

Business Case

Análisis Sectorial

Beatriz Moreno García

Madrid, Junio 2018

1. Introducción

El presente documento busca estudiar en profundidad el entorno en el que desarrolla su actividad LLORENTE & CUENCA para intentar identificar las oportunidades y amenazas del sector en general, así como de la compañía en particular.

Para ello, se realizará inicialmente un análisis superficial sobre el entorno general en el que conviven las empresas en España para posteriormente entrar a analizar con mayor profundidad el sector de la comunicación y más en concreto, de las consultoras de comunicación.

2. Objetivos

Bajo esta premisa, este análisis persigue los siguientes objetivos:

- Conocer en mayor profundidad el entorno específico en el que opera LLORENTE & CUENCA
- Analizar la posición de LLORENTE & CUENCA en el sector frente a sus principales competidores
- Identificar posibles amenazas y oportunidades para la compañía fruto del análisis externo

3. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de análisis, inicialmente se empleará el Método PEST para conocer algunas pinceladas del contexto del tejido empresarial español, así como del sector de la comunicación.

Posteriormente, para analizar en detalle la competencia de LLORENTE & CUENCA, se empleará el método de las cinco fuerzas de Porter, así como sus posteriores ampliaciones.

En el caso concreto de la fuerza referida a la rivalidad de los consumidores, se realizará un Benchmark entre las agencias top 5 según el Informe PR 2017.

4. Análisis del entorno general

Para poder comprender el contexto en el que opera LLORENTE & CUENCA, hagamos un análisis del entorno general a través de la **metodología PEST**, analizando brevemente los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

En el plano **político / legal**, la política española se encuentra ahora mismo en proceso de cambio tras la moción de censura presentada hacia el Partido Popular y la reciente llegada del PSOE con la consiguiente formación del nuevo gobierno que en estos momentos se encuentra en situación de adaptación. En el plano político, es también importante hablar de la incidencia de los nacionalismos, y más concretamente del catalán que en los últimos tiempos está cobrando un especial protagonismo.

Si nos centramos en el marco legal del sector de las consultoras de comunicación, estas se rigen bajo el Convenio colectivo estatal para las empresas de publicidad.

En cuanto a aspectos **económicos**, a día de hoy, la deuda pública supone el 99% del PIB español y el paro se sitúa en más de 3,2 millones de personas, si bien es cierto, que la cifra está mejorando con respecto a los anteriores años.

En cuanto al sector de las agencias de comunicación, según el Informe PR 2017, la facturación total de las principales 40 agencias de comunicación en nuestro país supuso 190 millones de euros en 2016, concentrándose más de la mitad de dicha facturación entre las 10 primeras compañías del sector. Las 40 primeras compañías del sector emplean a más de 1.700 personas en España.

Con respecto al plano **sociocultural**, se experimenta una mayor preocupación por los temas medio ambientales y sociales, se exige a las empresas que sean socialmente responsables y que se involucren en actividades que van más allá de su negocio. También hay una especial sensibilidad con la inmigración y el caso concreto de los refugiados. En los últimos años está teniendo un creciente protagonismo el discurso feminista y se están abriendo espacios de diálogo ante este tema; uno de los momentos clave de la movilización feminista fue la manifestación del 8 de mayo que aglutinó a cientos de miles de personas.

Por último, en cuanto a **tecnología**, esta ha revolucionado el modo en que nos relacionamos y también en el que consumimos. Así, las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus servicios y productos. De esta forma, en los últimos años se han incrementado los negocios de venta online y el e-commerce continúa ganando peso en nuestro país. De cara a la comunicación, gana peso las técnicas de escucha activa de las Redes Sociales, los planes de comunicación digital y las técnicas de marketing online como el Inbound Marketing.

5. Tendencias del sector de la comunicación

La comunicación, como sector que se mantiene a la vanguardia, constantemente está cambiando para ser capaz de operar y trasladar los mensajes de la forma más clara y eficiente posible. Por eso, es importante que siempre mantenga la vista en el futuro para ser capaz de identificar las tendencias que marcarán la hoja de ruta de la comunicación.

A continuación se muestran algunas de las tendencias a las que se enfrenta el sector:

Digitalización. La transformación digital y tecnológica presenta nuevas formas y formatos de comunicar como son la realidad virtual, la inteligencia artificial o el Big Data. Estos cambios afectarán directamente sobre los procesos organizativos y como consecuencia, en su comunicación –tanto interna como externa-.

Hipertransparencia. De la mano de las nuevas tecnologías, han proliferado en los últimos años nuevos canales que han revolucionado el modo en que se comunica, acortando las distancias pero también los tiempos y los usuarios constantemente comparten contenidos rompiendo con las barreras de la confidencialidad. Esto, innegablemente afectará a la comunicación de las organizaciones que deberán estar preparadas para ser capaces de explicar todo en tiempo real.

Defender el relato. Con conceptos como las fake news o la postverdad, se comienza a poner en tela de juicio la vulnerabilidad de los medios de comunicación que cada vez ven más afectada su credibilidad. Las empresas deben fortalecer sus mensajes y su relato y aliarse con terceras partes de confianza.

Comunicar el propósito. 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.

La escucha activa. Para poder comprender el entorno que nos rodea y ser capaces de dar respuesta a la medida de los diferentes grupos de interés, es necesario ir más allá de una mera monitorización para escucharles de forma activa.

La comunicación interna. Los empleados son los mejores embajadores de las organizaciones y como tal, se buscan nuevas formas de interacción y satisfacción con ellos, teniendo un peso importante la comunicación interna.

6. Análisis del entorno específico – Sectorial

Analicemos ahora, con mayor detalle, el entorno específico en el que operan las consultoras de comunicación. Para ello, se utilizará el método de las cinco fuerzas de Porter.

Comencemos analizando la **rivalidad entre los competidores**.

Si analizamos a grosso modo el sector, podemos confirmar que hay una **rivalidad intensa** entre los competidores, principalmente promovida por un número muy elevado de competidores.

Si bien es cierto, hay mucha **diversidad** y muchas tipologías de agencias y consultoras que ofrecen servicios similares –bien sea por el tamaño, o por el tipo de servicios que ofrecen- y no todas ellas competirían al mismo nivel, pero sin duda alguna, amplían la oferta en el sector.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el sector ha abandonado su tendencia alcista que comenzó en el año 2013, en los últimos años se ha experimentado un crecimiento más lineal, lo que se traduce en un **crecimiento lento**, en cuyo caso, la competencia se incrementa.

Salvo casos específicos de productos y servicios concretos, nos encontramos en un sector con **baja diferenciación**, por lo que la competencia es elevada y entran en juego factores como el precio y la calidad del servicio.

También hay **fuertes intereses estratégicos** dentro del sector. Indudablemente, existen ciertos clientes más cotizados que otros -principalmente grandes multinacionales y empresas del Ibex 35- que ofrecen beneficio que va más allá del negocio, sino que les otorgan cierta reputación y conocimiento en el sector. Por ello, habrá ciertos sacrificios que se estará dispuesto a hacer para trabajar con ellas y por ende, la competencia es aún más elevada.

Para conocer a los competidores y la relación entre ellos, definamos inicialmente qué es LLORENTE & CUENCA y cuál es su área de actuación:

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con 20 socios y más de 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa. Con oficinas en 12 países y partners en otros 10.

Entre sus áreas de especialidad se encuentran: Corporativo Financiero, Digital, Asuntos Públicos, Crisis, Consumer Engagement, Liderazgo y posicionamiento corporativo, RSC y Fundaciones Corporativas, Organizaciones y Personas, Litigios o Deporte y Estrategia de Negocio.

Veamos con mayor detalle los principales competidores de LLORENTE & CUENCA basándonos en el top 5 de las agencias que más facturan en España según el [Informe PR 2017](#):

RANKING PR FACTURACIÓN ESPAÑA

RK	Empresa	2016	2015	Porcentaje
1	Llorente & Cuenca ¹	17.191.721	16.375.938	5%
2	Atrevia	16.410.000	13.227.840	24%
3	Globally ²	9.586.504	7.090.495	35%
4	Ketchum	8.654.472	7.809.267	11%
5	Kreab	8.463.438	6.982.223	21%

Atrevia. Consultora de comunicación, Marketing y Posicionamiento estratégico con 30 años de experiencia y 350 empleados, presente en 16 países.

Entre sus áreas de especialidad están: Posicionamiento y reputación, Public Affairs, Comunicación Financiera, Crisis, Comunicación Gran Consumo, Comunicación de IT, Comunicación de Salud, Comunicación Interna, Cultura y Valores de la Empresa Familiar.

Su punto diferenciador con respecto a las otras cuatro analizadas son los servicios especializados en Empresas Familiares o en Comunicación de IT.

Globally. Agencia con más de 20 años de experiencia y más de 80 empleados, tiene presencia en Madrid, Barcelona y Miami.

Sus servicios están enfocados principalmente en la comunicación de marca, marketing y lifestyle.

Su punto diferenciador con respecto a las otras agencias analizadas es su amplia experiencia en lo que ellos llaman "Retail Experience", enfocado en la comunicación de pop-ups.

Ketchum. Desde comienzos del año 2018 se fusionó junto a Porte Novelli para formar parte del grupo multinacional Omnicom Public Relations, grupo de comunicación que cuenta con 380 oficinas a lo largo de todo el mundo y 6.300 empleados, de los cuales 150 están en España.

El grupo principalmente está principalmente enfocado en publicidad y marketing, comunicación es una pequeña parte de sus servicios, los cuales están centrados en Comunicación Corporativa, Digital y Crisis.

Su punto diferenciador es la solidez del grupo al que pertenecen con una amplia presencia internacional.

Kreab. Firma internacional que cuenta con 45 años de experiencia y 400 profesionales a lo largo de 25 países.

Sus servicios están centrados en la consultoría estratégica de comunicación digital, corporativa, financiera, reputación y Public Affairs.

Su punto diferenciador es que, por su origen, tiene una sólida experiencia en Europa, principalmente en los países nórdicos.

Cabe destacar que con la diversificación de los servicios de LLORENTE & CUENCA, en los últimos años ha ampliado su área de actuación compitiendo frente a nuevos actores a los que hasta el momento no había competido. Por ejemplo, con el desarrollo del área de Consumer Engagement, se está comenzando a competir con agencias con mayor foco en publicidad. También algunos de los servicios como por ejemplo puede ser Crisis, compite en algún punto con Consultoras Estratégicas.

El poder negociador de los clientes

Como hemos visto anteriormente, el sector de las consultoras de comunicación es un sector muy rivalizado con un número muy elevado de competidores. Esto implica que los clientes tengan una amplia oferta a su disposición, lo que afecta sobre su poder de negociación notablemente: los clientes buscan servicios de una alta calidad pero con un precio más ajustado.

Igualmente, como señalábamos en el análisis de la rivalidad de los competidores, existen ciertos motivos estratégicos para posicionar a algunas empresas como más atractivas para el sector -principalmente grandes multinacionales y empresas del Ibex 35- que aportan un beneficio empresarial pero también reputacional. Sin duda alguna, estos clientes concretos, son aquellos que tienen un poder negociador más elevado.

La amenaza de productos sustitutivos

Con matices, también existe en cierta medida productos sustitutivos en el sector. Más bien esto tiene que ver con pequeñas agencias o con el servicio de profesionales freelance que ofrecen servicios similares con precios mucho más reducidos, lo que no deja de incrementar la competitividad en el sector.

Más allá de las fuerzas propuestas por Porter, también hay otros factores que afectan al entorno específico en el que desarrolla su actividad LLORENTE & CUENCA:

La **digitalización** es un buen ejemplo de ello. Sin duda alguna, las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que teníamos de entender la comunicación, y como tal, las compañías dedicadas a servicios de comunicación deben saber adaptarse al mismo ritmo para ofrecer servicios diferenciados y de calidad que sigan las tendencias del mercado.

Otro de los factores a tener en cuenta lo proponían Johnson y Scholes y tiene que ver con la **colaboración para la competición**, así las empresas, en ciertos temas concretos, se unen y trabajan juntos para conseguir un beneficio común.

Ejemplo de ello puede ser la Red AMO de la que LLORENTE & CUENCA es miembro; se trata de una red global de consultorías de comunicación corporativa y financiera que reúne a las compañías líderes de cada mercado para compartir conocimiento, experiencia y alianzas.

7. Análisis DAFO

Tras el análisis sectorial, analicemos a continuación cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de LLORENTE & CUENCA:

D ebilidades - Escasa presencia en Europa y nula en Asia, mercados donde ya están muy asentadas otras consultoras multinacionales	A menazas - Sector muy competitivo con un número elevado de competidores y con un crecimiento ralentizado - Muchos competidores que ofrecen servicios muy similares, se cuestiona el precio de los servicios
F ortalezas - Consultora líder en el sector con sólida experiencia y reconocimiento entre los clientes y competidores - Red sólida de expertos y Consejeros externos que refuerza el expertise de la compañía en diferentes áreas	O portunidades - Nuevos territorios por explorar. Las nuevas tecnologías traen consigo nuevas tendencias donde LL&C puede introducirse que van más allá de las meramente centradas en comunicación tradicional (Big Data, Realidad Virtual...)

8. Conclusiones

Tras el análisis externo realizado, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- El sector de la comunicación se encuentra en **constante cambio**, las compañías, para poder sobrevivir, deberán ser capaces de adaptarse a las tendencias al mismo ritmo que lo hace la sociedad, donde las **nuevas tecnologías** tienen un importante papel.
- De cara a la comunicación de las organizaciones, también hay que tener en cuenta nuevos conceptos como el de la **hipertransparencia** o la **postverdad**.
- El sector de la consultoría de la comunicación es un **sector muy competitivo** donde existe una alta rivalidad entre las compañías y cuyo **crecimiento es lento**.
- Las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias de comunicación ofrecen **nuevas oportunidades** a las consultoras de comunicación de posicionarse en nuevas áreas de negocio que nada tienen que ver con la comunicación corporativa convencional.

9. Bibliografía

- Global Communication Report 2018, USC Annenberg
<http://assets.uscannenberg.org/docs/2018-global-communications-report-evolution-of-ethics.pdf>
- Informe PR 2018 de las Agencias que más facturan
<http://informes.torresycarrera.com/wp-content/uploads/2018/03/INFORME-PR-2018.pdf>
- Las 8 tendencias de comunicación que marcarán 2018 (Acceso)
<http://www.acceso.com/blog/tendencias-de-comunicacion-2018/>
- Los cinco desafíos de la comunicación corporativa, LLORENTE & CUENCA
<https://www.desarrollando-ideas.com/2017/11/los-cinco-desafios-de-la-comunicacion-corporativa/>
- Análisis de las páginas web de las agencias top 5 según el informe PR 2018 de las agencias que más facturan:
 - LLORENTE & CUENCA: <https://www.llorenteycuenca.com/>
 - Atrevia: <https://atrevia.com/>
 - Globally: <http://www.globally.es/>
 - Ketchum: <https://www.ketchum.com/>
 - Kreab: <http://www.kreab.com/madrid/es/>
- Documentación del curso “Gestión de Empresas de Servicios Profesionales”. Tema 3. Estrategia. ESIC y LLORENTE & CUENCA (Las cinco fuerzas de Porter y el Método PEST)