

» **Influencia política de las empresas: la necesaria transformación**

Madrid » 03 » 2015

**EL PESO DE LAS DECISIONES REGULATORIAS EN SU NEGOCIO**

En 2013, la consultora estratégica McKinsey entrevistó a 2186 ejecutivos de asuntos públicos de todas regiones, industrias, tamaños de empresa y especialidades, y llegó a la conclusión de que **“alrededor de un tercio de un negocio depende de las decisiones que toman los decisores políticos.”** Esta afirmación puede parecer burda o exagerada, ya que el éxito de un negocio depende de muchos factores que deben converger entre ellos, como son el producto, el servicio, la estrategia de ventas o la atención al cliente. Sin embargo, hay datos que confirman que el impacto de la regulación en las empresas está intensificándose.

Del estudio de McKinsey se desprende que, en términos globales, **el valor empresarial que depende de las decisiones regulatorias es cercano al 30%**. En algunos sectores como el bancario, ese porcentaje llega hasta un sorprendente 50% (traducido en Euros, estaríamos hablando de unos 1,5 billones de Euros en total). Y esta cifra no dejará

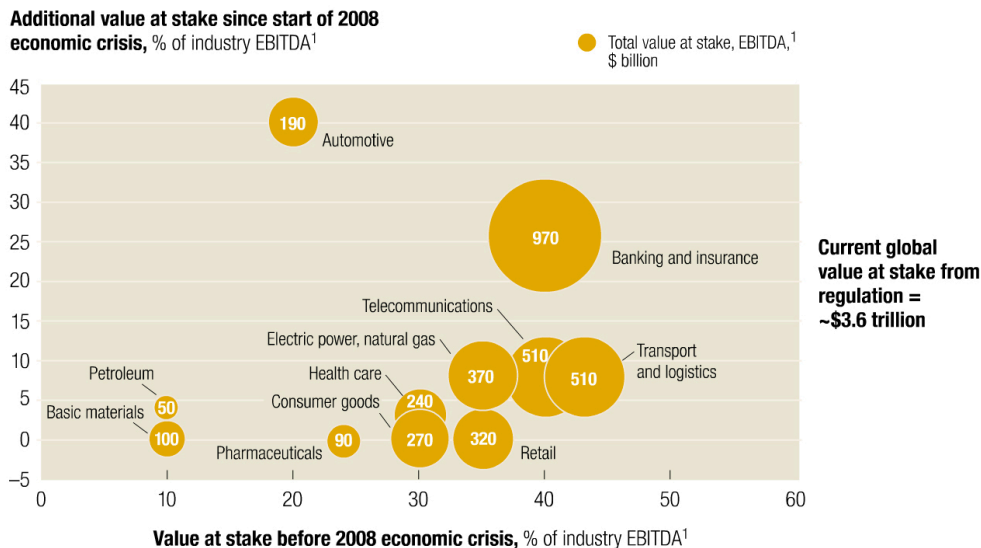
de crecer en los próximos años. Una reciente encuesta llevada a cabo por la consultora Interrel desvela que el 92% de los CEOs de agencias internacionales de asuntos públicos afirman que **el volumen de regulación que impacta a las empresas ha aumentado durante los últimos cinco años.**

Estamos pues ante una tendencia global que se ha visto acentuada por las recientes crisis y por una creciente complejidad e incertidumbre regulatoria.

Si el impacto de la regulación en los negocios es tan significativo, sería de esperar que las empresas hubieran tomado cartas en el asunto y empezado a organizar sus departamentos de asuntos públicos o relaciones institucionales con la misma dedicación y recursos que las demás áreas. Sorprendentemente, no es el caso: menos del 30% de los ejecutivos de asuntos públicos entrevistados por la consultora estadounidense afirmaron contar con una estructura y equipo necesarios para la consecución de sus objetivos. Y lo que es más grave, **únicamente un 20% de ellos afirmaron ser capaces de influenciar las decisiones regulatorias y políticas públicas**

**REGULACIÓN: VALOR EN JUEGO**

Desde que comenzó la crisis económica la intervención reguladora del Gobierno ha incrementado el valor en juego en las industrias



**Current global value at stake from regulation = ~\$3.6 trillion**

¹ Ganancias previas a intereses, impuestos, depreciación y amortización  
Fuente: Global Insight; interviews with experts; McKinsey analysis

de manera frecuente – porcentaje que no ha progresado en los últimos años.

Sin embargo, existen técnicas organizativas y herramientas que han permitido a ese 20% de empresas maximizar su influencia institucional, y por lo tanto, incrementar su valor empresarial. Dado que hoy en día el mero acceso a los poderes públicos ni garantiza el éxito en la influencia institucional, ni prepara a las organizaciones para los issues del futuro, esas empresas han comprendido la necesidad de implementar tres principios organizativos clave: la anticipación, la sistematicidad y la proactividad.

## GESTIONANDO EL PRESENTE

Una de las razones por las cuales el 80% de las empresas no alcanza un grado satisfactorio de influencia institucional es porque hay instaurada en ellas una “cultura del contacto”. Esta cultura, basada en relaciones de carácter personal con los decisores políticos, viene generalmente establecida en función de criterios de urgencia y necesidad. Sin embargo, las relaciones con los decisores políticos requieren dedicación y continuidad.

Para transitar hacia un modelo eficaz de gestión de los asuntos públicos, **las empresas deben dejar atrás esta “cultura del contacto” y avanzar hacia una “cultura win-win” de relaciones establecidas sobre intereses recíprocos de carácter corporativo** y con clara vocación de largo plazo. Para la implementación de este modelo de relacionamiento con los decisores políticos, las empresas deben dotarse de herramientas que:

- Planifiquen las relaciones con los decisores, priorizando el largo plazo.
- Identifiquen los issues que afectan a la empresa, así como sus actores relevantes.
- Registren la “conversación” con los decisores políticos y su evolución.

## APRENDIENDO DEL PASADO

La construcción de un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos se asienta también en una función corporativa clave que permite aprender del pasado: la “cultura del reporte”.

La cultura del reporte exige que las relaciones con los decisores políticos dejen de ser percibidas como una actividad personal para pasar a ser contempladas por la compañía como una función clave sobre la que se reporte de manera sistemática. Cualquier departamento que requiere gasto o genera ingresos reporta sistemáticamente sus resultados. ¿Por qué no ha sido aplicada masivamente esta misma lógica en los departamentos de asuntos públicos y relaciones institucionales?

Muchas empresas han confiado la gestión de las relaciones con los decisores a la habilidad personal de los responsables encargados de ellas. Pero este desacierto ha convertido la influencia institucional en un intangible de difícil cuantificación y reporte. Sin embargo, aquellas empresas que han conseguido implantar una cultura del reporte mediante herramientas de gestión han logrado construir un **historial de relaciones con los decisores que hoy les permiten tomar decisiones y definir prioridades de manera compartida**.

“Las empresas deben dejar atrás esta “cultura del contacto” y avanzar hacia una “cultura win-win” de relaciones establecidas sobre intereses recíprocos de carácter corporativo”

## ANTICIPANDO EL FUTURO

La tercera y última mejora organizativa necesaria para optimizar las relaciones con los decisores políticos es **la anticipación**.

Las decisiones políticas y regulatorias requieren un seguimiento constante del complejo proceso que comienza tras una primera decisión del regulador con la puesta en marcha de una larga cadena de decisiones que acaban en un proceso legislativo. La premisa fundamental de un modelo de anticipación es que, a menor madurez de un issue (cuando no hay una opinión formada por parte del regulador), mayor capacidad de influencia por parte de la empresa.

El modelo de anticipación requiere por lo tanto una **mayor sensibilidad y un mayor grado de participación en las fases previas de la conversación con los decisores** sobre los aspectos relevantes para el negocio de la compañía. Aquellas empresas que consiguen identificar un issue político o regulatorio cuando aún no es maduro y participar desde el origen en la conversación con los decisores adecuados son aquellas que consiguen influenciar las decisiones regulatorias y políticas de manera eficaz.

## TECNOLOGÍA PARA EL RELACIONAMIENTO

La implantación de estas mejoras organizativas requiere cambios culturales, pero también **rigor metodológico**. Para ayudar a las empresas a adaptarse a estos nuevos modelos, han surgido soluciones tecnológicas y herramientas colaborativas. Su uso, sin embargo, no ha sido ni mucho menos generalizado en los departamentos de asuntos públicos.

En el área de la mercadotecnia y de las ventas es muy común escuchar las siglas CRM (Customer Relationship Management); no se trata de ninguna novedad. Los CRM son la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las empresas han comprendido la importancia de hacer un seguimiento exhaustivo de las ventas. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de las relaciones, ya sean públicas o con decisores políticos.

Las relaciones públicas y las relaciones institucionales están precisamente basadas en el relacionamiento. No obstante, **las herramientas orientadas a hacer un seguimiento exhaustivo del relacionamiento en las empresas no han sido integradas masivamente**. Y sin embargo, representan una pieza clave en la transición hacia un modelo organizativo orientado a influenciar las decisiones regulatorias.

Los **CRM adaptados a las necesidades de los departamentos de asuntos públicos y de comunicación** son una de las soluciones que permiten hacer un seguimiento exhaustivo de las relaciones. Se trata, de hecho, de una de las soluciones que han permitido al 20% de empresas que están satisfechas con su labor de asuntos públicos alcanzar un nivel óptimo de influencia en las decisiones regulatorias y políticas.

Las empresas necesitan influenciar las decisiones regulatorias que les afectan, puesto que éstas impactan fuerte y crecientemente en su negocio. Para ello, necesitan decantarse por un diseño adecuado e implementar principios organizativos que maximicen el relacionamiento político. En un entorno regulatorio complejo y cada día más competitivo, serán aquellas compañías que consigan influir en las decisiones políticas las que vayan un paso por delante respecto a sus competidores.



» **Joan Navarro** es Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Sociólogo y PDG por el IESE. Ha sido Director y Portavoz de La Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos Audiovisuales y ha ocupado diversos cargos en la Administración Pública, entre ellos, Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006) y Director de Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal Aguas de las Cuenas Mediterráneas (2006-2008).



» **Carlos Luca de Tena** es Consultor Senior de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA. Ha sido consultor asociado en APCO Worldwide y anteriormente, fue encargado de asuntos públicos europeos en la Asociación Nacional de Municipios Franceses. Carlos tiene estudios de grado y posgrado en ciencias políticas y sociología, relaciones internacionales y asuntos europeos por la Universidad Carlos III de Madrid, el Instituto de Estudios Políticos de París (Sciences Po), la London School of Economics y la Universidad de Bath en el Reino Unido.

**d+i** LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorentecuenca.com](http://www.dmasillorentecuenca.com)

