

ANÁLISIS SECTORIAL: SECTOR DE LA CONSULTORÍA DE COMUNICACIÓN



01/05/2019

Carlota Jiménez de Andrade Forniés

El presente documento recoge un análisis del sector de la comunicación. Para ello, se han identificado oportunidades y amenazas del sector de acuerdo al Modelo de las 5 fuerzas de Porter y sus ampliaciones, así como un exhaustivo análisis de las tendencias del sector.

Análisis sectorial: sector de la Consultoría de comunicación

INTRODUCCIÓN

LLYC es una firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos, que ayuda a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro del contexto disruptivo e incierto en el que vivimos, teniendo en cuenta su impacto reputacional.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre las compañías de comunicación más importantes del mundo. Es la número 42 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2019 de PRWeek y ocupa el puesto 49 del Ranking Global 2019 elaborado por The Holmes Report.

El presente documento busca realizar un análisis del entorno competitivo en el que LLYC opera en España. El documento se divide en dos apartados principales.

- Tendencias
- Modelo de Porter

El análisis se ha elaborado con base en las siguientes fuentes de información:

- Informes de actividad sobre el sector de las consultoras de comunicación en España
- Documentación elaborada por la compañía
- Entrevistas y artículos del sector.
- Observación directa y experiencia propia

El documento finalizará con unas conclusiones de valoración individual.

TENDENCIAS

Entorno VUCA y anticipación

Vivimos en un mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) fruto del profundo cambio que ha producido la tecnología en la forma de relacionarnos y a la velocidad con la que continúa transformando nuestra sociedad. Donde la anticipación es clave para la identificación de nuevas oportunidades fruto de la tremenda transformación social y tecnológica que estamos aconteciendo. Pero al mismo tiempo, implica riesgos inéditos que amenazan a los negocios que no evolucionan y reaprenden con suficiente flexibilidad y sentido de urgencia.

Oscilamos de la tecnocracia al populismo, de la globalización al proteccionismo, de la privacidad a la hipertransparencia, del valor absoluto de la verdad al triunfo de las fake news.

Para que las organizaciones puedan afrontar los desafíos que conlleva esta disrupción, es fundamental que se doten del talento, la tecnología y la metodología que permiten tomar la iniciativa para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que supone el cambio. Anticiparse se ha convertido en la clave de la gestión 2020.

En definitiva, la comunicación y la capacidad de influir son parte esencial de la solución a los desafíos de las empresas en el actual contexto disruptivo.

Agencias 360: Servicios end to end.

Brian Whipple, CEO global de Accenture Interactive, dice: “El futuro de la construcción de marca tiene que ver no sólo con crear grandes ideas; se trata de crear grandes experiencias”.

En línea con esta afirmación, las grandes consultoras y grupos publicitarios se están convirtiendo en compañías multifacéticas capaces de servir al cliente en todas sus necesidades. Es como si quisieran rentabilizarlo en todos los aspectos que pueda necesitar desde dentro, en lugar de subcontratar el trabajo con un especialista con la consiguiente reducción del beneficio que la subcontratación conlleva.

Las grandes consultoras han visto la oportunidad de cerrar el círculo a sus servicios tradicionales de asesoría financiera, fiscal, legal, logística, estratégica y de innovación... y poder complementarlos con servicios de marketing y comunicación.

Para ayudar a los clientes a innovar y liderar en sus mercados, a través de la creación de las mejores experiencias posibles.

En el caso de LLYC, la adquisición de la productora Impossible Tellers en 2015 y su reciente incorporación como Área de Especialidad, Estudio Creativo, es una muestra clara de esta tendencia. Con esta forma de integración, LLORENTE & CUENCA puede ofrecer a sus clientes un servicio end to end, desde la definición de su estrategia de comunicación, a la producción del último de los entregables necesarios para su implementación.

Aunque el caso de LLYC resulta de especial relevancia por el contexto de análisis, la principal referencia del sector ha sido la compra por parte de Accenture del grupo de publicidad y comunicación Shackleton.

Nuevos modelos de trabajo: Consolidación de la figura del freelance

Según estudios realizados por Ouishare Fest, el evento sobre economía colaborativa que se realiza anualmente en Barcelona, nos vamos acercando hacia un sistema económico en el que sólo quedarán freelance para el trabajo intelectual y robots para tareas más físicas. En Estados Unidos, uno de los países más comprometidos en este ámbito, los informes apuntan a que entre 2020 y 2030, la mitad de sus trabajadores serán freelance. Los millennials, es decir, los trabajadores más jóvenes, alcanzan ya esas cifras.

En España, las cifras son menores pero siguen la misma tendencia. Aunque con matices. La consultora McKinsey considera que en España el 42% es autónomo por decisión propia y el 58% por necesidad (este último es uno de los porcentajes más altos de las economías europeas), haciendo un total de 3,1 millones de trabajadores freelance o autónomos.

La generación que llega no quiere trabajar de lo mismo 20 años, por lo que nos dirigimos hacia una sociedad freelance donde se cambiará continuamente de trabajo y la flexibilidad laboral será una norma.

En el caso de grandes consultoras de comunicación como LLYC, donde actualmente trabajan alrededor de 600 personas en todo el mundo, la figura del freelance está cobrando una importancia relevante pues cada vez se tiende más a trabajar por proyecto, se reducen costes laborales y pueden avanzar en proyectos con más agilidad. El clave aquí es la especialización del freelance.

Se desdibujan las fronteras entre sectores

Ante esta situación, las consultoras de comunicación están ampliando su oferta de servicios y ahora no es extraño ver a firmas que realizan campañas creativas; terreno anteriormente acotado para las agencias de publicidad.

Competimos con pequeñas startups porque ofrecen un servicio similar a un precio más bajo, ya que, actualmente, disciplinas que antes eran compartimentos estancos (publicidad, relaciones públicas, comunicación interna...) ahora están completamente relacionadas.

Para acompañar a esta evolución, la mayoría de las consultoras que han emprendido este viaje han decidido modificar su identidad visual y reafirmar así su cambio estratégico. Así, LLYC, Roman, Marco, Newlink, Burson Cohn & Wolfe u Omnicom PR son nuevas marcas que operan actualmente en la industria de la comunicación corporativa.

Personalización

La personalización se ha convertido en el nuevo mantra para las marcas. Impactar a los consumidores de manera efectiva depende, en gran medida, de la capacidad de las compañías para llegar a ellos en el momento adecuado, a través del canal correcto y, sobre todo, con el mensaje clave. Por ello, las nuevas tecnologías como el Big Data o el IoT (Internet de las Cosas) son clave para las agencias del futuro. Así, según una encuesta de Rethinking Retail, un 59% de los compradores que han experimentado la personalización cree que es un factor destacado que influye en la compra. Esta cifra la eleva hasta el 65% Accenture Interactive.

ANÁLISIS SECTORIAL

Para la realización del análisis del entorno específico se ha utilizado el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, mediante el cual se analizarán los siguientes factores:

1. La intensidad de la competencia
2. Los competidores potenciales
3. Los servicios sustitutivos
4. El poder negociador de clientes
5. El poder negociador de proveedores

Además de estas 5 fuerzas tradicionales, también se estudiarán otras fuerzas apuntadas por autores posteriores, como las indicadas por Downes y Mui, ya que se ha entendido que tienen impacto en el sector objeto de análisis:

6. Digitalización
7. Globalización
8. Poder de las asociaciones de consumidores

El poder negociador de los proveedores

Bajo, cada vez mayor.

Los principales proveedores de LLYC o de una empresa del sector son: empresas de traducción, diseño, producción, seguimiento de medios y noticias y eventos.

A pesar de que el poder negociador de los proveedores no está muy fortalecido, este cada vez está alcanzando una mayor relevancia, ya que, con la exigencia de digitalización, diseño y experiencias, el producto final depende, cada vez más, del trabajo de proveedores y, en muchas ocasiones, como en el caso de las productoras audiovisuales o las organizadoras de eventos, son los encargados de dotar de vida a las estrategias de las agencias.

Por este motivo, se está experimentando un proceso de integración de estas compañías que permite a las grandes agencias y consultoras controlar la calidad del producto en todo el proceso, reducir costes a largo plazo y posicionarse en el campo de la creatividad y la innovación, demandadas por el sector.

Así, una de las principales tendencias que está viviendo el sector de la consultoría de comunicación es la adquisición de agencias de publicidad, estudios de diseño o empresas especializadas en innovación y transformación digital. Se trata de un movimiento estratégico para ofrecer un servicio *end to end* a los clientes que va desde el diseño del hasta su implementación de cada uno de los materiales.

Por otro lado, la tendencia de freelances, como proveedores, está siendo cada vez más habitual como forma de optimizar tiempo y recursos. La figura del freelance comienza a ser cada vez más valorada, ya que pasa a convertirse en un profesional independiente cualificado que trabaja de forma libre y por

proyectos para los que está especialmente capacitado, que ofrece sus servicios de forma fugaz a las empresas.

Sin embargo, aunque el poder negociador en este sentido pueda ser cada vez mayor, casi todas ellas pertenecen a sectores muy copados igualmente, en donde si bien hay mucho negocio, éste también está muy dividido por el alto número de competidores. Además, existe margen para ajustar sus precios por parte de las agencias o consultorías dada la baja diferenciación entre los servicios y la calidad que ofrecen. Incluso, en ocasiones, los presupuestos que se envían a clientes incluyen los gastos de proveedores, y a veces la negociación con estos repercute también en sus márgenes.

Poder negociador de los clientes

Elevado

El sector de la consultoría de comunicación, es un sector con gran competencia unida a una gran oferta con escasa diferenciación del producto, lo que provoca que el poder negociador de los clientes sea elevado. Sin embargo, también es cierto que el precio actúa en distintas ocasiones como principal diferenciación.

Para productos o servicios que requieren un alto nivel de especialización (ej. asesoría en comunicación de litigios, de reestructuraciones...) sí es posible limitar el poder negociador de los clientes, pero en proyectos amplios o generalistas de comunicación corporativa a grandes compañías (que son las que mueven los grandes presupuestos) hay que ajustar mucho el presupuesto tanto de gastos como de honorarios. Además, es frecuente que este tipo de proyectos estén sujetos a concursos de agencias, obligando a que un número de compañías previamente seleccionadas se enfrenten entre sí para que desarrollen su propuesta de servicios (ideas incluidas) y su oferta económica, sin estar este trabajo remunerado y propiciando con este proceso que el cliente tenga mayor capacidad de negociación con el partner finalmente elegido.

En esta línea, en numerosas ocasiones, el prestigio que aporta un cliente puede provocar una guerra de precios entre agencias (que pueden estar dispuestas incluso a perder dinero con esa cuenta en concreto a cambio de poder inscribir su nombre en sus credenciales). Es probable que ambas estuvieran dispuestas a rebajar el precio, manteniendo servicio, hasta el límite de traspasar incluso la barrera de la rentabilidad con tal de contar con una de las empresas más emblemáticas del mundo entre su cartera de clientes. Los clientes poderosos son conscientes de esta situación y en ocasiones se generan estos escenarios de competencia dura.

En relación con esto, en todas las consultoras existe un grupo de clientes especialmente importantes, Tier 1, de los que depende una parte importante de la facturación y que, por lo tanto, tienen un alto poder de negociación en un momento concreto.

En este sentido, se trata de una industria basada en relaciones: relaciones que la agencia construye con el cliente (equipo interno de comunicación, directivos...) y con aquellos grupos que resultan esenciales para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos acordados (periodistas, analistas, líderes de opinión...). Construir relaciones de confianza es costoso, lleva tiempo y no siempre resulta bien. Por este motivo, ante la rotación de agencias de comunicación, las compañías deben plantearse muy bien el coste del cambio según la situación en la que se encuentre la relación con su proveedor.

La intensidad de la competencia

Elevada

El sector en el que opera LLYC es un sector con un gran número de competidores. En este sentido, en España, el ranking de agencias de PR Noticias (principal fuente de información en este sentido), cuenta con 40 agencias, entre las que se encuentra un número más reducido reconocidos por el mercado como el TOP 10 del ranking: LLYC, Atrevia, Globally, Ketchum, Kreab, Burson Marsteller, Equipo Singular, Estudio de Comunicación, Apple Tree y Tinkle.

Es un sector con pocas barreras, tanto de entrada como de salida ya que, hoy por hoy, no hay grandes impedimentos ni para operar en el sector ni para dejar de hacerlo, aunque, en la situación privilegiada que ocupa LLYC por su acceso a los principales clientes de cada sector, las barreras son mucho mayores y la competencia todavía más intensa. En este caso, las grandes compañías están dispuestas a pagar más por un servicio más seguro y confiable. Es una barrera que pueden tener de cara a asesorar a compañías como Coca-Cola, Burger King, McDonald's o Repsol.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Media, en función de la necesidad del cliente

Estos sí que pueden reducir los presupuestos que las compañías dedican a nuestra área de actividad e incrementar por lo tanto la competencia entre agencias de comunicación.

Para analizar este apartado resulta esencial hacer mención al desafío de hacer entender a los clientes la necesidad y el impacto del cuidado de la comunicación. Especialmente, en un momento en el que la comunicación y la capacidad de influir son parte esencial de la solución a los desafíos de las empresas en el actual contexto disruptivo.

En ocasiones, se confunde comunicación con la publicidad. Sin embargo, no son productos sustitutivos, sino complementarios, en función de la necesidad del cliente en cada momento. Por ejemplo, si se va a producir un ERE en una compañía, no vale sólo con hacer un vídeo emotivo, que es lo que haría una agencia de publicidad, si no que es necesario toda una estrategia de comunicación con distintos stakeholders con mensajes adaptados a cada uno de ellos.

Dicho eso, también es cierto que en algunas ocasiones pueden satisfacer las mismas necesidades de los clientes y, por tanto, ser servicios sustitutivos cuando los objetivos sean, por ejemplo, lograr más visibilidad y mejorar su imagen de marca.

El “Informe PR 2018” señala que, en 2018, el sector de la comunicación y las RRPP cayó mientras la publicidad mantuvo su tendencia alcista, lo que refuerza este sentido de servicios sustitutivos entre ambas disciplinas.

No obstante, desde el punto de vista de la “sustitución”, también se ha considerado necesario realizar una matización, siguiendo los criterios anteriormente mencionados, en cuanto a que otra manera de sustituir los servicios de una agencia de comunicación es, por ejemplo, fortaleciendo los recursos internos y creando un equipo de Comunicación propio que sea capaz de resolver por sí mismo las necesidades de su corporación. Sin embargo, la visión externa y experiencia en situaciones similares de una agencia aporta un valor que es más difícil conseguir internamente.

Competidores potenciales

Media, en función de la necesidad del cliente

A primera vista, no existen barreras relevantes de entrada y salida en este sector. No obstante, sí que se encuentran más en el área de actuación de LLYC, donde sus clientes son las principales compañías en sus distintas industrias.

En este sentido, para hablar de competidores potenciales, resulta esencial analizar dónde están y cómo son estos competidores. Para ello, se han identificado tres grandes grupos: 1) compañías multinacionales que todavía no operen en España o los países donde LLYC está presente, 2) nuevos proyectos de emprendimiento o startups de consultores o directivos de comunicación que decidan iniciar un proyecto profesional independiente 3) compañías especializadas en uno o varios Áreas específicos de LLYC y 3) grandes consultoras de negocio (por ejemplo, las Big Four) que comienzan a adentrarse en el mundo de la comunicación.

Sin embargo, en el caso de los nuevos proyectos de emprendimiento la principal barrera puede ser el escaso bajo reconocimiento de la marca, falta de experiencia en la industria, existencia de economías de escala de las que se benefician y les dan más seguridad.

Por último, cabe señalar que las desdibujadas fronteras de los sectores en la actualidad deberían hacernos reflexionar sobre la posibilidad que empresas que hoy en día no identificamos como competencia puedan llegar a serlo (como compañías tecnológicas, de big data o de demoscopia, entre otras).

Las claves de esa calidad en el servicio recaen en el equipo de profesionales, que deben demostrar su experiencia, involucración y capacidad para aportar valor a través de su conocimiento.

Poder de las asociaciones de consumidores

Cada vez mayor

Vivimos en la Era de la personalización y la Hipertransparencia. El consumidor es muy consciente de su poder y es cada vez más exigente porque está más y mejor informado. El gran reto de las marcas pasa por conocer sus demandas y adaptarse a ellas.

En este contexto, la reputación de las compañías es fundamental para lograr la licencia social para operar; y su propósito cobra una importancia dominante. Los consumidores cada vez demandan más compromisos a las organizaciones que van más allá de su negocio y en la narrativa corporativa se comienza a hablar del propósito y de la contribución social que realizan las empresas.

Un buen ejemplo de esto es la creciente preocupación social en torno al plástico que está conquistando, no solo las campañas de comunicación de las compañías, sino también revolucionando algunos de sus modelos de negocio.

Digitalización

Elevado

La transformación digital ha revolucionado todos los sectores, pero especialmente el nuestro. La forma en que nos comunicamos, en la que consumimos contenidos y en la que los generamos ha cambiado radicalmente.

Han aparecido nuevos players que, dominando las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos o el Blockchain, son una amenaza en la generación y distribución del contenido.

En el mismo sentido, esta digitalización es una tremenda oportunidad para aquellas compañías que sepan anticiparse y aprovechar las grandes oportunidades que nos brindan. Así, siguiendo con la tendencia de la personalización que exige el usuario hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías podemos saber qué, cuándo, cómo y dónde consume contenido y generárselo. Para ello, es necesario la escucha activa de los diferentes grupos de interés.

Globalización

Elevado

En línea con el apartado anterior, si hay algo que han traído las tecnologías es la hiperconexión. Somos capaces de generar todo tipo de contenido y distribuirlo a cualquier parte del mundo en tiempo real y desde prácticamente cualquier dispositivo.

Con la globalización, podríamos decir, no solo en el sector de la comunicación sino en cualquier otra industria, competimos con todos los mercados en todos los lugares del mundo. O, dicho de otra forma, tenemos la oportunidad de operar en cualquier parte del mundo. Somos capaces de identificar *best practices* de compañías internacionales, de prestar servicios en países donde no estamos presentes a través de alianzas o de explorar oportunidades en nuevos mercados sin salir del nuestro.

Esto representa grandes amenazas, pero a la vez grandísimas oportunidades de crecimiento.

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio de SCOPE, las cualidades que, según los responsables de marketing en España, son más importantes a la hora de definir la agencia creativa integrada 'ideal' son: Conocimiento (del mercado, cliente y marca), Creatividad-Ideas Innovadoras y Servicio de cuentas.

En línea con esta afirmación, y el análisis realizado durante el estudio, LLYC se encuentra en una situación privilegiada respecto de la competencia que podríamos reducir en 5 claves:

1. Anticipación: LLYC ha decidido abrazar la disrupción, el cambio tecnológico y la innovación en la comunicación.
2. Agencia 360º: es capaz de ofrecer un servicio *end to end* que incluya estrategia de comunicación, creatividad (a través del Estudio Creativo) e innovación tecnológica.
3. La experiencia, involucración y capacidad para aportar valor a través de su conocimiento: son las principales barreras de entrada en este sector, y la oportunidad de LLYC para continuar fidelizando clientes.
4. Para reducir costes fijos y alcanzar una mayor flexibilidad en los proyectos, los freelance especializados presentan una gran oportunidad para LLYC.
5. El consumidor tiene más poder que nunca, es consciente del mismo y exigen empresas con propósito. LLYC, cuenta con una gran experiencia en este sentido que da confianza a las grandes empresas.