

Playboy busca una imagen más 'limpia'

Se ha vuelto más pequeña, rentable y centrada en las licencias de su contenido

POR KEACH HAGEY

En una de las primeras grandes fiestas de Playboy después de retirarse de la bolsa en 2011, nada parecía haber cambiado para una marca que ha simbolizado el hedonismo estadounidense durante casi 60 años. Conejitas y *playmates* se paseaban bajo candelabros de cristal negro en el Playboy Club, en el Palms Casino en Las Vegas, mientras hombres bien vestidos bailaban en la pista.

Uno de ellos era Scott Flanders, el primer presidente ejecutivo de Playboy Enterprises Inc. que no pertenece a la familia de Hugh Hefner, su fundador. Pero la apariencia de la buena vida ininterrumpida no era más que una ilusión. Flanders se encontraba en las primeras etapas de una reestructuración radical que redujo en 75% la plantilla, trasladó su histórica sede de Chicago a Los Ángeles, tercerizó gran parte de su negocio e implementó lo que algunos empleados describen como una cultura corporativa mucho más estricta.

Flanders ha reforzado la reciente estrategia de Playboy de transformarse en una compañía de licencias, desligándose de los aspectos más sórdidos de su imagen. Resta por verse si el plan dará resultado. "Nuestro lema favorito es 'Menos ropa deportiva y más Tom Ford'", señaló la directora de marketing, Kristin Patrick.

Actualmente, Playboy es mucho más pequeña y rentable. Su facturación anual asciende a los US\$135 millones, en comparación con los US\$240 millones de 2009, el año

en que se incorporó Flanders. Las ganancias ajustadas antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Ebitda) llegaron a US\$38,9 millones para el año que terminó en septiembre, un alza frente a los US\$19,3 millones de 2009, informó la compañía. La cifra, no obstante, estuvo por debajo de la meta de rentabilidad fijada para 2012 por los acreedores.

Playboy vendió varios canales de televisión y otros activos digitales en EE.UU. al gigante de la pornografía Manwin y forjó alianzas con casas de arte y moda, como Dolce & Gabbana, para tratar de reposicionar su marca con un toque aspiracional. En las próximas semanas, la compañía, que ha sido bloqueada durante mucho tiempo de las ofertas digitales de Apple por sus asociaciones pornográficas, incluirá una versión sin desnudos con el lanzamiento de su primera aplicación para el iPhone, cuyo contenido estará centrado en consejos de estilo de vida, artículos de la revista y, por supuesto, fotos de mujeres atractivas.

Los ingresos por licencias aumentaron a US\$62 millones en el año cerrado en septiembre, frente a US\$37 millones en 2009, según fuentes cercanas. No obstante, el flujo es a menudo inestable. Manwin ha tratado de renegociar los US\$14 millones que prometió pagarle a Playboy anualmente porque el contenido digital y de TV no está generando los resultados esperados, apuntan fuentes al tanto.

Playboy también violó las

Conejitas a dieta

El otrora poderoso imperio de Playboy se ha estado reduciendo desde 2009, cuando Scott Flanders asumió la presidencia ejecutiva. En 2011, la empresa fue retirada de la bolsa.

INGRESOS ANUALES

2009
US\$240
MILLONES

2012
US\$135*
MILLONES

EBITDA AJUSTADA

US\$19,3
MILLONES

US\$38,9*
MILLONES

PLANTILLA

585
165

* Para los 12 meses hasta septiembre
Fuentes: Playboy; documentos de la SEC

The Wall Street Journal

cláusulas en los contratos con sus acreedores en parte porque cerró el Playboy Club en el Palms Casino, en Las Vegas, restándole unos US\$4 millones en pagos anuales de licencia, según fuentes cercanas.

Si la empresa incumple otros contratos, Rizvi Traverse, la firma de *private equity* que encabezó la compra apalancada junto a Hefner, tendrá que inyectar otros US\$10 millones, calcula Playboy.

Tras las negociaciones con los acreedores, Playboy necesita mostrar que se encamina a generar US\$47 millones este año en Ebitda. Pero Standard & Poor's cree que la nueva meta será difícil de cumplir y advirtió que podría rebajar la calificación de la deuda y que el desempeño de Playboy ha estado por debajo de las expectativas.

La compañía ha reducido US\$33 millones en costos en los últimos dos años, en parte tercerizando y eliminando gran parte de su negocio de medios, si bien Hefner conserva su papel como editor en jefe de la revista.

Flanders recortó la plantilla de Playboy de 585 a 165 personas. Del total, 65 empleados trabajan en la famosa Mansión Playboy donde vive Hefner, tal como se estipuló en

el contrato que sacó a la empresa de la bolsa.

Otrora la revista masculina de mayor circulación en EE.UU., la publicación, que arrojaba pérdidas de unos US\$12 millones al año cuando Flanders asumió la presidencia ejecutiva, está imprimiendo menos ediciones y ejemplares para controlar los gastos. Actualmente, sus pérdidas bordean los US\$6 millones al año, asegura Flanders, si bien son compensadas por los ingresos provenientes de las licencias de sus 30 ediciones internacionales. En América Latina, la revista publica ediciones a través de licencias en México, Venezuela, Argentina, Colombia y Brasil.

Flanders insistió que Playboy estaría "bien posicionada para considerar una salida a bolsa a fines de 2014". A su vez, Rizvi Traverse dijo que está satisfecha con su inversión en Playboy Enterprises. La empresa, que se prepara para celebrar su 60 aniversario este año, ha incorporado a un antropólogo sexual para ayudarla a hacer que su contenido atraiga a una generación que se crió con acceso gratuito a la pornografía en Internet.