La construcción del área de Asuntos Públicos de la empresa

Political Intelligence



Índice

01 **El impacto de los Asuntos Públicos en el negocio y la reputación de las compañías.**

1.1. El impacto en el negocio

1.2 El impacto en la reputación

1.3 El posicionamiento institucional

02 **Cómo integrar los Asuntos Públicos en la estrategia empresarial de mi organización.**

03 **Cómo optimizar su organización y contribución la compañía.**

3.1. El rol del área de Asuntos Públicos

04 **Organización e integración en la estructura de la compañía.**

4.1. Modelos de organización e integración

4.2 Perfiles profesionales






 © Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

01

El impacto de los Asuntos Públicos en el negocio y la reputación de las compañías.



La construcción del área de Asuntos Públicos se abre paso de forma cada vez más sólida en las empresas y asociaciones sectoriales presentes en nuestro país.

Esta tendencia se inició hace ya dos décadas en España de la mano de algunas multinacionales y consultoras, en particular anglosajonas, con una larga tradición y experiencia en la representación y defensa de intereses en otros mercados. A ellas, se fueron sumando de forma paulatina otras compañías con presencia en Europa, como consecuencia de la consolidación de una cultura de representación de intereses ante las instituciones europeas.

En los últimos años, esta tendencia se ha consolidado con la progresiva introducción de la práctica de Asuntos Públicos en empresas españolas, asociaciones empresariales y organizaciones del tercer sector. En consecuencia, en la mayor parte de las compañías se observa un proceso gradual de introducción y consolidación de esta función.

Asistimos por tanto a una construcción acelerada del área de Asuntos Públicos en las compañías, basada en la evidencia de su impacto en las organizaciones en dos ámbitos fundamentales: su negocio y su reputación.

El impacto en el negocio

Diversos estudios internacionales ya mostraban claramente desde hace años el impacto de los Asuntos Públicos en el negocio y la estrategia empresarial de las compañías.

Dichos estudios confirmaban la importancia asignada por los CEOs y la dirección de las compañías a las decisiones de los stakeholders políticos, y como las mismas impactaban en las organizaciones de forma sistémica, por encima incluso de otros grupos clave como los medios de comunicación, empleados o consumidores.[1]

Los CEOs consideran que la regulación del sector y el mercado en el que opera la compañía es una de las principales preocupaciones de su comité directivo, con implicación directa en su cuenta de resultados. Otras áreas de regulación de carácter horizontal como la fiscalidad, la sostenibilidad de la actividad, la digitalización o las políticas de empleo también condicionan la estrategia de negocio e implantación de empresas y filiales.

© Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

El entorno político tiene un impacto alto en la cuenta de resultados



90% de los directivos



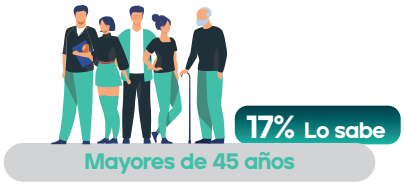
100% de las empresas cotizadas

El impacto en la reputación

La reputación resulta cada vez más una cuestión crítica para la sostenibilidad y éxito de las compañías en el largo plazo. En un entorno cada vez más consolidado de "capitalismo de stakeholders", en el que el propósito corporativo condiciona de forma fundamental las decisiones de compra de los consumidores, las organizaciones no se pueden permitir fracasar en este ámbito. Este entorno está todavía más marcado en las generaciones más jóvenes, lo que da una idea clara de cuál será la tendencia para las próximas décadas.

¿Sabes si las marcas que consumes tienen un propósito?





Fuente: Un propósito para todos (Hotwire, Kitchen, 2022).



Fuente: Political Intelligence, 2022.

La reputación institucional se abre paso como elemento básico de la reputación corporativa de las organizaciones, tanto por su impacto directo en la valoración de las empresas por los decisores y prescriptores políticos y el conjunto del sector público, como por su impacto indirecto en su reputación ante el conjunto de la sociedad y, como consecuencia, en su negocio y cuenta de resultados. Por ello, la reputación institucional de la compañía ha pasado en los últimos años de valorarse como un atributo a convertirse en una necesidad y prioridad de las organizaciones.

Por ello, las compañías han interiorizado la necesidad de trabajar, de manera sostenida y estratégica, en su posicionamiento institucional.

 © Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

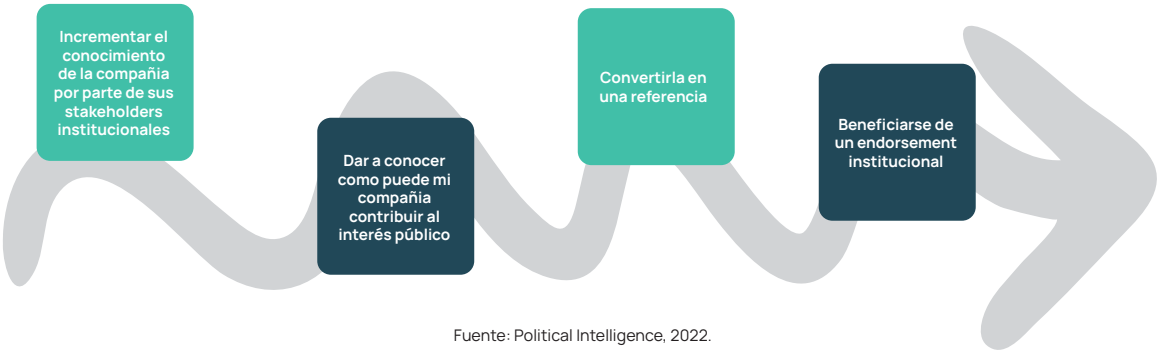
El posicionamiento institucional

Se entiende como posicionamiento institucional el grado de conocimiento de una compañía por parte sus stakeholders institucionales. El conocimiento no se circunscribe a la identificación de la compañía o el sector de actividad en el que opera, sino a otras cuestiones adicionales como su presencia local, peso relativo en su sector, contribución a la creación directa e indirecta de empleo, planes de inversión, contribución fiscal, productos que comercializa y servicios que presta, capacidad de innovación, compromiso con la sostenibilidad, políticas de igualdad e inclusión y otras cuestiones relevantes.

"El posicionamiento institucional debe permitir a la organización identificar las oportunidades de alineamiento de los intereses de la compañía con el interés general, representado por los responsables públicos."

Las organizaciones deben por tanto trabajar y priorizar su posicionamiento Institucional, para de esa forma mejorar su Reputación Institucional. De lo contrario, muchas compañías y organizaciones pueden sufrir la paradoja de ser claramente identificadas por los stakeholders institucionales, pero verse perjudicadas por un diagnóstico erróneo de su propósito corporativo, áreas de actividad o compromiso económico, medioambiental y social con el país.

¿Posicionamiento institucional? ¿Para qué?



Fuente: Political Intelligence, 2022.

Resulta por tanto fundamental incrementar el conocimiento de las organizaciones por parte de los stakeholders institucionales, a fin de trasladarles, además de las inquietudes y posicionamiento de la compañía, de qué forma ésta puede contribuir al interés general.

Estos esfuerzos convertirán a la organización en una referencia en el entorno político, construyendo así una interlocución a largo plazo y beneficiándose de una aprobación o "endorsement" institucional.

La organización podrá utilizar para su posicionamiento institucional distintas palancas, como puedan ser su conocimiento y capacidad de innovación, sus esfuerzos en "ciudadanía corporativa", el perfil de su CEO, su liderazgo sectorial o una combinación de éstas u otras variables. Todas ellas serán válidas, y deberán priorizarse estratégicamente en función de las fortalezas y capacidades de cada organización.

 © Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

02

Cómo integrar los Asuntos Públicos en la estrategia empresarial de mi organización.

Una vez visto el impacto, el reto es cómo integrar los Public Affairs en la estrategia empresarial de la compañía.

Su integración es sin duda un desafío estratégico, pero también táctico y de medición. Es estratégico en la definición del rol de la función y el área de Asuntos Públicos dentro de la organización, así como en la fijación de objetivos alineados con los del plan de negocio de la compañía.

Pero lo es también táctico a la hora de establecer, teniendo en cuenta factores externos como la agenda política y los procesos de elaboración de políticas públicas, cómo se priorizan las temáticas y se construyen los mensajes, y cómo se define y ejecuta el plan de acción.

Ciclo Genérico de la gestión de Public Affairs



Fuente: "Considerations for Measuring Public Affairs value", Public Affairs Council.

© Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

Por otro lado, la integración de los Asuntos Públicos en la estrategia empresarial de las compañías supone también un desafío de medición, tanto a la hora de evaluar el rendimiento del área de Public Affairs, la satisfacción de los stakeholders internos de otros departamentos, así como en la medición de su impacto en el negocio.

Por tanto, el área de Asuntos Públicos debe analizar cuál es el contexto en el que opera la compañía y su situación actual, tanto desde el punto de vista de negocio (expectativas de crecimiento, generación de empleo o inversión en innovación) como empresarial (sector de actividad en el que opera, previsiones de crecimiento o contracción del sector) y de mercado (regulación sectorial y transversal, análisis de la competencia, tendencias en consumo…).

También debe tener muy en cuenta los objetivos del Plan de Negocio de la compañía para los próximos años (lanzamiento de nuevos productos o servicios, crecimiento en determinadas áreas de negocio o mercados geográficos….), para así identificar de qué forma puede el área de Asuntos Públicos contribuir a su consecución. Dicha contribución puede tangibilizarse de distintas formas, sea participando activamente en la mejora de la regulación y la fiscalidad, o proponiendo estímulos a la inversión basados en criterios de interés general.

El área de Asuntos Públicos debe también analizar las externalidades que impactarán en la estrategia y actuaciones de Asuntos Públicos de la compañía, como puedan ser el entorno político, la situación socioeconómica, la agenda electoral o los planes normativos. Deberá tenerse en cuenta en este análisis las actuaciones de otros stakeholders del ecosistema sectorial en el ámbito institucional (tipo de posicionamiento y alcance) así como de qué forma pueden reforzar o condicionar nuestra estrategia.

"La estrategia y actuaciones en Asuntos Públicos deben estar totalmente alineados con la estrategia de negocio de la compañía."

Involucrando a toda la compañía:

- Adaptar la estrategia a las necesidades de la compañia y a las prioridades de sus áreas de negocio.
- Involucrar a otras áreas de la compañia en la elaboración del Plan: fijación de objetivos, desarrollo actuaciones, resultados esperados.
- Contar con ellos en su implementación: reuniones, documentos de posición, propuestas, prioridades, gestión de crisis.

Para lograrlo, resulta fundamental involucrar a otras áreas de la compañía en la elaboración de la Hoja de Ruta en Asuntos Públicos. Esto supone contar con ellos, tanto en la fase de definición estratégica como en su implementación.

 © Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

Al fin y al cabo, áreas como la comercial, marketing, finanzas, legal o la propia dirección, son las que mejor conocen las necesidades concretas de la compañía. Sin el conocimiento profundo de la situación de las áreas de negocio, resulta muy complicado alinear la estrategia de public affairs con la estrategia empresarial. De ahí la importancia de contar con ellos, no sólo en la definición de objetivos, sino también en su implementación, a través de su participación en la elaboración de documentos de posición, respuesta a consultas públicas o participación en reuniones de tipo técnico con stakeholders.

En todo este ejercicio, el rol del Chief Policy Officer, o Director de Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos, en el Consejo de Dirección es clave, a fin de alinear las propuestas y actuaciones de Asuntos Públicos con las necesidades de negocio, asegurar la interlocución a nivel dirección del área de Public Affairs con otros departamentos y fijar y evaluar regularmente las prioridades institucionales.

03

Cómo optimizar su organización y contribución a la compañía

El rol del área de Asuntos Públicos



Definir el papel de los Public Affairs en la compañía resulta clave, si queremos maximizar su contribución a la organización.

Para ello, es necesario valorar y tomar decisiones en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿Con qué finalidad se crea el departamento?: ¿para apoyar el negocio, para mejorar la reputación, para anticiparse y participar en cambios normativos, para impulsar nuevos modelos de negocio….?

- ¿Qué Importancia se le quiere asignar en la organización?: ¿debe estar su Director o Directora en el Consejo de Dirección?, ¿Con interlocución directa con el CEO?, ¿con qué alcance en sus objetivos?, ¿Con qué impacto y resultados para la compañía?

- ¿Cómo se va a estructurar?: ¿cómo dirección independiente, o integrada en otra área?, ¿A quién debe reportar?, ¿Cómo colabora e interactúa con otras direcciones?, (mediante grupos de trabajo, en el Consejo de Dirección...)

- ¿Con qué recursos se le va a dotar?: económicos, equipo interno, agencia externa…

© Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

En el contexto de este análisis interno, vale la pena recordar cómo los últimos estudios en España muestran claramente que el área de public affairs va asumiendo una importancia creciente, contando el 80% de las grandes compañías con un departamento de más de 3 de personas.[3]

En ocasiones el área crece de forma autónoma, otras como una función emergente en la estructura corporativa y, en otros casos, como spin off de áreas o departamentos relacionados.

Asimismo, los presupuestos dedicados a esta área crecen o se mantienen en el 80% de las grandes empresas encuestadas, lo que confirma la consolidación de esta área de la compañía.

04

Organización e integración en la estructura de la compañía

Modelos de organización e integración.

El impacto de la **gestión del área de los Asuntos Públicos** en la empresa varía en función de diversos factores, como el sector en el que opera, su marco regulatorio y la identidad corporativa de la compañía.

También se observa una **evolución en su posicionamiento en el organigrama de las compañías**, que avanza rápidamente desde la asignación inicial del área de Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos a otros departamentos.



Una de las diferencias fundamentales se sustancia en la participación o no del **Director del área de Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos en el Consejo de Dirección**,

Por otro lado, nos encontraremos con distintos **modelos de integración en el organigrama**, que se establecerán en función del peso asignado al área comercial, corporativa, de marketing o legal de la compañía.

Lo importante será adecuar la integración y el rol del área de Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos a las necesidades de la compañía y su evolución, definir sus responsabilidades y habilitar canales para su colaboración con otras direcciones.

Modelos de organización e integración.

Al igual que la estructura del departamento o las estrategias a desarrollar, los perfiles profesionales adecuados variarán en función del sector y el escenario normativo y regulatorio en el que opere la compañía.

El sector de los Asuntos Públicos evoluciona de forma acelerada y creciente en España, así como los ámbitos en los que trabaja y los espacios políticos e institucionales en los que se enmarcan las actuaciones del departamento.

Por este motivo, será cada vez más importante contar con un perfil directivo, Director de RR.II, Asuntos Públicos o Chief Policy Officer (CPO), experimentado en el sector y en las políticas públicas que afectan a las áreas de negocio de la compañía, y con trayectoria en la coordinación de equipos multidisciplinares y que requieren de la colaboración con otros departamentos de la compañía.

El equipo interno con el que cuente deberá cubrir cuestiones fundamentales como la legislación sectorial y de carácter transversal relevante, así como un amplio conocimiento sobre el proceso de elaboración de políticas públicas, la tramitación parlamentaria y legislativa o la asignación de competencias, junto a otras áreas de especialización como las políticas de sostenibilidad, de inclusión o de recuperación ligadas a los fondos europeos.

En ese sentido, la transformación digital ha arraigado en la gestión de Asuntos Públicos de los departamentos y en la previsión de escenarios de crisis reputacionales y normativas. Por este motivo, contar con perfiles especializados en digitalización y gestión de datos y con la tecnología que permite optimizar la automatización de procesos y funciones más operativas y la gestión diaria del departamento resulta cada vez más necesario.

Además, muchos de los objetivos planteados en Asuntos Públicos pasan por conectarlos con la realidad social, la opinión pública y la agenda política. Por todo ello, resulta clave contar con una perspectiva especializada en responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.

El refuerzo de una agencia especializada y con trayectoria, resultará en muchos casos fundamental para dotar al área de la experiencia y capacidades necesarias, tanto desde el punto vista estratégico como operativo.

Conclusiones.

La gestión adecuada y óptima de los Asuntos Públicos repercutirá en la creación de un entorno favorable para el negocio y la reputación de las empresas y organizaciones.

Resulta fundamental responder a cuestiones clave, ligadas a la dirección y prioridades de la compañía, a la hora de construir el área de Asuntos Públicos, organizarla e integrarla en la estrategia empresarial de la organización.

Cada compañía deberá abordar su contribución a los retos empresariales y reputacionales desde la perspectiva de los Asuntos Públicos, en función de su dimensión, el entorno, el sector en el que opera y la estructura interna de la organización.

En función de sus objetivos en Asuntos Públicos, los perfiles que configurarán el departamento, serán unos u otros.

© Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.

Coordinado por:



Javier Valiente

Managing Partner España y Portugal
Political Intelligence

Con más de 25 años de experiencia en Asuntos Públicos en Bruselas y Madrid, Javier Valiente es co-autor del libro "El lobby en España" y de diversos artículos y publicaciones sobre el sector de los Asuntos Públicos. Fundador y Socio Director de Political Intelligence para España y Portugal y socio Fundador y Presidente de la Comisión de Deontología de APRI., cuenta con una amplia experiencia en el diseño de estrategias institucionales, la creación de coaliciones y la coordinación de campañas de Asuntos Públicos para empresas líderes en diferentes sectores de actividad.

Referencias:

1. Why good companies create bad regulatory strategies (McKinsey Quarterly, 2011).

2. "El valor de la medición de los asuntos públicos" Political Intelligence & Corporate Excellence, 2020.

3. "El valor de la medición de los asuntos públicos" Political Intelligence & Corporate Excellence, 2020.

4. "Un propósito para todos" (Hotwire, Kitchen, 2022).

© Political Intelligence 2022. Todos los derechos reservados.