

GESP MÓDULO 3 - ESTRATEGIA

Case Study: Análisis Sectorial

Emilio Alcázar

La profesionalización de la comunicación ha sido un reto al que se enfrentan los académicos hasta el día de hoy. Aquellos que se denominan expertos en el sector siguen luchando por consolidar las teorías y metodologías que permitan alcanzar nuevos niveles de excelencia en nuestra manera de abordar algo tan cotidiano como lo es la comunicación. En su proceso de profesionalización, la comunicación llegó a consolidarse como sector, beneficiando tanto a las empresas como a los expertos que la practican. En poco tiempo, este sector se especializó al punto de poder tercerizarse como servicio externo de consultoría, al igual que asesorías más antiguas como la legal y la estratégica. En el presente análisis, emplearemos las fuerzas del modelo de Porter más relevantes para determinar las amenazas y oportunidades que presenta el sector de comunicación y relaciones públicas, con un especial enfoque en el medio digital.

COMPETIDORES - Muchos actores poca diferenciación

El sector de servicios de consultoría en comunicación y relaciones públicas se limita a un grupo reducido de competidores. Entre los más destacados figuran:

- LLYC
- Métrica
- Burson-Marsteller
- Apoyo Comunicación
- Azerta
- TOC
- Chisac
- Pacific Latam

Lamentablemente no es posible elaborar un ranking local, debido al carácter confidencial con que se manejan los datos de facturación en el Perú. Para acceder a dicha información, las empresas tendrían que cotizar en bolsa, y gestionarse una búsqueda a través de la Superintendencia del Mercado de Valores. No obstante, de los competidores señalados, podemos hacer un ranking (también basado en facturación) en base a sus operaciones a nivel global, en el cual figuran solo dos de las anteriormente mencionadas (The Holmes Report 2018):

1. Burson-Marsteller - ingresos de 463,000,000 USD en 2018
2. LLYC - ingresos de 43,573,200 USD en 2018

Con el interés de centrar el análisis sectorial a aquellas que ofrecen servicios de consultoría en comunicación digital, vale la pena destacar que, si bien la mayoría incluye el medio dentro de su cartera de servicios, solo LLYC, Métrica y Apoyo Comunicaciones tienen un área consolidada con equipos de expertos especializados. Este punto es determinante si tomamos en cuenta **los nuevos factores de producción: conocimiento y talento**. En un sector en el cual los competidores ofrecen como servicio principal las horas de asesoría de sus expertos, los nuevos factores de producción serán el diferencial más importante.

Con esta precisión, analizaremos a continuación aquellos factores planteados por Porter que resultan determinantes en el análisis de la rivalidad de los competidores en el sector:

- **Crecimiento de la industria** - Si bien más relacionado al sector publicitario que al de comunicaciones, una forma sencilla de cuantificar el crecimiento de la industria especializada en comunicación digital es a través de la inversión que realizan las empresas del Perú en el medio.

Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional										
Estimado a costo real - Tarifa Neta 2013 - 2017										
Millones de Dólares										
	2013		2014		2015		2016		2017	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	352	49.9	373	50.0	351	49.4	368	50.8	320	47.9
INTERNET	44	6.2	66	8.8	77	10.8	86	11.9	96	14.4
RADIO	79	11.2	81	10.9	74	10.4	83	11.4	85	12.7
DIARIOS (1)	106	15.0	107	14.3	94	13.2	81	11.2	69	10.3
VÍA PÚBLICA (2)	71	10.1	72	9.7	68	9.6	64	8.8	59	8.8
CABLE	39	5.5	33	4.4	34	4.8	31	4.3	28	4.2
REVISTAS	14	2.0	14	1.9	13	1.8	12	1.7	11	1.6
TOTAL	705	100.0	746	100.0	711	100.0	725	100.0	668	100.0
PARTICIPACIÓN PBI	0.35		0.37		0.37		0.38		0.31	
CRECIMIENTO DEL PBI	5.9%		2.4%		3.3%		3.9%		2.5%	

Fuente: CPI

Como podemos apreciar por el cuadro, el crecimiento de inversión publicitaria en el medio digital viene en constante crecimiento, no solo en inversión total, sino en saltos porcentuales cada vez más notorios. Esto se traduce a la mayor importancia que prestan al medio digital las áreas de marketing y comunicación en las grandes empresas anunciantes, quienes son en su mayoría las mismas que contratan servicios

en comunicación digital. La industria, por ende, **sigue en crecimiento**; representando una gran oportunidad para las empresas que compiten en el sector.

- **Falta de diferenciación del producto** - Aquí una clara amenaza. Salvo casos muy aislados, la mayoría de clientes no logran percibir las diferencias en la oferta en cuanto a servicios en comunicación. Como indica Amybel Sánchez Tello en su aproximación a las relaciones públicas en el Perú, existe “cierta confusión conceptual para denominar la profesión del relacionista, provocada por el desconocimiento de sus funciones y objetivos.” (Sánchez Tello 2009) Para cuantificar dicha brecha, basta con recalcar que la primera escuela de leyes en el Perú le lleva más de 400 años de ventaja a la primera escuela especializada en relaciones públicas (El Comercio 2018) . La labor evangelista de los relacionistas públicos es fundamental en la lucha por la diferenciación, como lo es también incursionar en nuevas técnicas y formatos como los que presenta el medio digital.

COMPETIDORES POTENCIALES - Una barrera de entrada muy baja

Sin lugar a dudas una de las principales amenazas en el sector es el incesante ingreso de nuevas agencias de comunicación; sobre todo digitales. De hecho, el 40% de las *startups* conformadas en el Perú el año pasado estaban directamente relacionadas a los sectores de TIC y el medio digital como canal de ventas (Pichihua 2018). El anteriormente descrito crecimiento de la industria hace que el mercado de comunicación digital sea altamente atractivo para nuevas empresas. A falta de **barreras absolutas** (dentro de todo un sector muy poco regulado), las **barreras relativas** son igualmente fáciles de superar.

En primera instancia está la oportunidad que presenta una relativa falta de ventaja en cuanto a **economía de escala**. A diferencia de otras industrias con bienes tangibles, la industria de la consultoría en comunicación es más difícil de optimizar mediante una fórmula de economía de escala. Para calcular el tamaño óptimo de una embarcación de contenedores, por ejemplo, Cullinane y Khanna tuvieron que considerar variables como tiempo de construcción, capacidad efectiva, número de marineros/operarios e infraestructura de puertos existentes; todo en aras de encontrar el punto de equilibrio óptimo en torno al tamaño del navío y el precio de transporte que suma a cada uno de los productos que carga (Cullinane & Khanna). De querer trasladar dicho ejercicio al sector en cuestión, tendríamos que considerar cómo el tamaño de una agencia (en cuanto a número de consultores) tiene un impacto directo en:

- Efectividad con la que se atiende al cliente.
- Reducción en costo por hora de consultoría.
- Reducción de costos fijos (ya mínimos en el sector).

No solo resulta más complicado de medir, sino que en términos prácticos es casi irrelevante. Transportar un barco con dos contenedores a través del Océano Atlántico es indudablemente menos eficiente que transportar 200 contenedores en un barco más grande y costoso. Lo

mismo no se puede decir en cuanto a la consultoría en comunicación. Una agencia con cinco consultores pagará menos a estos profesionales que una de renombre con 60 empleados, la cual, además, se ve obligada a incluir beneficios que no exigen a la pequeña (en gran parte por la **falta de regulación** del sector).

Asimismo, la empresa pequeña podrá operar desde un espacio cuyo alquiler será proporcionalmente mucho menor al alquiler de una oficina en el centro financiero de la ciudad (donde se ubican las más grandes consultoras por un tema de imagen). Ser más grande, en resumen, no representa una ventaja competitiva en cuanto a precio unitario de hora de consultoría. Añadamos a esto la anteriormente mencionada falta de **diferenciación de producto** y tenemos una amenaza aún más preocupante. Si el cliente no es capaz de discernir entre el servicio ofrecido por la operación grande y costosa y el servicio ofrecido por la pequeña, menor aún será la barrera de entrada para nuevos competidores.

Otro punto clave es el de la necesidad de **capital para competir**. Regresando al ejemplo del buque de carga; si una empresa quisiera competir en dicho sector, requeriría un desembolso inicial sustancial para la construcción del barco y la implementación del personal y de equipos de navegación. Para competir en el sector de consultoría en comunicación, sin embargo, solo hacen falta **profesionales capacitados** y unas cuantas laptops con conexión a internet. Sumemos a esto todas las maravillas que conlleva lo que muchos llaman “la era dorada de las startups”.

La nunca antes vista disponibilidad de profesionales capacitados (aumento de 40% en la última década) (Semana Económica 2017) es un resultado directo no solo del incremento en oferta en educación superior accesible en el Perú sino, más recientemente, de la cantidad de profesionales inmigrantes a causa de la crisis en Venezuela (Gestión 2018). Por otro lado está el fácil acceso a soluciones económicas de software y herramientas. Una empresa no requiere el mantenimiento de servidores costosos si trabaja con las soluciones que ofrece Google desde su nube. Obtener financiamiento, además, nunca fue tan sencillo. Más allá de los créditos que ofrecen los bancos y las cajas municipales a pequeños emprendedores (El Comercio 2018), tenemos también plataformas de crowdfunding como Kickstarter. Si un hombre pudo financiar \$ 55,000 para preparar una ensalada de papas, sin duda puede un nuevo competidor financiar y montar una agencia de consultoría de comunicación digital. Ante tan grande amenaza, ¿qué pueden hacer los competidores del sector?

La mejor defensa deberá librarse a través de la creación de **altos costes de cambio de proveedor**. Si bien los **costes financieros** no son determinantes, sí pueden llegar a ser los costes psíquicos. El CRM siempre ha sido la mejor estrategia de defensa ante potenciales competidores para las empresas de servicios profesionales. Mediante barreras psicológicas, las agencias han apostado por tácticas clásicas como el almuerzo semanal con el cliente, las encuestas de satisfacción y las incontables facturas de cócteles after office como formas de ganarse la fidelización y retención de sus clientes. Hoy en día, el CRM ha evolucionado a una ciencia exacta. Nuevas opciones de software de CRM brindan a agencias y consultoras la

oportunidad de centralizar toda la data en torno a clientes y prospectos en una sola plataforma, optimizando en gran medida su conversión de nuevos clientes y retención de clientes existentes. De hecho, empresas que utilizan dichas plataformas gozan de un incremento de 47% en retención y satisfacción de clientes (Madhumita Prabhakar 2018); una cifra no menor cuando analizamos todas las amenazas anteriormente descritas.

COMPETIDORES SUSTITUTOS - El verdadero riesgo

En un sector donde coincide la **falta de diferenciación** de producto y una **barrera de entrada** fácilmente superable, el mayor riesgo se presenta en la forma de competidores sustitutos. Como bien recalcamos anteriormente, la consultoría de comunicación digital como área de especialidad es relativamente nueva. Si bien existe un claro crecimiento de la industria, el cual se evidencia por un mayor presupuesto de áreas de comunicaciones apostando por el medio digital, este no siempre se traducen a una mayor demanda para el sector de comunicaciones y relaciones públicas. Desde el punto de vista del cliente, la diferencia entre comunicación y publicidad es muchas veces difusa. Por ende, la toma de decisión se reduce a un tema de precio la cual finalmente favorece a la agencia de publicidad: un sustituto asequible para un cliente que no diferencia su servicio de aquel que ofrece una consultora especializada en comunicación y relaciones públicas.

¿Por qué contratar a una consultora especializada en temas de comunicación digital, si la misma agencia que maneja mi redes sociales puede, por un precio módico, resolver el mismo problema? Empresas en el sector de consultoría en comunicación digital no solo compiten con sus pares, sino también con agencias ofreciendo soluciones distintas pero fácilmente reemplazables a vista de quien no logra diferenciarlas.

Sumando a la amenaza, por cada agencia de comunicación y relaciones públicas existen cinco agencias de publicidad digital dispuestas a cubrir requerimientos similares (APAP 2019). Al ser sustitutos y estando enfocados en soluciones orientadas a temas de marketing pueden, por un precio mucho menor, sumar a su carta de servicios una solución básica a la problemática que busca resolver el sector de asesoría en comunicación digital.

CLIENTES- Pocos con *disposable income*.

Otra amenaza evidente proviene del alto poder de negociación que tienen los clientes. El sector de consultoría en comunicación y relaciones públicas es uno de B2B. En la élite competitiva del sector, los grandes players compiten por trabajar con las marcas más renombradas, obligándolas a enfrentarse entre ellas en una guerra de precios y calidad.

En un entorno con tan alto nivel de competencia (sea por actuales, potenciales o sustitutos), aquellas empresas del sector que han llegado a un nivel de crecimiento importante, deberán buscar clientes de un mismo nivel y presupuesto, de manera que puedan pagar los costes requeridos para mantener una operación de su categoría.

En un mercado como el peruano, el número de clientes que cuentan con presupuestos sustanciales para invertir en comunicación son pocos. Inclusive, en empresas en las cuales el marketing y las comunicaciones son un tema prioritario, este no representa más de un 20% de la distribución del presupuesto (Sachs Media 2018). Por ende, la oferta (directa o indirecta) de servicios de comunicación profesional de alto nivel supera la demanda de empresas lo suficientemente grandes como para pagarlas.

GLOBALIZACIÓN - Oportunidad para los que cruzan fronteras

A pesar de estar tratando un análisis sectorial, este no se puede comprender fuera de un marco global. De la misma manera que una empresa como LLYC llegó al Perú tras un éxito local en España, su capacidad para expandirse de forma transnacional a significado una oportunidad clave.

Recordemos que en sector B2B, como lo es el de la consultoría de comunicaciones y relaciones públicas, las empresas dependen de su capacidad para cubrir las necesidades de sus clientes: las grandes transnacionales con presupuesto de marketing y comunicación suficiente como para pagar consultorías de gran envergadura. Dichas empresas no suelen funcionar a escala local, sino que suelen ser gestionadas de forma regional. Las grandes cerveceras, por ejemplo, fueron compradas por gigantes como ABInBev, las cuales centralizan operaciones en ciertos países de la región. En el caso de Perú, la cervecera más grande del país, la cual goza de un market share mayor al 98% del mercado, reporta a la central en Colombia, como también lo hace la cervecera principal de Ecuador (Backus 2016).

Si una empresa del sector de consultoría en comunicación quisiera consolidar un trato con la principal cervecera en Perú, dependería del presupuesto que recibe un área abastecida por una central regional. Un importante ventaja competitiva, por ende, sería que dicha empresa solicitante pudiera ofrecer un servicio “paquete”, no solo para Perú, sino para resolver las necesidades del cliente a nivel regional.

El atractivo de una solución regional no solo se limita a un tema de precio paquete, sino también a una diferenciación por especialidad geográfica, cultural y lingüística. Imaginemos que una consultora de comunicación con operaciones en todo latinoamérica fuera a ofrecer sus servicios a un mercado distinto: empresas norteamericanas con intereses en invertir en latinoamérica. El liderazgo de la empresa en latinoamérica la haría la “go to” en cuanto a asesoría de comunicación para quien quiere entablar negocios en la región. Si bien la amenaza de competencia local es grande, esta se ve minimizada por las oportunidades que presentan los proyectos multinacionales.

CONCLUSIÓN - Oportunidades y amenazas del sector.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES	Poca diferenciación de producto. Los más grandes (y más caros) no logran transmitir el valor agregado de su expertise frente a sus competidores.	Crecimiento del sector. Inversión digital es cada vez mayor.
COMPETIDORES POTENCIALES	Economía de escala no determinante. Tamaño de la operación no significa una barrera de entrada.	CRM. Barrera psicológica a través de buena gestión de relación y fidelización de clientes existentes.
	Bajo coste de capital para competir y amplia disponibilidad de nuevos factores de producción (conocimiento y talento).	
COMPETIDORES SUSTITUTOS	Mayor volumen de agencias publicitarias, ofreciendo un servicio similar a precios más asequibles.	
CLIENTES	Alto poder de negociación en el país, debido a la poca cantidad de clientes con presupuestos suficientes para pagar servicios premium en consultoría de comunicaciones.	
GLOBALIZACIÓN		Empresas con cobertura regional pueden atender a clientes cuya operación se determina por presupuestos regionales. Oportunidad de negocio con quienes buscan incursionar en territorios liderados por consultoras transnacionales - ej - LLYC en Latam.

BIBLIOGRAFÍA

“Agencias Asociadas.” *APAP*, apap.org.pe/agencias-asociadas/.

“Anheuser-Busch InBev Anuncia La Finalización De Su Combinación Con SABMiller.” *Backus*,
backus.pe/anheuser-busch-inbev-anuncia-la-finalizacion-de-su-combinacion-con-sabmiller/.

“Censo 2017: Población Con Educación Superior Subió 40% En Diez Años.” *Semana Económica*,
semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/308388-censo-2017-poblacion-con-educacion-superior-subio-40-en-diez-anos/.

Compañía Peruana De Estudios De Mercados. www.cpi.pe/.

Redacción EC. “Créditos De La Banca Se Expanden 9,46% a Junio.” *El Comercio*,
elcomercio.pe/economia/peru/creditos-banca-expanden-9-46-junio-noticia-537651.

Cullinane, Kevin, and Mahim Khanna. *Economies of Scale in Large Container Ships*. Journal of Transport Economics and Policy.

“GLOBAL TOP 250 PR AGENCY RANKING 2018 .” *The Holmes Report*,
www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2018-pr-agency-rankings/top-250.

“GLOBAL TOP 250 PR AGENCY RANKING 2018 .” *The Holmes Report*,
www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2018-pr-agency-rankings/top-250.

“La Carrera De Derecho En El Perú.” *El Comercio*, 13 July 2018,
elcomercio.pe/suplementos/comercial/pregrado-universidad-institutos/estos-son-numero-carrera-derecho-peru-1003473.

Pichihua, Sofía. “Startups En El Perú Se Incrementarán En 60% En El 2018.” *Agencia Andina*, 27 Sept. 2018,
andina.pe/agencia/noticia-startups-el-peru-se-incrementaran-60-el-2018-684507.aspx.

Prabhakar, Madhumita. “7 Simple Ways CRM Can Help Agencies Perform Better.” *Freshworks*.

Agencia EPE. "Primer Registro Pone a 30,000 Profesionales Venezolanos Al Servicio De Perú." *Gestión*,
gestion.pe/peru/primer-registro-pone-30-000-profesionales-venezolanos-servicio-peru-251285.

Sánchez Tello, Amybel. *Una Aproximación a Las Relaciones Públicas En El Perú: Evolución Teórica y Aplicaciones Profesionales*. Universidad San Martín De Porres, 2009.

"Why Smart Business Leaders Are Rethinking Their Communications and Marketing Budgets." *Sachs Media Group*,
sachsmedia.com/news/communications-marketing-budgets-business-leaders/.

Pichihua, Sofía. "Startups En El Perú Se Incrementarán En 60% En El 2018." *Agencia Andina*, 27 Sept. 2018,
andina.pe/agencia/noticia-startups-el-peru-se-incrementaran-60-el-2018-684507.aspx.

Prabhakar, Madhumita. "7 Simple Ways CRM Can Help Agencies Perform Better." *Freshworks*.

Agencia EPE. "Primer Registro Pone a 30,000 Profesionales Venezolanos Al Servicio De Perú." *Gestión*,
gestion.pe/peru/primer-registro-pone-30-000-profesionales-venezolanos-servicio-peru-251285.

"Why Smart Business Leaders Are Rethinking Their Communications and Marketing Budgets." *Sachs Media Group*,
sachsmedia.com/news/communications-marketing-budgets-business-leaders/.