

# Análisis Sectorial



Noemí Folgueira Tamargo

Programa Superior de Gestión de Empresas de Servicios Profesionales

Módulo 3 – ESTRATEGIA

## ANTECEDENTES

Antes de acometer el caso creo que es necesaria una pequeña presentación sobre El Estudio Creativo de LLYC y sus antecedentes, ya que tanto nuestro tamaño, como nuestra actividad o el tipo de clientes al que nos hemos dirigido, han sufrido continuas variaciones a lo largo del tiempo.

Empezamos siendo una pequeña Fundación familiar, llamada *Cuentasueños*, que nació en el año 2010, con el deseo de ayudar a aquellas personas que soñaban con mejorar la vida de los demás a contar a la opinión pública cuál era su proyecto y qué necesitan para lograrlo. Eramos un equipo de cuatro personas y nuestra actividad era casi exclusivamente de producción audiovisual. Utilizábamos el *storytelling* para comunicar a través de historias emotivas los proyectos que otras Fundaciones y ONGs tenían en marcha, con el objetivo de darles visibilidad y que pudieran acceder a los recursos necesarios para llevarlos a cabo. El área de diseño gráfico era prácticamente inexistente y se limitaba a dar apoyo a los contenidos audiovisuales.

En el año 2011 nos constituimos como Fundación, pasando a llamarnos *Dreamtellers Foundation*.

Entre 2011 y 2014 desarrollamos nuestros contenidos audiovisuales a través de técnicas de *storytelling transmedia*, lo que nos permitía expandir y desarrollar nuestras historias en distintos soportes y canales, con la intención de crear una experiencia unificada, coordinada y entretenida para la audiencia. Esta nueva forma de trabajar creo la necesidad de añadir nuevos perfiles para realizar otro tipo de contenidos además de los audiovisuales y pasamos a ser seis integrantes en el equipo. El área de diseño gráfico empezó a adquirir cierto grado de protagonismo, ya no se limitaba a dar soporte a la producción audiovisual, sino que empezó a producir materiales propios, tales como infografías y materiales de promoción, añadimos a nuestra actividad el *visual thinking*.

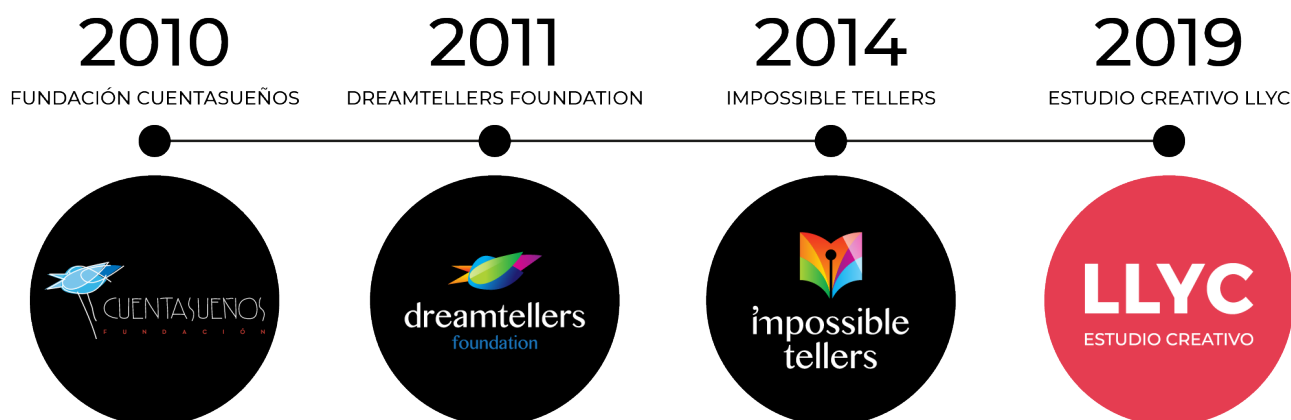
En el año 2014 ampliamos nuestra actividad, ya no nos dirigíamos solo al área de Responsabilidad Social de las empresas sino que generábamos contenidos orientados a los nuevos canales digitales de áreas como Comunicación Interna, Comunicación de Patrocinios, Comunicación con consumidores, etc... Convirtiéndonos en la empresa *Impossible Tellers*, dedicada al asesoramiento y consultoría especializada en proyectos de estrategia de comunicación y marca, *transmedia storytelling* y gestión del cambio para directivos.

En 2015, siendo ya un equipo de ocho personas, pasamos a formar parte de LLORENTE & CUENCA, convirtiéndonos en una nueva área de la compañía, el estudio creativo de LLORENTE & CUENCA, dedicado al *storytelling* y *visual thinking* de los grandes clientes de la firma tanto en audiovisual como en diseño gráfico, aunque seguíamos manteniendo nuestra oficina en Madrid y operando con nuestra propia marca.

Por fin en el año 2019 pasamos a formar parte de las oficinas de LLORENTE & CUENCA y más adelante, coincidiendo con el cambio de marca de la compañía, *Impossible Tellers* pasó a ser el Estudio Creativo LLYC ofreciendo soluciones de consultoría visual, diseño gráfico y producción audiovisual.

En la actualidad nos encontramos en un nuevo punto y a parte ya que hemos añadido el Branding a nuestras soluciones. Somos un equipo multidisciplinar que cuenta con 20 profesionales capaces de combinar: consultoría, estrategia, branding, diseño gráfico y producción audiovisual.

¿Y porqué creo que esta introducción era necesaria? Porque en mi opinión la mayor de nuestras fortalezas en este momento es la combinación de estas disciplinas, que no habría sido posible sin haber pasado por todos los procesos de transformación de los últimos años.



## NUESTRO MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

*“Planteamos soluciones diferenciadas en formato gráfico y audiovisual para ayudar a nuestros clientes a implementar sus estrategias clave de comunicación”.*

*“Somos capaces de realizar cualquier trabajo relacionado con nuestras áreas de especialidad (diseño gráfico y AV), a un precio competitivo y en un tiempo record”.*

| PILARES ESTRATÉGICOS |            |                   |                   |
|----------------------|------------|-------------------|-------------------|
| Precio               | Medio-alto | Conocimiento      | Técnico           |
| Talento              | Versátil   | Eficiencia        | Media             |
| Go to market         | LLYC       | Innovación        | Escasa            |
| Creatividad          | Limitada   | Calidad percibida | Media e irregular |

En la actualidad tenemos mucho volumen de proyectos pero de baja rentabilidad y poca especialización. Somos capaces de realizar con rapidez cualquier trabajo que demande tanto el cliente interno (Áreas de LLYC) como el cliente externo. Esta situación que en un primer momento se puede ver como una virtud, se está convirtiendo en nuestro mayor enemigo:

- Nos falta tiempo para pensar y para buscar referencias del sector e investigar nuevos formatos y soluciones, lo que repercute directamente en nuestra creatividad y nuestro poder de innovación.
- La inmediatez que demanda el cliente nos está llevando a perder el amor por el detalle y a que la calidad de nuestro trabajo se vea afectada, percibiéndose como poco regular y menor que en el pasado.

## ANÁLISIS INTERNO

En un análisis más profundo de nuestros pilares estratégicos encontramos:

### TALENTO

- Tenemos un equipo versátil y poco especializado.
- Al ser todos generalistas hay poca transferencia de conocimiento dentro del equipo.
- La presión del tiempo impide la formación.
  - Falta de tiempo para formarse
  - Falta de tiempo para relacionarse con gente del sector y mirar tendencias y nuevos formatos.
  - Cuando se realiza un curso de formación, no se aplica lo aprendido debido a las prisas o la falta de costumbre y el nuevo conocimiento adquirido se pierde.
- El equipo no se siente reconocidos por la organización, nos ven como proveedores y no como compañeros.

### CALIDAD

- Ya no se realizan cuestionarios de calidad a nuestros clientes:
  - Dificultad para solicitar a los clientes evaluaciones de calidad del servicio y del entregable, al no tener contacto directo con el mismo.
  - Dificultad para cumplir nuestros estándares de calidad, al no tener control sobre los precios ni los plazos en muchas ocasiones.
- El equipo está aprendiendo el concepto de “calidad percibida”.
- El equipo se preocupa mucho por la calidad del producto, pero no tanto por la calidad del servicio. No se cuida el cliente a largo plazo.
- El equipo no tiene trato directo con el cliente ya que siempre hay un interlocutor de LLYC entre el cliente y nosotros, por lo que no ven opciones de aprender con la práctica.

### EFICIENCIA

- La forma de trabajar no está adaptada al entorno digital, más allá del uso de correo electrónico. Cuesta mucho crear entornos de trabajo en la nube por desconfianza o necesidades técnicas de almacenamiento.
- No tenemos una manera colaborativa de trabajar con el cliente, sobre todo para los *feed-back*.

- No existen procesos definidos ni responsables claros, hay una permanente sensación de desorden.
- Nuestro modelo de relación con LLYC dificulta la toma directa de *briefing*
- No estamos aprovechando las ventajas de los dispositivos móviles como herramienta de trabajo AV.
- La obsolescencia de los equipo ralentiza las velocidades de proceso y provoca errores.
- Parte del equipo trabaja en entorno Mac y la otra parte en entorno *Windows* lo que provoca incompatibilidades entre versiones de programas y efectos inesperados en el trabajo al cambiar de un entorno a otro.

## INNOVACIÓN

- No se realiza apenas seguimiento de tendencias creativas por falta de tiempo y de ilusión. Estamos cansados de correr.
- En muchos casos se desconocen los avances de *hardware* o *software* que pueden mejorar nuestra actividad.
- Cuando se adquiere nuevo conocimiento luego no se aplica lo aprendido, por las prisas, o la costumbre.
- La obsolescencia de los equipos impide la adaptación a las últimas novedades de *software*.
- No existe cultura de innovación ni de colaboración transversal, más allá del tiempo de ocio o descanso de cada uno.

## CREATIVIDAD

- El espacio físico no ayuda a realizar el intercambio de ideas, la consulta de material gráfico, la ausencia de pizarras y de un entorno relajado. El Estudio no sule estas carencias ya que existe una barrera física y psicológica para su uso.
- No tienen a su disposición materiales gráficos físicos para consulta. De hecho no adquirimos ninguno.
- No hay tiempo para pensar, ni existen procedimientos adecuados para aprovechar el poco que tenemos.
- Hay poco tiempo para acudir a foros de tendencias donde aprender y compartir.

## MODELO DE NEGOCIO AL QUE ASPIRAMOS

Reducir el volumen de proyectos con poco valor añadido y realizar proyectos de mayor envergadura. Menos proyectos, más dedicación a cada uno de ellos y mayor calidad en el producto.

### “Correr menos y pensar más”.

Mejorar la eficiencia en los procesos e implantar una cultura digital para:

- Reducir errores de comunicación, tanto entre nosotros, como con otras áreas de LLYC como con el cliente externo.
- Recuperar tiempo de calidad para tareas de valor añadido. Pensar, buscar referencias, investigar nuevos formatos y *softwares*.
- Mejorar el índice de calidad percibida por el cliente interno y el externo. Volver a cuidar el detalle. Invertir más tiempo en las comprobaciones finales.

Introducir la creatividad como método de trabajo y crear cultura de innovación para:

- Ofrecer soluciones diferenciadas a nuestros clientes.
- Atraer y retener talento.
- Mejorar el índice de calidad percibida por el cliente interno y el externo
- Plan de *freelance*, crear una base potente de proveedores externos y sestearlos con proyectos pequeños al principio.
- Revisión del modelo de relación con LLYC. Necesitamos que el resto de áreas dejen de vernos como meros proveedores y que nos incluyan en los proyectos desde la concepción de la idea y de la estrategia.

### Retos a los que nos enfrentamos:

- Definir una cartera de soluciones de calidad y alto valor añadido (propias o en colaboración) que responda a las necesidades del cliente.
- Mejorar la eficiencia en los procesos.
- Estructura organizativa alineada con los objetivos, con una importante presencia de *freelance* y que contemple el plan de crecimiento del Estudio.
- Incrementar la especialización del equipo, su conocimiento, sus capacidades de gestión, y creatividad e innovación.
- Recuperar la interlocución directa con el cliente final.

## ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS SECTORIAL - Identificación de competidores y tendencias del sector.



Analizando la competencia del sector, encontramos tres agencias a destacar entre todas las estudiadas:

ERRETRES - Consultora de diseño y branding.

<https://www.erretres.com/>

PENTAGRAM - Estudio de diseño especializado en identidad corporativa.

<https://www.pentagram.com/work/the-rights-agency?rel=discipline&rel-id=1>

DESIGN STUDIO - Agencia de branding y de diseño internacional

<https://design.studio/about>

Aprendizajes del estudio:

- Deberíamos posicionarnos, tener una blog para escribir artículos, noticias y compartir contenido del sector.
- Para estar a la última en innovación y creación de nuevos formatos es fundamental la co- creación y la colaboración con otros diseñadores y agencias.
- Debemos poner el foco en al menos dos productos seleccionados por la convicción de que van a ser los protagonistas del próximo año y porque son soluciones cross que es nuestro punto fuerte en comparación con otras agencias.

## PRODUCTOS SELECCIONADOS

### **Desarrollo de elementos editoriales tanto On line como Off line.**

Las empresas tienen que informar cada vez más. Los inversores, consumidores y medios demandan de las compañías más transparencia y facilidad para acceder a la información.

### **Infografía interactiva y visualización de datos.**

*"Data Is the Next Big Thing in Content Marketing"* Harvard Business Review.

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA RESPECTO A ESTOS DOS PRODUCTOS COMPETENCIA EN EDITORIAL

Future brands

<https://www.futurebrand.es/>

- Servicios de marca
- *Portfolio* con clientes interesantes, Nesspresso, Uno de 50, Activia...
- Hacen un evento/estudio FutureBrand Country Index 2019 que les posiciona como consultoría con McCann.

Bold

<https://bold.bz/>

- Agencia de marca de Barcelona.
- Se posicionan en los principales premios.
- Tienen un instagram muy interesante que no solo habla de sus proyectos.  
<https://www.instagram.com/boldbrandbuilders/>

Hey

<https://heystudio.es/>

- Son prueba de que se puede tener un estudio menos especializado pero de alto nivel aunque su portfolio sea más diverso.
- Realizan objetos de diseño que luego venden, como libros, camisetas... puede ser una inspiración <https://heyshop.es/>

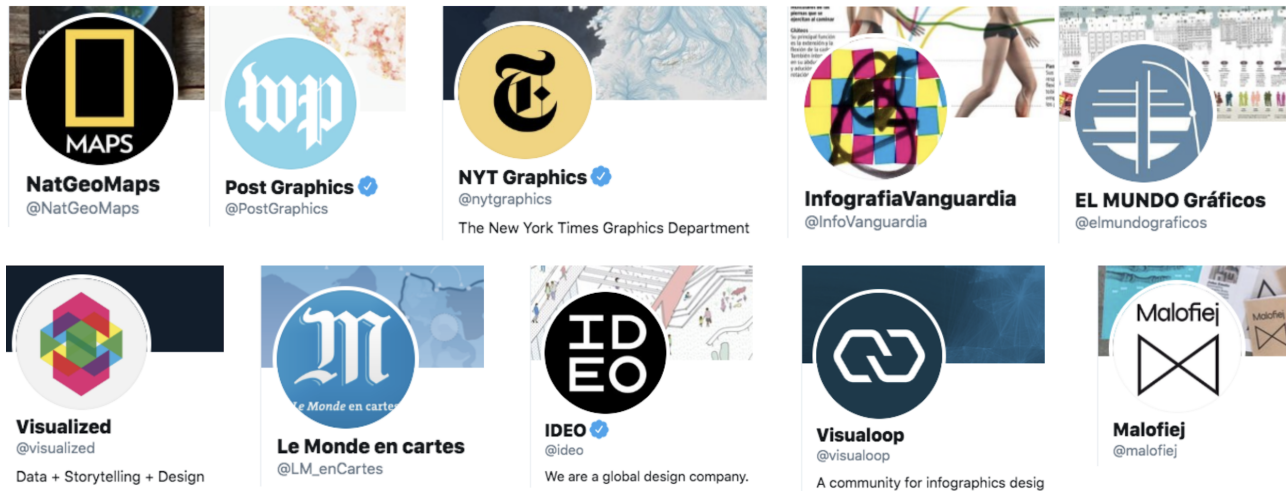
3TG

<https://trestiposgraficos.com/>

- Se posicionan dando charlas en los principales festivales de diseño.
- Tienen un instagram muy completo <https://www.instagram.com/3tgraficos/>
- Hacen experiencia de marca a través de materiales editoriales y espacios.

## COMPETENCIA EN VISUALIZACIÓN DE DATOS

### El mundo del periodismo



### PRODIGIOSO VOLCÁN

<https://www.pinterest.es/elvolcan/prodigioso-volc%C3%A1n-infographics/>

La infografía constituye un pilar de innovación continuo dentro de Prodigioso Volcán. Lo utilizan como elemento de comunicación y de información de sus clientes.

Vienen del mundo del periodismo y gracias a esa herencia periodística y a su especialización en visualización de datos elaboran todo tipo de formatos.



## CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES DE DIFERENCIACIÓN

- Debemos buscar soluciones y productos cross que nos permitan poner en valor las habilidades de todos los miembros del equipo y ofrecer productos a partir de nuestro trabajo multidisciplinar.

CONSULTORIA + ESTRATEGIA + BRANDING + PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL + DISEÑO

- Concepto creativo potente y diferencial.
- Un formato innovador y coherente con el concepto creativo.
- Calidad en los materiales y medios elegidos.

### EDITORIAL OFF LINE

Podemos diferenciarnos mediante la utilización de texturas, materiales premium, troqueles, inclusión de olores, en definitiva la utilización de formatos y materiales innovadores.

### EDITORIAL ON LINE

Proponer publicaciones que combinen storytelling, branding, diseño, formatos audiovisuales, piezas interactivas y responsive, poniendo el foco en el smartphone y adaptando los contenidos para ser consumidos en este soporte.

### INFOGRAFÍA Y VISUALIZACIÓN DE DATOS

Necesitamos revolucionar el formato para adelantarnos a Prodigioso Volcán y hacer algo diferente, combinando elementos como: visualización de datos, líneas de tiempo, esquemas, diagramas, mapas, ilustraciones, 3d, imágenes, iconos, vídeos, sonidos, animaciones, interacciones y *mobile first*.

## EL CLIENTE

Tenemos dos tipos de cliente: el cliente interno (áreas de LLYC) y el cliente externo o final.

PROBLEMA: El cliente interno nos ve como proveedores y no como aliados.

- El modelo de relación con LLYC es de cliente/proveedor: nos pide rapidez en la ejecución, bajar nuestros precios y no tener relación con el cliente.
- Al no tener relación directa con el cliente final, LLYC se convierte en nuestro único cliente.

SOLUCIÓN: Identificar las áreas de LLYC a las que podemos ofrecer un valor añadido y con las que podemos colaborar y reunirnos con ellos para hacerles una propuesta.

## EL PROVEEDOR

Contamos con dos tipos de proveedores:

- Los freelance, fundamentales en los momentos de altos picos de trabajo.
- Los productores de materiales, impresión, producción de *streaming*, materiales audiovisuales.

No existe ningún problema añadido a causa de los proveedores ya que nos limitamos a añadir un porcentaje al presupuesto emitido por ellos y la negociación se suele dar entre el proveedor externo y el cliente final.

## ANÁLISIS DAFO

### DEBILIDADES

- Falta de diseñador 3d
- Falta de diseñador UX/UI
- Necesidad de un plan renove para los equipos. En especial una máquina potente de renderizado y una impresora de tamaño A3.
- Falta de un canal propio para posicionarnos en el sector.
- Especialización del equipo para mantener estándares de calidad.
- Falta de espacio adecuado para potenciar la creatividad.
- Falta de espacio adecuado para realizar prototipos de materiales off Line.
- Falta de tiempo.

### AMENAZAS

- Prodigioso Volcán y los grandes competidores.
- No encontrar perfiles adecuados para llevar a cabo la transformación necesaria.
- No lograr un entendimiento adecuado con el cliente.

### FUERZAS

- Posibilidad de soluciones integrales gracias a un equipo multidisciplinar, no hay ninguna otra agencia que pueda asumir el proceso completo: [CONSULTORIA + ESTRATEGIA + BRANDING + PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL + DISEÑO](#)
- Creatividad, ganas y capacidad de trabajo e implicación del equipo.
- Ir de la mano de LLYC nos abre muchas oportunidades.

### OPORTUNIDADES

- Especializarnos en infografía on line.
- Especializarnos en formatos mobile first.
- Especializarnos en formatos off line premiun.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Además de las páginas web y redes sociales de nuestros competidores, la mayor fuente de información para este trabajo han sido mis propios compañeros de equipo:

- Ana Folgueira
- Bárbara Ruiz
- Bárbara Guillén
- Carlota Jimenez

Páginas web consultadas:

<https://www.boldmarketingbar.com/>

<https://www.webershandwick.com/case-studies/>

<https://kreab.com/espana/servicios/comunicacion-digital/>

<https://saffron-consultants.com/projects/>

<https://www.pentagram.com/work/discipline/data-visualization>

<https://www.atrevia.com/>

<https://www.mediamonks.com/home>

<https://www.marco.agency/index.php>

<https://trestiposgraficos.com/>

<https://design.studio/>

<http://www.ogilvy.es/>

<https://summa.es/>

<http://elcanonazo.com/>

<http://r3marketing.ca/?lang=en>

<https://fluorlifestyle.com/>

<https://www.erretres.com/>

<https://www.pentagram.com/work/the-rights-agency?rel=discipline&rel-id=1>

<https://design.studio/about>

<https://www.pinterest.es/elvolcan/prodigioso-volc%C3%A1n-infographics/>