

ANÁLISIS SITUACIONAL LLYC

Cecilia Correa Cabrera

1. Contexto

LLYC en el 2020 llega a sus 25 años de historia. Un contexto marcado por el crecimiento paulatino del negocio, siempre con metas ambiciosas y una cultura corporativa que busca estar dos pasos adelante del contexto. Claramente, hace más de dos décadas el mundo giraba de manera diferente, quizás un poco más lento. Eso sí, ya se visualizaba -por aquel entonces- que el planeta se enfrentaría a una nueva revolución. Si nos preguntamos cómo era este negocio en sus inicios, el norte ya giraba en torno a los resultados para los clientes, algo que se mantiene en el ADN LLYC.

En un contexto pre revolución digital la comunicación estratégica, tan igual que ahora, se basó en el componente analítico con metodología y procesos de ejecución que han ido adaptándose a los nuevos tiempos. Hace un par de años, José Antonio Llorente, CEO y presidente de la compañía, dijo una frase que resume claramente la evolución que este negocio ha dado: “hace cinco años no hacíamos el 90% de las cosas que hacemos ahora”, gran verdad. Una evolución necesaria considerando el ritmo y demandas de un mundo corporativo globalizado y los desafíos que la transformación digital nos presenta. Sobre este último, una realidad que coloca a muchas organizaciones contra la pared y que se materializa en aquella valla que define la subsistencia, o no, de una compañía.

Definitivamente, estos 25 años serán determinantes en la historia de la compañía. Esto porque, además de las nuevas metas de expansión identificadas en el más reciente Plan Estratégico 2020-2022 y los desafíos del fenómeno VUCA, este número memorable también marcará un antes y un después frente a la crisis COVID-19, una realidad que lleva al replanteamiento de escenarios y la forma de hacer negocios de todas las organizaciones a nivel mundial.

Ante esto, cabe la pregunta, ¿dónde está LLYC en el actual contexto? Sin lugar a dudas, es una pregunta muy ambiciosa que, para una correcta respuesta, requiere de un análisis a detalle e informaciones que están al alcance de posiciones estratégicas para el negocio. En este breve escrito, traeremos algunas breves reflexiones desde la visión de alguien que vive el día a día de la compañía.

2. Reflexiones de este análisis

El relato institucional de LLYC siempre ha estado acorde con los desafíos del negocio según sus diferentes periodos de evolución. En la actualidad, considerando los desafíos que nuestros clientes enfrentan en un mundo hiperconectado, hipertransparente, con consumidores empoderados y con una velocidad sin precedentes (en lo relacionado a los negocios), el propósito de la compañía se basa en ayudar a los clientes a tomar decisiones estratégicas dentro de un contexto disruptivo para que puedan alcanzar sus metas de negocio, una licencia social sólida y prestigio.

Tomando como base esto, cabe como siguiente punto del proceso estratégico una reflexión sobre dónde está la compañía en algunos aspectos clave.

- Evolución de la empresa: Con ingresos superiores a los 43 millones de Euros en el 2019, LLYC cerró uno de sus mejores años en lo relacionado al número de ingresos. Un resultado producto de decisiones estratégicas clave como la expansión en algunos mercados, por ejemplo, EE.UU. como puerta de entrada de empresas americanas interesadas en LatAm, y la adquisición y/o alianzas estratégicas con empresas afines a la comunicación que con soluciones específicas complementan la oferta de LLYC: agencias de audiovisuales, especialistas en marketing digital, etc.; una visión más enfocada en áreas de especialidad claramente también fue fundamental. Todo esto hoy permite hablar de una organización con presencia en 13 países y más de 600 colaboradores.
- Gobierno Corporativo: El esquema gerencial también pasó por un proceso de evolución interesante. De un modelo inicial liderado por los dos socios fundadores, éstos siempre vieron es la captación del mejor talento armas que debían ser fidelizadas a la marca abriendo la presencia de estos talentos en el círculo de socios. Un esquema que a la fecha se materializa en 25 socios a nivel global. Además de ser una estrategia interesante para la retención del mejor talento con seniority, es un mensaje claro para las segunda y tercera línea del negocio con aspiraciones ambiciosas y talento.
- Stakeholders: Las relaciones son clave en el mundo de las comunicaciones. Ante esto, la empresa siempre ha sabido fortalecer su presencia en círculos corporativos relevantes para el negocio. También, es reconocido grado de aproximación con personales clave como KOLs en cada mercado. Como parte de la estrategia en este

segmento, la empresa siempre ha sido clara respecto a no mostrarse partidaria a banderas políticas, razón por la cual, no es un foco del negocio este tipo de proyectos. Una decisión que ha permitido mantener una buena relación con autoridades y tomadores de decisiones en los diferentes países.

- Ética Empresarial: Este factor forma parte de la cultura institucional al cual todo colaborador debe adherirse. Un pensamiento y forma de gestión que se materializa en un código de ética el cual todo funcionario conoce e interioriza antes de ingresar a la firma. Este documento resume los principios básicos para el desarrollo de nuestras funciones dentro de los parámetros que la sociedad espera.
- Contexto Cultura y entorno social: El brazo social también se hace presente en la compañía. Además de la existencia de la Fundación LLYC, que aglomera proyectos que guardan un link con el propósito del negocio, la empresa siempre ha manifestado su apoyo a causas que defiendan la equidad y igualdad de derechos. Su posición para romper el techo de cristal en el segmento corporativo en una muestra. También, el apoyo a la diversidad y respeto por decisiones relacionadas a género y opción sexual.

3. Análisis Externo

Trayendo los indicadores del análisis PEST, podemos decir que la compañía tiene políticas con características muy particulares en sus tres regiones representativas: Ibérica, LatAm y USA. Como sabemos cada una de ellas tienen visiones políticas y económicas muy particulares, considerando las bases normativas sobre las que se amparan y los desafíos propios de los actuales gobernantes en un mundo de mercados globalizados (donde la defensa de la industria local es relevante para la generación de empleo y renta).

Entrando más en detalle en América Latina, región que concentra más del 60% de los negocios de la compañía, con foco en los factores políticos y, por las características del negocio, la empresa siempre ha sido cuidadosa de no asociar el potencial de la empresa a fines políticos en ninguno de los países donde tiene presencia. Obviamente, la empresa siempre ha preferido desarrollar el negocio en países donde existan las condiciones democráticas necesarias y donde el papel de la empresa privada sea respetado. Como se sabe, los países de LatAm en su mayoría gozan de sistemas democráticos con importantes aspectos de mejora en lo relacionado a la garantía de derechos básicos que, si bien están garantizados en la Constitución, están lejos de ser eficaces. Claramente, estamos hablando de factores que marcarían mejoras en la calidad de vida de los habitantes, pero que no impide que el sector

privado marque una agenda de desarrollo, más aún en tiempos globalizados y donde los países latinos aún basan su economía en la extracción de materias primas.

En lo relacionado a lo económico en esta parte del mundo, la mayoría de países de LatAm basan sus modelos económicos en el modelo neoliberal que fue la clave para la llegada de inversión extranjera en los noventa, una medida necesaria para retomar los ejes del crecimiento luego de la década perdida.

Volviendo a nuestros tiempos, y entrando en detalle al escenario pre COVID-19, de modo general, América Latina había entrado en un periodo de crecimiento más lento, en comparación a una década pasada. La desaceleración China, sumada a otros factores como un aún frío desarrollo en temas de innovación, pusieron a LatAm con interesantes desafíos. Eso sí, es relevante resaltar que estos retos no se convierten en obstáculos trascendentales para el negocio de la asesoría de comunicación, hasta se podría hablar de todo lo contrario.

Mayores desafíos en el diseño y ejecución de planes de negocio se convierten en oportunidades para la comunicación estratégica pues, gracias a estas directrices, los negocios pueden diseñar estrategias comunicacionales para fortalecer su presencia en círculos de conversación clave para el negocio. En otras palabras, si bien la empresa necesita de condiciones a nivel gobierno donde se garantice la libre competencia y reglas de juego claras y transparentes para el desarrollo de los negocios, los desafíos económicos de cada país no se traducen en amenazas trascendentales y vitales para la subsistencia de la compañía.

En lo relacionado a los temas en la agenda social de cada país de la región, como comentamos en otros párrafos, hay tareas pendientes relacionadas a derechos básicos. Aquí también debemos sumar todo lo relacionado a políticas inclusivas y una mejor distribución de la riqueza. Si bien hay desafíos en los estratos sociales medios y bajos, estos no representan focos en la estrategia comercial LLYC, considerando el tipo de organización a la cual la empresa va dirigida. Eso sí, el tema social no puede ser ajeno al estudio de la compañía, esto considerando que una importante parte de nuestros clientes tienen sus desafíos y riesgos vinculados a estos factores. Esto se refleja en el peso que hoy términos como la licencia social viene ganando en las sesiones de directorio de muchas empresas y corporaciones.

Finalmente, con más atención en los desafíos tecnológicos, vemos cómo este factor se convierte en la columna vertebral de los negocios, eso incluye a LLYC. Como mencionamos en la primera parte de este escrito, hace algunos años no hacíamos el 90% de las cosas a las cuales hoy nos dedicamos, esto en gran parte a las nuevas formas de comunicarnos y al peso

que hoy gran la digitalización y la interpretación de datos en todos los actores de nuestra sociedad: gobierno, empresa privada (de todos los tipos) y sociedad.

Análisis sectorial

Como primera reflexión podríamos poner sobre la mesa que aquí se centran los pilares del plan estratégico de la compañía. Como mencionamos, la forma de comunicarnos va adquiriendo otras dimensiones gracias a la digitalización del mundo. Los negocios se mueven de otra manera, la competencia ya no es entre gigantes por un lado y pequeños por otro, y las audiencias (clave para el negocio) ganaron un poder que impacta en todos los actores y sectores de la sociedad.

Aquí también no se puede dejar de lado al otro brazo del mundo de la consultoría: el talento. Un componente que sumando a la revolución tecnológica nos lleva a que toda estrategia antes de este boom pase a ser obsoleta. Un quiebre que se dio en menos de 15 años y que amenaza con tener periodos de vida más corto. Ante esto, la clave está en quien tenga la capacidad de anticiparse.

Con relación a la competencia en el mundo de la consultoría de la comunicación, las reglas de juego hoy son completamente diferentes. Si antes el marketing definía nichos de acción y cada uno se desenvolvía y competía con sus pares (agencias de marketing, agencia de publicidad, agencias de relaciones públicas, etc.), esta delgada línea hoy es historia y obliga a ver con visión de 360 grados a la competencia y competencia potencial.

Dicho esto, en estos tiempos resulta más desafiante identificar quién es un competidor directo y un potencial competidor. Intentando separar por tipo de organizaciones, las grandes, agencias de relaciones públicas continúan estando en el radar. Estas organizaciones también han pasado por procesos de adquisiciones y adaptaciones con es el caso de LLYC. Al tener una histórica presencia en diversas partes del mundo, gozan de visibilidad en círculos tomadores de decisiones. Un tipo de competencia clásica que abre las puertas a oportunidades de negocio regionales e importantes contratos a nivel público y privado.

Saliendo del espectro de las “grandes ligas”, las medianas y pequeñas agencias de relaciones públicas también han sabido transmitir su cuota de amenaza en el segmento. Al contar con estructuras menos robustas, pero con capacidad creativa destacable, vienen ofreciendo tarifas por debajo de los estándares LLYC, lo que lleva a abaratas algunos de los servicios que las agencias ofrecen. Sobre este punto, no estaríamos incorrectos al afirmar que, en la mayoría de oportunidades de negocio, el factor costo ha sido la principal causa. Eso este aspecto, los

directivos de LLYC son claros en afirmar que consultoría estratégica no es barata. Ante esto, la compañía nunca ha puesto sobre la mesa la posibilidad de adaptar su estrategia comercial en ese aspecto. Claramente, en un escenario post COVID-19, que abrirá paso a una fuerte recesión económica a nivel global, un interesante grupo de prospect le darán especial atención al tema precio al momento de tomar una decisión.

Entrando a lo que sería la competencia potencial, todos los posibles escenarios guardan relación con la revolución de la digitalización, el colapso de barreras entre tipo de servicios y cómo la innovación va marcando su ingreso mediante las startups. Claramente, el papel de la estrategia digital, como elemento fundamental de todas estrategias corporativas, hace que como parte el portafolio de productos otro tipo de entregables ingresen a la cartera de productos LLYC, esto trae a otros perfiles al radar de competidores: agencias de publicidad, estudios creativos, empresas con foco en innovación, etc. En este punto, el rol de startups se va acentuando como un claro nuevo competidor. Es verdad que el escenario post COVID-19 también se presentará como un componente que mueva algunas piezas claves en esta definición de actores.

Con énfasis en otro tipo de factores como digitalización, globalización y regulación. Sobre los dos primeros puntos, vemos que ambos están estrechamente ligados a las actuales características del negocio. En lo relacionado a regulación, si bien este aspecto no impacta en las características del negocio, si es un tema que gana espacio en las agendas de clientes y clientes potenciales, lo que lo convierte en un foco interesante de nuevos negocios. Ante esto, se demanda de los profesionales LLYC un mayor involucramiento en este ítem al ser de relevancia para nuestro público externo.

4. Factores internos.

Al ser una empresa de servicios personales, la mayor fortaleza de la compañía está en el talento de su capital humano. Habiendo identificado esto desde siempre, los socios fundadores y las nuevas cabezas que fueron integrándose con el paso de los años, han entendido bastante bien esto. Ante esto, siempre se trabajó en interiorizar en el equipo a la empresa como una real escuela en todo lo relacionado a comunicación estratégica. Esta visión hoy se percibe en el mercado de trabajo, razón por la cual, LLYC se posiciona en el top of mind de facultades de comunicación en los países donde está presente. Un conocimiento que a lo largo de los años se materializó en soluciones enfocadas en el aporte al conocimiento: libros LLYC, revista UNO, papers, el laboratorio Think Tank "Ideas LLYC". Pero lógico, hay desafíos

constantes. Aquí destaca una preocupación que se presenta en varios sectores y que está relacionada con la retención de talento es los diversos escalones de la cadena.

En los puestos más próximos al día a día del cliente, hoy vemos en su mayoría jóvenes millenials quienes manejan una visión diferente del negocio, en comparación a generaciones predecesoras. Para este grupo, la necesidad de movimiento, sumado al desafío que es para ellos el día a día de una agencia con perfil corporativo (altísima demanda de trabajo en donde la barrera de los horarios se diluye), es un factor delicado en estos grupos.

En los grupos más seniors la retención del talento también es un desafío. La gran presión para alcanzar las metas de negocio y resultados para el cliente, sumado a las otras demandas propias a esa altura de la vida, se convierte en una fuerte presión. Para ambos grupos, el área de recursos humanos tiene grandes desafíos.

En la relación a las causas que la empresa abraza con foco en su talento, LLYC realiza interesantes esfuerzos. Es una agencia que defiende la equidad de género en todas posiciones, también apoyo la diversidad en todos sus aspectos. Aquí también no podemos dejar de lado todos los esfuerzos para la abertura al conocimiento y la capacitación, la Universidad Corporativa es un ejemplo, un programa que usualmente no se implementa en este rubro. Como vemos a manera de primeras conclusiones, si bien hay incentivos con foco en el talento, la presión de un rubro que mezcla el dinamismo del mundo de las comunicaciones, con las exigencias del mundo corporativo, es un desafío que demanda mucho autocontrol emocional de los colaboradores.

Entrado en lo relacionado a los recursos tangibles, LLYC ya aportado por el robustecimiento de todo lo que facilite el trabajo de sus colaboradores, fortalezca la relación del día a día con sus clientes e inversiones que robustezcan el prestigio de la compañía en todos los mercados donde está presente.

Sobre estos puntos es importante resaltar tres aspectos en estos temas: inversión en soluciones de tecnología de vanguardia pensado en los servicios de consultoría que ofrece, adecuación de los procesos administrativos y equipamiento con todos los demás elementos físicos instalados sus diversas instalaciones. La suma de ambos esfuerzos posiciona de manera correcta y potente los valores y diferenciales que a empresa desea transmitir.

A manera de ejemplo, a rápida activación del plan de contingencia en el escenario COVID-19, donde la empresa antes de esperar la determinación de cada gobierno, mando a los más de 600 trabajadores de sus 16 oficinas al sistema de teletrabajo fue un caso de éxito. Ante los clientes la efectividad del trabajo se mantuvo al 100%

5. Análisis Foda

- Fortalezas

- Experiencia y reconocimiento en los países donde está presente.
- Laboratorio de conocimiento reconocido en el sector.
- Cultura organizacional sólida.
- Identifica a la transformación digital con prioridad para la continuidad del negocio.
- Seniority cerca de los clientes y prospects.
- Anticipación con clave para una oportuna adecuación de la estrategia del negocio.
- Claro conocimiento de los desafíos y oportunidades de los desafíos en cada mercado.

- Oportunidades

- La digitalización como clave para la adaptación de nuestros servicios y la continuidad del proceso de digitalización del negocio.
- Ingreso a otros nichos hasta hace poco exclusivo para otros negocios: publicidad, estudios de mercado, producción, etc.
- Nuevo perfil de clientes. Más allá del área de comunicaciones o marketing, áreas como riesgo, RR.HH. o Sustentabilidad entran en el abanico de oportunidades.
- La mayor valorización de la reputación en las discusiones en los directorios de clientes y prospects.
- La interiorización del valor de la comunicación digital. Un proceso que se vive más lento en LatAm que representa un salto, y para lo cual las empresas necesitan asesoría.

- Debilidades

- La rotatividad como en las colocaciones base. Un fenómeno muy presente en este sector.

- Aspectos relacionados a clima laboral muy relacionado a las altas demandas propias del trabajo.
- Amenazas
 - El escenario COVID-19 y post COVID. Clientes replanteando presupuestos y prospect más tímidos para el cierre de nuevos negocios.
 - El abaratamiento de los servicios, promovidos por agencias menores o nuevos competidores.