

Jugada maestra

Andrés Fernández, PODER

Usando su red de cable para ofrecer televisión, telefonía e Internet, VTR de Chile y Net-Uno de Venezuela están aventajando a la competencia.

7/16/2002 4:00:00 AM

El "triple play no asistido" es una de las jugadas más raras y contundentes en el béisbol. Randy Velarde, segunda base de los Atléticos de Oakland, fue el undécimo jugador en la historia de las Grandes Ligas en realizar la hazaña cuando en una tarde de mayo, hace dos años, atrapó una línea del bate de Shane Spencer, tocó a Jorge Posada que venía de primera base y pisó la segunda base antes de que Tino Martínez, confundido, pudiera regresar. Los Yankees, rivales de turno, pasaron de la gloria de tener dos jugadores en base y cero outs, a regresar al dugout con las manos vacías. Velarde -quien remató la faena bateando un cuadrangular en la última entrada- inscribió su nombre en la historia del béisbol.

Dos empresas de cable en Latinoamérica han implementado con éxito estrategias homónimas a la jugada de Velarde, al aprovechar su red para ofrecer servicios de televisión, telefonía y acceso a Internet. El operador venezolano Net-Uno ofrece estos servicios a sus clientes residenciales, al tiempo que promueve sus servicios de datos para el sector corporativo. En 2001 Net-Uno cambió su nombre (se llamaba Cabletel), su imagen y su oferta de productos, posicionándose como proveedor integral para todas las necesidades de comunicaciones y entretenimiento de la clase alta venezolana. En concepto de Pyramid Research, firma de investigaciones de mercado basada en Cambridge, Net-Uno y la chilena VTR GlobalCom son las empresas más interesantes en la industria de cable regional y sus estrategias de "Triple Play" deberían ser emuladas por los demás jugadores.

VTR fue el primer operador de cable en Latinoamérica en ofrecer un paquete de vídeo, datos y voz a sus clientes, incrementando sus ingresos en más de 40 por ciento en tan solo tres años. En 1996 la empresa (entonces llamada Cablexpress), dueña de más del 50 por ciento del mercado chileno de televisión por cable, empezó a ver una pronunciada desaceleración en sus ingresos: ese año tan solo consiguió 6.600 suscriptores nuevos y aún menos en los años siguientes. Era imperioso reaccionar y el camino escogido por VTR fue acertado: convirtió rápidamente su red en bidireccional, capaz de ofrecer servicios de voz, y cuatro años más tarde hizo las actualizaciones de hardware y software necesarias para ofrecer acceso a Internet de alta velocidad.

Los resultados no se hicieron esperar: tan solo cuatro años después de lanzar su servicio de telefonía, VTR se posicionó como el segundo operador en el país, después de Telefónica CTC. Inicialmente limitándose al área metropolitana de Santiago, el operador está ejecutando planes para llegar a otras regiones densamente pobladas de Chile.

El mayor acierto de VTR vino en enero de 2000, cuando empezó a mercadear un

paquete "Triple Play" de servicios al segmento de clase alta. La acogida ha sido muy buena entre los clientes, quienes valoran los descuentos obtenidos y la comodidad de interactuar con un solo proveedor para los tres servicios. La empresa, por su parte, aprovecha mejor su infraestructura instalada y su base de clientes. El operador ha visto crecer el número de usuarios de telefonía por cable a razón de un 182 por ciento anual (en promedio) desde 1997, alcanzando 220.800 suscriptores a marzo 31 de este año. A la misma fecha la empresa tenía 446.000 suscriptores de televisión y 30.400 usuarios de Internet, posicionándose como líder en los dos rubros en el mercado chileno.

Las cifras de VTR reflejan el acierto del "Triple Play". Mientras que los ingresos por concepto de televisión por cable han disminuido desde 1998, los servicios de telefonía e Internet han cubierto el "hueco" con creces. Según cálculos de Pyramid Research, basados en información aportada por United GlobalCom (propietaria de VTR), el operador chileno tuvo un EBITDA de 34 millones de dólares en 2001, triplicando los resultados del año inmediatamente anterior. Además, gracias a su diferenciador bundle de servicios, VTR ha logrado disminuir el temido churn (pérdida de usuarios a la competencia) que atormenta a las empresas de comunicaciones.

Metrópolis, principal competidor de VTR, ha sufrido con mayor intensidad la recesión económica y el consecuente languidecimiento en las cifras de la televisión por cable. A pesar de tener más hogares conectados en las áreas más pudientes de Santiago y de haber lanzado un servicio de acceso a Internet de alta velocidad, Metrópolis está menos diversificado y, en consecuencia, más expuesto.

¿Por qué el Triple Play?

Para Carlos Rodríguez, analista senior de Pyramid Research, la recesión económica regional y la sequía en los mercados mundiales de capitales han afectado a los operadores de cable más que a nadie en el sector de telecomunicaciones. "La televisión paga -bien sea por satélite o por cable- es percibida como un bien de lujo en América Latina y, por consiguiente, es uno de los primeros servicios en ser cancelados por los hogares ante las dificultades económicas", explica Rodríguez.

Ante la desaceleración en el crecimiento del número de suscriptores, la crisis del mercado publicitario y el endeudamiento excesivo por las actualizaciones en sus redes, los operadores se enfrentan a dos alternativas principales para contrarrestar la situación: digitalizar sus redes o hacerlas bidireccionales.

El analista de Pyramid considera que los operadores que concentren sus recursos en hacer sus redes bidireccionales, en lugar de hacerlas digitales, van a regresar a la senda del crecimiento rápidamente, siempre y cuando logren ejecutar con éxito estrategias de "Triple Play". En un reciente informe titulado *Changing Channels in Latin America: Making Money in the Pay TV Industry* ("Cambiando de canales en Latinoamérica: Haciendo dinero en la industria de la televisión paga"), Rodríguez argumenta que, al hacer sus redes bidireccionales para permitir el flujo de voz y datos, los operadores pueden apalancar su infraestructura y base de clientes para penetrar mercados como el de la telefonía, siete veces mayor a su mercado original (ver gráfica).

Según Pyramid, la televisión digital ha fracasado en la región porque los usuarios

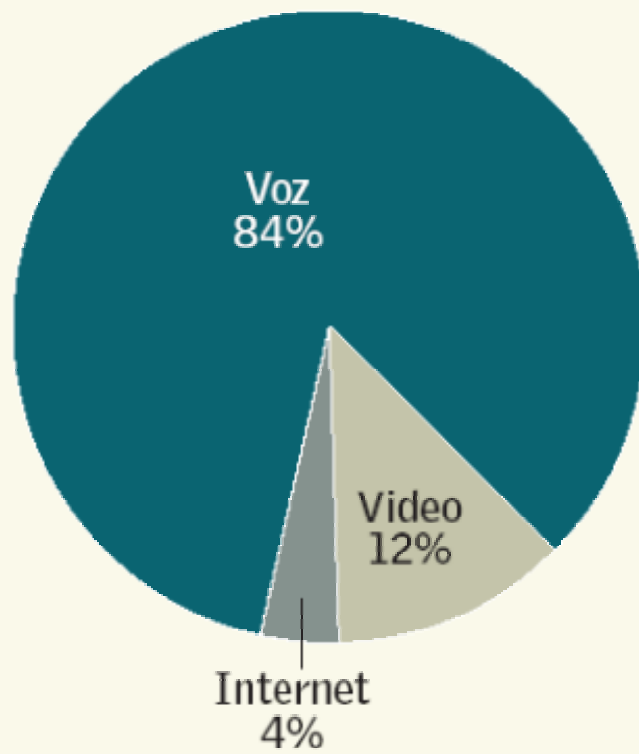
no perciben el valor agregado de los servicios que permite la digitalización y, por ende, no están dispuestos a pagar por ellos. No es que la digitalización sea mala, sus beneficios son innegables. Por una parte, al digitalizar las señales de video, los operadores pueden ofrecer más canales. Y, además, soportan formatos como el iTV y el HDTV.

Al poder ofrecer más canales, los operadores pueden incrementar sus paquetes premium y el número de canales de PPV que, en teoría, generarían más ingresos. Sin embargo, Pyramid ha encontrado que el servicio PPV representa menos del uno por ciento de los ingresos para los operadores que lo ofrecen y, en algunos casos, no alcanzan siquiera a cubrir el costo de los derechos de películas taquilleras o eventos deportivos.

Los formatos como iTV y HDTV tampoco han sacado la cara por la televisión digital en la región. Pyramid ilustra este fenómeno con el caso de TV Cable, operador líder en Colombia en los segmentos de televisión y acceso a Internet por cable. A pesar de haber considerado incursionar en telefonía -y de haber recibido una licencia para hacerlo- la empresa decidió lanzar un servicio de televisión interactiva. La acogida ha sido inferior a la esperada ya que los clientes potenciales, pertenecientes a la misma franja económica que se suscribe a los otros servicios del operador, no perciben el valor de un servicio de Internet a través del televisor. De hecho, algunos de los clientes de Cablenet -el servicio de acceso a Internet de TV Cable- han considerado migrar al nuevo y más barato servicio, generando una peligrosa situación de canibalización.

EL MERCADO

■ Ingresos por servicio en América Latina, 2001



FUENTE: PYRAMID RESERCH