

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MERCADO

Dentro de este capítulo trataremos de hacer un análisis lo más exhaustivo posible de las fuerzas que Michael Porter estudió y desarrolló en su modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.

Rivalidad entre competidores

Hemos querido comenzar nuestro análisis por la rivalidad para destacar que la rivalidad más directa e importante sólo se establece entre competidores de tamaños similares. No es lo mismo estudiar las barreras de entrada o las relaciones con proveedores y suministradores a nivel de pequeñas centrales de medios que a nivel de grandes multinacionales.

Una vez hecho este inciso, es claro apuntar que uno de los factores que más influye en la determinación de los competidores es el **tamaño relativo** de las centrales. Por ejemplo, una pequeña central local no puede competir con centrales de la talla de Universal Media o Media Planning. Centrándonos en estas últimas, el sistema más común de competición entre ellas a la hora de conseguir una cuenta son los concursos. Estos concursos son convocados por los clientes potenciales, y pueden ser abiertos (puede concursar cualquier central que lo desee), o bien restringidos (el cliente elige a los posibles competidores, con lo cual puede que la competencia sea impuesta). Otra posible clasificación de los concursos es la que los divide en remunerados y no remunerados, que hace que la competencia sea mayor o menor, puesto que hay centrales que no pueden hacer una inversión inicial sin saber seguro si van a ganar o no dicha cuenta.

La **diferenciación** es otro factor que merece la pena destacar ya que hay dos aspectos fundamentales a la hora de ofrecer servicios al cliente. Es importante el aspecto cuantitativo, puesto que hay campañas en las que se barajan cantidades muy grandes de dinero, por lo cual la elección del candidato para la campaña se basa en gran parte en los costes (haremos referencia a este aspecto de nuevo cuando tratemos el tema de las economías de escala). Pero no se debe olvidar la parte cualitativa, muchas centrales ofrecen servicios diferenciadores para añadir valor a su trabajo, tal es el caso de la investigación de mercados. Como dijimos en la introducción, el departamento de investigación no está presente en todas las centrales de medios.

Obviamente el **número de competidores** influye en la rivalidad entre ellos. Volviendo a las grandes centrales, existen en la actualidad en España diez de ellas que se reparten prácticamente el 90% de la cuota de mercado. Como veremos posteriormente en Internacionalización y Globalización (otro apartado de estudio) muchas de ellas son multinacionales, por no decir todas. A continuación

INTRODUCCIÓN

¿Qué es una central de medios ?

Las centrales de medios son unas organizaciones independientes o ligadas a los anunciantes y medios de comunicación, que se ocupan normalmente de la compra masiva de espacios y tiempos publicitarios a fin de revenderlos a los anunciantes o a las propias agencias y de ofrecerles un servicio de planificación de medios. Su aparición en Europa se sitúa a mediados de los años 70, mientras que en España, con alguna excepción, surgen en la segunda mitad de los años 80. Posiblemente, el retraso de su aparición en España pueda deberse a la situación de cuasimonopolio de los medios.

Desde el punto de vista económico, el nacimiento de las centrales de medios está vinculado a la necesidad de encontrar alternativas más rentables para encauzar la actividad publicitaria de los anunciantes. Estas alternativas están en la utilización de los medios a un coste más reducido y en la mejor planificación de los mismos. En realidad, las centrales de medios tienden cada vez más no sólo a una mayor dimensión, sino

también a una mayor amplitud de prestación de servicios.

Actualmente existen en Europa más de cien centrales de medios de importancia, aunque su participación en el mercado publicitario varía sensiblemente de unos países a otros. En países en los que el sistema de comisiones como base de la retribución entre anunciantes y agencias es más débil, como ocurre en Francia, Bélgica, Italia y los países escandinavos, el desarrollo de estas centrales ha sido mayor, teniendo una participación más importante en el mercado. Por otra parte, en aquellos países donde el sistema de comisiones está más arraigado, como el Reino Unido, Alemania, Suiza y España, la participación de estas organizaciones en los mercados es algo menor. No obstante, hay una fuerte tendencia a la internacionalización de la actuación de las centrales.

En España en 1990 existían al menos catorce centrales de compra, estimándose que en ese año concentraron alrededor del 50% de la inversión en medios.