

Análisis Sectorial

El sector de la comunicación

Marta Fernández Folgueira

Gerente de Comunicación Corporativa en LLYC

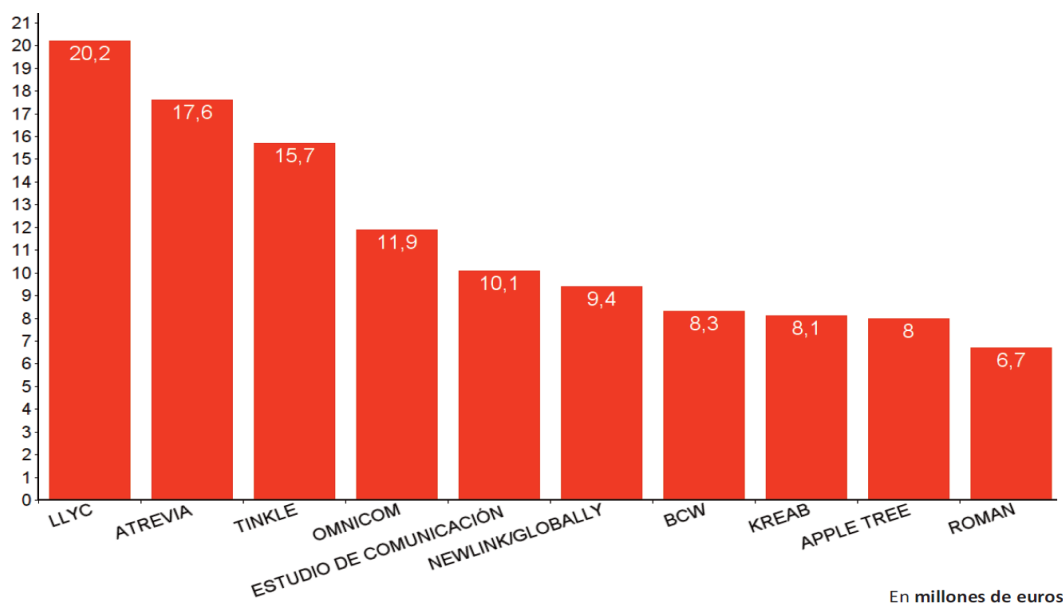
Consideraciones previas

El siguiente ejercicio plantea elaborar un análisis del entorno específico para identificar las grandes Oportunidades y Amenazas del sector de la comunicación en España. El análisis se ha realizado tomando como base principal el modelo original de las 5 fuerzas de Porter.

En un entorno cada vez más competitivo es necesario anticiparse y estar preparados para la fuerte competencia del sector, dado que estamos ante un sector muy cambiante con un margen de reacción muy bajo. En este documento se analizarán, además, cuáles serían los recursos que están a la mano de LLYC actualmente y los servicios que debería desarrollar en el medio-largo plazo para hacer frente a la fuerte competencia y siempre desde la perspectiva de asegurar una buena rentabilidad para la compañía.

El análisis se ha elaborado teniendo en cuenta nuestra competencia directa (agencias B2B) que compite en el rango de cliente de la mediana o gran empresa y que, en términos generales, perteneciente al Ibex 35 (B2C). Dentro de este espectro, consideraremos como nuestra competencia el TOP10 del gráfico que sigue en el que se toman en consideración las principales consultoras de comunicación en función de su facturación.

A continuación, se indican las empresas que en términos generales se han tenido en cuenta para este análisis y que se entiende son la competencia directa de LLYC, que corresponden a las consultoras que mayor facturación han tenido en 2017 según el Informe de PR de PR Noticias de 2019. Esta competencia identificada está principalmente centralizada en Madrid (en un 75% de los casos).



Las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se analizan las 5 fuerzas de Porter teniendo en cuenta el sector de la comunicación y con especial foco en LLYC.

Rivalidad entre competidores: la intensidad de la competencia

La tendencia de crecimiento de la consultoría de comunicación ha sufrido cambios en los últimos años. Durante los años de crisis (2008-2013) la tendencia del sector era a atomizarse, y desde hace un par de años hay dos grandes fenómenos que están ocurriendo: por un lado, han surgido multitud de pequeñas firmas que poco a poco van adquiriendo más negocio (ofrecen unos servicios menos especializados – commodity; y/o son agencias muy de nicho/sectoriales) y, por otro parte, los grandes grupos de comunicación están apostando por la concentración como parte de su estrategia de crecimiento inorgánico. Esa concentración, además, está caracterizada por la hiperespecialización de los servicios y por ofrecer un 360 en la mayoría de los casos. Un ejemplo de esto tuvo lugar en 2016 cuando el Grupo Publicis anunció la reestructuración de todas las marcas y empresas del holding en base a los servicios centrados en 4 grandes áreas: comunicación y publicidad, gestión de medios, área digital y salud.

Por otro lado, aunque hay que tener en cuenta que existe una alta demanda de los servicios de comunicación, si tenemos en cuenta el target al que van orientados los servicios de LLYC (mediana o gran empresa con un volumen de facturación elevado, capaz de responder a los FEEs habituales de la compañía) el nivel de demanda se reduce notablemente ocasionando una mayor rivalidad entre las consultoras.

Dentro de los servicios que ofrece LLYC, hay una parte de los mismos que estarían dentro de un bloque de servicios *commodity*. Un ejemplo de ello sería el servicio de monitoring o Clipping tanto en medios como en redes sociales donde el margen para LLYC es muy bajo. En estos casos, al no haber mucha diferenciación entre los servicios, la elección se produce por precio principalmente, por lo que existe una competencia muy elevada. Por ello, la tendencia en LLYC es cada vez optar por ofrecer menos esta clase de servicios donde por precio LLYC no puede entrar a competir para alcanzar una rentabilidad suficiente y simplemente se ofrecen dentro del paquete de servicios en caso de que el cliente los solicite; pero la tendencia es ofrecer servicios de un mayor valor añadido donde por diferenciación la compañía puede elevar el coste de los servicios frente a la competencia para no competir por precio, sino por diferenciación. Esto será viable gracias al valor añadido percibido por el cliente.

En cuanto a la estructura de costes fijos, el mayor coste fijo de nuestro modelo de negocio es el talento y, a su vez, el valor diferencial que se puede ofrecer a los clientes: equipo senior a la

disposición de los mismos. En esta línea, en LLYC el talento tiene unos costes fijos elevados lo que ocasionan tener un incremento en la capacidad de los equipos que a su vez exigen generación de mayor facturación. Esos excesos de capacidad suelen conllevar reducción de precios ocasionando normalmente un overservice que impacta directamente en la cuenta de resultados.

Riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales

A la hora de analizar la competencia en el sector de la consultoría de la comunicación debemos tener en cuenta dos tipos de competidores: los competidores que podríamos denominar “puros” (analizados en el epígrafe anterior) y los competidores potenciales, categoría en la que incluiría a las consultoras de negocio que, de alguna forma u otra, ya están entrando en el terreno de la gestión de comunicación. Por ejemplo, es el caso de Deloitte que ya ofrece servicios de gestión de crisis de comunicación dentro de su área de Estrategia y Riesgos Reputacionales.

Esta entrada en el sector de grandes consultoras de negocio como PwC o Deloitte supone una gran amenaza para LLYC dado que incluir los servicios de comunicación estratégica dentro de su portfolio facilita el que ofrezcan unos servicios mucho más transversales (hacia el 360). Así, aquellas empresas que requieran servicios de consultoría de negocio, tendrán centralizado en el mismo proveedor la opción de ampliar servicios de comunicación estratégica. ¿Es esto probable? Es posible, sobre todo, si el comprador está al más alto nivel (CEO) dado que a día de hoy el comprador principal de LLYC es el Director de Comunicación, excepto en casos en los que ya llegamos al CEO (muy habitual por ejemplo en Crisis y empieza a ocurrir en Comunicación Corporativa) o la entrada se produce por el Director de Marketing (principalmente a través del área de Consumer Engagement). La tendencia en LLYC es a reorientar la venta hacia el CEO para ofrecer servicios cada vez más estratégicos.

En términos generales, las grandes consultoras tienen pocas barreras de entrada, lo que facilita que estas nuevas empresas puedan entrar a competir. En concreto, una de las posibles barreras de entrada sería la de “altos costes de cambio de proveedor” en términos de talento y formación. Las grandes empresas, especialmente multinacionales, con un alto nivel de complejidad de procesos y protocolos internos, pueden ver desventajas en el cambio de una agencia de comunicación a una consultora de negocio a la hora de:

- Perder el conocimiento adquirido del cliente, aunque esta barrera también aplicaría a la hora de cambiar a cualquier otra consultora de comunicación tradicional.
- Asumir que la consultora de negocio no tiene el mismo nivel de expertise en el relacionamiento con los medios y con la administración (asuntos públicos). Al final, se valora muy positivamente el contar con talento con experiencia en el sector, es decir, la curva de experiencia que tienen las agencias de comunicación tradicionales.

El papel de LLYC ante esta nueva tendencia debe ser prepararse y anticiparse. Y de algún modo ya lo está haciendo poniendo en el foco de su estrategia comercial a los CEOs para conseguir en el medio plazo tenerlo como uno de los compradores principales y así poder hacer frente a esa posible amenaza de las Big 4 y otras consultoras de negocio si acaban entrando totalmente en el sector de la comunicación estratégica.

Riesgo de entrada de productos sustitutivos

En el caso del sector de la comunicación, no se identifica un riesgo elevado de entrada de productos sustitutivos tal y como se entiende el concepto, pero sí existe un alto riesgo (aunque a la vez oportunidad) de una fuerte transformación de los servicios actuales o incluso desaparición de alguno de ellos tal y como están concebidos debido a todo el desarrollo de las BABIVS (Big Data, Blockchain, IoT, AI y VR).

De hecho, según la quinta edición del estudio de “El Estado de la Comunicación en España” (2018), en la previsión sobre los futuros temas prioritarios en formación se consideran como los dos primeros en importancia el entorno digital y el uso de las nuevas tecnologías de la información. Además, según el estudio el “usar el big data y algoritmos para la comunicación” es uno de los tres temas estratégicos para el sector de mayor relevancia (de hecho, es el que mayor puntuación tiene con un 50,4 %). Además, el estudio también destaca el potencial del big data y la automatización como un gran apoyo para la toma de decisiones dentro del c-suite de las compañías.

Por tanto, es evidente que el desarrollo de las BABIVS provocará una transformación relevante en el sector. Un ejemplo de ello puede ser cómo gracias al big data y la inteligencia artificial deberíamos llegar a ser capaces de monitorizar (cosa que ya se hace) y analizar (todavía no) la cobertura de prensa o escucha activa en redes sociales sin la necesidad de la revisión de un humano y proponer la posible estrategia en base al aprendizaje de casos anteriores. La clave estará en convertir esas posibles aplicaciones de las tecnologías disruptivas en oportunidad y no amenaza para las consultoras de comunicación.

Esta entrada de nuevas tecnologías obliga a las consultoras de comunicación (que pocas por el momento parece que hayan puesto el foco en ello) deberán anticiparse para buscar posibles oportunidades. Pero existe un reto muy grande para las mismas: entre el talento actual de las consultoras (principal activo de las mismas) no están incorporados muchos profesionales que tengan conocimientos en estas áreas de especialidad, lo que provoca dos posibles situaciones: necesidad de incorporar nuevo equipo preparado para afrontar esta nueva realidad o formar a parte del equipo con el que cuentan las consultoras.

En este punto debemos tener en cuenta que cuanto mejor sea la calidad del producto sustitutivo y más bajo el precio del mismo, peor será la rentabilidad del sector. Un ejemplo de ello es cuando gracias a la inteligencia artificial y el big data, una “máquina” sea capaz de elaborar una nota de prensa con contenido cargado previamente y, además, optimizando el titular y el contenido para que su posicionamiento SEO sea el adecuado. Todos estos servicios serán muy poco rentables y la vía que tiene LLYC y el resto de agencias será ofrecer cada vez servicios más diferenciales aplicando esa nueva tecnología.

El poder negociador de los clientes

En el sector de la comunicación el poder de negociación de los clientes es medio-alto dado que:

- Los beneficios del comprador no son medibles en muchos casos.
- Hay muchos servicios que adquiere el comprador que son *commodity* (especialmente fuerte el poder negociador de los clientes en este tipo de servicios).
- La contratación de estos servicios supone un alto porcentaje de las ventas del vendedor: cuando es una multinacional con un marco de servicios muy amplio, siempre tiene un poder de negociación mayor al contratar varias especialidades y proyectos a la vez.
- Clientes que dan reputación: clientes como McDonald's, Amazon, Coca-Cola son multinacionales que tienen un gran poder negociador dado que las consultoras valoran no solo los ingresos económicos sino el reconocimiento reputacional que trabajar para esta clase de compañías les conlleva como reclamo para la atracción de nuevos clientes, consecución de premios internacionales, etc.

En concreto, en el caso de LLYC el poder negociador de los clientes sería medio-bajo dado que la agencia tiene una política de precios muy marcada (fijación de precios por encima del nivel competitivo) para no trabajar por debajo de un fee concreto y, así, poner en valor los servicios diferenciales que ofrece la compañía. Sin embargo, los clientes de perfil multinacional (mencionados arriba) que otorgan gran reputación a la compañía sí contarán con bastante poder negociador en LLYC.

Poder de negociación con los proveedores

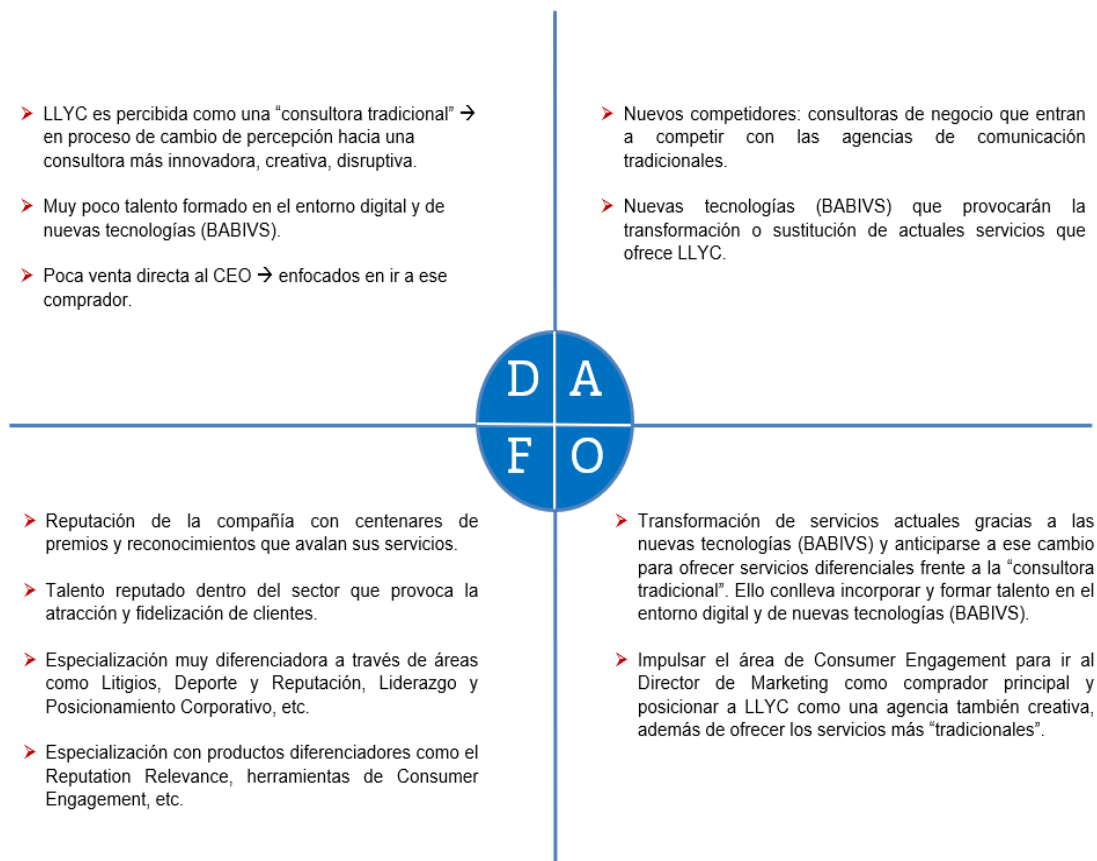
En el caso de las agencias de comunicación uno de los proveedores más obvios son las empresas de herramientas de monitoring (Rebold, Epressa, etc.) que facilitan la cobertura de prensa. Tal y como indica Porter, a menor número de proveedores para un sector empresarial concreto, mayor será su poder de negociación. Además, la carencia de productos sustitutivos y que los servicios que ofrecen sean una necesidad hace que aumente también su poder negociador. Por tanto, en este caso, al no existir muchas empresas de monitoring que cubran

la gran mayoría de los medios, hace que su poder negociador sea bastante amplio teniendo las agencias de comunicación que aceptar un precio bastante estándar. Sin embargo, grandes consultoras como LLYC sí tienen un margen bajo para conseguir precios un poco más competitivos al negociar un gran volumen de clientes.

Amenazas y Oportunidades del sector

Tal y como afirma Porter, el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas).

A continuación, se detalla un análisis DAFO de LLYC basado en la situación actual, donde se destacan las principales Oportunidades para el corto-medio plazo.



Principales conclusiones

Teniendo en cuenta todo el análisis anterior, se extraen como resumen las siguientes conclusiones:

1. **LLYC se enfrenta a un nuevo competidor, las consultoras de negocio, con una gran posición competitiva en el segmento habitual de LLYC.** Así, las debilidades y fortalezas identificadas para ambos serían:
 - Consultoras de negocio: tienen muchos más recursos, contacto habitual con las grandes compañías por necesidades legales y una avanzada adaptación digital, pero carecen de la parte más de comunicación y emocional. Para responder al reto tendrían que absorber pequeñas agencias de comunicación tradicionales o bien incorporar talento específico.
 - Agencias de comunicación tradicional: agencias muy centradas en las campañas de los clientes y el dominio de los medios y, en términos generales, trabajan bien la parte emocional y de creatividad, pero a su vez carecen de la parte más tecnológica y de datos. Para responder al reto tendrían que absorber pequeñas consultoras tecnológicas o incorporar talento específico.
2. **LLYC ostenta una posición muy diferencial frente al resto de sus competidores tradicionales** (sigue siendo ocupando la primera posición en términos de facturación).
3. **Pero LLYC deberá anticiparse e incorporar o formar ya a talento especializado en las nuevas tecnologías (BABIVS) para hacer frente a esta nueva tendencia.**
4. **Aunque tradicionalmente su comprador ha sido el Director de Comunicación, LLYC debe apostar cada vez más por la venta hacia el Director de Marketing** (esto ya se viene haciendo desde hace unos años con la creación del área de Consumer Engagement) **y hacia el CEO** (también se ha puesto ya foco en ello).
5. En general, **la tendencia sectorial va hacia la concentración de agencias en grandes grupos de comunicación**, aunque también las agencias más pequeñas tienden cada vez más a la especialización sectorial.

Referencias Bibliográficas

Dircom. (2018), "El Estado de la Comunicación en España", Quinta Edición.
PR Noticias. (2019), "Informe PR 2019".