

Análisis Sectorial LLORENTE & CUENCA en Panamá

Contenido:

1. Contexto general de Panamá como país
2. Análisis Sectorial LLORENTE & CUENCA Panamá según el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
3. Incorporación de otras posibles fuerzas:
 - a. Digitalización
 - b. Productos Alternativos
 - c. Globalización
4. Conclusión: Oportunidades y amenazas LLORENTE & CUENCA Panamá

1. Contexto general de Panamá como país

Antes de comenzar a desarrollar el análisis sectorial de la compañía en Panamá, conviene detenerse a explicar brevemente algunas características de contexto país que deben tenerse en cuenta, especialmente a la hora de comparar las realidades de las oficinas y de la compañía como un todo.

Según el Banco Mundial, Panamá es una de las economías de más alto crecimiento en el mundo y ha sido líder en este aspecto en América Latina por más de 10 años¹, impulsado especialmente por grandes obras de infraestructura como la ampliación del Canal y la construcción del Metro de Ciudad de Panamá. Sin embargo, en los últimos tres años, el crecimiento ha dejado de ser tan acelerado debido a medidas gubernamentales que han frenado el ritmo sostenido anterior y que ha propiciado un ambiente de percepción de crisis y ralentización económica.

En la actualidad, cuenta con aproximadamente 4 millones de habitantes (siendo uno de los países menos poblados del continente) y un poco más de la mitad vive en la ciudad capital.

Desde siempre, Panamá ha sido puente de grandes migraciones que han traído consigo un sinnúmero de culturas, razas, idiomas, entre otros; que lo constituyen como un país abierto a la inversión extranjera y a la comunión de empresas y personas de diferentes procedencias. Hasta el 2017, el 4.65% de la población panameña era extranjera lo que implica una gran incidencia de mano de obra foránea en las empresas locales o que tienen a Panamá como su hub regional.

Además, hasta inicios de los años 90 estuvo ocupada por Estados Unidos, lo que ha hecho una mella imborrable en la cultura del panameño y ha forjado su manera de ver al mundo. Definitivamente, es un país joven en todos los aspectos y con muchas áreas de oportunidad en la educación, la tecnología, los servicios sanitarios, la gestión gubernamental, el desarrollo y profesionalización de los medios de comunicación, la infraestructura interna, entre otros; lo que contrasta con los indicadores de crecimiento mencionados anteriormente.

Este preámbulo es pertinente para entender el entorno específico bajo el cual se desenvuelve la labor diaria de LLORENTE & CUENCA en un mercado como el panameño y lo que ha hecho que se constituya como líder en el sector de la gestión de las comunicaciones en el país.

¹ <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

2. Análisis Sectorial de LLORENTE & CUENCA Panamá según el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

a. Intensidad de la Competencia: Rivalidad de los competidores

- **Equilibrio de competidores**

En Panamá, existen tres compañías de gestión de la comunicación y relaciones públicas que pueden llegar a tener algún tipo de semejanza con LL&C y que se consideran como grandes jugadoras en este rubro.

La primera de ellas, de raíz panameña, es Stratego. Es el principal competidor de LL&C y tiene el mismo tiempo en el mercado. Su estrategia de negocio puede basarse en el relacionamiento de sus dueños con grandes y tradicionales familias a nivel nacional, además de tener una estructura de trabajo simple con pocas cabezas senior visibles. Se especializan en el gabinete de prensa y en la gestión de impactos en medios de comunicación. (www.stratego.com.pa).

Otra de las grandes firmas que participa en este sector es Burson Marsteller que está asociada con el grupo más fuerte de comunicaciones en Panamá, Star Comunicaciones Holding (www.starholding.com.pa).

Finalmente, destaca Ketchum Comunicación Corporativa, al tener dentro de su portafolio de clientes, empresas reconocidas a nivel centroamericano que atienden en red con sus partners en el resto de los países de la región (www.ckccentroamerica.com).

- **Diversidad de los Competidores**

No solo las empresas mencionadas, sino también otras de un tamaño más moderado y con una incursión más reciente en el mercado (tipo Atrevia y Pizzolante) tienen un entendimiento de la consultoría de comunicación diferente al que maneja LL&C. No se perfilan como socios de sus clientes, sino como proveedores, al no tener en su staff expertos nacionales e internacionales en diferentes áreas, sino personas junior que no tienen mayor costo de nómina; pero que pueden ofrecer cantidad de impactos en medios de comunicación para favorecer los indicadores de clientes que se desarrollan en un mercado aún inmaduro como el panameño.

- **Crecimiento lento de la industria**

Debido a la ralentización de la economía en Panamá, el sector y su crecimiento se están viendo afectados. Los clientes prefieren realizar ciertas tareas “in house” por las que antes buscaban a un partner en comunicaciones debido al desincremento de presupuestos dedicados para estas actividades. Esto hace que las empresas del sector vean en peligro sus ingresos y la permanencia de ciertos clientes y empiecen a bajar costos y a dejar de invertir en innovación y desarrollo del talento, perjudicando el desarrollo de la industria.

b. Competidores Potenciales (barreras de entrada)

De acuerdo a lo visto en el curso, no se ubican barreras de entrada para constituir una empresa consultora de comunicación en Panamá, al contrario, el sector está sufriendo por la excesiva “informalización” de la profesión que hace que sea común la incidencia de empresas de menor tamaño y personas freelancers con poca experiencia a realizar labores que pueden ser percibidas como similares a las que realiza LL&C. Estos nuevos “competidores” tienen un incentivo en que las empresas busquen pagar poco por trabajos de gabinete de prensa, sin que se presente el valor agregado de la asesoría y la visión integral.

c. Productos / servicios sustitutivos

Esta es una industria en que el cliente valora más un impacto aislado en medios o RRSS con mucha repercusión (likes, retweets, tamaño en prensa, etc) a una estrategia estructurada y coherente de comunicación. Lo primero lo valora más, porque le ha costado menos y a su parecer, le ha traído más beneficios o notabilidad a su marca / producto. De todas maneras, en este momento de la economía del país, ya las brechas entre la calidad y el precio se están equilibrando más, haciendo muy difícil sacar una rentabilidad importante como se podía hacer anteriormente. Algunas empresas competidoras no cifran su plataforma de servicios en horas – hombre sino en productos, haciendo más fácil a ojos del cliente incluir o descartar actividades dependiendo del paquete que se esté ofreciendo.

d. Poder negociador de los clientes

Nuestros clientes tienen un importante poder de negociación, no solo por la coyuntura económica, sino también por la escasez de compañías que piensen la comunicación de forma integral como lo hace LL&C. Además, al ser nuestro producto algo casi que intangible (todavía es muy difícil monetizar las ganancias de una buena reputación) es difícil persuadir al cliente de que la gestión óptima de la comunicación juega un papel relevante en la consecución de sus planes de negocio.

e. Poder negociador de los proveedores

En contraste, en Panamá, los proveedores de empresas como LL&C no tienen poder de negociación. Este es un mercado donde los proveedores no están concentrados en servir a un solo sector, localizar productos sustitutivos es relativamente fácil, su producto es fácilmente encontrable y mejorable con otro tipo de proveedor (incluso por fuera del país) y no están organizados en grupos.

3. INCORPORACIÓN DE OTRAS POSIBLES FUERZAS

a. Digitalización

Si hay una fuerza que haya impactado de manera estructural el mundo de la comunicación y las relaciones públicas, sin duda ha sido el de la digitalización. La fuerza ha sido de tal contundencia, que ha obligado a migrar modelos de negocio que tenían años funcionando desde el punto de vista “tradicional” hacia la implementación de estrategias que permitan la supervivencia y sostenibilidad de los medios de comunicación integrando también el mundo digital.

Esta es una fuerza que no solo llegó para quedarse, sino que, con el desarrollo del Big Data, de la Inteligencia Artificial, la realidad aumentada, el ecommerce, entre otros; es complicado predecir en qué punto estaremos en el mediano y largo plazo.

La digitalización también ha afectado la forma en que se planeaban las estrategias de publicación y comunicación de las empresas y de los mismos medios de comunicación. Quienes más han sufrido con esto son los periódicos, sin importar su tradición, tiempo de funcionamiento o país en el circulara. Según La Opinión de Colombia, “En Inglaterra, en el 2015, los medios en papel dejaron de recibir cerca de USD\$125 millones por publicidad y los tres diarios más importantes: Times, Sunday Times y Dayli Telegraph redujeron sus beneficios 10% durante la última década”²

Otro de los medios tradicionales que también se ha visto obligado a crear plataformas digitales para no perder su relevancia es la televisión. Una muestra clara de esto es la decisión de Adidas de dejar de pautar en este medio a nivel mundial, al ver que a su público target ya no le interesaban los contenidos tradicionales y habían migrado a las plataformas VoD, streaming y YouTube. La digitalización también ha permitido a las compañías mapear mejor a sus consumidores, entenderlos, saber dónde están y cuáles son sus comportamientos específicos; de esta manera, era obvio que la forma tradicional de realizar mediciones ya no era relevante y no generaba ningún valor.

Además, la digitalización le está dando un impulso importante al comercio y a la forma de vender un producto. Si un producto o marca, cualquiera que sea, no se pueden encontrar en google o en redes sociales, es como si no existieran, no producen confianza y no se puede saber nada de ellas.

La clave frente a esta fuerza estará en no verla como una amenaza sino como una oportunidad. El puente para pasar de un lado al otro será en definitiva la capacidad de adaptación y resiliencia de los medios de comunicación y de compañías como LL&C para interpretar la nueva realidad y ver el bosque, en vez de obstinarse a ver siempre el mismo árbol.

² <https://www.laopinion.com.co/economia/diez-medios-del-mundo-que-dijeron-adios-al-papel-106869#OP>

b. Productos Alternativos

Teniendo el anterior punto como base, se puede deducir que la comunicación y la correcta gestión de la reputación de una marca o compañía debe ser cada vez más integral y acoger los cambios y las grandes revoluciones que nos esperan. Sin embargo, la tendencia está apuntando que los “productos” que ofrecemos en el presente, perderán su valor frente al cliente en unos años (si no es que lo están haciendo ya).

Algunos sustitutivos (que no son tan indirectos, porque finalmente también comunican) podrían ser la publicidad con su respectiva pauta en medios tradicionales y digitales, los equipos de comunicación “in house”, los freelancers (que hacen de todo cobrando menos de la mitad de las agencias de comunicación) entre otros que, en definitiva, compiten en captar la atención y los presupuestos de los clientes.

Estos productos alternativos, que no son más que otras personas, no necesariamente consultores en comunicación, que podrían dar el mismo resultado a ojos del cliente; tienen varias ventajas frente compañías como LL&C: primero, su flexibilidad. Específicamente en el caso de los freelancers, pueden tener toda la capacidad de cambiar su “producto” dependiendo del ánimo y presupuesto del cliente. Al no tener que pagar una nómina o tener costos asociados, un freelancer puede ser mucho más flexible que una agencia y dar resultados, desde el punto de vista de impactos en medios de comunicación, muy similares y más baratos que una agencia.

Otro punto es la medición. En el caso de la publicidad, se puede medir mejor la inversión versus el retorno. El impacto de la comunicación, cuando no pasa por temas de reputación o de alguna crisis, aún es muy difícil de ser medida y de justificar en un corto plazo al cliente. En Panamá se tiene una métrica de $AD\ VALUE * 3.4 = PR\ VALUE$, sin embargo, no se tienen pruebas de que por cada persona que ve un anuncio publicitario, 3.4 personas leerán el contenido del medio. Para facilitar la medición y que sea más justificable, algunos clientes optan por pedir cantidades ilógicas de impactos en medios, así su noticia no sea de trascendencia.

Por otro lado, hablando de los equipos “in house” pueden dejar capacidades instaladas y conocer mejor el día a día de una compañía. Es cierto que nuestro trabajo pasa por investigar al cliente y manejar de cerca todas las variables que pueden llegar a afectarle; pero también es una realidad que un equipo de comunicación dentro de la compañía puede ser no solo más barato, sino dar respuestas inmediatas a las necesidades de los clientes, además de hacer que la transferencia de conocimiento se asegure y se preserve dentro de la casa.

c. Globalización

Como a todas las industrias, la globalización también ha influido en la forma de hacer nuestra gestión. En este punto, LL&C es sin duda una compañía que ha sabido aprovechar la globalización al tener oficinas en varios países del mundo y poder dar un servicio “glocalizado” a los clientes que puedan requerirlo.

Además, ha logrado que el conocimiento no se quede solamente en España, sino que sea compartido y explotado por todos los profesionales de la compañía a nivel mundial. Pocas compañías de comunicación pueden decir lo mismo y, particularmente en Panamá, somos los únicos con esta característica.

A parte de lo anterior, entender a la globalización en la comunicación como un proceso paralelo a la digitalización, es obligatorio para las agencias de comunicación, independientemente si tienen sedes en diferentes países o no. Tener la capacidad de entender el contexto local y conciliarlo y actualizarlo con las tendencias mundiales en beneficio de los objetivos de negocio del cliente, es una característica ineludible de las agencias de comunicación y en este punto, pueden tener una ventaja frente a los productos alternativos mencionados anteriormente.

Por otro lado, la globalización de nuestros clientes también nos obliga a implementar estrategias para implementarlas también. Hoy como nunca es más fácil conseguir y conocer socios en diferentes países, que no necesariamente hagan parte de la misma red, buscándolos en internet o pidiendo referencias a contactos digitales (en diferentes canales como LinkedIn, Facebook, Instagram, etc).

Teniendo esto en cuenta, se puede deducir entonces que la globalización y los avances tecnológicos, como la digitalización, son fenómenos que no pueden explicarse separadamente. La comunicación global ha sido el hijo de este matrimonio indivisible e interdependiente.

4. Conclusiones: Oportunidades y Amenazas para LL&C Panamá

Teniendo en cuenta lo anterior, podrían mapearse las Oportunidades y Amenazas para LLORENTE & CUENCA Panamá así:

Oportunidades	Amenazas
Posición de liderazgo en el país. Considerada la mejor y más grande.	No poder implementar la misma innovación en el servicio (comunicación transmedia) que se da en España (Cink, Impossible Tellers, etc).
Presencia internacional que permite dar un servicio global a los clientes.	Mercado ralentizado lo que hace que los procesos de cierre de negociación exitosa tomen más tiempo.
Alto nivel de generación y transferencia de conocimiento tanto internamente (colaboradores) como externamente (medios, clientes, etc).	Competencia de bajo costo y atomizada por “freelancers”, consultoras de menor tamaño y experiencia, equipos “in house”.
Talento internacional de alto nivel que puede trabajar en cualquier país.	No ofrecer un modelo de servicio acorde a la necesidad puntual urgente del cliente.
Desarrollo de nuevos nichos de comunicación (p. ej. Empresas familiares)	Dificultad para conseguir nuevos talentos de calidad (nivel junior)
Digitalización paulatina de procesos internos que se traducen en mejor atención al cliente.	Competidores que ofrecen todo en uno (publicidad, mercadeo, comunicaciones, producción, etc)
Reputación positiva y clientes tradicionales que respaldan el trabajo de años.	Falta de especialización en temas de comunicación por parte del cliente

Referencias

- www.bancomundial.org/es/country/panama/overview
- www.laopinion.com.co
- www.puromarketing.com