

Aventajar el cambio

Programa Superior Gestión de Empresas de Servicios Profesionales
TERESA REY MARTÍNEZ | 30 DE MAYO DE 2019

1. INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

En 1964 el premio Nobel de Literatura, Bob Dylan, decía en su canción *"The times they are a-changin'"* que era necesario empezar a nadar para no hundirse, porque los tiempos estaban cambiando. Si ya en aquella época cobraba sentido esta afirmación, hoy más que nunca se ratifica en un mundo desafiante que cuestiona todo lo aprendido hasta ahora.

En el pasado, las compañías se valían de agencias de prensa que ofrecían servicios para mejorar la relación con los medios de comunicación. Sin embargo, a medida que las empresas iban incorporando incipientes departamentos en sus estructuras, las agencias se vieron obligadas a mutar y a aportar valor en la estrategia de comunicación, que englobaba todos los grupos de interés.

Con el tiempo, las agencias se han transformado en consultoras de comunicación y de reputación, actuando directamente sobre la estrategia del negocio. De esta forma, hoy también tienen influencia en la dirección de la compañía (consejero delegado, presidente, etc.) y en otros cargos ejecutivos dentro de la empresa (director de *marketing*, director de recursos humanos, etc.). Pero, ¿y ahora? ¿Cuál será la siguiente fase evolutiva a la que habrá que anticiparse para seguir compitiendo?

OBJETIVO

A pesar de que el requerimiento de este escrito es estudiar el sector de la consultoría de comunicación, no es posible obviar en el análisis algunos factores más amplios fuera del foco convencional, debido a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno en el que vivimos. Aunque nos habíamos acostumbrado a que las revoluciones tecnológicas, económicas y sociales se sucedieran primero en milenios, luego en siglos y últimamente en décadas, nadie estaba preparado para que se produjeran auténticas disrupciones en cuestión de años o, a veces, de meses. Y, sin embargo, en los objetivos estratégicos definidos por algunas organizaciones siguen predominando en muchas ocasiones los condicionamientos del entorno específico.

Bajo esta premisa, el objetivo de este documento es formular las preguntas oportunas para reflexionar, no solo sobre la estrategia de negocio de LLYC (establecimiento de ventajas competitivas), sino también sobre su estrategia corporativa (sectores en los que debe actuar la empresa), mediante la identificación de oportunidades y amenazas reales y potenciales.

2. FACTORES DE CAMBIO

Para delimitar el campo de estudio y que el trabajo no se convierta en un listado interminable de elementos, sino en un análisis relacionado, se ha llevado a cabo a través de la selección de tres factores de cambio fundamentales y sus consecuencias derivadas.

COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN: NECESARIOS EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO ACTUAL

Decía Voltaire que alguien inteligente es el que aprende de la experiencia de los demás. Así lo han entendido las grandes consultoras de negocio, entre las que se encuentran Accenture, PwC o Deloitte, que han visto la oportunidad de completar sus servicios tradicionales (asesoría financiera, fiscal, legal, logística, estratégica, etc.) con servicios de marketing y comunicación.

Según Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence, mientras hace unas décadas los intangibles representaban meramente el 20% del valor total de una organización, hoy en día más del 50%

del valor empresarial reside en sus recursos y activos intangibles. La comunicación y la reputación se han convertido, por tanto, en activos indispensable para todas las empresas, aunque aún no queden reflejados en los balances financieros de las compañías.

Es significativo que Deloitte cuente entre sus servicios de consultoría de riesgos con una categoría denominada "Strategic & Reputation Risk" o que PwC ofrezca servicios de "Gobierno Corporativo". Por su parte, Accenture ha comprado más de 20 empresas especializadas y recientemente anunció la compra de Droga5, una de las agencias creativas más importantes del mundo. Con solo unos días de diferencia, también comunicó la compra de Shackleton, una de las principales agencias de publicidad independientes del mercado español.

Las grandes consultoras de negocio están entrando cada vez más rápido en el sector vía adquisiciones, donde se van a encontrar con una competencia principalmente conformada por grandes grupos de comunicación, coincidiendo con un momento de reestructuración de sus modelos de negocio y no siempre capaces de ofrecer nuevas soluciones ante el cambio de paradigma que está viviendo el sector.

Pero la pregunta es, ¿apuestan realmente estas compañías por la comunicación como negocio o se trata de un factor adicional a su estrategia de ventas para ofrecer soluciones integradas en su portafolio? ¿Cuánta atención le va a prestar el consejo directivo de una *Big Four* en el medio plazo a esta unidad de negocio, frente a las tradicionales capaces de generar ingresos exponencialmente superiores a los que se facturan en nuestro sector? La probabilidad de que estos departamentos se desarrollen potencialmente dentro de estas compañías es cuestionable, aunque todavía habrá que esperar para comprobarlo. Aun así, entendiendo que puedan acaparar una ración del pastel en los próximos años, ¿cuál será una de las ventajas diferenciales de LLYC para competir frente a ellos?

La calidad individual en empresas de tan grandes dimensiones es más difícil de conseguir y en disciplinas como la nuestra al cliente se le conquista en el día a día. LLYC es un negocio cuyo valor radica en estos momentos alrededor de los individuos que lo componen y su tamaño puede convertirse en una ventaja competitiva al brindar una mayor aportación individual a los clientes.

Esta ventaja, sin embargo, podría ser compartida con los competidores tradicionales. En esta fase del análisis, ¿qué ventajas diferencian entonces a LLYC, no solo de las grandes consultoras de negocio, sino en el sector en general? El valor de la marca y la experiencia de su capital humano.

LLYC dispone de un valor de marca en el sector que le proporciona una gran diferenciación con el resto de competidores, así como de un gran equipo de profesionales conocedores del comportamiento de las empresas, con capacidad de ofrecer valor aportando sus conocimientos adquiridos. La variedad de perfiles combinados con décadas de experiencia elaborando la estrategia para organizaciones de primer nivel en España permiten, además, ampliar el conjunto de soluciones posibles que ofrece la compañía a los desafíos de sus clientes. ¿Serán suficientes estas ventajas como barreras de entrada?

¿Y no hay ninguna oportunidad? En palabras de Kika Samblás, partner y managing director de Scopen: "Nuestro sector ha permanecido estático y en un modelo más de diagnóstico y queja que de acción. El aterrizaje de las consultoras, además de ayudar a profesionalizar y prestigiar nuestra actividad, hará que la cualificación y capacidad técnica de la industria crezca y, por qué no, volvamos a resultar enormemente atractivos". Siendo LLYC uno de los líderes de la categoría en España, podría verse beneficiado en estos aspectos.

¿Y SI ES LLYC QUIEN HA DE ABRIRSE A NUEVOS CAMPOS DE LA CONSULTORÍA DE NEGOCIO?

El Monitor Merco Empresas y Líderes 2019 ha publicado recientemente su ranking sectorial de las consultorías con mejor reputación en España. LLYC ocupa la quinta posición y comparte

escalafón con Accenture, Indra, McKinsey y Everis. Al igual que año pasado, es la única compañía del sector. Figurar en este ranking pone de manifiesto la importancia de la labor de la corporación en el ámbito empresarial y su fortalecimiento como consultora, no solo de comunicación, sino también de negocio.

Teniendo en cuenta la gran inversión que requeriría y la falta de reconocimiento actual en estos ámbitos, ¿debería apostar LLYC por entrar en nuevas áreas tradicionalmente impropias del sector, pero complementarias a los servicios que se ofrecen en la actualidad? ¿Son el *Big Data*, la innovación de producto o los servicios de cumplimiento normativo, entre otros, una nueva oportunidad?

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La tecnología ha producido un profundo cambio en la forma de relacionarnos y en la velocidad con la que se transforma nuestra sociedad, nuestra economía y nuestro sector.

Es interesante destacar que según la quinta edición del informe *Estado de la Comunicación en España (ECE)*, hace ocho años los principales temas y contenidos prioritarios eran, en este orden, la comunicación corporativa, las relaciones con los medios de comunicación, la identidad visual corporativa, la imagen corporativa y las RR. PP. y los eventos. En cuanto a la previsión sobre los futuros temas prioritarios en la formación, se consideraron los siguientes en este orden: entorno digital, uso de las nuevas tecnologías de la información, técnicas de investigación de la comunicación, responsabilidad social y técnicas de negociación.

Muchos de los clientes de LLYC están invirtiendo sus esfuerzos en transformarse digitalmente y, como *partner*, la compañía ha de entender sus necesidades de futuro y adaptarse a ellas. ¿Qué sucede entonces con su propia transformación para ofrecer estos servicios? La revolución digital empuja a un cambio para lograr mayores ventajas competitivas en el sector e, incluso, identificar nuevos sectores rentables en los que pueda actuar la empresa.

Algunos ya han empezado. Tras la adquisición de Shackleton por Accenture, Pablo Alzugaray, CEO y cofundador de Shackleton, declaró: “Si nos integrásemos en uno de los holdings publicitarios tradicionales, accederíamos a más de lo que ya somos. En cambio, Accenture nos aporta mucho de lo que no somos: tecnología avanzada, inteligencia aplicada, robótica cognitiva, big & small data, realidad extendida, Internet de las cosas. Todo ello llevará la capacidad estratégica y creativa de nuestro equipo a crear experiencias de marca, a una dimensión desconocida en la publicidad convencional”.

Asimismo, la tecnológica IBM ha firmado una alianza con la compañía de publicidad programática *MediaMath* para lanzar un sistema que aprende de las interacciones entre empresas y usuarios y que envía mensajes comerciales mucho más personalizados que los convencionales.

Respecto a la obtención de ventajas competitivas para LLYC, se abren dos caminos para trabajar la transformación digital. Por un lado, se encuentra el plano interno, con foco en la digitación de los procesos para ser más eficientes y rentables, así como en la formación del capital humano y captación de talento experto en nuevas tecnologías.

Por otro lado, está el plano externo, donde se engloba la capacidad de desarrollar herramientas tecnológicas que aporten un valor adicional al cliente. Dependiendo de la tecnología que se trate, ¿ha de hacerlo a través de un desarrollo propio, mediante la colaboración con partners especializados (que permitan trabajar conjuntamente mediante la co-creación de soluciones específicas y adaptadas al sector) o las adquisiciones?

Teniendo en cuenta que el 50,4 % de los encuestados en el informe *Estado de la Comunicación en España (ECE)* mencionó la opción “usar el *Big Data* y algoritmos para la comunicación” como uno

de los tres temas estratégicos de mayor relevancia para ellos, un ejemplo, podría ser la integración de soluciones de *Big Data* en el negocio.

Esta tecnología puede ser muy útil para evidenciar resultados ante los decisores estratégicos. Algo que en este sector siempre ha sido complejo al tratarse de intangibles. Además, ofrece posibilidades nuevas a la hora de analizar resultados en tiempo real para guiar la relación con los stakeholders, dar respuestas personalizadas a grupos más dispersos de audiencias o acceder a grupos de stakeholders determinados de manera precisa.

Por su parte, el *Blockchain* puede ser fundamental para garantizar la veracidad de las informaciones frente a las 'fake news' y la inteligencia artificial nos ayuda a seguir personalizando los contenidos para cubrir mejor las expectativas de las diferentes audiencias.

Buscar un socio tecnológico podría ser la mejor opción para una fase inicial de exploración y valorar más adelante la posibilidad de desarrollar un área transversal de tecnología o adquirir negocios especializados, como *start-ups* que se integren en la misma. Si se hace bien, quizás en el largo plazo las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación podrían ser una buena alternativa para diversificar el negocio de LLYC, pero siempre aportando valor de personas para personas.

MÁS ALLÁ DE LA PUBLICIDAD: COMUNICACIÓN INTEGRAL

Las agencias de publicidad han tenido tradicionalmente un gran control de la estrategia de “medios propios y pagados” de los clientes. Sin embargo, la falta de confianza de los consumidores, la pérdida de credibilidad de los anuncios convencionales y el paso del “storytelling” al “storydoing” les han obligado a transformarse y a comenzar a integrar disciplinas que trabajen también los “medios ganados” para ofrecer un servicio integrado, cada vez más demandado por sus clientes.

En estos momentos, las agencias de publicidad son clientes de LLYC, ya que todavía no han consolidado estas disciplinas y necesitan subcontratar los servicios de las consultoras de comunicación para poder presentar una estrategia integrada a sus clientes. Sin embargo, la probabilidad de que se conviertan en importantes competidores para LLYC en el medio plazo es cada vez más probable y viceversa.

Según el estudio ‘Las agencias de comunicación y los anunciantes 2018’, realizado por El Publicista, “casi el 50% de los anunciantes españoles consideran a las consultoras y agencias de RR.PP. el actor publicitario más idóneo para llevar la comunicación integral (incluida la estrategia de publicidad) de la marca ante su potencial audiencia en el actual escenario”. Es decir, superponen el valor de las agencias de comunicación frente a las agencias creativas, de medios o consultoras convencionales. Lo que es más significativo aún es que el porcentaje de anunciantes que así lo considera ha ido aumentando sensiblemente año tras año, según los resultados del estudio.

Hay que destacar que, entre las agencias y consultoras de comunicación más valoradas por los anunciantes españoles, LLYC volvió a ser elegida por tercer año consecutivo como la mejor. Además, encabeza el ranking de agencias más valoradas de El Publicista en base a las opiniones de los anunciantes en este informe. La fórmula “estrategia + creatividad”, combinada con la comunicación multiplataforma e integral, que ha adoptado LLYC está aportando resultados muy positivos, tanto a nivel de reconocimiento corporativo, como en el ámbito creativo. ¿Es suficiente haber llegado hasta aquí?

Una de las áreas que están explorando las agencias de publicidad y que podría ser interesante para LLYC a la hora de trabajar la especialización y competir frente a ellas, es la gestión y la

extracción de valor de la ingente cantidad de datos que producen los consumidores en los entornos digitales para conocer mejor sus comportamientos. El *Big Data* aparece de nuevo.

Otra de las áreas es la identificación de nuevas áreas de negocio para el cliente, desarrollando productos y servicios más innovadores. Un ejemplo mencionado por uno de los directivos de uno de los estudios consultados es la estrecha cooperación con una entidad bancaria española para definir los servicios del banco del futuro. El hecho de que se puedan proponer nuevas oportunidades de negocio abre un gran abanico de servicios estratégicos.

Finalmente, otros ámbitos son el e-commerce, el *shopper marketing* y el *mobile marketing*, ya que la compra online, la experiencia en el punto de venta y el uso de los móviles inteligentes son mercados que ya están alcanzando cierta madurez. ¿Ha LLYC de realizar mayores inversiones en publicidad y marketing digital?

3. OTRAS VARIABLES DE INFLUENCIA

SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Según el informe *Estado de la Comunicación en España (ECE)*, “se aprecia un considerable aumento en la media de personas empleadas en la comunicación. En 2010 la media era de 7 personas, mientras que los datos actuales registran una media de 18 empleados en los departamentos. Respecto al año anterior, la tendencia general en todos los tipos de empresas está en mantener el volumen de recursos humanos o aumentar su número”.

Al igual que hace algunos años las agencias se vieron obligadas a transformarse ante la incorporación de departamentos de comunicación en las estructuras de las empresas, la apuesta por el talento interno podría sustituir la contratación de algunos servicios a las consultoras actuales. El propio cliente puede ser, por tanto, un servicio sustitutivo cuando reemplaza la inversión en la consultora por adquisición de talento o formación para sus recursos humanos.

Esta tendencia se vería más acusada en general en pequeñas y medianas empresas, donde las necesidades suelen ser menos complejas, siendo el rendimiento del servicio sustitutivo satisfactorio. Sin embargo, en las grandes empresas (clientes de LLYC) la propensión del comprador a sustituir el servicio es reducida debido a que sus requerimientos son más ambiciosos, siendo el precio relativo favorable para las consultoras.

Ante este escenario, los puntos diferenciales de LLYC serían la especialización, la oferta de servicios integrados, la experiencia de sus individuos y la capacidad de desarrollar herramientas tecnológicas propias que aporten un valor añadido.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas de menos de 25 empleados (67,3 %) son las que menor presupuesto a comunicación destinan, menos de 50.000 euros, y las de más de mil empleados (24,5 %) están entre las que más destinan, superando el millón de euros. A pesar de haber reducido sus recursos de comunicación en el último año, siguen siendo las organizaciones internacionales con sede social fuera de España quienes más invierten en sus departamentos de comunicación. Un 28,2 % de ellas invirtió más de un millón de euros y un 43,6 % entre 200.000 y un millón de euros.

De estos datos se extrae que la mayoría de las empresas de nuestro país (pymes) son sensibles al precio a la hora de contratar servicios de consultoría, por lo que LLYC orienta habitualmente sus esfuerzos a aquellas con mayores presupuestos y niveles de facturación. Así, siendo este tipo de compañías más propensas a la contratación de servicios que suponen un porcentaje relevante de los ingresos de la consultora, su poder de compra es elevado.

Partiendo de esta base, en el caso de los clientes que contratan servicios a través de honorarios anuales, el coste de tiempo y esfuerzo si deciden cambiar los servicios de LLYC por otra es alto habitualmente, pues posee un elevado conocimiento e información del cliente. De este modo, el poder de negociación de los mismos se reduce.

Por el contrario, en el caso de los proyectos temporales, su poder de negociación es superior. Sin embargo, si los servicios que se requieren poseen una gran diferenciación en el mercado o el equipo humano es excelente y reconocido, el poder de negociación de LLYC se elevará y se reducirá la amenaza de productos sustitutivos o alternativos.

4. CONCLUSIONES

a) Equipos que crean valor a través de la tecnología

La inversión en nuevas tecnologías no es cuestionable en la actualidad, pero sí su finalidad, generación de valor y orientación al cliente externo e interno. Lo explica bien Xavier Marcet, consultor en estrategia, en un artículo publicado en La Vanguardia: "Hay muchas empresas que preocupadas por no perder el tren de los tiempos impulsan planes de transformación digital. Hacen bien, el mundo dejó de ser solamente analógico. Pero hacen mal cuando imaginan esta transformación simplemente como una inyección de tecnología. El cambio no es inyectar tecnología, transformar procesos o reemplazar el correo electrónico por una plataforma colaborativa. El cambio es cómo las personas son capaces de crear más valor para sus equipos o sus clientes gracias a la tecnología".

Antes de seleccionar en qué tecnologías invertir (*Big Data*, *Blockchain*, etc.), será necesario rescatar el propósito de la compañía y establecerlo como faro de todo el proceso. Esto implicaría, entre otros, un análisis exhaustivo de las necesidades existentes (de los clientes de LLYC e internas) y la identificación de objetivos medibles. Además, debido al alto desembolso, habrá que valorar el potencial de las tecnologías elegidas para repercutir de forma directa y positiva dentro y fuera de la organización, evitando satisfacer solo las necesidades de unos pocos.

b) Apuesta por la comunicación integral de las marcas (B2C y B2B)

El mundo de las marcas se abre ante LLYC como una oportunidad para trabajar una propuesta de valor de servicios integrados, desarrollando con talento y tecnología las áreas que ya se dedican a ello, con especial foco potencial en el marketing digital, y colaborando con *partners* especializados.

c) Mantener el valor de marca frente a potenciales competidores

Los factores clave para mantener el valor de la marca no estarían tan ligados al ámbito de actividad, que también, sino al funcionamiento y la calidad. La gestión del conocimiento multidisciplinar, la capacidad de entender el entorno, de detectar tendencias y de anticipación a los cambios del mañana, así como el talento de los individuos que componen la compañía serán claves.

d) Diferenciación y especialización

Cuanto más complejas sean las necesidades que satisfaga el servicio, menor será la predisposición para la sustitución en el mercado. Además, la diferenciación y el equipo humano, serán fundamentales para elevar el poder de negociación de LLYC con sus clientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, Z.; Lorenzo Gómez, JD.; Ruiz Navarro, J. (2006), *Dirección Estratégica*. Thomson Civitas.
- DIRCOM (2018). El Estado de la Comunicación en España. Madrid.
- SCOPEN (2017). PR SCOPE. Madrid.
- Merco (2019). Ranking de Empresas. Madrid.
- Kaufmann Argueta, J. (2017). *La transformación digital de la agencia de publicidad*. Agenciasaeacp.es http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2017/06/Transformaci%C3%B3n_digital_alta_interact-2.pdf
- Top Comunicación (14 de junio de 2018). *Macroestudio: ¿Cómo cambiarán las agencias en los próximos años? 61 CEO responden*. Madrid. Topcomunicacion.com. <http://www.topcomunicacion.com/noticia/10623/macroestudio-como-cambiaran-las-agencias-en-los-proximos-anos-61-ceos-responden>
- E.E. (8 de abril de 2019). *Accenture adquiere el grupo de publicidad y comunicación Shackleton*. Madrid. Elespañol.com. https://www.lespanol.com/economia/empresas/20190408/acentur-adquiere-grupo-publicidad-comunicacion-shackleton/389461376_0.html
- De la Peña, J. (25 de enero de 2019). *Las 'Big Four', preparadas para dar un servicio integral a sus clientes*. Madrid. El mundo.es. <https://www.elmundo.es/extras/publicidad/2019/01/25/5c4ad9c3fdddf6e9e8b4612.html>
- Moreno, D. (4 de enero de 2019). *La consultora de comunicación y RR.PP. avanza como actor de referencia ante el anunciante*. Madrid. Elpublicista.es. <https://www.elpublicista.es/reportajes/consultora-comunicacion-rr-pp-avanza-como-actor-referencia-ante>
- Cicini, D. (10 de abril de 2019). *Las consultoras salen a comprar agencias de publicidad*. Madrid. Cincodias.elpais.com. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/09/companias/1554819716_407355.html
- Marcet, X. (22 de julio de 2018). *El cambio no es la tecnología*. Xaviermarcet.com. <http://www.xaviermarcet.com/2019/03/el-cambio-no-es-la-tecnologia.html>
- Vilariño, A. (6 de julio de 2018). *Dando valor a los intangibles de las empresas*. Albertvilarino.com. <https://albertvilarino.com/2018/07/06/como-dar-valor-intangibles-empresas/>
- Propuesta de valor de LLYC