

Análise setorial
Consultoria de Comunicação
Em Portugal

Cristina Girão
2019
GESP-1
Tema 3 – Estratégia

Introducción

Después del estudio de la materia referente al análisis estratégico, en el ámbito del GESPI, se nos pidió que analizáramos nuestro mercado, más concretamente nuestro sector, de acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

- La intensidad de la competencia.
- Los competidores potenciales (barreras de entrada)
- Los productos/servicios sustitutivos.
- El poder negociador de clientes (y canales de distribución si los hay)
- El poder negociador de proveedores.

Además, y porque en los últimos años han surgido otras posibles fuerzas (a tener más o menos en cuenta en función del sector en cuestión), deberemos decidir qué fuerzas analizar, ver su impacto en el sector, e identificar si de ese análisis se deducen posibles Oportunidades o Amenazas para LL&C.

- Digitalización.
- Globalización.
- Regulación/Desregulación.
- Productos complementarios.
- Productos alternativos (que se pueden definir como sustitutivos muy indirectos, algo así como elegir entre ir al cine, al restaurante o quedarse en casa viendo el fútbol un sábado por la noche)
- Impacto de las Administraciones Públicas.
- Poder de las asociaciones de consumidores.
- Poder de los grupos ecologistas...

Contexto del sector...

...Global



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner
© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Hay una tendencia creciente en las empresas para ser *customer-centric*¹ (una empresa que reconoce que la única forma de crear valor a largo-plazo para el negocio es a través de la valorización del cliente).

En este sentido, también nosotros, en LLYC nos hemos apuntado a esta tendencia y defendemos el #clientecentricos como lema (misión) de nuestro negocio.

...En Portugal

De acuerdo con la Asociación Portuguesa de Consejo Empresarial en Comunicación y Relaciones Públicas (APECOM) el mercado de consultoría en comunicaciones en Portugal por valor de unos 45 millones de euros².

Por lo menos era éste el valor facturado por 41 de las empresas más relevantes del sector en 2017, concluyó la APECOM sobre la base del análisis de los IES (Información Empresarial Simplificada) de esas consultoras de comunicación.

Las 41 consultoras analizadas empleaban a 539 colaboradores en 2017.

¹ [Gartner](#), 2018

² [Estudo](#) sobre as empresas de comunicação em Portugal, APECOM, 2018.

Análisis estratégica del mercado

Utilizando las 5 fuerzas de Porter

- a) La intensidad de la competencia

A pesar de la competencia en Portugal ser grande, es importante identificar las top empresas en el nuestro mercado. Pensando en su edad, en su grandeza (facturación y portfolio) o mismo por tipología de servicios que presentan, identificamos 4 empresas (Lift Consulting, Cunha Vaz Associados, LPM e JLM Associados) como nuestros principales competidores.

Abajo hicimos el ejercicio de analizar sus posicionamientos, principales servicios, facturación, rentabilidad y ventaja comparativa.

	Lift Consulting	Cunha Vaz Associados	LPM	JLM Associados
Posicionamiento	Mejor grupo portugués de marketing y comunicación: el mundo de la comunicación verdaderamente integrado	CV&A CUIDA DE SU REPUTACION	THE HOUSE OF PR. El mayor centro de competencias de Public Relations	El core business de JLM & Associados es la consultoría de comunicación empresarial e institucional, con fuerte valencia en la comunicación financiera
Principales Servicios	9 empresas especializadas (consultoría en comunicación, gestión de reputación, relaciones públicas, organización de eventos, marketing digital, producción de contenidos, influenciación del marketing, entrenamiento, diseño, branding y activación)	Gabinete de Prensa, Corporativo, Asuntos Públicos (mix de servicios con áreas de especialidad)	El Consejo de Comunicación, Asesoría Mediática, Online Reputation Management, Comunicación de Crisis, Storyselling, Contenidos Vídeo, Comunicación Médica, Desarrollo Web, Shopper Marketing y Ediciones	Consultoría Estratégica de Comunicación, Asesoría de Prensa, Gestión de Crisis, Comunicación financiera, Digital, Public Affairs
Facturación	4.113.547	N.A.	N.A.	2.696.664
Rentabilidad	5%	N.A.	N.A.	N.A.
Ventaja Competitiva	Networking del fundador, precios competitivos, gran estructura en Portugal	Networking del fundador, Cartera importante	Networking del fundador, precios competitivos, gran estructura en Portugal	Networking del fundador. Fuerte reputación en el mercado entre clientes de alto nivel

Después de analizarlos, es importante identificar a nosotros: **LLYC Lisboa** es una oficina que ha empezado su actividad hace 4 años, resultado de la adquisición total de una compañía que ya existía en el mercado (Imago).

Con su total adquisición se contrató un nuevo director general y se cambió de oficina para el centro de la ciudad de Lisboa³. Con ello nuestro **posicionamiento** se ha cambiado, centrándose en demostrar al mercado y a los clientes que le daríamos Estrategia, Creatividad, Calidad, Servicio y

³ In [M&P](#)

Consistencia con nuestro trabajo – para eso tuvimos de crear metodología, implementarla y formar a la gente. Hoy, 4 años después, hemos alcanzado ese posicionamiento y el mercado ya nos ve así.

Nuestros **principales servicios** son Consultoría de Comunicación, Digital, *Consumer Engagement*, Crisis y Financiero, Asuntos Públicos.

En el año que analizamos la competencia en el cuadro⁴ (2015), **facturamos** 1.044M – pero el año pasado hemos registrado 1.3M en honorarios – ultrapasando el objetivo del año en agosto). Por último, nuestras **ventajas competitivas** son innovación con creatividad, el servicio que ofrecemos y el *expertise* que tenemos gracias al know-how internacional de LLYC.

b) Los competidores potenciales

Cada vez más tienen surgido nuevos competidores, sea agencias que surgen de ex directivos que estaban en las grandes agencias, creando nuevas que con su networking rápidamente ganan territorio, sea otras – más micro – que se forman con gente nueva y que aunque sean competitivas por precio no tienen tan gran networking, debiendo trabajar más para salir en el mercado.

Ejemplo del primer caso:

- Wisdom Consulting, que se acaba de crear (2018) con la ex directora de Lift Consulting⁵, conocida como gurú de la Comunicación Política.
- Adagietto es otro ejemplo, con el antiguo director de la agencia MPublic Relations que se ha ido del mercado unos años y regresado (2018)⁶ para este nuevo reto.
- AllComunicacao se ha creado con dos ex directivos de Cunha Vaz⁷.

En todos estos casos, se tornaron competencia directa en el sentido que tienen los mismos servicios que nosotros. Y, el facto de sus fundadores/directores teneren un buen networking les permite una ventaja competitiva fuerte.

En el segundo caso, de pequeñas agencias que han surgido en los últimos años, tenemos algunos ejemplos como:

- Message in a bottle
- Birdson PR
- Chefs Agency

En estos casos, lo más normal es que sean nuestros concurrentes en algunos servicios y no en toda nuestra oferta. Su ventaja competitiva está en el precio.

⁴ Datos de 2015. Fonte: Informe PR 2017. PR Notícias & Torres y Carrera

⁵ In [M&P](#), 2018

⁶ In [Dinheiro Vivo](#), 2018

⁷ In [M&P](#), 2016

Nuestras barreras a la entrada para estas dos tipologías de competencia son:

- En el primer caso, reforzar nuestro networking y continuar con nuestro posicionamiento de estrategias en el mercado;
- En el segundo caso, mantener nuestro posicionamiento de estrategias, creativos y consistentes, donde el nuestro precio va reflejado – o sea, lo pagarías por ello. Si los clientes optaran por el precio, después verán la diferencia del servicio y del atendimento al cliente.

c) Los productos/servicios sustitutivos

En nuestro sector, no es clara la existencia de servicios sustitutivos. Lo que vemos es una clara mistura entre los servicios de Consultoras de Gestión, Agencias Digitales o de Marketing y/o Agencias Creativas con los nuestros.

Es decir, la comunicación cada vez más se va comprendiendo como integrada, donde un Dircom o Dirmkt quiere una empresa que le haga 360° - desde la creatividad/concepto creativo, a las relaciones publicas con el contacto con los influencers, a los media relations y la escuta activa nel contexto digital.

Lo que es urgente ahora es llegar primero con una propuesta que le solucione su problema y le convenza de qué con nosotros tendrá un servicio integrado (mismo si tendremos de recorrer a proveedores externos, ex: design o media paga).

Una Deloitte o una Accenture están surgiendo en el mercado con estrategias de *employer branding* o digital, que nosotros también las vendemos. También nosotros con el área de Consumer Engagement estamos entrando en el área de la creatividad/contenidos creativos donde tradicionalmente empresas como McCann o Havas eran las elegidas.

d) El poder negociador de clientes (y canales de distribución si los hay)

Es claro que el cliente tiene su poder negociador pero, cada vez más, en LLYC, nos gusta demostrar que aunque él sea el “connaissanceur” del sector nosotros somos los especialistas de la comunicación. Es decir, si, sabemos que él nos paga, pero nuestro deber como Consultores no es aceptar todo lo que dice, sino contestarle y explicarle como lo vemos – en caso de ser completamente diferente las ideas.

En el plan financiero, algo que también suele resultar bien es avanzar con el presupuesto con otros juegos de cálculos que nos permitan no bajar el fee.

Por un lado, la idea de dividir resultados, en la cual tenemos trabajado mucho con el success fee mediante KPIs que los definimos con el cliente al principio de la parecía. Por otro, tenemos implementado el % extra en los 3 primeros meses de colaboración. Es decir, como sabemos que tenemos una inmersión mayor en el inicio del proyecto, para profundizar el conocimiento

del cliente, vamos a dispensar más horas. Por eso, y para no pesar en el fee *ongoing*, hemos desarrollado el “fee de entrada”. En los casos en los que los clientes les apetece negociar, negociamos en ese valor de entrada manteniendo el fee propuesto.

Antes, el cliente negociaba sobre el fee, ahora ya no, solo cuestiona el de entrada...

e) El poder negociador de proveedores

Con los proveedores les estábamos dando todo el poder por qué no negociábamos. Ejemplo: vamos hacer un video y necesitamos de un proveedor de producción. Cuando recibíamos su valor, no lo cuestionábamos. Solo poníamos nuestros 10% y lo enviábamos a nuestro cliente para que aprobase.

Hemos empezado a hacerlo – lo de negociar con ellos – porque, así como nosotros, ellos también ponen márgenes largas que les permiten negociar.

Otras fuerzas

En el nuestro sector, en Portugal, vemos otras fuerzas en:

- Digitalización
 - a) **Herramientas de comunicación digital** (ej.: la comunicación instantánea donde las herramientas permiten simplificar los procesos y tornarlos más rápidos)
 - b) **Softwares para manejar datos colectados no atendimento** (ej.: herramientas de CRM que permitan a las compañías comprender sus clientes y direccionarles la comunicación de una forma más eficaz)
 - c) **Omnichannel** (ej.: convergir los canales en uno para que la experiencia / contacto del cliente sea más sencilla)
 - d) **Transmitir in real life** (ej.: al cliente le gusta tener acceso a la información de forma instantánea y en el momento. Es importante que las compañías cambian para las stories, los chat bots, para que el cliente sienta que todo le he dado en el momento)
- Globalización
 - a) **Atendimento humanizado** (ej.: con la globalización es importante que no se perca el contacto y el atendimento personalizado que a los clientes les gusta)⁸
- Productos complementarios
 - a) **Inbound Marketing**⁹ (ej.: complementar con técnicas del marketing y ventas la estrategia de comunicación)

⁸ 11 Tendências de comunicação empresarial – [Blog Leucotron](#)

⁹ [Estudo](#) IDEAS LLYC, 2017

- b) **Gamification**¹⁰ (ej.: con técnicas de juguetes y entretenimiento, captar la atención de nuestro público – sea interno, sea externo. Necesitaremos de un equipo de TIC para montar el juego/app)
- c) **Publicidad** (ej.: el consumidor se tornó sofisticado y ya reconoce lo que es falso o verdadero. Además de eso, le gusta la verdad. Por eso, la publicidad tradicional – que solo transmitía deseo aliada a la ilusión muchas veces – ya no funciona per se. Por eso, contenidos informativos, aunque utilizando técnicas de storytelling (para enganchar el consumidor), suelen ser más eficaces.

Conclusiones

A pesar de que estamos en un sector que se está modificando, con empresas que se funden para ofrecer un servicio integrado, en LLYC Lisboa hemos definido cuales son los retos para este año y donde nos vamos querer enfocar para mantener nuestra posición en el mercado y diferenciar delos demás.

Ventajas Competitivas	Necesidades de los Clientes	Lo que ya hacemos	Donde podemos mejorar
Innovación + Creatividad	Estrategia e inteligencia	Modelo NN Propuestas à medida	Modelo NN Branded Content Influencers
Servicio	Proactividad Flexibilidad Resultados	Modelo LLYC Gestión de Equipos	Reporte
Expertise + Internacional	Expertise (F, AP, CRISE, D) Especialización área / sector	Visibilidad Gestión Equipas	Visibilidad on e off
Equipo	Senioridad Expertise Empatía	Influencia Visibilidad Competencias	Formación Consultoría e Digital Plano Visibilidad e Relacionamento off e on

Issues

Precio	Compartir (Sucess Fee)	Alocar Recursos Modelo Ajustable	Sucess Fee KPIs
---------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------

¹⁰ [Estudo](#) IDEAS LLYC, 2014

Es importante adaptarnos al que el mercado nos pide y es en eso que estamos trabajando para mejorar nuestra performance que en los últimos 4 años, hay sido fenomenal y de crecimiento continuado.