



Reducir costos, el nuevo guión de TV Azteca

La segunda televisora del país fue alcanzada por el tsunami digital el año pasado, así que recortó gastos y ya puede respirar. Pero ahí no acaba todo: tiene que sanear sus finanzas para 2020 y aprender a competir en el nuevo entorno.

Por Lucía Pérez Moreno

El complejo de terracota grisáceo de Azteca Novelas, ubicado sobre calzada Miramontes, al sur de la CDMX, dejó de ser la fábrica de sueños que esperaban sus creadores. El edificio, inteligente, ultramoderno, digital y sustentable fue inaugurado en 2012 para cobijar los estudios de televisión más modernos de Latinoamérica.

Hoy, nadie sabe a ciencia cierta qué se cocina ahí dentro. Los rumores van desde que el espacio se renta para producir comerciales, hasta que las instalaciones se han puesto en venta. También se especula que están en remodelación y que guardan una sorpresa. Los directivos de TV Azteca no estuvieron disponibles para comentar al respecto.

La idea de construir estos estudios pertenece a otra época, una en la que la empresa se planteaba competir contra Televisa y el canal de televisión venezolano Globovisión en la producción de telenovelas y series infantiles (programas que tienen los más altos costos).

El día de su inauguración, 5 de junio de 2012, Ricardo Salinas Pliego, el accionista mayoritario de la televisora, habló de hacer “la mejor televisión de México” y presumió haber logrado una de las privatizaciones más exitosas del país, al revertir las pérdidas de Imevisión.

Durante unos meses, el buen ambiente prevaleció en los siete foros inteligentes de Azteca Novelas. Iban y venían los artistas exclusivos que, al igual que los productores y escritores de las series más afamadas, cobraban salarios altísimos. Con cada nuevo estreno se descorchaban botellas.

Pero la jauja duró poco, ante los gastos excesivos de producción. En 2014, TV Azteca prácticamente no reportó utilidades y al siguiente año, por primera vez desde que fue privatizada, la televisora reportó pérdidas por más de 2,600 millones de pesos (mdp), arrastrando a la baja su cotización bursátil. En sólo un año, de 2014 a 2015, la acción de TV Azteca bajó de 7 a 2.2 pesos.

A finales del año pasado, ante la magnitud de las pérdidas, Salinas Pliego (dueño de 65% de las acciones de la televisora) hizo una reestructuración a fondo: nombró a su hijo, Benjamín Salinas Sada, como director general, y a Esteban Galíndez como director de finanzas.

La consigna que les dio fue: reducir costos y recuperar la rentabilidad.

TV Azteca opera dos canales con cobertura nacional: 13 y 7; y es concesionaria de 179 canales independientes, en los que mezcla programación local con producciones propias. Desde 2005, opera Proyecto 40, un canal cultural que se trasmite en la zona metropolitana.

La primera decisión fue cancelar toda la producción de Azteca Novelas. Llegaron los despidos y muchos artistas, escritores, productores y técnicos se fueron a casa. Fue un triste capítulo en la vida de esta firma productora: *Tanto*

amor sería su último melodrama, pero también se cancelaron *Raquel y Daniel*, *Los 25 más*, *Hasta mañana es lunes*, *Deporteando* y *Viva el show*.

Tiempo después, algunos de los rostros más conocidos de TV Azteca reaparecieron en Televisa haciendo papeles secundarios, o bien, en series de TV Azteca, como *Hasta que te conocí*, sobre la vida de Juan Gabriel, producida conjuntamente con TNT.

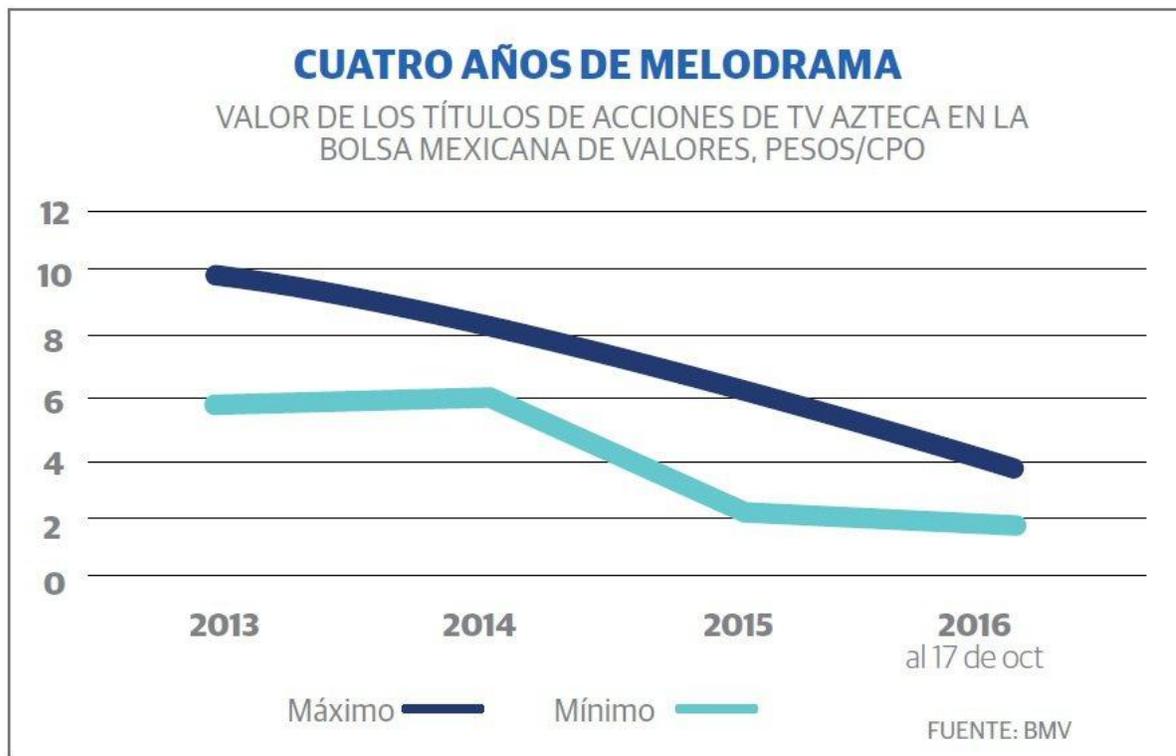
En menos de un año, TV Azteca hizo lo que nunca: eliminó los contratos de exclusividad y abarató sus costos de producción. Es un cambio de paradigma que responde a los nuevos tiempos de mayor competencia, dice Jorge Bravo, consultor de Mediatelecom.

“[También] va a pagar menos por los derechos de autor y llevar un menor número de cámaras a los sets”, predice.

Los espacios vacíos, en sus canales estelares se fueron ocupando con melodramas importados: *¿Qué culpa tiene Fatmagul?*, de Turquía, y *Amores robados*, de Brasil, y con programas de talento, como *Master Chef* y *Master Chef Junior*.

Títulos exitosos sobrevivieron, como *El hormiguero*, *México tiene talento* y *La Isla*, un *reality* de aventura.

Recientemente, TV Azteca anunció el relanzamiento del Canal 7, dirigido a jóvenes, con programas de automovilismo, estilo *Top Gear*, y magazines de cocina, modas y farándula. Todo con nuevos rostros.



El deadline: 2020

Pero el problema financiero no está resuelto. Debido a sus resultados de 2015, TV Azteca fue la única mexicana en la lista de las diez compañías con más presiones financieras de América Latina, de la calificadora de deuda Fitch Ratings.

A la vez, degradó su calificación de BB- a B+ a finales de año, al considerarla “más vulnerable, lo que eleva el riesgo de su deuda”, dice Alberto Moreno, analista de Fitch Ratings, quien no descarta otra baja de recomendación, si los resultados no mejoran.

Más de la mitad de la deuda de TV Azteca, de poco más de 800 millones de dólares (mdd), tiene vencimiento en 2020 y Fitch Ratings ve poco probable que la televisora pueda generar suficiente liquidez en tan poco tiempo como para pagar a sus acreedores.

En este 2016, TV Azteca tendría que generar un Ebitda (flujo operativo) de 3,300 mdp, según la calificadora, lo que, a la luz de las cifras de los primeros nueve meses, se ve complicado. En ese lapso generó 2,212 mdp y, además, siguieron las pérdidas netas: 2,995 mdp, según su reporte a la bolsa, en el que Benjamín Salinas estableció: “Buscamos concentrar esfuerzos en el negocio de televisión abierta en México [...] por lo que desarrollamos un plan para reducir nuestra inversión en el negocio de telecomunicaciones en Colombia”.

El primer parteaguas ocurrió el año pasado, cuando las pérdidas superaron al flujo operativo y se repitió, agravado, en el tercer trimestre de este año.

El problema detrás de los resultados es la baja en la venta de espacios publicitarios, que representan cerca de 70% de los ingresos: el año pasado, éstas cayeron 12% en comparación con el año previo, y aunque este año hay una ligera recuperación, no es suficiente.

La depreciación de la moneda tampoco ayuda. El 20% de los costos de TV Azteca está comprometido en dólares (compra de equipo y de series televisivas y renta de transpondedores satelitales), mientras que 75% de sus ingresos está denominado en pesos.

El tipo de cambio ha perdido 47% de su valor en tres años, pasando de 13 a casi 20 pesos en 2016. El flujo operativo de las empresas mexicanas se debilita en la misma proporción que la moneda, dice el reporte *Riesgo cambiario en empresas de Latinoamérica*, elaborado por Fitch Ratings.

Aun así, TV Azteca ha logrado ciertas mejorías. En el primer semestre de 2016, las ventas crecieron 17% respecto del mismo período del año pasado y, aunque las pérdidas persisten, el flujo operativo aumentó 78%.

La acción ha registrado los avances. Entre enero y octubre, su precio mejoró en 33%, ubicándose en cerca de 3.6 pesos por título, aunque muy lejos de los 9 pesos en los que se cotizaba en 2012.

UN BALANCE QUE SE DESFONDA

Cifras en millones de pesos

	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	12,560	12,058	12,921	12,859
COSTOS Y GASTOS	8,087	7,924	9,149	10,325
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3,595	2,914	2,671	595
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	2,297	1,148	270	(2,648)

FUENTE: Informes anuales de TV Azteca a los inversionistas

2016, AÑO DEL AJUSTE	1 SEMESTRE 2015	1 SEMESTRE 2016	CAMBIO (%)
Ventas netas	5,527	6,444	17
Costos de programación, producción y transmisión	3,952	4,373	11
Gastos de venta y administración	787	672	-15
Costos y gastos	4,740	5,045	6
Ebitda	788	1,399	78
Utilidad de operación	195	759	288
Pérdida neta	1,316	1,089	-17

FUENTE: TV Azteca, informes para accionistas

Menos es más

La paradoja es que esta ligera mejoría financiera no viene acompañada de un mejor *rating*. TV Azteca (al igual que todas las televisoras del mundo) pierde audiencia frente a las nuevas plataformas, como lo son la televisión de paga e internet.

“Mi competencia ya no es Televisa, sino todo el entretenimiento”, explicó Benjamín Salinas Sada en Content Management, un evento creado para captar talento, en el que reconoció que la pulverización de las audiencias está obligando a TV Azteca a revisar no sólo su programación, sino todo su modelo de negocios.

En los últimos dos años, la televisión abierta perdió 18% de su audiencia, mientras que la de otras plataformas aumentó 32%, según datos, al cierre de 2015, del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), que recoge información en 28 ciudades del país.

El reporte revela también que el consumo de programas en televisión abierta bajó de 9.6 a 7.8 puntos de *rating*, el de la televisión restringida creció de 3.6 a 4.1 y el de otros dispositivos pasó de 1.5 a 1.9.

Cada punto de *rating* representa un porcentaje del público objetivo (el *target*) que es analizado y es útil para medir tendencias. La baja en los puntos de audiencia afecta a todos los géneros de la tv abierta, indican los datos del IFT (ver cuadro).

También el tiempo promedio de televisión encendida, conocido como el *time-share*, disminuyó 6% y, en contraste, el de la televisión restringida aumentó 21%; el de otros dispositivos conectados a internet subió 32%. El nivel socioeconómico bajo y los adolescente de 13 a 18 años son los que más redujeron su consumo de televisión, dice el informe del IFT.

Contra lo que pudiera pensarse, la respuesta de TV Azteca a esta nueva realidad (y Televisa hizo lo mismo) no fue una baja en las tarifas publicitarias, sino su aumento. Lo que evidencia que no tienen otra forma de compensar la caída de

ingresos, y que, a su entender, sus anunciantes dependen lo suficiente de la tv abierta como para aceptar los incrementos.

Se desconoce en qué medida TV Azteca ha aumentado sus tarifas, pero Televisa lo hizo en 20%, en promedio, de acuerdo con fuentes consultadas.

Aunque la tv abierta aún llega a audiencias masivas en los horarios *prime-time*, como son noticiarios y espectáculos deportivos, los hábitos del televidente cambian rápido. “Antes [la tv abierta mexicana] alcanzaba *ratings* de hasta 37 puntos en su pico máximo, y ahora a lo mucho llega a 17. En los grandes encuentros deportivos subía hasta 40 y hoy es de 20”, señala Ramos.

Azteca reconoce, en su informe anual de 2015, que ha perdido contratos de publicidad relevantes. Por si fuera poco, desde octubre pasado enfrenta a un nuevo competidor, Cadena Tres, que tratará de arrebatar una tajada del mercado publicitario.

Este nuevo jugador ya tiene experiencia en tv, a través de Canal 28, que tuvo cobertura abierta en la CDMX hasta el apagón analógico, y luego en varios sistemas de tv de paga. Es parte de Grupo Empresarial Ángeles, con negocios en el sector financiero, salud, hotelería, construcción de infraestructura y medios. “La llegada de un nuevo participante limita sus posibilidades [de TV Azteca] de crecimiento”, advierte Moreno, de la calificadora Fitch Ratings.

Renovarse o renovarse

TV Azteca ha tomado otras medidas. Entre ellas está la de atraer nuevos talentos, buscar socios para coproducir series, mandar hacer estudios de mercado sobre los gustos de las nuevas audiencias, comprar en el extranjero telenovelas y series televisivas dirigidas a jóvenes, llevar programas atractivos de la tv de paga a la abierta y ampliar la participación de sus filiales extranjeras, en Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica (Colombia y Perú) para compensar la pérdida de ingresos en pesos.

Diversificar mercados permite a TV Azteca defenderse mejor contra la debilidad del peso mexicano. De 2014 a 2015, su proporción de ingresos en dólares pasó de 10 a 20%, en tanto que sus fuentes de ingresos también se movieron: hace dos años, el 80% de sus ingresos provenía de la publicidad, en tanto que, el año pasado, la proporción bajó a 71%, gracias al despegue de sus operaciones en Colombia y Perú.

Colombia es importante para TV Azteca. En ese país ganó licitaciones públicas para construir y operar una red de banda ancha de 15,000 km y en Perú una de 13,500, por 20 años. Estas operaciones le generaron ingresos, en la primera mitad de este año, por más de 60 mdd, según reportes bursátiles.

La empresa también tiene canales de televisión en Honduras y Guatemala, y aunque sólo generaron 18 mdd en ingresos el año pasado, han servido de plataforma para vender productos Elektra en Centroamérica.

Pero la apuesta más fuerte de la televisora es, sin duda, el mercado de Estados Unidos, a través de Azteca América, con la que intenta competir con Univisión y Telemundo. A través de estaciones afiliadas, ofrece televisión en español a una porción significativa de la población hispana en ese país, estimada en más de 40 millones de personas.

El poder de compra de los hispanos es de unos 700,000 mdd, similar al tamaño de todo el mercado mexicano, dice Bravo, de MediaTelecom.

En mayo de 2014, Azteca América cambió su nombre a simplemente Azteca, y su plan es llegar a más mexicanos mediante noticiarios, shows diversos, telenovelas y películas, todos producidos en México, pero adaptados al mercado publicitario hispano.

Azteca Estados Unidos ya genera 10% de los ingresos publicitarios de la televisora y, a juzgar por la compra de otras estaciones de tv, busca ampliar su cobertura en aquel país, que hoy es de 80% en el mercado hispano.

Su principal competidor allá es, nuevamente, Televisa. Ésta, al igual que TV Azteca, enfrenta dificultades financieras, pero está buscando otras vías para sobreponerse. Además de vender telenovelas en todo el mundo, incluida la estadounidense Univisión, Televisa ofrece paquetes de televisión abierta con cable e impresos, y tiene en catálogo su plataforma digital Blim.

La gran diferencia entre una y otra firma es que Televisa es un conglomerado exclusivamente de medios, mientras que TV Azteca es parte de un grupo que integra un banco y servicios financieros, una cadena comercial, un sistema de cable (Totalplay) y servicios de telecomunicaciones empresariales (Enlace TPE), apunta Ramos.

Televisa no podría dejar de hacer telenovelas sin poner en riesgo su sobrevivencia, mientras que TV Azteca tiene más flexibilidad en la producción de sus contenidos, que le sirven, en primer lugar, para la promoción de sus demás negocios, agrega Ramos.

Pero en Cadena 3, TV Azteca tendrá un competidor con un perfil semejante al suyo: es parte de Grupo Empresarial Ángeles (GEA), con inversiones en salud, hotelería, finanzas y medios de comunicación, y que, al igual que TV Azteca, su prioridad es la promoción de sus negocios y de su agenda política.

Unirse al enemigo

La tendencia es que la televisión abierta siga perdiendo espacio. En los cuatro años previos a 2015, la proporción del gasto publicitario captado por la tv abierta cayó de 55 a 50%; en cambio, la de internet subió de 7 a 16% y la de la tv de paga de 7 a 8%, de acuerdo con la Asociación de Agencia de Medios.

Conforme crezca la infraestructura de internet, habrá menos mexicanos viendo tv abierta. “Hay una relación directa entre el nivel de conectividad y el *share-time* de la televisión”, señala Bravo, de MediaTelecom.

Hoy, en México sólo 57% de la población usa internet y 39% de los hogares tiene conexión, según el INEGI. No hace falta ser gurú para adivinar lo que sucederá cuando la conectividad alcance el 90 o 95% de los hogares.

Pero la tv no está muerta. Los expertos predicen que su futuro está en las dinámicas transmedia que estimulan la interacción de contenidos entre plataformas. “Los televidentes están conectados al wi-fi, buscando información complementaria, como la foto del artista o los comentarios en Twitter”, dice Bravo.

La televisión inglesa BBC es un ejemplo de lo que se puede hacer aún, más allá de las redes sociales, por ejemplo, subiendo sus contenidos primero a internet, antes de pasarlos por señal abierta. “Debemos prepararnos para cuando las audiencias quieran ver todos los contenidos bajo demanda”, dijo (durante un evento de celebración por los 60 años de la cadena) su director general, Lord Hall.

TV Azteca sabe que ése es el camino, así que tiene un nuevo lema: “Somos más que televisión”, al tiempo que acelera la migración hacia un modelo multiplataformas.

En el marco de Content Management, Salinas Sada invitó a los blogueros, youtubers y todos los que sepan trabajar en multiplataformas, a presentar sus proyectos a TV Azteca; y más recientemente trascendió que está levantando, en la sede de Azteca Novelas, un centro de tecnología digital.

Esta noticia puede acallar rumores, pero no esclarece qué rumbo tomará la televisora.