

## **BUSINESS CASE: MÓDULO 3 - ESTRATEGIA**

### Análisis Sectorial LLYC



Anne Corcuera Elósegui  
Gerente Comunicación Corporativa LLYC  
Madrid, 17 Abril 2020

## 1. Introducción

El presente documento se centra en realizar un análisis exhaustivo del entorno específico o sectorial de LLYC, consultoría global de comunicación y asuntos públicos.

Para llevarlo a cabo, se han analizado artículos del sector, informes del ámbito de la comunicación y artículos de prensa. Asimismo, se ha realizado **un análisis -ad hoc- de las principales agencias de comunicación en España y a nivel global.**

Tras fijar un marco general y realizar un análisis sectorial (siguiendo el modelo Porter), se identifican las grandes **oportunidades y amenazas** de la firma dentro del sector de la consultoría de comunicación y se plantean unas **conclusiones generales.**

## 2. Delimitación del sector y sus principales actores

LLYC se define como una firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos con 610 profesionales, presencia en 16 países (principalmente en países de habla hispana) y 18 áreas de especialización. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la comunicación y compite, directa e indirectamente, tanto con las agencias de Comunicación & PR convencionales, como con las grandes consultorías de negocio en ciertos servicios.

Antes de entrar a analizar el **Modelo de las 5 fuerzas de Porter y sus posteriores ampliaciones**, se han identificado aquellas agencias que son competencia de LLYC y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **8 están entre las agencias de comunicación que más facturaron en España** en 2016<sup>(1)</sup>: ATREVIA, Ketchum, KREAB, Burson Cohn & Wolf, Estudio de Comunicación, apple tree, Tinkle y Edelman.
- **5 son las agencias de comunicación que más crecieron en 2018 a nivel global** <sup>(2)</sup>: Talker Talker Trouble Maker (RU), Akima Media (Alemania), Hudson Cutler & Company (EE. UU.), Canela PR (España) y Day One (EE. UU.)
- Asimismo, se ha introducido **una muestra de 2 de las Big Four**: PwC y Deloitte ya que estas consultorías, ofrecen -entre otros servicios- soluciones que pueden resultar competencia directa o indirecta de algunas áreas de especialidad de LLYC.

<sup>(1)</sup> [Informe PR 2018 de prnoticias](#)

<sup>(2)</sup> [Global PR Agency Rankings 2018 - Fast Movers de The Holmes Report](#)

- Para tener una foto general del sector, se ha analizado el **posicionamiento de estas firmas**, así como la descripción de los servicios que ofrece cada una para entender mejor dónde se sitúa LLYC frente a sus principales competidores.

En base a la facturación en España, a continuación, recogemos el **posicionamiento de las principales agencias de comunicación**, así como sus servicios en el ‘core’ de nuestra actividad; la comunicación corporativa.

## Por facturación en España

|                                     | <b>ATRE VIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Ketchum</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>KREAB</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>bcw</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POSICIONAMIENTO</b>              | <i>Somos una empresa Global de Comunicación y Posicionamiento Estratégico.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Nuestro alcance es infinito. Rechazamos los límites que dividen y disminuyen.</i>                                                                                                                                                                                                            | <i>Construir un relato sólido, atractivo y coherente con cómo comunicamos.</i>                                                                                                                                                                     | <i>Superar los límites de la comunicación requiere nuevas formas de trabajo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>SERVICIOS Y SOLUCIONES DE CC</b> | <b>Reputación y posicionamiento corporativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito, relato corporativo y voz de marca</li> <li>- Estrategia de posicionamiento y <i>stakeholders engagement</i></li> <li>- Proyectos de arraigo y licencia social</li> <li>- Gestión de crisis, <i>issues</i> y viralidad</li> <li>- Marca personal Líderes</li> <li>- Relación con accionistas e inversores</li> </ul> <b>RSC y sostenibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de progreso y sostenibilidad</li> <li>- Formatos y narrativas de impacto</li> <li>- Etc.</li> </ul> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Issues</i> y crisis</li> <li>- Medios ganados (Ketchum's Global Media Network)</li> <li>- Gestión de la reputación (<i>Reputation by Permission</i>)</li> <li>- Comunicación financiera</li> </ul> | <b>Comunicación corporativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento corporativo</li> <li>- Sensibilización pública</li> <li>- Formación en comunicación</li> <li>- Transformación</li> <li>- Crisis</li> <li>- RSC</li> </ul> | <b>Corporativo</b><br><u>NO SE ESPECIFICAN LAS SOLUCIONES:</u><br><i>En el mundo constantemente conectado de hoy, el mensaje correcto dicho a través del medio correcto es más importante que nunca. Desde la transformación del negocio hasta el posicionamiento corporativo, elevamos, sostenemos y amplificamos los mensajes, dando forma a cómo ve y entiende el mundo la comunicación corporativa.</i> |

## Por facturación en España

|                              |  ESTUDIO DE COMUNICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                             |  apple tree communications                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  +INKLE                                                                                                                                                                                  |  Edelman                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POSICIONAMIENTO              | Consultora de Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas desde 1983.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Hacemos que las marcas tengan sentido para las personas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Promovemos y protegemos la cuenta de resultados desde los intangibles.                                                                                                                                                                                                     | Estamos redefiniendo las relaciones públicas como marketing y comunicación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| SERVICIOS Y SOLUCIONES DE CC | <b>Comunicación Corporativa 360°</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de crisis</li> <li>- Comunicación financiera</li> <li>- Formación de portavoces</li> <li>- Reputación empresarial</li> <li>- Litigios</li> <li>- Consultoría de comunicación</li> <li>- Relaciones públicas</li> <li>- Relaciones con los medios de comunicación</li> <li>- RSC</li> </ul> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b><br><b>NI SE ESPECIFICAN LAS SOLUCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis e investigación</li> <li>- Posicionamiento que conecta</li> <li>- Escucha empática</li> <li>- Estrategia que funciona</li> <li>- Historias que inspiran</li> <li>- Comprender las motivaciones</li> <li>- Ideas que sorprenden</li> <li>- Contenido que interesa</li> </ul> | <b>Corporativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación corporativa/AA. PP.</li> <li>- Crisis, contingency and litigation communications</li> <li>- Relación con inversores</li> <li>- Gestión de la reputación</li> <li>- Agenda de liderazgo</li> </ul> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación corporativa</li> <li>- Relación con medios</li> <li>- Crisis y riesgo reputacional</li> <li>- Comunicación financiera</li> <li>- Impacto social</li> </ul> <p><i>Estamos orientando las relaciones públicas hacia una mezcla de marketing, comunicación, asesoramiento y digital para hacer avanzar los negocios y las marcas del mañana.</i></p> |

Asimismo, para completar y enriquecer el análisis, se han analizado algunas de las agencias que **crecen de forma más rápida en los últimos años a nivel global**.

## Fast Movers

|                              |  TALKER TAILOR TROUBLE MAKER                                                                                |  AKIMA MEDIA                                                                                                                      |  HUDSON CUTLER |  CANELA PR                                                                                                                             |  DAY ONE                                                                                                                                     |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PAÍS/EST.                    | Reino Unido, 2017                                                                                                                                                                              | Alemania, 1995                                                                                                                                                                                                       | Estados Unidos, 2015                                                                              | España, 2006                                                                                                                                                                                                                | Estados Unidos, 2014                                                                                                                                                                                                              |
| POSICIONAMIENTO              | Una firma de relaciones públicas creativa para marcas que buscan eclipsar el statu quo.                                                                                                        | Servicios completos de consultoría en comunicación. Tech-PR es nuestro ADN.                                                                                                                                          | Somos una empresa de marketing y comunicación impulsada por la tecnología.                        | Agencia PR independiente que hace comunicación a medida para marcas en movimiento.                                                                                                                                          | Agencia de com. creativa con la ambición de detener el mundo en su scroll con historias que conectan.                                                                                                                             |
| SERVICIOS Y SOLUCIONES DE CC | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b><br><b>[NO SE ESPECIFICAN]</b> <p><i>Provocando el debate nacional, ofreciendo gran cobertura y creando campañas que marcan tendencia.</i></p> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenidos</li> <li>- Relaciones públicas</li> <li>- Medios sociales</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Digital</li> </ul> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b><br><b>[NO SE ESPECIFICAN]</b>                    | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría estratégica</li> <li>- Relaciones públicas</li> <li>- Creación de contenidos</li> <li>- Estrategia digital</li> </ul> | <b>NO SE DESTACA EL ÁREA DE COM. CORPORATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con medios</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Gestión de comunidades</li> <li>- Estrategia/planificación de contenidos</li> </ul> |

29

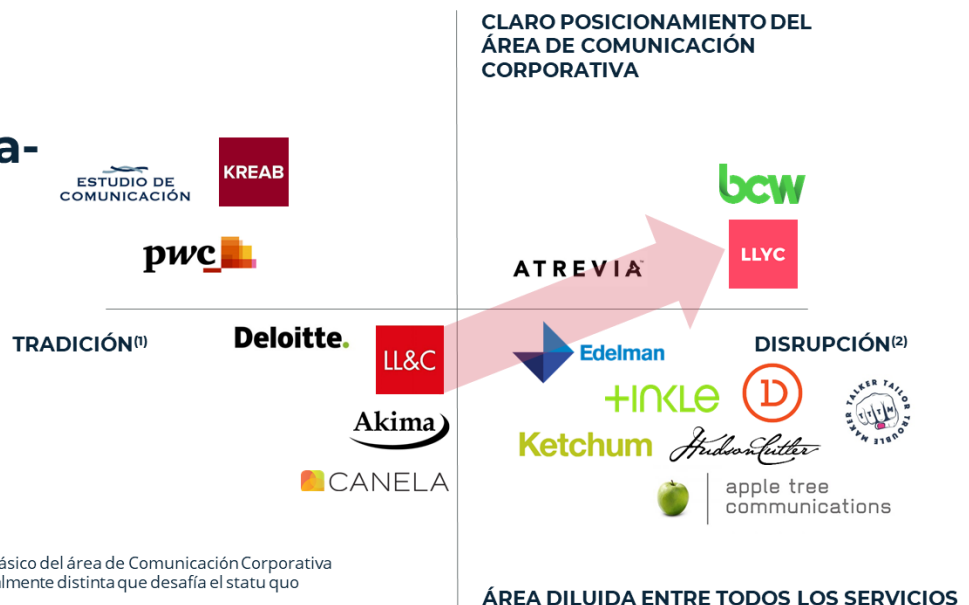
Por último, se ha revisado el posicionamiento y servicios de los de las principales consultorías de negocio que, **debido a la diversificación de sus servicios**, ofrecen soluciones que pueden **resultar sustitutivos o alternativos en algunas ocasiones**.

## Big Four

|                                     | <b>Deloitte.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>pwc</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POSICIONAMIENTO</b>              | <i>Ayudamos a las organizaciones en sus procesos de innovación y transformación empresarial.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Comunicar de forma efectiva, clara y contextual, de forma que los stakeholders entiendan su negocio y no lo infravaloren.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>SERVICIOS Y SOLUCIONES DE CC</b> | <b>Consultoría y Risk Advisory</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate &amp; Business Unit Strategy:</li> </ul> <p>Trabajamos junto al CEO y su equipo en la creación de estrategias efectivas que proporcionen a sus compañías flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios del entorno sin alejarse de sus valores y de su misión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategic &amp; Reputation Risk</li> </ul> | <b>Corporate reporting</b> <p>La presentación de informes corporativos es cada vez más exigente, especialmente por las nuevas regulaciones y requerimientos y el deseo de los inversores de aumentar la transparencia.</p> <p>Pero el hecho de comprometerse a mantener una comunicación abierta con el conjunto de accionistas no significa necesariamente que se esté informando correctamente.</p> |

Benchmark

## Mapa de posicionamiento



### 3. Análisis sectorial

Tras una primera introducción y revisión del sector de las agencias de comunicación, a continuación, se aplicará **el modelo de las 5 fuerzas originales**, así como **sus posteriores ampliaciones**.



#### 3.1 ) Rivalidad entre los competidores

- El número de competidores dentro del sector de la consultoría / agencias de comunicación es **relativamente elevado** situando en un mercado como el español más 170 PYMES de mayor y menor tamaño que ofrecen servicios similares a los de LLYC. De este modo, desde el punto de vista de la oferta es un importante hándicap. [Ver](#)
- Con todo, según relata el [Informe PR Noticias 2019](#), **existe una tendencia** del sector a la **concentración ya que las 10 principales firmas representan el 59,7% de la facturación del sector**.

- Asimismo, y en otro nivel diferente, habría que tener en cuenta **el servicio que ofrecen otros actores alternativos como pueden ser los servicios de comunicación** que ofrecen las grandes consultorías de negocio u otros servicios más flexibles que ofrecen algunos **freelance y asesores externos** especializados en comunicación.
- La diferenciación entre los competidores es cada vez más limitada ya que crece el número de firmas que **ofrecen servicios 360º**, con numerosas áreas de especialidad dentro de su oferta. La mayor diferencia se encuentra en el talento del equipo / 'expertise' de los profesionales de cada agencia (suma de años de experiencia en el sector). [ver](#)
- Por otro lado, cabe destacar que el sector **no tiene una estructura de altos costes fijos** (talento, instalaciones...) así como altas barreras de salida o movilidad por su propio modelo de negocio (muy flexible).

### 3.2) Los competidores potenciales

- En términos generales, el sector de la consultoría de comunicación **no es un sector con altas barreras de entrada**. Además, se tratan de **barreras relativas** y, en ningún caso, absolutas.
- No tiene grandes **necesidades de capital** (principalmente asociados a la contratación de talento) **ni altos costes de cambio de proveedor**.
- Tampoco es un sector con una intensa reacción conjunta contra la aparición de nuevos actores.
- La mayor barrera de entrada está relacionada con **la imagen de marca**, un aspecto clave en la selección de la firma por parte de los principales clientes. En términos de posicionamiento y reputación, LLYC cuenta con una posición destacada tal y como se muestra en el siguiente estudio: [Resultados PR Scopen](#).

### 3.3) La amenaza de servicios sustitutivos

Aunque en términos generales **la mayoría de las agencias de comunicación ofrecen una cartera de soluciones y servicios similares**, es un sector en el que la especialización, la experiencia y el talento de los profesionales senior cobra especial relevancia en la toma de decisiones por parte del cliente.

La oferta teórica de servicios debe combinarse con un **equipo de profesionales senior que pueda implementarla de manera óptima**, cumpliendo con los estándares más altos de calidad.

Entre los actores que podrían llegar a considerarse sustitutivos de los servicios de LLYC podrían englobarse las **agencias de comunicación & PR** y, en menor medida, las agencias **creativas de publicidad y marketing, así como los asesores de comunicación independientes**.

### 3.4) El poder negociador de clientes

En un modelo de **negocio B2B como el de LLYC, en el que el comprador habitual de los servicios suele ser el DIRCOM** en la empresa y, en algunos casos, el CMO o el CEO, el poder negociador del cliente es alto respecto a otros sectores.

Además, se une la creciente tendencia a los **concursos de agencias** en las que el cliente establece unos criterios de selección cada vez más exigentes tanto en términos de **propuesta técnica como económica**.

Ello hace que el nivel de competencia aumente teniendo que mejorar continuamente aspectos clave como la calidad de la oferta (especialización / personalización / seniority) o equilibrar el precio respecto al resto de la oferta del mercado.

### 3.5) El poder negociador de proveedores

En el sector de las agencias de comunicación y, concretamente en una consultoría como LLYC, el peso específico de **los proveedores es relativamente limitado**. Se podría decir que tienen un bajo poder de negociación.

Entre los proveedores se encontrarían, por ejemplo, las agencias de seguimiento de medios o clipping (i.e Kantar / Acceso); las agencias de traducción; agencias de producción de ventos o los proveedores concretos de las áreas de apoyo (i.e: empresa de outsourcing de nóminas, asesoría legal plataformas o software de gestión empresarial tipo SAP etc).

Así, tanto la red de proveedores como capacidad negociadora es relativamente limitada **si la compramos con otros sectores industriales** en los que tanto el volumen como la relevancia de los productos auxiliares les otorga una relevancia muy superior (i.e industria automovilística y empresas de componentes de automoción o empresas de telefonía móvil).

### **Nuevas fuerzas**

Además del modelo de las **5 fuerzas de Porter** que hemos analizado, en los últimos años se han incorporado otras posibles fuerzas que cuentan con mayor o menor relevancia dependiendo del sector que estamos analizando.

A continuación, analizaremos fuerzas como la digitalización, la globalización, la regulación o la existencia de productos complementarios.

#### **3.6) Digitalización**

El servicio que ofrece LLYC, consultoría de comunicación y asuntos públicos para empresas, no es un servicio digital en sí mismo, ni puede considerarse dentro del espectro de **E-business**.

No obstante, **la forma de llevarlo a cabo y las herramientas de trabajo se desarrollan, cada día más, en un entorno 100% digital.**

Las llamadas tecnologías digitales permiten llegar a un mayor número de clientes y proveedores, facilitan el intercambio de información de manera más ágil y dinámica y permiten a los equipos de profesionales y sus clientes trabajar simultáneamente en diferentes proyectos y mercados de manera virtual.

En LLYC, este aspecto de la digitalización, **el teletrabajo, se lleva implementando con éxito en la red de oficinas de la firma y se plantea como un elemento clave en el futuro de la organización.**

#### **3.7) Globalización**

Como citaba en la introducción, LLYC es una consultoría global de comunicación y asuntos públicos con presencia con 16 oficinas y presencia en 13 países. Su modelo negocio y propuesta de valor es, por lo tanto, de carácter global, si bien es cierto que, en función de la singularidad de cada mercado, dispone de capacidad de adaptación de su cartera de servicios y soluciones.

Es sabido que la globalización propicia operar en diversos países de manera conjunta (i.e: clientes multi-país) máxime con una red de socios global. No obstante, la mayoría de los proyectos de comunicación se contratan de manera específica a nivel local. Lo mismo ocurre con la competencia.

Es por ello **que el mayor nivel de sinergias gracias a la globalización se producen en: compartir conocimiento, talento y sistemas de trabajo globales.**

### 3.8) Regulación/Desregulación.

El sector de la consultoría de comunicación es **un sector poco regulado**. Sin embargo, numerosos aspectos de su actividad están sujetos a la [LOPD](#) de diciembre de 2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

### 3.9) Productos complementarios

El sector de la consultoría de comunicación y el de las agencias de comunicación, por lo general, suelen tener como productos complementarios a su oferta los servicios los siguientes; **agencias de publicidad y marketing digital, agencias especializadas en compra de medios o las productoras audiovisuales.**

En el caso de LLYC, dada la **estrategia de diversificación que ha seguido en los últimos años**, muchos de estos servicios y soluciones se han integrado en su oferta final al mercado (Departamento de Inbound Marketing y Consumer Engagement, Estudio Creativo etc.)

Con todo, servicios como la **publicidad convencional o la compra de medios** no están entre la cartera de productos ofrecidos por la firma y, por lo tanto, se podrían considerar como productos complementarios (que no sustitutivos).

### 3.10) Productos alternativos

Como productos alternativos (que se pueden definir como sustitutivos muy indirectos/lejanos) podríamos considerar los **productos que ofrecen las agencias de publicidad.**

En determinadas situaciones o proyectos, algunos clientes se enfrentan a campañas con un presupuesto limitado que les hace elegir entre invertir en un proyecto de comunicación & PR, o destinar esos recursos a una campaña de publicidad convencional. Aunque son productos con diferentes objetivos, pueden resultar como alternativos en determinadas ocasiones y compiten de manera indirecta.

### 3.11) Impacto de las Administraciones Públicas

Tal y como hemos indicado en el apartado anterior, el sector de la consultoría de comunicación **está escasamente regulado y, a su vez, tiene un impacto muy limitado por parte de las administraciones públicas.**

Esto no ocurre, sin embargo, con muchos de los sectores e industrias para las que trabajamos de manera directa (i.e: sector de la alimentación, energía, entretenimiento etc.) donde la regulación, así como el impacto de las administraciones cobra una gran relevancia.

### 3.12) Impacto de las asociaciones de los consumidores

LLYC opera un **modelo de negocio B2B** por lo que sus servicios van dirigidos a otras empresas y no al consumidor final.

Por ese motivo, el poder del consumidor no existe como tal. En otras palabras, **no existe una asociación de consumidores de agencias de comunicación.**

De la misma manera que ocurre con la regulación o el impacto de las administraciones públicas, sin embargo, los equipos de LLYC trabajan directamente en proyectos para sus clientes donde el peso de dichas asociaciones es totalmente elevado por ser negocios B2C (i.e: industria agroalimentaria).

### 3.13) Poder de los grupos ecologistas

Esta fuerza **tampoco impacta directamente en un modelo de negocio como el de LLYC por los motivos que referimos en el apartado anterior.**

No existe una producción de productos con un impacto ambiental. Hecho que no exime a la compañía en tener una **Política de Responsabilidad Corporativa** que considere y aplique mejoras de carácter ambiental en el ámbito de su actividad y en toda su cadena de valor.

### 3.14) Grandes tendencias del sector

La comunicación y, en concreto, la consultoría de comunicación es un sector en constante evolución. De hecho, gran parte del éxito o fracaso de este ámbito radica en la capacidad de las diferentes firmas para leer el contexto y anticipar los retos de las organizaciones para ofrecer soluciones diferenciales, tal y como recoge la promesa de marca de **LLYC (Anticípate / Embrace Disruption)**

Más allá de los servicios convencionales de comunicación que siguen perfectamente vigentes (comunicación corporativa, comunicación de crisis, comunicación de marca...) existen dos tendencias dentro del sector que es preciso analizar en detalle como los servicios de Inbound Marketing o en un nivel más estratégico el denominado '*stakeholder managment*' que tiene como objetivo dar una respuesta global a los desafíos del CEO; la gestión de intangibles, gestión de grupos de interés, gestión de capitales y gestión y control del reporting.

#### 4. Amenazas y Oportunidades

Tras un análisis de las 5 fuerzas de Porter y sus posteriores ampliaciones, a continuación, enumeramos las **principales amenazas y oportunidades** derivadas del estudio sectorial de la consultoría de comunicación.

##### Amenazas

1. Elevado número de competidores (+150 en España) con ofertas similares. Agencias que se presentan como 360° y ofrecen numerosos servicios y áreas de especialidad).
2. Escasas barreras de entrada en el sector y consecuente posibilidad de irrupción de potenciales competidores de manera sencilla.
3. Mayor posibilidad a que en tiempos de incertidumbre, como el actual, los clientes opten invertir en productos alternativos como como la publicidad convencional (se basa en KPIs más cuantificables)
4. Creciente peso negociador de los clientes. Cada vez mayor número de procesos de selección a partir de concursos de agencias en los que el precio suele ser un elemento clave.

##### Oportunidades

1. Posicionamiento: Fuerte imagen de marca – reputación de la firma. N1 según el estudio sectorial PR Scopen 2019.
2. Talento: red de profesionales senior. Reconocimiento en el mercado según PR Scopen. Con un total de 46 nombres mencionados, LLYC es la compañía de comunicación con mayor número de profesionales destacados.
3. Diversificación de productos y servicios dentro del sector (más de 18 áreas de especialidad y líderes con fuerte peso en el mercado liderado cada área)
4. Red global que propicia sinergias tanto en la estructura interna como la oferta al mercado (clientes multi-país)
5. Alta capacidad de adaptación. Inversión en innovación y liderazgo en el impulso de nuevas tendencias

## 5. Conclusiones

La actividad de LLYC se enmarca dentro del sector de la consultoría de comunicación y PR, un sector **altamente competitivo en el que intervienen PYMES de mayor o menor tamaño**.

La mayoría de las principales agencias (enumeradas arriba) **ofrecen servicios 360° para tratar de ofrecer soluciones ante los diferentes retos de comunicación** de las organizaciones (i.e: comunicación corporativa, financiera, de crisis, marca, AAPP...).

En un entorno altamente competitivo en número de actores y con una oferta similar por parte de las principales firmas, el mayor factor diferencial es el **valor de la marca, así como su capacidad innovadora en un entorno complejo y en constante transformación**.

Ante este contexto, en los últimos años, LLYC ha realizado una firme apuesta **por el talento, reforzando y formando su equipo de profesionales** lo que ha beneficiado a mejorar su posicionamiento y el valor de la marca LLYC en el mercado.

La firma **también ha invertido fuertemente en el diseño y desarrollo de nuevos productos y soluciones de comunicación** que crecen en el mercado (i.e Consumer Engagement, Inbound Marketing o Stakeholders Management). Esta diversificación le permite ampliar la oferta para actuales clientes, así como llegar a nuevos.

Con todo, tal y como citábamos en el análisis, el peso específico del cliente en un mercado B2B (principalmente DIRCOMs y CEOs de grandes corporaciones) **ha crecido sustancialmente en los últimos años**.

Dada la mayor oferta y los mayores estándares de transparencia, tienden a seleccionar a su agencia de referencia a partir de concursos (de entre cuatro y seis agencias) en los que **el precio suele tener un peso decisivo en la decisión final**. Principalmente, en las de menor tamaño / facturación.

Teniendo todo lo anterior en consideración, resulta vital **encontrar un equilibrio adecuado** para ser competitivos tanto desde el punto de vista **de la propuesta técnica como de la económica y mantener el liderazgo y la diferenciación en el mercado a través de la inversión en talento e innovación**.