MEDIO: PORTAL FORBES
FECHA: 03/JULIO/2017

Comunicación Financiera

Forbes MÉXICO

¿Podrá Televisa contra el tsunami de Netflix, Youtube y Facebook?

La tv de paga llegó a tiempo para salvar a Televisa ante la caída de la tv abierta. Pero ahora también está amenazada por las plataformas que imponen Netflix, YoutubeTV y FacebookTV.

Por Lucía Pérez Moreno

El año 2011 fue de muchos logros para Televisa porque instalaba en casas y negocios un promedio 8,000 servicios diarios de Sky y Cable en paquetes doble y triple play. Ese año, la bonanza llegó a tal grado que la empresa decidió entrarle también al negocio de telefonía móvil, donde se estaba gestando la siguiente revolución digital, el cuádruple play: telefonía fija y móvil, televisión de paga e internet.

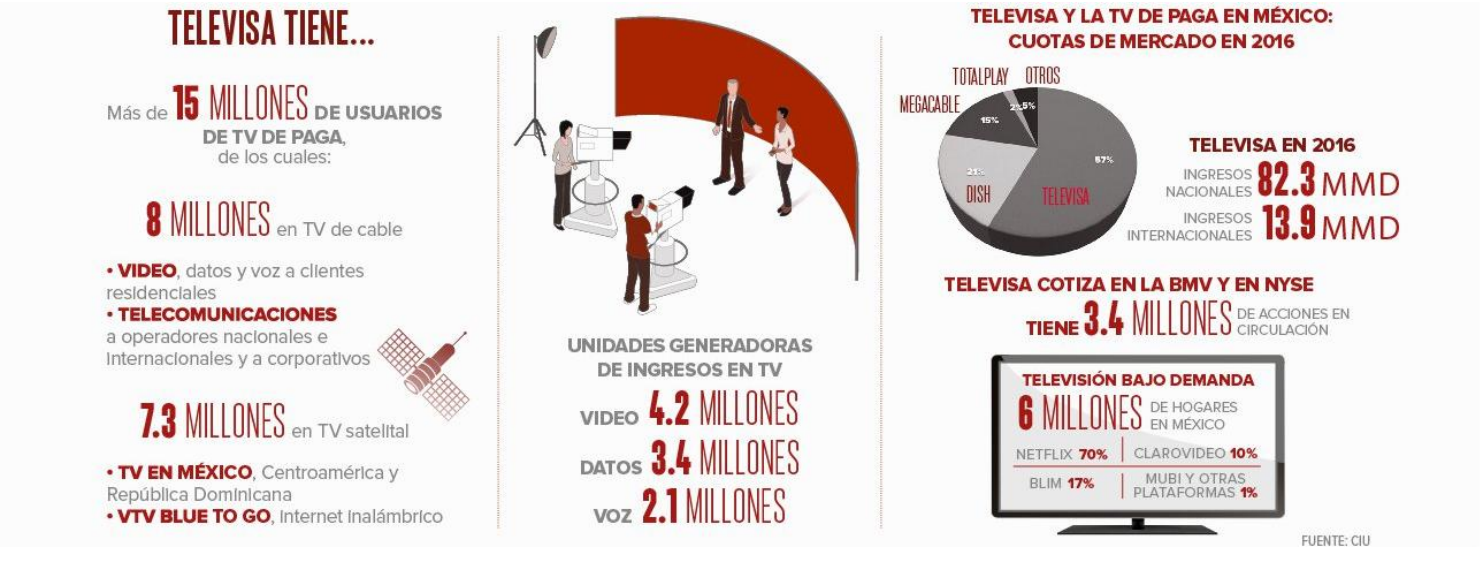
Cinco años antes, en 2007, su filial Cablevisión recibió una primera concesión para operar telefonía fija en el Valle de México. Por entonces, el mercado triple play era un territorio virgen. Televisa comenzó a crecer rápidamente, comprando o aliándose con cableras regionales y, en menos de una década, extendió su participación de mercado nacional del 20 al 60%. Televisa ya no sólo era predominante en tv abierta, con 64% del mercado, sino en tv de paga, negocio que le permitió llegar a la mitad del país.

Esta circunstancia, facilitada por un vacío de poder que le permitió crecer sin límite, ha sido extremadamente ventajosa para Televisa, que puede negociar adquisiciones, contenidos y venta de publicidad con ventaja frente a sus competidores.

Entre 2007 y 2016, la tv de cable creció 10 veces en valor y pasó de representar el 6% al 30% de sus ingresos totales, lo que sumado a Sky (su negocio de tv satelital) componen el 60% de sus ingresos.

Gracias a la tv de paga, Televisa puede salir adelante de la turbulencia financiera que, desde 2015, vive su negocio de tv abierta y contenidos.

El año pasado, uno de los peores en venta de publicidad, Televisa tuvo un aumento de ingresos de 9% y utilidades por 3,700 millones de pesos (mdp).



Su principal competidor, TV Azteca, va por su segundo año de pérdidas, pero Televisa ha salido bien librada. “Hay un desempeño más lento en publicidad, pero la compañía sigue registrando crecimientos sólidos en ingresos, gracias a sus negocios de Sky y Cable”, declara Fitch Ratings en su informe de julio de 2016, en el que asigna un estatus de “estable” a la calificación de la deuda de Televisa.

Este año, los ingresos de Televisa subirán 4% y sus utilidades, 70%, estiman analistas de Citibanamex y, por primera vez, la empresa estará muy cerca de rebasar la marca histórica de los 100,000 mdp en ventas.

El melodrama del rating

La explosión de canales de video, música y de contenidos por internet es el fondo del melodrama en el que Televisa ha perdido sus *ratings* e ingresos publicitarios en la tv abierta.

“Cualquiera puede descargar contenido desde la web y hay transmisiones en vivo, como los eventos deportivos, que logran atraer a millones de usuarios”, dice Elsa Díaz Coria, socia de la empresa de comunicaciones y relaciones públicas La Bola de Papel.

Nielsen, empresa que mide audiencias y estudia a los consumidores en más de 100 países, ha documentado que, al menos en Estados Unidos, la tv abierta pierde audiencia a razón del 4% cada año.

Hace 20 años, los programas más exitosos de Televisa, como *La fea más bella*, tenían 43 puntos de *rating*; hoy, con 20 millones de habitantes más en el país, las series más exitosas, como *Enamorándome de Ramón*, no llegan a los 20 puntos de *rating*.

Si bien la tv abierta sigue siendo el medio más influyente en México, hay otras plataformas que le compiten, dice Rodrigo Gómez, director general de HR Media, empresa que mide las audiencias en el Valle de México. “Estamos convencidos de que le queda mucho tiempo [de vida] a la tv, pero tendrá que convivir con plataformas adicionales”, agrega.

La última vez que la tv abierta rebasó los 45 puntos de *rating* fue en un evento único: la pelea de Manny Pacquiao y Floyd Mayweather, en 2015, de acuerdo con las mediciones de HR Media.

La pérdida de audiencias afecta seriamente el negocio de Televisa, que, hasta 2011, dependía más que ahora de la tv abierta. El valor de la publicidad que transmite se ha ido encogiendo y, de acuerdo a estimaciones de Citibanamex, en 2016 fue 30% menor que en 2011.

En 10 años, la publicidad pasó de ser la primera generadora de ingresos a la tercera fuente (del 35% al 25%) y fue superada por tv de cable y satelital.

A los directivos de Televisa les está costando reconocer esta realidad, que es irreversible; y, apenas el año pasado, comenzaron a hacer cambios. Lo primero que hicieron fue reconocer el valor de las audiencias masivas (una especie en extinción) y elevar sus tarifas de publicidad en 20%.

“La oferta de Televisa está centrada en revalorizar el impacto de la tv abierta sobre las otras plataformas”, dice Díaz Coria, quien considera que los planes de la televisora son del siglo pasado porque no contemplan la multiplataforma. Este

año, las ventas publicitarias de Televisa aumentarán apenas 0.9%, es decir, por debajo de la inflación, lo que significa que, en términos reales, siguen a la baja, estima Citibanamex.

El reto es cómo compensar esta caída, pese a los crecientes costos de producción. En los últimos cinco años, Televisa aumentó 20% el número de horas de producción para alimentar sus cuatro canales de tv abierta, sus 26 paquetes de tv de paga y satelital, su servicio de tv bajo demanda y sus exportaciones de ficción. El año pasado sumó 90,000 horas de producción y el monto sigue creciendo.

Los cambios en la barra llegan lentamente a Televisa. Comenzó por sacar del aire programas con bajo *rating*. "Algunos estaban muy anquilosados", dice Jorge Bravo, director editorial de Mediatelecom. Además, argumenta que ciertas temáticas, que antes eran exitosas, en la actualidad ya no funcionan.

Los primeros en irse, entre lágrimas y mariachis, fueron Chabelo, a punto de cumplir 50 años al aire, y Lolita Ayala, tras 40 años de dar noticias. Luego vinieron muchos más que ya no jalaban audiencias, sobre todo en el segmento que Televisa intenta recuperar: los jóvenes.

Y con estos cambios llegaron los recortes de personal. El año pasado despidió a 5% de su nómina y éste, de acuerdo con versiones no confirmadas, viene un tijeretazo del 20%. La empresa declinó hacer comentarios para este artículo.

Al mismo tiempo, Televisa sigue contratando y formando talento (guionistas, productores y artistas) para alimentar su nuevo modelo de televisión, basado en formatos más *ad hoc* con la realidad de la tv actual, como son series, *talk shows* y programas de concursos.

También intenta recuperar la credibilidad de los jóvenes, que se vio afectada con las redes sociales y el surgimiento del movimiento #yosoy132, el cual instó a los jóvenes a apagar los canales de la televisora.

"La credibilidad es lo que te genera mayores audiencias", dice Bravo.

Un corazón partido

Televisa trató de replicar el éxito de la tv de paga en la telefonía móvil, en un campo en el que se juega el futuro del entretenimiento: el famoso cuádruple play. En 2011, mientras celebraba sus éxitos comerciales de la tv de paga, se alió con su antiguo adversario de TV Azteca, Ricardo Salinas Pliego, para desarrollar Iusacell, la tercera telefónica en importancia.

Azcárraga Jean pagó 1,600 millones de dólares (mdd) por 50% de Iusacell. Su plan era vender no sólo tiempo aire, sino comercializar apps de apuestas y de deportes y versiones de telenovelas para dispositivos móviles.

Pero Iusacell no fue un buen negocio para Televisa, pues la telefonía móvil requiere de inversiones que no estaba dispuesta a solventar. Tres años después revendió sus acciones en Iusacell a Salinas Pliego y recibió apenas el 43% de lo que había desembolsado. La venta de Iusacell le hizo perder la posibilidad de elevar su visibilidad en el mundo de las redes sociales y del video por internet. “Se quedó sin un canal importantísimo de difusión de contenidos”, dice Díaz Coria, de La Bola de Papel. Este tropiezo redujo su utilidad neta de 35% en 2014 y retrasó proyectos importantes, como la mejora de su red de banda ancha y el lanzamiento de su servicio de tv bajo demanda.

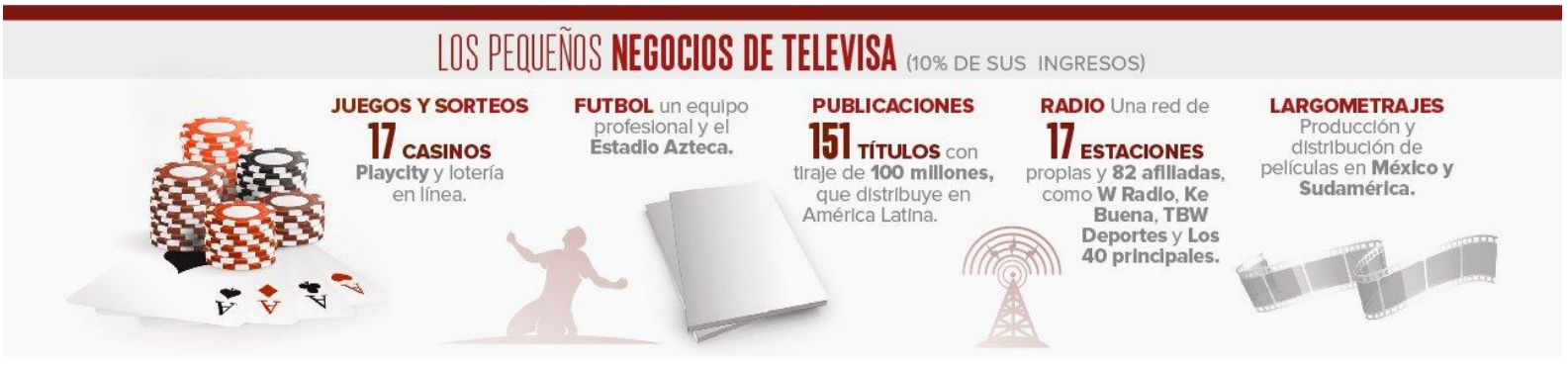
Herramienta contra Telmex

El mismo año en que finiquitó su relación con Iusacell, Televisa lanzó Izzi, una plataforma híbrida entre la tv de paga y el *streaming* que mejora la descarga de contenidos y ofrece telefonía móvil ilimitada. Este servicio fue el primer intento de la empresa de competir contra los paquetes de telefonía e internet de Telmex.

Televisa ha escalado rápidamente en este negocio en el Valle de México y ya tiene cerca de 3 millones de clientes. Pero no ha podido cumplir con la meta de llevar este servicio a 100 ciudades del país porque sigue sin interconectar las cinco empresas de cable que conforman la columna vertebral de su sistema de tv de paga.

El año pasado, Televisa gastó cerca de 1,000 mdd (el 90% de sus inversiones) para mejorar la funcionalidad de su red de banda ancha, que mide más de 100,000 km, pero de la cual sólo un tercio ofrece conexión DSL de alta velocidad.

Emilio Azcárraga Jean, director y presidente del Consejo de Administración de Televisa, asegura, en el informe anual de 2016, que el 80% de su red ya está actualizada. Habla también de las enormes posibilidades que le abre a la empresa el negocio de la banda ancha fija, ya que el nivel de penetración en México es el más bajo de la OCDE: apenas la mitad de los hogares en nuestro país cuenta con un servicio que le permita descargar contenido velozmente.



Peligro inminente

Televisa se resistió a invertir en la tv bajo demanda para no matar a su gallina de los huevos de oro. Estudios realizados en Estados Unidos, como el de eMarketer, revelan que la tv por internet va apagando a la tv de paga porque su costo es menor.

En los cuatro años que tiene Netflix de operar en México, ha logrado suscribir a cerca de 6 millones de hogares y, aunque Televisa aún no resiente el efecto de este huracán, el riesgo es latente.

“El éxito de las plataformas bajo demanda [conocidas como OTT] puede canibalizar a la tv de paga y poner en peligro el principal catalizador de ingresos de Televisa”, dice Citibanamex en su último informe sobre la televisora.

En 2016, el 62% de los hogares en México tenía tv de paga y sólo 3%, tv bajo demanda; pero la proporción irá invirtiéndose conforme crezca la red de banda ancha de alta velocidad en México. “A mayor penetración de banda ancha, menor *rating* de las televisoras”, dice Bravo, para quien las audiencias masivas de la tv están desapareciendo.

A Televisa no le quedó más opción que apurar el lanzamiento de Blim, pues en el mercado ya estaban operando Netflix y Clarovideo (de América Móvil).

Tanto América Móvil como Televisa ofrecen su servicio OTT como parte de sus paquetes doble y triple play.

En su primer año, Blim estrenó cerca de 10 producciones (casi todas hechas fuera de casa). “Es una ironía que la mayor productora de contenidos de América Latina no sepa fabricar contenidos para las nuevas plataformas”, dice Bravo.

Televisa no ha dado información financiera sobre Blim, pero Citibanamex estima que, para 2022, habrá recuperado su inversión y, hacia 2025, tendrá cerca de 3.5 millones de suscriptores.

“Televisa está impulsando fuertemente este negocio”, afirma Ernesto Piedras, director general de The Competitive Intelligence Unit (CIU), quien afirma que Blim ya cuenta con cerca de 1 millón de suscriptores.

El tiempo apremia para Televisa. Además de Netflix y Clarovideo (que viene gratis en los paquetes de Telmex), están por llegar a México YoutubeTV y FacebookTV, que ofrecerán miles de canales de deportes y entretenimiento de cientos de televisoras de todo el mundo, incluyendo de TV Azteca.

La definición de acerca

Citibanamex estima que, en 2017, los ingresos de Televisa crecerán 3.6%, muy por debajo del 9% del año pasado. La desaceleración de su negocio de tv de paga, las menores ventas de publicidad y las crecientes presiones de la convergencia digital afectan sus márgenes operativos.

“Hay un entorno de deterioro en márgenes consolidados en rentabilidad y en deuda”, dice, respecto de la televisora, Montserrat Antón, subdirectora de análisis de Casa de Bolsa Invex.

Además, hay nuevas presiones regulatorias. En 2014, Televisa fue declarado predominante en la tv abierta y, este año, en la tv de paga. “Es una mala noticia porque puede complicar su negocio de mayor dinamismo”, dice Antón.

La deuda neta de Televisa creció 15% en 2016 y las calificadoras, como Standard & Poors y Fitch Ratings, le recomiendan desapalancarse para no afectar sus utilidades netas, que el año pasado cayeron casi 65%.

Al cierre de 2016, la televisora tenía un nivel de apalancamiento de 2.2 veces (deuda neta/ebitda) contra 1.8 veces en 2015 y 1.6 veces en 2014. La inquietud de los analistas es que pueda llegar a 3.0 veces en 2018, si decide continuar con las inversiones de su red de banda ancha fija.

En el contexto actual, la operación del grupo se torna más pesada y menos redituable. “La empresa tendrá menores retornos sobre inversión y pagará más por mantener su operación”, dice Citibanamex.

Hace dos años (junio de 2015), la acción de Televisa rebasó la marca histórica de 122 pesos y desde entonces ha ido a la baja, ubicándose entre 90 y 95 pesos, lo que revela cierta inquietud de los inversionistas.

En 2016 llegó a 15 millones de suscriptores en tv de paga, la cual, además, opera con un margen de utilidad cercano a 40%, y la empresa no se queda atrás en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

El año pasado, aparte de lanzar Blim, creó *Logout*, una serie policiaca de acceso OTT que tiene su propia app para que los usuarios puedan acceder en tiempo real a actualizaciones e información no disponible para todos.

Televisa fortalece cada vez más su estrategia web. Este año firmó un convenio con Movistar, la tercera telefónica de México, para ofrecer contenidos de tv de paga y de internet en dispositivos móviles.

También adquirió una participación de 50% en SDP, un portal de noticias virales que, irónicamente, fue creado como contrapeso a los informativos de Televisa. La intención es jalar más público a sus sitios y otras plataformas.

A 10 años de haber iniciado su negocio de telefonía, Televisa reconoce la importancia de reinventarse. Izzi, Blim y hasta su desconocida app *Logout* son la punta de lanza de una estrategia que busca brincar al nuevo ecosistema digital, mientras intenta salvar sus negocios tradicionales.

En ese mundo, libre y desregulado, en el que dominan Google, Facebook y Youtube, Televisa tendrá que demostrar si su propuesta de entretenimiento e información genera descargas y *likes* o si, por el contrario, se queda en el *turn on* y *turn off*.