

Programa Superior Gestión de Empresas de Servicios Profesionales_Año 1

Tema 1: Estrategia

Profesor: María del Valle Maroto

Alumno: Camila Ruiz Rojas

Caso de estudio: Análisis del sector – Consultoría en comunicación estratégica y asuntos públicos

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de poder construir un DOFA sobre LLYC Colombia, a continuación, se presenta un análisis del sector de consultoría en comunicación estratégica, gestión de la reputación y asuntos públicos.

Es importante mencionar que, para el desarrollo de este capítulo, se corrió una investigación externa basada en los postulados de Porter, incluyendo el entendimiento del sector; la identificación de la competencia; y la percepción de clientes y proveedores. Adicionalmente, se realizó un análisis interno enfocado en los recursos, medios, habilidades y capacidades percibidas por parte de diversos grupos de interés respecto a la oferta de valor de LLYC Colombia.

1. ANÁLISIS EXTERNO

El sector de la consultoría en comunicación estratégica y asuntos públicos en Colombia

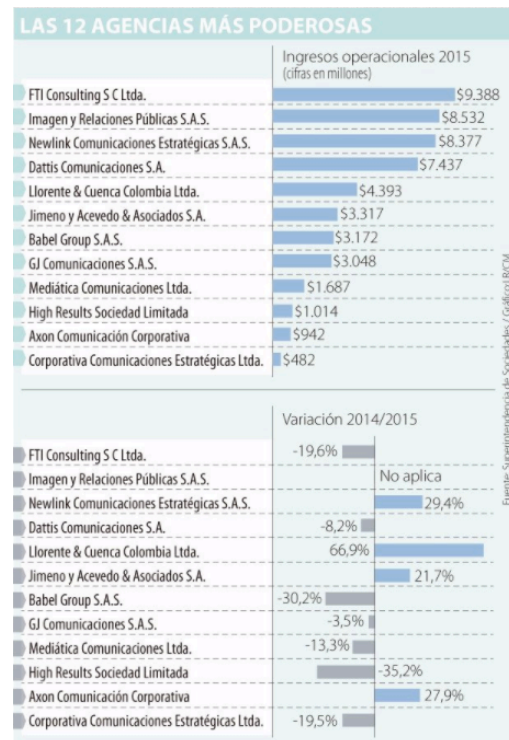
Hacia el año 2004, algunos medios de comunicación del país, empezaban a señalar que las relaciones públicas son una herramienta de gestión clave para cualquier empresa, y que a pesar de que en Colombia existen múltiples asesores en la materia, todavía es desconocido su alcance.

Y es que el panorama en cuanto al conocimiento del sector de consultoría no ha cambiado mucho, si se compara con otros mercados como el mexicano o peruano, se podría decir que es bastante escaso. Se sabe mediante la voz a voz, y por cuenta de algunos registros públicos, que el sector de consultoría en comunicación estratégica y asuntos públicos ha crecido significativamente a razón de la consolidación de grandes firmas internacionales entre las que se encuentran LLYC, FTI Consulting, Deloitte, Burson Marsteller, así como por la apertura de compañías locales.

Al respecto, se pueden identificar algunos datos, unos más recientes que otros y con diversas metodologías. Por ejemplo, en 2004 la Revista Dinero, indicaba que: *“aunque el negocio de las relaciones públicas en Colombia es de vieja data, ahora hay un auge en el mundo que empieza a consolidarse en el mercado interno. En los 90, tuvo un crecimiento espectacular. Según un estudio contratado con investigadores de la Universidad de los Andes, si en 1993 había cerca de 10 agencias, en 2003 esta cifra*

ascendió a 96. De hecho, el informe señala que este crecimiento fue el mayor en América del Sur”¹.

Más adelante, se identifican algunas publicaciones relacionadas con la facturación de las agencias de comunicación. Por ejemplo, en 2015² se empiezan a observar artículos que toman como fuente los datos registrados en la Superintendencia de Sociedades, que es la entidad del Gobierno encargada de ejercer la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles que operan en el país, para indicar el tamaño del mercado y la preponderancia de sus jugadores.



Por otro lado, se observa que una las publicaciones más recientes sobre el tema, data de 2018 y fue liderada por la Revista P&M, en esta se menciona que: “*el rol de los consultores de comunicación se ha convertido en uno de los elementos más importantes no solo para planear estrategias de comunicación, sino para aclarar y entender las diferentes facetas y procesos de las compañías; ya que ahora, en un proceso de consultoría, los objetivos están relacionados con ayudar a que la compañía se conozca mejor, y por ende formule estrategias y políticas de comunicación adecuadas para sus proyectos*”³.

¹ El valor de las relaciones publicas (2014, Junio). Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/el-valor-relaciones-publicas/21543>

² Las agencias de comunicaciones facturaron \$50.000 millones en 2015 (2016, Julio). Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/las-agencias-de-comunicaciones-facturaron-50000-millones-en-2015-2404561>

³ Consultores de comunicación: estrategia y acción corporativa (2018, Septiembre). Recuperado de <https://revistapym.com.co/comunicacion/consultores-de-comunicacion>

Este panorama, nos permite entrever que, si bien la actividad de consultoría en comunicación estratégica y asuntos públicos es conocida en el país y que el rol de los consultores en esta materia ha empezado a ser visible, aún hace falta profundizar en la vocación de estas compañías y en su qué hacer.

Lo anterior, debido a que, en muchas ocasiones, identificar información del sector y de sus actores es tan ambiguo como las búsquedas que permite Google. Por ejemplo, cuando se buscan temas asociados a consultoría, estos en su mayoría están enfocados en aquellas empresas que se dedican a la consultoría de negocios como las *big four*; cuando se buscan temas relacionados a comunicación estratégica y asuntos públicos es más usual encontrar información sobre las relaciones públicas en general; o cuando se buscan agencias de comunicación, se registran resultados de la actividad de comunicaciones o de publicidad.

La competencia de LLYC Colombia

Como se mencionó anteriormente, cada día son más las empresas que compiten en el sector de consultoría en comunicación estratégica, gestión de la reputación y asuntos públicos, razón por la cual, es importante identificar a partir del entendimiento del propósito y esencia de LLYC Colombia, quiénes podrían efectivamente ser sus competidores, considerando que la mayoría de los *rankings* existentes se basan en la facturación de las compañías del sector, desconociendo en sí el enfoque de sus servicios y oferta de valor.

En ese sentido, lo primero que debemos identificar es la última clasificación de la competencia por su facturación, para después de esto lograr comparar sus ofertas de valor y segmentarla según afinidades en esta.

Bajo ese contexto, se resalta que el *ranking* más reciente del sector fue elaborado por la Revista P&M en el año 2019 para analizar, diagnosticar e innovar a partir del resultado de cómo se movió el sector de la publicidad, el mercadeo y las comunicaciones en Colombia durante 2018 con respecto a 2017⁴.

Como resultado de este análisis, se identifica que los primeros cinco lugares son ocupados por: FTI Consulting; SEC Latam Comunicaciones Estratégicas; Dattis Comunicaciones; Hay Group; Universal Group Agencia de Comunicaciones; y que el sexto lugar por LLYC (LLORENTE & CUENCA Colombia).

Otro hallazgo importante de este análisis, tiene que ver con algunos de los otros jugadores, por ejemplo, en la lista figuran empresas como Punto Cardinal Comunicaciones, una compañía que si bien presta algunos servicios de consultoría está enfocada en la elaboración de herramientas que facilitan la gestión de las

⁴ Editorial 460: ¿Cómo se construye el ranking P&M? (2019, Julio). Recuperado de <https://revistapym.com.co/comunicacion/editorial-460-ranking>

comunicaciones como carteleras virtuales, boletines electrónicos, multimedias, sitios web, monitoreo de medios de comunicación, entre otros similares.

RELACIONES PÚBLICAS																	
No.	Razón social	Ventas			Utilidad operacional		Utilidad neta		Margen operacional (%)		Margen neto (%)		Activos 2018	Patrimonio 2018	ROE (%) 2018	ROA (%) 2018	Endeudamiento (%) 2018
		2018	2017	Variación (%)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017					
1	FTI Consulting SC Ltda.	27.539	12.744	106,19	5.804	1.888	2.660	1.175	21,07	14,82	9,66	9,22	22.995	10.950	24,3	11,57	52,38
2	SEC Latam Comunicaciones Estratégicas S.A.S.	15.093	9.873	50,65	1.973	596	1.200	284	13,07	6,04	7,95	2,88	4.654	1.500	79,96	25,78	67,76
3	Dattis Comunicaciones S.A.S.	12.516	10.403	20,03	1.995	1.802	1.271	1.107	15,94	17,32	10,16	10,64	4.903	2.834	44,86	25,93	42,2
4	Hoy Group Ltda.	11.811	10.849	5,44	1.172	1.215	84	536	9,92	11,2	0,71	4,94	9.620	421	19,96	0,87	95,62
5	Universal Group Agencia de Comunicaciones S.A.S.	11.004	1.933	469,35	1.427	533	1.073	203	12,97	27,55	9,75	10,48	3.546	2.832	37,9	30,27	20,13
6	Llorente & Cuenca Colombia S.A.S.	8.070	8.973	-10,81	698	2.126	368	1.184	8,65	23,69	4,56	13,19	5.059	3.141	11,71	7,27	37,9
7	Burson Cohn y Wolfe Colombia S.A.S., Burson Marsteller	7.840	8.375	-6,73	2.153	2.114	1.191	1.334	27,46	25,24	15,19	15,93	6.704	5.366	22,2	17,77	19,95
8	Punto Cardinal Comunicaciones S.A.S.	6.285	6.796	-8,21	928	1.277	205	62	14,77	18,78	3,26	0,91	7.253	2.385	8,6	2,83	67,12
9	Conexiones & Comunicaciones S.A.S.	6.034	4.248	42,05	110	3.834	110	71	1,82	90,27	1,82	1,68	2.322	687	15,99	4,73	70,42
10	GJ Comunicaciones S.A.S.	4.714	4.683	0,66	151	359	57	218	3,2	7,66	1,21	4,66	1.267	495	11,53	4,5	60,92
11	Eloquentem S.A.S.	4.434	2.338	89,64	281	250	281	250	6,33	10,67	6,33	10,67	1.882	752	37,29	14,91	60,01
12	Edelman Position Comunicaciones Estratégicas Colombia S.A.S.	4.086	4.098	-0,28	1.642	312	-60	42	40,19	7,6	-1,47	1,03	2.005	656	-9,15	-2,99	67,28
13	Babel Group S.A.S.	3.512	3.290	6,74	422	449	276	292	12,01	13,64	7,86	8,87	2.219	1.284	21,5	12,45	42,1
14	Medios Milenium S.A.S.	2.373	2.744	-13,52	269	316	67	105	11,34	11,52	2,82	3,83	1.613	430	15,58	4,15	60,11
15	Brújula Comunicaciones Estratégicas S.A.S.	2.194	2.260	-2,92	330	671	307	662	15,04	29,69	13,99	29,29	609	385	79,74	50,41	36,68
16	Jimeno Acevedo y Asociados S.A.	2.147	3.024	-29	62	169	11	21	2,87	5,59	0,53	0,71	1.577	658	1,73	0,72	58,24
17	Vega Jaramillo y Asociados S.A.S.	2.051	1.784	14,97	NR	NR	175	311	NR	NR	8,53	17,43	780	430	40,7	22,44	59,2
18	High Results S.A.S.	1.402	1.473	-4,78	41	149	11	45	2,89	10,09	0,81	3,09	605	262	4,34	1,88	56,74
19	Praestigium S.A.S.	1.147	488	135,04	NR	NR	163	43	NR	NR	14,21	8,81	636	331	49,24	25,63	34,76
20	Axon Comunicación Corporativa Ltda.	1.130	1.151	-1,85	260	305	95	143	23,01	26,54	8,39	12,44	1.367	569	16,67	6,93	58,41

Considerando la multiplicidad de perfiles analizados, es importante poder segmentar la competencia teniendo en cuenta variables que vayan más allá de la económica, en ese sentido, lo primero es identificar la descripción del propósito u oferta de valor, y algunas otras variables de las primeras compañías para entender si son o no equiparables como competencia de LLYC.

LLYC se describe a sí misma como: *“una firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos. Ayudando a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro del contexto disruptivo e incierto en el que vivimos, teniendo en cuenta su impacto reputacional. Y colabora con ellos para que las ejecuten con éxito de forma que puedan alcanzar sus metas de negocio, defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio”; y que su propósito está enmarcado en: “mejorar el mundo que los rodea porque están convencidos de que una comunicación honesta, inteligente, innovadora y eficaz ayuda a generar confianza y entendimiento entre personas, empresas e instituciones, pilares sobre los que se asienta el progreso económico y social”*⁵.

FTI Consulting, se destaca como una consultora de negocios que lleva cerca de una década ayudando a las principales empresas de la región a proteger, elevar o mantener su valor empresarial; y que, además, por medio del segmento de Comunicaciones Estratégicas, se ha consolidado desde el 2007 como la firma líder en asesorar a

⁵ Nosotros LLYC. Recuperado de <https://www.llorenteycuenca.com/nosotros/#resto>

empresas, gremios, gobiernos y organizaciones a comunicarse adecuadamente con sus audiencias de interés para lograr sus objetivos de negocio⁶.

SEC Latam Comunicaciones, conocida actualmente como SEC Newgate, ofrecemos servicios integrales en comunicaciones estratégicas, con un nivel de talento y experiencia destacados, con experiencia en: estrategia corporativa, asuntos públicos, manejo de crisis, brand PR, social media management, content experience, investigación, producción integral de eventos, creatividad y branding, prácticas todas alineadas con el cambiante y dinámico mundo de hoy⁷.

Dattis Comunicaciones, señala que su labor consiste en ayudar a las organizaciones que necesitan o desean enfrentar sus retos de comunicación explorando nuevas oportunidades de relacionamiento, diseñando mecanismos para administrar su reputación y estableciendo herramientas para construir, organizar y maximizar el retorno de las relaciones con sus diferentes grupos de interés⁸.

Hay Group, la información de esta compañía es poco en medios de comunicación, pero se resalta que su enfoque está dirigido a la asesoría de liderazgo y talento, prácticas de compensación y soluciones para la construcción de organizaciones efectivas⁹.

Universal Group Agencia de Comunicaciones, se describe como una compañía colombiana especializada en Comunicación Estratégica Integral a nivel nacional e internacional, para organizaciones públicas y empresas privadas socialmente responsables; que además se encarga de gestionar estratégicamente proyectos de comunicación social en medios masivos, alternativos y digitales con alta calidad, excelente servicio y experiencia certificada¹⁰.

Ahora bien, aunque la información consignada anteriormente aporta para la elaboración de una primera priorización, es importante profundizar en algunos otros elementos como el tipo de servicios ofrecidos por la compañía, su origen, su localización geográfica, entre otros; en ese sentido, y tomando como referencia las descripciones recopiladas, un análisis más a profundidad se correrá sobre las tres primeras compañías dadas las confluencias en algunos de los temas que se resaltan.

Compañía	Origen	Presencia	Especialidades en Colombia	Visibilidad Pública (registros digitales del último año en Colombia)
LLYC	España	13 países 18 oficinas	• Asuntos públicos • Consumer engagement • Comunicación corporativa	+ de 10 artículos enfocados en su mayoría en la propuesta de valor de la compañía, nombramientos

⁶ Overview FTI Consulting. Recuperado de

<https://www.fticonsulting.com/about/locations/regions/colombia?partiallanguage=es>

⁷ Sobre nosotros SECLATAM. Recuperado de <http://www.seclatam.com/index.php/que-2-2/?lang=es>

⁸ Descripción Dattis. Recuperado de <http://www.dattis.com/la-firma/>

⁹ Consultora Hay Group refuerza presencia en Colombia (2012, Febrero). Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/ultimas-noticias/articulo/consultora-hay-group-refuerza-presencia-colombia/44506>

¹⁰ Quiénes somos Universal Group. Recuperado de <https://universalcomunicaciones.com/#quienesSomos>

			• Comunicación digital	corporativos y actividades con clientes.
FTI Consulting	Estados Unidos	27 países 103 oficinas	• Gestión de crisis • Asuntos públicos • Fusiones y adquisiciones • Comunicación financiera • Comunicación corporativa • Comunicación interna	- de 10 artículos. De acuerdo con la revisión de registros públicos, se pueden identificar artículos enfocados en áreas de <i>expertise</i> de la compañía, pero en su mayoría sobre la relación de uno de sus ex directivos como asesor de comunicación de Odebrecht mediante la firma.
SECLatam	Italia	16 países 19 oficinas	• Comunicación corporativa • Asuntos públicos • Brand PR • Salud y bienestar	- de 10 publicaciones, relacionadas con el cambio de nombre de SECLatam Colombia a SEC Newgate.
Dattis	Colombia	1 país 3 oficinas	• Comunicación corporativa • Asuntos públicos • Comunicación digital • Comunicación visual • PR Marketing	- de 10 publicaciones, enfocadas en la oferta de valor de la empresa mediante análisis desde sus líneas de especialidad.

Como se puede observar, la mayoría de las compañías analizadas comparten sus áreas de especialidad, sin embargo, se identifica una diferencia en cuanto a su visibilidad en medios de comunicación, en esta variable LLYC lleva cierta ventaja frente a las demás de la competencia, pues además de tener una mayor cantidad de publicaciones durante el último año, todas están lideradas por el senior *management* de la compañía y todas son afines a su visión y áreas de especialidad, lo que permitiría intuir que a pesar de no ocupar los primeros tres puestos del *ranking* del sector, tiene más exposición frente a sus audiencias de interés.

Hasta el momento, se ha realizado la comparación con empresas afines, sin embargo, las dinámicas del mercado hacen también llamar la atención sobre la reinención de algunas consultoras de negocio, pues cada día es más frecuente que estas ofrezcan servicios afines a las áreas de especialidad de las compañías dedicadas a las comunicaciones estratégicas, las relaciones públicas y los asuntos públicos.

En vía con lo anterior, otro tema que es importante a considerar tiene que ver con las expresiones utilizadas por las compañías consultoras en general, pues todas tienden a ser similares y podrían dificultar la escogencia por parte de los clientes, que en muchas ocasiones no conocen muy bien sus necesidades y pueden buscar los servicios que requieren en una consultora afín pero no experta en el tema. Por ejemplo, LLYC habla de *disrupción* y de un entorno VUCA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo); EY se refiere a cómo las tecnologías disruptivas, los nuevos modelos de negocios y los participantes en el mercado están revolucionando la forma en que las personas compran, lo que compran y cómo viven¹¹.

Con esto en mente, y buscando identificar de manera más precisa las percepciones de algunas audiencias de interés sobre el servicio de consultoría en Colombia, se

¹¹ Industria de consumo y retail EY. Recuperado de https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail

realizaron algunas preguntas aleatorias a cinco grupos de *stakeholders*: clientes actuales de LLYC; posibles prospectos por el cargo que desempeña; periodistas; y proveedores actuales de la compañía.

Algunas opiniones de las audiencias de interés

Pregunta	Cliente 1	Cliente 2	Prospecto	Periodista
Cuando se habla de consultoría en relaciones públicas ¿a quiénes tienen en su <i>top of mind</i> y por qué?	Dattis, porque fui parte de su equipo de trabajo FTI Consulting, porque la he escuchado mencionar	Dattis, trabajé con ellos en mi cargo anterior GJ Comunicaciones, son muy buenos en temas de free press, trabajé con ellos en una vida pasada	Burson Marsteller, son reconocidos en el mercado Serna & Safon, las socias son amigas mías FTI Consulting, tengo buenas referencias de colegas que han trabajado con ellos	Dattis, hace poco tuvimos un conversatorio en el que participó uno de sus socios FTI Consulting, hace poco tuvimos un conversatorio en el que participó uno de sus socios LLYC, porque recibo mucha información por parte de ustedes
¿Cuáles cree que serían los diferenciales y valor agregado de LLYC respecto a su competencia?	La visión de María Esteve El equipo de trabajo con el que cuenta El tamaño de su operación que facilita tener los mismos servicios en países diferentes La generación de análisis constantes y de reflexiones sobre temas muy a la vanguardia de las necesidades del sector	El equipo de trabajo que es multidisciplinar Su metodología enfocada en el cliente Tienen una visión que puede abarcar una o varias áreas de especialidad	El equipo de trabajo que es preparado y tiene bastante profundidad según el área de especialidad El equipo directivo y senior <i>managment</i> con el que cuentan Su anticipación a las cosas	La generación de información Un equipo muy formal que sabe entender la labor que hacemos los periodistas
Elija una empresa competencia de LLYC, y mencione sus diferenciales y valor agregado	Dattis Equipo de trabajo sobre todo en el nivel senior	Dattis Arman estrategias muy completas Tienen dedicación 100% a los proyectos	Burson Marsteller Áreas de especialidad muy robustas Equipo de trabajo dinámico y a la orden del cliente todo el tiempo Cobertura internacional y oficinas en muchos países	Prefiero no opinar sobre el tema
¿Cuáles considera podrían ser las desventajas de	El precio, tienen a ser mucho más costosos en	El valor de sus propuestas	Por lo que se dice en el mercado, un tema que es recurrente es	Prefiero no opinar sobre el tema

LLYC a la hora de seleccionarla entre la competencia?	comparación con los demás, pero cuando uno los elige entiende perfectamente por qué es así		que son muy costosos	
¿Consideraría una consultora de negocios para sus necesidades en comunicación?	NO	NO	Si me ofrecen una visión 360° podría escuchar sus propuestas y después decidir	Tal vez, dependiendo de cómo enfoquen las soluciones
Cuando contrata una consultora en temas de comunicación, ¿qué espera de ella y sus servicios?	Que se anticipen a mis necesidades Que sean mis aliados en mi trabajo Que exista un equipo profesional que entienda lo que necesito y me ayude a estructurar soluciones Que me ayuden a imaginar cosas diferentes Que sus servicios se transformen fácilmente según las necesidades que vaya teniendo Solidez Operación multipaís ya que el alcance de mi puesto es regional	Tener acompañamiento del equipo senior para decisiones estratégicas Metodología, seguimiento y cumplimiento Un equipo conocedor del sector en el que se desempeña mi actividad Que vayan por delante con ideas, acciones, que sean muy propositivos	Que las soluciones que me ofrezcan sean 360° y consideren el contexto en el que estamos actualmente que es cambiante Que el equipo que lidera el proyecto sea preparado y proactivo Que me ayuden a estructurar ideas chéveres Seguimiento juicioso al plan y posibilidad de redireccionarlo si algo no funciona	-
Considerando lo anterior, ¿cree que LLYC cumple con esos criterios?	Totalmente, sobre todo el equipo que tengo designado para mi proyecto.	Sí, aunque me gustaría tener más acompañamiento y visión de María al año	Por lo que he escuchado sí, tienen una dirección fenomenal y un equipo de trabajo muy centrado en el cliente y sus necesidades	-
¿Cree que el servicio ofrecido por LLYC es fácil de sustituir?	De pronto si hablamos de que en el sector todos ofrecen cosas similares sí, pero LLYC va por delante con su visión y su equipo	Sí en términos de áreas de especialidad, los otros ofrecen soluciones similares, pero menos costosas. No, en términos de equipo directivo y equipo de trabajo, LLYC tiene equipos muy	Sí, fácilmente en el sector realmente todos ofrecen servicios muy similares, solo que algunos se especializan más en una cosa que en otra. Por ejemplo, si mi necesidad estuviese enfocada solo en consumo	

		preparados, proactivos y especialistas en lo que hacen	masivo no escogería a LLYC	
--	--	---	-------------------------------	--

Lo anterior, vislumbra algunos elementos relacionados a lo que los grupos de interés piensan y esperan de una consultora de la categoría de LLYC, así como de los diferenciales que esta tiene y que han viabilizado su escogencia frente a otras compañías de la competencia.

Se identifica entonces, aunque los servicios ofrecidos por LLYC son considerados fáciles de sustituir, hay componentes diferenciadores muy importantes que tiene que ver con el talento, con la dirección y el equipo senior de la compañía y el valor que estos generan de cada a un mercado competido en el que los demás actores apuestas además por precios más bajos.

2. ANÁLISIS INTERNO

Análisis de recursos y capacidades de LLYC Colombia

Ahora bien, para tratar de redondear el análisis realizado hasta el momento, se considera importante ahondar en los recursos y capacidades internas de LLYC Colombia, sobre todo teniendo en cuenta que una de las características más importantes y destacadas por las audiencias externas tiene que ver con el profesionalismo y conocimiento del equipo.

En ese sentido, el análisis de los recursos se basará en las variables propuestas por Grant:

- **Tangibles:** LLYC cuenta con recursos físicos que en su mayoría son admirados por sus audiencias de interés como sus oficinas que tienen una excelente ubicación y generan una percepción de credibilidad por su imponente.

Adicionalmente, LLYC cuenta con una sólida salud financiera demostrada entre otras cosas por los resultados del negocio durante 2019 que fueron los mejor de la historia de la compañía y en los que Colombia aportó un porcentaje considerable.

- **Intangibles:** LLYC resalta por la reputación que tiene dentro del sector, gracias al liderazgo de su dirección, al equipo de trabajo, así como por la cartera de clientes entre los que figuran las más grandes compañías del país. LLYC Colombia tiene una cartera de clientes nutrida y con grandes retos que son reconocidos por la opinión pública general y los actores del sector.

Además, cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan la interconexión, la seguridad de la información y la ejecución de soluciones para los clientes.

- **Humanos:** Este quizá es el recurso más importante con el que cuenta la compañía, su profesionalismo, perfiles y proactividad son reconocidos en el medio y casi

aspiracionales para muchos. Sin embargo, presentan una dificultad al interior de la compañía, ya que la misma esencia de servicio al cliente hace que en muchas ocasiones la extra dedicación se haga evidente y las personas prefieran retirarse de la compañía pues no tienen tiempo para su vida personal o actividades extras.

En Colombia, se vive un fenómeno de rotación significativo del equipo de trabajo a pesar de que la compañía es una de las que mejores salarios ofrece en el mercado.

Por otro lado, se resalta que, aunque el equipo de LLYC Colombia es reconocido por sus características, al interior de la compañía se tiene la percepción de que las habilidades creativas del equipo son reducidas por lo que a veces es difícil ofrecer soluciones que vayan más allá de lo corporativo.

3. ANÁLISIS DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Constante rotación del equipo humano • Extra dedicación a los clientes que sacrifica bienestar de los empleados en muchas ocasiones • Propuestas cobradas por encima del valor promedio del mercado • Habilidades creativas poco desarrolladas lo que cierra el perímetro a algunas actividades y soluciones	• Diferenciar su oferta de valor y propósito de los demás • Minimizar las divisiones de las áreas de especialidad para ofrecer propuestas diversas con múltiples soluciones y áreas involucradas • Apalancarse en su reputación y conocimiento para figurar más en espacios estratégicos para su posicionamiento y visibilidad • Explotar más su unicidad y presencia en diversos países
Fortalezas	Amenazas
• Equipo humano • Dirección de la compañía • Recursos físicos y financieros • Reputación y reconocimiento en el sector • Anticipación y proactividad • Generación de conocimiento de valor • Tamaño de la operación y cobertura internacional • Metodología de trabajo • Filosofía clientecentrista	• Servicios fáciles de sustituir • Creciente número de compañías en el sector