

Análisis sectorial
Consultoría en comunicaciones
5 Fuerzas de Porter

Sandra Ortiz Salazar
LLYC Lima

El sector de la consultoría en comunicaciones o de relaciones públicas, como mayormente se le conoce, mueve alrededor de US\$ 11 mil millones a nivel global, de los cuales el 45% se genera en Estados Unidos. En el caso de Perú podemos llegar a un máximo del 0,5% (Cateriano, 2018).

Si bien la cifra del negocio a nivel local puede parecer insignificante, comparada con la del mercado internacional, esta ha venido creciendo en los últimos años. Para Luisa García Socia y Directora General Regional de LLYC España esto es producto de la llegada de la inversión extranjera en el país, puesto que muchas de estas empresas internacionales se han visto en la necesidad de poner en valor su trabajo en un mercado cada vez más competitivo.

Y justamente lo que podemos ver hoy en día en la mayoría de los países latinoamericanos, así como en Perú, es cómo esa demanda de la inversión extranjera ha impulsado el crecimiento de la competencia en el sector de las consultorías de comunicación. A la fecha, encontramos desde las grandes y reconocidas consultoras multinacionales hasta las agencias boutique (Kobeh, 2019), pasando, por supuesto, por los propios equipos de comunicaciones internos de las empresas. Pues como bien lo menciona José Antonio Llorente, socio fundador de LLYC, el negocio de la consultoría de la comunicación es un negocio que se mantiene en constante cambio, pues lo que se hace hoy, no se hacía hace cinco años:

“A medida que el mundo ha ido evolucionando, se ha complicado mucho. Los medios de comunicación que antes eran el único camino que había para conectar con la opinión pública, hoy en día son un camino relevante, pero hay otros” (Llorente 2015).

Y ¿qué es lo que hace que una compañía se incline por optar por los servicios de una u otra?:

“En el caso de las agencias locales pequeñas, generalmente el dueño es un publicista o un experto en comunicaciones. A partir de ahí y hacia abajo, el personal estará muy comprometido y entusiasmado, ávido de desarrollar noticias y eventos, y en general de complacer al cliente. Y eso es lo que se requiere en los buenos tiempos. Sin embargo, la verdadera prueba para estas agencias y su personal se produce cuando surge una crisis de reputación local” (Kobeh, 2019).

Pero ¿qué pasa cuando las compañías, ya sea a nivel global o aquí en Perú, deciden entregar la gestión de sus comunicaciones, y específicamente en tiempos de crisis, a sus equipos internos? Pues no es frecuente que se trabaje en función de lo que la situación de crisis y la compañía necesitan que se haga, sino más bien en función de lo que el CEO o directorio ordena que se haga:

“Cuando un CEO le pide ayuda a su Director de Comunicaciones para resolver un problema o una crisis que enfrenta su empresa: tienden a hacer lo que se les pide” (Galbraith 2019).

Por tanto, dentro de este contexto y desde el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, analizaremos como una compañía como LLYC puede sacar ventaja en el sector, para continuar estableciendo no solo lazos de conexión en Perú, sino también un crecimiento económico, de talento y del negocio en general.

Rivalidad entre los competidores

En este frente podemos concluir que LLYC presenta entre una media y alta competencia, dependiendo del tipo de clientes en el que nos basemos.

A nivel general, el mercado peruano de la consultoría de comunicaciones no es muy maduro aún, pero en su senda de crecimiento presenta dos tipos de competidores: el de las grandes consultoras transnacionales que van en busca de los principales grupos económicos y las más relevantes compañías del país; y el de las pequeñas boutiques que ingresan al mercado, básicamente, con una estrategia de precio.

En el primer caso, la competencia es intensa, principalmente por los fuertes intereses estratégicos de muchas de estas grandes consultoras. En este grupo encontramos principalmente a Apoyo Comunicación, BCW Global, LLYC y Métrica, un balance de experiencia nacional e internacional.

Sin dejar de lado a otras consultoras como Azerta, Pacific Latam (Edelman) o Porter Novelli, quienes, si bien cuentan con una larga y reputada trayectoria a nivel internacional, en Perú recién están buscando consolidar su equipo profesional para intentar meterse en la liga de los grandes. La rivalidad en este caso ocurre porque estos competidores tienen la oportunidad de mejorar su posición (Porter 1998, 17).

Mientras que, en el segundo grupo, podemos encontrar agencias como Atik Consultores, Number6, PI-AR, Pop Com, TOC Asociados, entre otros.

Y es con este grupo de agencias que la competencia se produce básicamente en relación con la estructura de costos fijos, porque los altos costos de mantener el negocio los presionan a incrementar su capacidad y cuando estos son excesivos suelen llevar a una reducción de precios, muchas veces tentadora para los clientes. Pero luego, dicha reacción o muchas veces estrategia, les juega en contra, ya sea por la expectativa/demanda del cliente o por un tema de rentabilidad del negocio, no solo afectándose a sí mismos sino peor aún a todo el sector.

“Algunas formas de competencia, en particular la competencia de precios, son muy inestables y es muy probable que deje a toda la industria en peor situación, desde el punto de vista de la rentabilidad. Los recortes de precios son rápida y fácilmente igualados por los competidores, y una vez igualados, disminuyen los ingresos para todos, a menos que la elasticidad de precio de la demanda de la industria sea lo suficientemente alta” (Porter 1998,17).

Por ello, las diferentes consultoras están apostando por una mayor oferta de servicios y especialización que pueda significarles una ventaja competitiva. Por ejemplo, las agencias locales continuarán poniendo en valor su expertise del entorno local, para no exponerse a ser dominadas por las consultoras internacionales y sus mayores recursos (Roncal 2019).

Competidores potenciales

Las empresas que buscan diversificarse de otros mercados, a través de adquisiciones, a menudo utilizan sus recursos para causar una reorganización, como Philip Morris lo hizo con la cerveza Miller (Porter 1998, 7).

“La amenaza de ingreso de potenciales competidores en una industria depende de las barreras de entrada que existan, junto con la reacción de los competidores existentes que el recién ingresado puede esperar. Si las barreras son altas y/o el nuevo ingresante espera una fuerte represalia de los competidores ya posicionados, la amenaza de entrada es baja” (Porter 1998, 7).

En efecto, el sector en Perú no presenta altas barreras de entrada, razón por la cual hoy en día existe tantas agencias tan diversas; sin embargo, los posibles nuevos ingresantes son muy conscientes de las estrategias de defensa comercial que pueden adoptar las grandes consultoras para defender su dominio. Por ejemplo, algunos de los grandes competidores han optado por ampliar sus servicios de manera tal, que ya no solo se enfrentan a las tradicionales consultoras de comunicación o PR, sino que incluso las agencias de publicidad o de cine se han convertido en sus competidores:

“LLYC ha llegado a realizar en España un brand film junto al BBVA y ya comienza a ver mayor interés por soluciones de este tipo en el Perú. En ese sentido, hoy la competencia en el sector se ha ampliado y al mismo tiempo se ha vuelto más difusa” (Roncal 2019).

La amenaza de los servicios sustitutos

Particularmente, algunas de las grandes consultoras de comunicación pueden considerar a las agencias boutique como un servicio sustitutivo, puesto que, de cara al cliente, estas pueden resolver todas sus necesidades de comunicación con las mismas funciones, a un menor precio:

“Los productos sustitutos que merecen la mayor atención son aquellos que (1) están sujetos a tendencias que mejoran su intercambio precio-desempeño con el producto de la industria, o (2) son producidos por industrias que obtienen altas ganancias. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en juego si algún desarrollo aumenta la competencia en sus industrias y causa una reducción de precios o mejora del rendimiento” (Porter 1998, 24).

Sin embargo, en líneas generales, en este sector de consultoría no vemos una mayor amenaza de servicios sustitutos, más allá de los intentos de algunos proveedores de monitoreo de noticias que pueden ofrecer algo similar a un

servicio de gabinete de prensa, puro y duro, o de los freelances que nunca faltan.

El poder negociador de los clientes

Por las características del sector que hemos venido presentando a lo largo de este análisis, no podríamos generalizar y hablar de un gran o poco poder negociador de los clientes. Nuevamente, todo dependerá del tipo de necesidad del cliente.

Si, por ejemplo, el cliente desea contratar la asesoría de una consultora de comunicaciones o PR en tiempos tranquilos, donde la reputación y las iniciativas de la compañía son favorables y aceptadas socialmente por la comunidad en general, suele sentirse con una mayor capacidad de negociación. Ello, en vista que muchas empresas querrán trabajar con este cliente y porque, a su vez, este cliente tendrá la seguridad, o por lo menos la percepción, que los insumos con los que cuenta son suficientes como para que “cualquier” consultora obtenga un buen resultado.

“Los productos que [el cliente] compra a la industria son estándares o indiferenciados. Por supuesto que los compradores siempre podrán encontrar productos alternativos, hacer que los competidores peleen entre sí, así como lo hacen en la extrusión de aluminio” (Porter 1998, 25).

Sin embargo, si nos ponemos en un escenario mucho menos favorable, donde el cliente, está pasando por un complicado proceso que compromete la reputación de su compañía y por ende el futuro de su negocio, este incorporará mayores filtros en la búsqueda de aquella consultora que pueda ayudarlo a gestionar la situación de crisis, pero, además, aquella que pueda mitigar el impacto en su reputación, lo máximo posible. Entonces, es aquí donde el cliente pierde capacidad de negociación, porque con tales exigencias la oferta se reduce y porque el cliente no quiere correr riesgos que puedan significarle mayores problemas y pérdidas, por lo tanto, el interés de que salvaguardar la continuidad de su negocio no tendrá precio.

“El producto de la industria es irrelevante para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores se ve muy afectada por el producto de la industria, los compradores generalmente son menos sensibles a los precios. Las industrias en las que existe esta situación incluyen equipos para yacimientos petrolíferos, donde un mal funcionamiento puede llevar a grandes pérdidas (recordemos el enorme costo del reciente fracaso de una explosión en un pozo de petróleo en alta mar en México); así como, los sellados para los instrumentos médicos electrónicos y de prueba, donde la calidad del sellado puede influir enormemente en la impresión del usuario sobre la calidad del interior del equipamiento” (Porter 1998, 26).

El poder negociador de los proveedores

A diferencia de los clientes, en el caso de los proveedores no se puede ver una diferenciación tan marcada de cuándo estos pueden ejercer un mayor dominio sobre las consultoras de comunicación. Y me refiero explícitamente a los proveedores de monitoreo y reporte de noticias, que es aquel proveedor que por defecto toda consultora o agencia de comunicaciones necesitará, de alguna u otra manera para complementar e incluso poder realizar su trabajo óptimamente. Ya que estamos hablando de un reducido número de proveedores de noticias que brindan este servicio en el mercado peruano y que no serán más de tres o cuatro a la fecha.

“El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. Este aporte es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad de su producto. Esto incrementa el poder del proveedor” (Porter 1998, 28).

Pero en todo caso, si tenemos que darle una valoración a este factor, sería una valoración media-alta, dependiendo de la relación comercial y beneficio que el proveedor obtenga de la consultora o agencia de comunicaciones que lo contrata.

“La industria no es un cliente importante del grupo de proveedores. Cuando los proveedores venden a una serie de industrias y una industria en particular no representa una fracción significativa de sus ventas, los proveedores son mucho más propensos a ejercer poder” (Porter 1998, 27)

Sin embargo, si la industria es un cliente importante para el proveedor; tal como sucede con el caso de las consultoras de comunicación, porque son los principales clientes de estos proveedores de noticias, o por último son quienes pueden referirlos directamente con las empresas para que contraten sus servicios, independientemente de los de la consultora; la fortuna de los proveedores estará estrechamente ligada a la industria y querrán protegerla a través de precios razonables y algún tipo de valor agregado” (Porter 1998, 27).

Aparecen nuevas fuerzas

Al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se suman tres fuerzas más generadas por la interacción de la tecnología: digitalización, desregulación y globalización, que han cambiado el concepto o la forma de diseñar una estrategia.

“Después de todo, la estrategia, es el proceso sobre el que Michael Porter y otros nos han enseñado: cuidadoso, analítico, y basado en una completa comprensión de las condiciones actuales del mercado y los puntos de apalancamiento. Estrategia es lo que las grandes empresas hacen de arriba abajo. Toma tiempo desarrollar una estrategia, ejecutarla y evaluarla. Lo que hizo Chris no fue estrategia, fue solo una aplicación, una reorganización de relaciones. En otras palabras, era creatividad. En el nuevo mundo, eso es estrategia” (Downes y Mui 1998, 15).

Con el desarrollo de la digitalización, desde hace cinco años, las consultoras de comunicación han podido ampliar su abanico de servicios hacia la publicidad y el marketing, con la finalidad de responder a las nuevas necesidades de sus clientes (Roncal 2019), adaptándolos a un entorno más digital. Antiguamente, la labor de las consultoras de comunicaciones o de PR estaban enfocadas en realizar meras coordinaciones de gabinete de prensa con los medios de comunicación, es decir, difusiones de notas de prensa u organizaciones de conferencias de prensa, en el sentido más básico. Sin embargo, hoy en día, ello está muy lejos de la realidad.

En el caso de LLYC, por ejemplo, los competidores ya no son solo las agencias de PR, sino una agencia de publicidad o productora de cine inclusive, tal como lo señala el propio Socio y Gerente General de LLYC Perú, Luis Miguel Peña (2019). LLYC ha sabido aprovechar mejor que los competidores este tipo de factores externos favorables, logrando llevar a cabo brand films, junto a varios de sus clientes (Roncal 2019), lo que permite le permite brindar un portafolio de servicios más especializado.

Asimismo, la globalización también ha impactado en este sector, así como en tantos otros. En palabras de José A. Llorente, la internacionalización ha permitido que sea muy fácil que la competencia venga a tu mercado y que uno pueda ir a otros mercados (2015). Ello, abre las puertas a un mundo ilimitado de conocimiento compartido, beneficiando así a los clientes de este sector, con innovadoras y últimas tendencias del mercado a nivel global.

“Así como lo hemos sugerido a lo largo de este libro, este nuevo mundo del ciberespacio cada vez más se convertirá en el lugar donde se hacen negocios, se contactan a los clientes, y se crea y distribuye la riqueza” (Downes y Mui 2017, 213).

Producto de estas dos nuevas fuerzas – digitalización y globalización - es que hoy en día existen las redes sociales, a tal punto, que muchas personas y compañías no conciben su día a día sin estas. Por ello, la mayoría de las consultoras de comunicación, por no decir todas, contienen una especialidad de comunicación digital, que cada vez está siendo más demanda por compañías, no solo de un perfil más marketero sino inclusive por empresas de sectores extractivos.

“Sobre la base de sus fortalezas en otros mercados, LLYC tiene como objetivo desarrollar sus capacidades digitales y de marketing para ayudar a los clientes a conectarse con la población hispana en Estados Unidos en un mercado cada vez más diverso” (PR Noticias 2015).

embargo, estas nuevas herramientas o formas de comunicación digital nos llevan a una tercera nueva fuerza a la que llaman desregulación.

“Inicialmente, ha habido algunos intentos de categorizar a las redes sociales en diferentes clases, de acuerdo con su funcionalidad. Sin

embargo, hoy en día, estas fronteras no son tan claras, ya que las redes sociales tienden a mejorar su alcance original y ofrecen soporte para servicios adicionales, por ejemplo. Redes sociales, junto con compartir y etiquetar imágenes y videos” (Downes y Mui 2017,).

En este sentido, los gobiernos se están viendo en la necesidad de alterar, cambiar o diseñar nuevas regulaciones que puedan permitir una correcta convivencia de las redes sociales en los países. Por ejemplo, aquí en Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) difundirá a finales de año una guía que presentará las implicancias de la normativa vigente para plataformas digitales como blogs y redes sociales, con la finalidad de prevenir sanciones:

“Los influencers (usuarios influyentes en blogs y redes sociales) que difundan contenido promocional sin advertir a sus seguidores que se trata de una publicidad pagada o patrocinio, serán multados hasta con S/2.9 millones cuando se trate de una infracción muy grave” (Publimetro 2019).

Este tipo de decisiones impactan directamente en el sector, ya que mucho de las estrategias de comunicación que se diseñan en las consultoras para las marcas involucran la participación de influencers.

En definitiva, el sector de las consultoras de comunicación en Perú se está constituyendo de una manera sólida, con una diversidad de competidores que se han ido adaptando óptimamente a la manera en la que ha ido evolucionando el país y cubriendo las necesidades específicas de cada una de las diferentes empresas que operan en el mercado peruano. Espacio hay, lo importante es tener claro cuál es la estrategia que desean desarrollar e implementar para no quedar fuera de juego.

“Con el ciberespacio, gracias a la Ley de Disrupción y las nuevas fuerzas, la transformación de los mercados, clientes y canales actuales está ocurriendo a una velocidad que quita el aliento. Realmente no hay manera de evitar el futuro, a excepción tal vez, de hacer lo que algunos CEOs que conocemos han sugerido, retirarse” (Downes y Mui 1998, 216).

Por lo tanto, a medida que el mundo va cambiando y va retando a este y a todos los demás sectores, las compañías y quienes trabajamos en ella, debemos estar listos para “desaprender” con la finalidad de aprender a aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas nunca antes vistas, como las que hemos mencionado a lo largo del análisis: seguir aprovechando el desarrollo de la comunicación digital, incorporar nuevos servicios no necesariamente relacionados al portafolio ya conocido de las consultoras de comunicación, aprovechar las sinergias con otros pares en otras geografías, entre otros. Pero para no fallar en el intento, es mandatorio tener en cuenta las grandes tendencias del sector, ya que finalmente nos marcan la hoja de ruta a seguir.

Referencias

- Downes, L. and Mui, C. (1999). *Unleashing the killer app*. Boston, Mass.: Harvard business school.
- EC, R. and Cateriano, CEO de Métrica Comunicación, P. (2018). *CEO Leadership: La industria de Relaciones Públicas factura US\$40 mlls. en el Perú*. [online] El Comercio. Available at: <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/metrica-industria-relaciones-publicas-factura-us-40-mlls-peru-noticia-577517> [Accessed 31 May 2019].
- Galbraith, J. (2019). *IPRA | ITL #308 A big step beyond messaging: the importance of communicators challenging business*. [online] Ipra.org. Available at: <https://www.ipra.org/news/itl/itl-308-a-big-step-beyond-messaging-the-importance-of-communicators-challenging-business/> [Accessed 31 May 2019].
- Ifigeneia, M. and Dimitrios, A. (2017). *Globalization, Social Media and Public Relations: A necessary relationship for the future?*. [online] ResearchGate.net. Available at: https://www.researchgate.net/publication/317559976_Globalization_Social_Media_and_Public_Relations_A_necessary_relationship_for_the_future [Accessed 31 May 2019].
- Kobeh, V. (2019). *IPRA | ITL #313 Latin America: emerging markets and transforming communication*. [online] Ipra.org. Available at: <https://www.ipra.org/news/itl/itl-313-latin-america-emerging-markets-and-transforming-communication/> [Accessed 31 May 2019].
- Llorente, J. (2015). *Caso práctico del IE Business School sobre LLORENTE & CUENCA*. [online] YouTube. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=AEqBEOj-s1M> [Accessed 31 May 2019].
- Peña, L. (2019). *La revolución digital toca la puerta a las agencias de relaciones públicas | Semana Económica*. [online] Semana Económica. Available at: <https://semanaeconomica.com/article/management/estrategia/357003-la-revolucion-digital-le-toca-la-puerta-a-las-agencias-de-relaciones-publicas/> [Accessed 31 May 2019].
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, p.17.
- Prnoticias.com. (2015). *LLORENTE & CUENCA ficha al ex-CEO de Burson-Marsteller Mike Fernández para dirigir su operación en EE.UU.*. [online] Available at:

<https://prnoticias.com/comunicacion/nombramientos/20170892-llorente-cuenca-ficha-al-ex-ceo-de-burson-marsteller-mike-fernandez-para-dirigir-su-operacion-en-ee-uu> [Accessed 31 May 2019].

Publometro.pe. (2019). *Actualidad/Economía*. [online] Available at: <https://publometro.pe/actualidad/noticia-influencers-seran-multados-hasta-s-2-9-millones-difunden-publicidad-enganosa-nndc-111949> [Accessed 31 May 2019].

Roncal, A. (2019). *La revolución digital toca la puerta a las agencias de relaciones públicas | Semana Económica*. [online] Semana Económica. Available at: <https://semanaeconomica.com/article/management/estrategia/357003-la-revolucion-digital-le-toca-la-puerta-a-las-agencias-de-relaciones-publicas/> [Accessed 31 May 2019].

YouTube. (2015). *Caso práctico del IE Business School sobre LLORENTE & CUENCA*. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=AEqBEOj-s1M> [Accessed 31 May 2019].

YouTube. (2015). *Luisa García (Llorente y Cuenca): 'Somos la firma más relevante en Perú'*. [online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=JrwJlIKZe2g> [Accessed 31 May 2019].

.....