



ANALISIS SECTORIAL LLYC

Business Case

BÁRBARA ESPEJO RODRIGUES

Madrid, Abril de 2020

ÍNDICE

Introducción	03
La intensidad de la competencia	03
Los competidores potenciales	07
El poder negociador de clientes	08
Digitalización	09
Globalización	09
Tendencias del sector	10
Conclusiones	10
Referencias bibliográficas	12

INTRODUCCIÓN

El presente documento plasma el análisis sectorial sobre LLYC, así como las principales conclusiones extraídas del mismo. Para ello, se han analizado varios factores atendiendo al modelo de las 5 fuerzas de Porter con las posteriores ampliaciones.

1. LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

Para llevar a cabo este análisis, se han estudiado las principales agencias de comunicación que compiten con LLYC analizando los territorios de conversación en los que se están posicionando como firma, sus acciones emblemáticas que están marcando la agenda de comunicación, sus principales portavoces y el nivel de facturación de cada empresa. Asimismo, se ha consultado sus activos digitales, así como su visibilidad en medios de comunicación en el último año desde el 1 mayo 2019 hasta el 1 abril 2020.

Las empresas seleccionadas siendo los competidores directos de LLYC son:

- Kreab
- Atrevia
- Apple Tree Communications
- Burson Cohn & Wolfe
- Estudio de Comunicación

De un vistazo: la competencia

					
Territorios de conversación	• AAPP • Financiero • LatAm • Com. Interna • Innovación	• Empresa Familiar • Mujer e Igualdad • Financiero (buen gobierno y accionariado) • Comunicación interna • Jóvenes: Generación Z, Latam	• GPTW • Creatividad • Digital • Innovación	• Deportes (global) • AAPP (alianzas) • Internacional • BCW Esp: igualdad	• Crisis • Com. financiera • Com. interna • Sector Salud • Digital
Acciones y canales	• Foro Tendencias España (Tendencias Geopolíticas y económicas junto con El País) • Encuentros Kreab • Informe trimestral de Tendencias de Kreab Research Unit	• CEAPI • Foro del buen gobierno y accionariado (junto con el IESE) • Foro de la Empresa Familiar • Observatorio de Com. Interna	#appletreebytes	• BCW Political Insight • Asia Pacific Perspectives • BCW Esp. "Masterclass "Mujeres que tienen algo que decir (con Dooit)"	• Spain Investors Day (con BNP Paribas y EXANE BNP PARIBAS) • Estudio "Muros de pago en los medios digitales" (con Servimedia) • Foro de Com. Interna • Estudio sobre la presencia del IBEX35 en RRSS (con El País)
Principales portavoces	Eugenio Martínez Bravo (Vicepresidente Ejecutivo) Carmen Basagoiti (Managing Partner España)	Nuria Vilanova (Presidenta de ATREVIA) Asun Soriano (CEO Atrevia)	Carmen Miró (CEO) Olivia Walsh (Socia y CCO)	Carmen Valera (CEO en España) Almudena Alonso (Chief Innovation Officer de BCW)	Ladislao Azcona (Presidente) Benito Berceruelo (CEO)

1.1 ATREVIA

- **Posicionamiento:** Como elemento diferenciador de compañía, Atrevia tienen un fuerte posicionamiento en el territorio de la Mujer e Igualdad con su presidenta y con la CEO como caras visibles. Cuentan con una subárea específica dentro de sus servicios de RSC dedicado a la mujer y al liderazgo femenino. Promueven la plataforma Mirada Plural, con iniciativas dirigidas a incrementar la presencia de la mujer en organizaciones y publican diversos informes y libros con la mirada de mujer en el negocio. Otra de las temáticas que abordan con intensidad es la Diversidad, promoviendo a través de estudios sobre la igualdad laboral y la Generación Z dentro de la empresa.

Muy vinculados también al territorio de Empresa Familiar y Latam ya que la Presidenta de Atrevia es también la Presidenta de CEAPI (Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica). En el ámbito financiero son los encargados de organizar el Foro del buen gobierno y accionariado junto con el IESE e impulsan el Foro Buen Gobierno «Sostenibilidad, inversión y rentabilidad» celebrado en la CEOE. Sobre Comunicación Interna han fundado el Observatorio de Com. Interna junto con el IE y Wolters Kluwer, cuyo objetivo la investigación y la divulgación de conocimiento en las áreas de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, así como el intercambio de iniciativas y buenas prácticas entre profesionales de los Recursos Humanos.

- **Visibilidad:** Se han publicado 194 impactos en los medios de comunicación sobre la firma.
- **Facturación 2019:** Atrevia ha facturado 17,6 millones de euros según VIII Informe PR 2019.
 - **Amenazas para LLYC:** Marcados territorios y bien definidos que compiten directamente con LLYC. Ponencias y eventos con referentes como aliados en los distintos sectores. Gran visibilidad y de calidad de su marca en los principales medios de comunicación ya sea generalistas y especializados dando a conocer los diferentes eventos o contenidos propios (informes, artículos, etc). Tras LLYC, Atrevia es la segunda agencia de comunicación en facturación de España. En *pricing* son más bajos que LLYC.
 - **Oportunidades:** Cuentan con muchos clientes para llegar a niveles de facturación altos, pero no priman por ser los referentes en el sector. Se basan en una comunicación no tan innovadora y holística como LLYC, aunque están posicionándose en nichos de tendencia como igualdad y organizando eventos de peso. Sus clientes o ex clientes dicen que cuentan con un gran equipo, pero en muchas ocasiones es junior y el servicio no es excelente.

1.2 ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

- **Posicionamiento:** Desde su creación han tenido clara apuesta por la comunicación financiera y de crisis dando a conocer proyectos y casos de éxito gestionados por la firma. Reafirman su liderazgo a través de acciones emblemáticas como el Spain Investors Day, que organiza en colaboración con BNP Paribas y EXANE BNP PARIBAS y que ya cuenta con 10 ediciones, o la creación de contenido de estos temas por sus profesionales.

Vemos que, en sus redes, dan visibilidad a sus empleados (de los más juniors a los más seniors), convirtiéndolos en protagonistas y embajadores de se marca a través de numerosas pequeñas acciones.

- **Visibilidad:** Se han publicado 84 impactos en los medios de comunicación sobre la firma.
- **Facturación 2019:** ha facturado 10,1 millones de euros según VIII Informe PR 2019.
 - **Amenazas:** Se han consolidado con buena reputación en el ámbito de comunicación financiera y de crisis y eso compiten directamente con LLYC. Su trabajo está considerado por los clientes como de gran calidad en estas dos áreas con un equipo con mucho *seniority*. Buena visibilidad de marca con los eventos/conferencias y artículos que producen.
 - **Oportunidades:** Falta de innovación en la forma de hacer comunicación y no aportan el mismo *expertise* en todas las áreas de la Comunicación.

1.3 BURSON Cohn & Wolfe

- **Posicionamiento:** compañía internacional que opera en mercados de todo el mundo y quieren que su valor diferencial sea su sello internacional. Buscan un mayor posicionamiento en Asuntos Públicos a través de nuevas incorporaciones en distintas operaciones o de alianzas en España. Además, publican una serie de artículos/post recurrentes bajo el nombre de “BCW Political Insight”, en los que analizan distintos temas de la política británica con una periodicidad de 10 días.

Quieren convertirse en referentes en el sector de los Deportes, con la creación de nuevas soluciones o la publicación de contenido relevante para la comunicación en este sector. También el territorio de la Igualdad, fomentando la aparición de profesionales mujeres y con acciones emblemáticas como la realización de una serie de masterclass que se organizan en colaboración con Dooit bajo el título “Mujeres que tienen algo que decir”.

- **Visibilidad:** Se han publicado 54 impactos en los medios de comunicación sobre la firma.
- **Facturación 2019:** ha facturado 8,3 millones de euros según VIII Informe PR 2019.
 - **Amenazas:** Siguen apoyándose en la marca internacional que no acaba de impregnar el mismo sello en el mercado español, pero le avala una fuerte marca americana. Cuenta con una red muy potente que puede traer de forma directa clientes globales al mercado español a través de proyectos o cuentas de fee globales. Compiten directamente con LLYC en clientes globales.
 - **Oportunidades:** Se están diversificando pasando de una comunicación muy corporativa a otras áreas como Asuntos Públicos, pero no está muy consolidada.

1.4 KREAB

- **Posicionamiento:** La compañía se sitúa en los territorios de Asuntos Públicos y Financiero reforzando su posicionamiento de los últimos años. Por ello, sus principales clientes demandan mayoritariamente los servicios de estas dos áreas de especialidad.

Además de publicar continuos análisis y artículos en su blog y en el apartado de Actualidad de la web sobre estos dos ámbitos, organizan periódicamente lo que llama “Encuentros Kreab” con sus principales clientes y con la participación de personalidades del ámbito político y económico para reflexionar sobre la coyuntura política, económica y social en España.

Por otro lado, merece la pena destacar la organización del Foro Tendencias España que organiza junto con El País, y que constituye un observatorio de las tendencias geopolíticas y económicas para el próximo año. Por último, dentro del territorio político y económico, Kreab cuenta con lo que llama “Research Unit”, donde publica trimestralmente informes de análisis políticos y económicos.

Otro territorio en el que se quiere posicionar es en el de la innovación. Han publicado recientemente lo que llama “Kreab Lab”, un laboratorio de transformación e innovación y cada vez publican más contenido relacionado tanto en blog como en redes sociales.

- **Visibilidad:** Se han publicado 27 impactos en los medios de comunicación sobre la firma.
- **Facturación 2019:** Kreab ha facturado 8,1 millones de euros según VIII Informe PR 2019.
 - **Amenazas:** Posicionamiento muy potente en el ámbito de los asuntos públicos y cada vez más en el sector financiero con una socia, Carmen Basagoiti, muy reconocida en el mercado. Los clientes afirman que el asesoramiento es *senior* y de mucha calidad: cliente y socio/alta dirección y no con consultores juniors.
 - **Oportunidades:** Al estar muy centrados en dos territorios: financiero y AAPP tiene poco impulso en el resto de áreas de especialidad por lo que se convierte en una oportunidad para LLYC para seguir ganando clientes en ámbito Latam y corporativo.

1.5 Apple Tree Communications

- **Posicionamiento:** Tiene un claro posicionamiento en el ámbito de la creatividad. Desde su visión corporativa: “*Somos creativos, curiosos, pensadores atrevidos*”, han reforzado el equipo con esa mirada. Además, asisten a eventos creativos como Cibecom y les han premiado como la agencia más innovadora, creativa y digital según SCOPEN.

Territorios que son fuertes: Digital e innovación con gran contenido de informes y piezas en RRSS y clientes estratégicos como Adigital, la organización de eventos de referencia como el Mobile World Congress. Además, organizan debates en torno a temas como innovación, estrategia, digital y creatividad, llamados #Appletreebytes.

Apple Tree destaca su valor como GPTW. Desde 2014 Apple Tree ha estado en la cima del ranking, como ‘Mejor agencia en la que trabajar’, según el estudio bianual publicado por Scopen. Lo vinculan fuertemente con el contenido protagonista de sus redes sociales que son sus empleados y el día a día de la oficina.

- **Visibilidad:** Se han publicado 4 impactos en los medios de comunicación sobre la firma.
- **Facturación 2019:** ha facturado 8 millones de euros según VIII Informe PR 2019.

- **Amenazas:** Reconocida en el sector por ser muy creativa, casi en el sector de la publicidad y no tanto de la Comunicación.
- **Oportunidades:** Complicado contar con un cliente 360° ya que no cubren todos los servicios.

Conclusiones generales de la competencia directa

Amenazas: La mayor parte de las agencias analizadas cuentan con una o dos áreas de especialidad muy potentes que es lo que les da reconocimiento, pero no como agencia de comunicación global a excepción de Atrevia que sí está considerada firma de comunicación global. Estudio de Comunicación está muy reconocida por contar con un equipo muy senior con un trabajo de mucha calidad y Kreab es muy potente en Asuntos Públicos. La más creativa y Digital, Apple Tree Communications. Burson tiene una red internacional potente, sobre todo en el mercado americano donde podrían nutrirse de las últimas tendencias en comunicación y traspasar sus clientes globales al mercado español. Todos los competidores directos de LLYC tienen un *pricing* más bajo.

Oportunidades: Según el último informe PR 2019, LLYC vuelve a estar un año más a la cabeza en términos de facturación ofreciendo un servicio completo en todos los ámbitos de la Comunicación. El hecho de contar con una productora audiovisual propia, Estudio Creativo, sin duda aporta mucho valor compitiendo también en áreas como la publicidad y Marketing. Con el rebranding de 2019 los clientes dicen que LLYC es más creativa, más innovadora, su nuevo *claim* #EmbraceDisruption pero manteniendo la calidad y la posibilidad de ofrecer un asesoramiento en todas las áreas de la comunicación. Fundamental también la red LATAM que la convierte en una firma global con reconocidos y grandes clientes a nivel mundial. Sobre *pricing* se podría ver como una oportunidad ya que se sitúan en el segmento de mercado más alto apostando por un determinado tipo de cliente.

2. LOS COMPETIDORES POTENCIALES (BARRERAS DE ENTRADA)

El sector de servicios, como es el caso de las agencias de comunicación, puede contar con diversos potenciales competidores ya que es relativamente sencillo crear una nueva agencia de comunicación o dedicarse al mundo de la consultoría ya que prácticamente se requiere conocimiento y *expertise* para llevarlo a cabo.

Por eso, de forma recurrente se van creando nuevas empresas dedicadas a la comunicación, normalmente de pequeño tamaño, las llamadas agencias boutiques para llevar a cabo las labores de comunicación.

Estos potenciales competidores se encuentran, por un lado, con las firmas ya consolidadas en el sector, que sin duda les supone un obstáculo porque ya van adquiriendo una reputación favorable y también por el tipo de cliente y sus necesidades. Si el cliente busca una firma que le ofrezca una gran cantidad de servicios forzosamente tendrá que tener un equipo grande y multidisciplinar que difícilmente se lo podrán dar las nuevas agencias.

Pero podrá darse la casuística que esos potenciales competidores provengan de empresas que tradicionalmente no vengan de la Comunicación pero que por determinados tipos de actividad o por el contexto actual se reinventen y también comiencen a hacer este tipo de labores, vease agencias de Marketing.

Por ultimo, existe otra de las probabilidades como competidores potenciales para LLYC, y es que como esta compañía ha ido diversificando sus servicios y productos que ya no solamente están solamente ceñidos con la comunicación, pueden competir en otras áreas. Claro ejemplo es el de la Reputación y Medición de Intangibles en los que LLYC compitió en algunos concursos con las grandes consultoras de servicios profesionales como Deloitte o KMPG.

3. EL PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES Y SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En un contexto de transformación acelerada, los clientes del B2B pasan por un proceso de especialización y exigencia que obliga a las compañías con las que establecen relaciones comerciales, a una necesaria reconversión de su enfoque. Es necesario que se creen vínculos y experiencias para la diferenciación porque destacar entre los competidores y potenciales competidores es clave.

Para ello, se podrían resaltar cuatro aspectos claves para poner al cliente en el centro según un informe de KMPG "B2B Customer Experience: Winning in the Moments that Matter".

1. A través de su **Unique Selling Proposition**. ¿Qué hace único y especial el servicio o producto que se ofrece? En este caso concreto, ¿qué hace diferente a LLYC?
2. **Talento como clave del engagement** hacia el cliente, que sean los empleados los mejores embajadores de la firma.
3. Las **empresas B2B tienen que desarrollar estrategias para insertarse** y, sobre todo, anticiparse en la nueva lógica de mercado digital con nuevas herramientas y formatos.
4. **La fidelización del cliente** es un reto crucial en el marketing y la comunicación B2B. Una de las palabras claves es "confianza", como elemento indispensable para consolidar relaciones como socios a largo plazo de los clientes. La construcción de esta relación se sostiene sobre tres pilares: **un servicio de alto nivel, una relación personal con el cliente y la posibilidad de agregar valor más allá de lo estrictamente contratado.**

Amenazas: No cuenta con un Unique Selling Proposition claro y directo que lo haga diferente. Potenciales clientes no la identifiquen como consultora global y creativa.

Oportunidades: En el 2019 LLYC actualiza su propuesta de valor, adaptándola al contexto disruptivo para ofrecer las mejores soluciones a los desafíos a sus clientes. *LLYC hoy se define como 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, y que colabora con ellos de forma proactiva, con la creatividad y seniority necesarios, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades.*

Por sexto año consecutivo, LLYC forma parte del ranking de Actualidad Económica “Las Mejores Empresas para Trabajar en España”, situándose entre las mejores 50 empresas y siendo la única consultoría de comunicación presente en el estudio. En cuanto al reconocimiento por parte de profesionales del sector de la comunicación, destaca en la primera posición en el estudio SCOPEN “Best Agency to Work For” en España.

4. DIGITALIZACIÓN

Información. Data. Datos. Esta es la propiedad más valiosa para las empresas hoy en día. Para mantenernos competitivos tenemos que tener información, protegerla y saber trabajarla, para poder utilizarla de forma anticipada y preveer el devenir de los acontecimientos.

Diariamente se genera tanta información como la que se creó desde el principio de la civilización hasta el año 2000. Vivimos en la era de la inmediatez gracias a las herramientas digitales. Por ello, no podemos pensar que la tecnología será la diferencia competitiva de la empresa, dado que, a largo plazo, todas tendrán el mismo acceso. El reto de la digitalización, y de la era “posdigital” que vivimos, es hacer que nuestra empresa se diferencie de la competencia y eso solo se va a poder lograr si hay anticipación. De esta forma, el negocio será más eficiente, más complete y mejorará experiencia del cliente. Entre 5 y 10 años han tardado estos casos en hacerse cotidianos en nuestras vidas: del taxi o la personalización de Uber o Cabify; del antiguo videoclub a lo que ahora conocemos como Netflix o del centro comercial donde podíamos comprar todos los productos a hacerlo ahora a golpe de click con Amazon.

Amenaza: LLYC cuenta desde el año 2008 con un área digital pero dado el contexto actual tendría más sentido si fuera un área transversal complementando todos los servicios que ofrece. Puede que los clientes sientan que es un servicio menos estratégico y más táctico.

Oportunidad: Convertir el área Digital en un área transversal para que sea una palanca estratégica y aporte en todas las vertientes de lo que demanda el cliente. A eso, habría que añadir servicios avanzados y especializados en Big Data.

5. GLOBALIZACIÓN

LLYC es una multinacional que opera en 13 países con 16 oficinas distribuidas globalmente.

Amenaza: LLYC cuenta con una potente presencia en Latinoamérica, España, Portugal y EEUU. Existe por lo tanto, trayectoria para invertir en otros mercados como el continente asiático de las empresas españolas allí presentes.

Oportunidad: Con 700 clientes en cartera, LLYC cuenta con clientes globales que operan en varios mercados. Es importante mantener y consolidar a la figura de coordinador global de cuentas para mantener la buena gestión de este tipo de clientes.

6. GRANDES TENDENCIAS DEL SECTOR

- **Nuevo consumidor:** El mundo ha cambiado y con él el consumidor. Hoy es más demandante, crítico y consciente. Es un consumidor más informado, con mayor criterio y más expectativas en relación a las marcas. Esto hace que las marcas tengan más presión pública y que sean más rápidas en saber identificar las prioridades del cliente y anticiparse a ellas.
- **Digitalización:** Las tendencias en la digitalización son cada vez más permeables a todos los negocios. La masificación de software y servicios de inteligencia artificial (IA); las redes de quinta generación, que permiten más velocidad y conectividad; altavoces inteligentes; asistentes de voz en múltiples idiomas, son avances que las empresas tendrán de estar atentas.
- **Comunicación visual:** Videos online, canales de Youtube, videos en directo en Instagram son los nuevos canales de información y entretenimiento. La visualización de videos online ha aumentado un 90% desde el año 2016; así como el número de abonados a las plataformas de internet para ver series, películas o canales de TV.

7. CONCLUSIONES

Tras analizar las principales fuerzas y reflejar el impacto en el sector; se sintetizan las Oportunidades y Amenazas para LL&C.

AMENAZAS

- **Principales competidores directos cuentan con un posicionamiento centrado en uno o dos territorios que funcionan como áreas de especialidad. LLYC se considera agencia global de Comunicación y Asuntos Públicos sin destacar un área fuerte.**
- **Atrevia tiene posicionamiento de agencia global y cuenta con grandes aliados a la hora de organizar sus conferencias y eventos y mucha visibilidad en medios de comunicación generalistas y especializados.**
- **LLYC tiene *pricing* más alto del mercado respecto a sus competidores directos.**
- **Área digital no es transversal a toda la compañía sino y puede que los clientes la vean como un área muy táctica y poco estratégica.**
- **Posibilidad de explorar otros mercados como el gigante asiático.**

OPORTUNIDADES

- LLYC sigue siendo número 1 en España por facturación.
- Cuenta con productora audiovisual propia, Estudio Creativo, como valor diferencial compitiendo también en áreas como la publicidad y marketing.
- Potente en medición de intangibles como la reputación que la hacen competir con las Big4.
- LLYC tiene *pricing* más alto del mercado respecto a sus competidores directos lo que la puede situar en una escala alta del segmento.
- Con el rebranding de 2019 los clientes dicen que LLYC es más creativa, más innovadora claim #EmbraceDisruption pero manteniendo la calidad y la posibilidad de ofrecer un asesoramiento en todas las áreas de la comunicación.
- Seguir potenciando red LATAM que la convierte en una firma global con reconocidos y grandes clientes a nivel mundial.
- Por sexto año consecutivo, LLYC se sitúa entre las 50 mejores empresas para trabajar del ranking de Actualidad Económica. Reconocimiento por parte de profesionales de sector comunicación que destacan a LLYC en la primera posición en el estudio SCOPEN "Best Agency to Work For" en España.
- Convertir el área Digital en un área transversal para que sea una palanca estratégica y aporte en todas las vertientes de lo que demanda el cliente. A eso, habría que añadir servicios avanzados y especializados en Big Data.
- Con 700 clientes en cartera, LLYC cuenta con clientes globales que operan en varios mercados. Es importante mantener y consolidar a la figura de coordinador global de cuentas para mantener la buena gestión de este tipo de clientes.
- Con un equipo multidisciplinar, global, la compañía tiene que estar muy atenta para seguir las tendencias del sector y abrazar la innovación de forma disruptiva para que los clientes y potenciales clientes lo vean como un valor añadido y por supuesto diferencial de la competencia.

1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tendencias Consumer 2020 | IDEAS LLYC. (2020). Consulta 2 Abril 2020, recuperado de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/01/tendencias-consumer-2020/>
- 2019: Embrace Disruption. Consulta 2 Abril 2020, recuperado de <https://informeannual2019.llorenteycuenca.com/embrace-disruption>
- Top Tendencias Digitales 2020 | IAB Spain. (2019). Consulta 5 Abril 2020, recuperado de <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2020/>
- Los cinco grandes retos de la comunicación posdigital | IDEAS LLYC. (2020). Consulta 8 Abril 2020, recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/01/los-cinco-grandes-retos-de-la-comunicacion-posdigital/?utm_campaign=Suscripci%C3%B3n%20a%20la%20Newsletter&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=82707461&hsenc=p2ANqtz-h_BlrSoM22IAHxrnGum1hTQdjpnLu06ogtxNRqv1HYLTmjrK3Mi1yKbCcHn47tgQVrFYM69An5KbkZowkHx36A7bkGeVN04-U3_Pa-xTL7tQVa8&hsmi=82707461
- Prnoticias. (2019). Informe PR 2019: Las agencias de comunicación aumentaron su facturación un 8,9%. Consulta 8 Abril 2020, recuperado de <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20174521-informe-prnoticias-ranking-facturacion-agencias-comunicacion>
- El B2B frente al espejo: los retos de 18 compañías en la relación con el cliente | IDEAS LLYC. (2019). Consulta 8 Abril 2020, recuperado de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2019/11/el-b2b-frente-al-espejo-los-retos-de-18-companias-en-la-relacion-con-el-cliente/>
- B2B Customer Experience: Winning in the Moments that Matter | KPMG. (2017). Consulta 14 Abril 2020, recuperado de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/05/b2b-customer-experience-report.pdf>.
- El impacto digital en la gestión de la comunicación en España. Consulta 14 Abril 2020, recuperado de <https://www.anunciantes.com/wp-content/uploads/2016/06/El-impacto-digital-en-la-gestion-de-la-comunicacion-en-Espa-a-por-Felix-Mu-oz.pdf>

- Dircom presenta las 5 tendencias que marcarán el futuro de la comunicación. (2018). Consulta 14 Abril 2020, recuperado de <https://fundacom.lat/actualidad/dircom-presenta-las-5-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-comunicacion/>
- Gestión (2019). Deloitte lanza sus predicciones para tecnología, medios y telecomunicaciones este año. Consulta 15 Abril 2020, recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/deloitte-lanza-predicciones-tecnologia-medios-telecomunicaciones-ano-265274-noticia/?ref=gesr>