

BUSINESS CASE - Análisis Sectorial

Laura Martínez Cerro

ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS CONSULTORAS DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Antes de idear estrategias, las compañías deben conocer el entorno general y específico en el que operan. A continuación, analizaremos el contexto en el que se desenvuelven las compañías que realizan **consultoría de Asuntos Públicos**, por ser una de las ramas en las que trabaja LLYC y por ser mi área de *expertise*.

UNA APROXIMACIÓN A LOS ASUNTOS PÚBLICOS

En primer lugar, me gustaría matizar qué entendemos por consultoría de Asuntos Públicos. Una definición aceptada globalmente por los profesionales de los Asuntos Públicos es que consiste en *la relación ordenada y consciente que tiene una organización con sus stakeholders para mejorar o mantener su imagen y para defender públicamente sus intereses ante decisiones públicas*.

Siempre ha habido personas cercanas a los núcleos de decisión que influían en decisiones públicas obteniendo un beneficio directo o indirecto. Sin embargo, no es hasta la consolidación de las democracias occidentales del último siglo cuando esta práctica se convierte en profesión.

No existe ningún grado o estudio universitario estrictamente necesario para ejercerla. Esta práctica, a la que actualmente acceden profesionales procedentes de varias ramas del conocimiento como la comunicación, el derecho o la politología, se ha realizado tradicionalmente sin una metodología de trabajo analizada y contrastada por la academia. De esta forma, cómo se debe articular la relación empresa-gobierno es una cuestión que ha sido desarrollada a través de la intuición y la experiencia profesional previa.

Ha habido, bajo mi criterio, una suerte de desarrollo procedente de las propias empresas de Asuntos Públicos y no tanto de investigadores universitarios, más centrados en cómo aplicar el lobby a procesos políticos o a la comunicación política.

Por tanto, creo necesario matizar que, en los últimos diez años, la práctica ha evolucionado, adquiriendo una metodología desarrollada por el propio sector para alejarse del concepto de *facilitador* -regido por un acceso puntual y poco estructurado al político-. Los profesionales de Asuntos Públicos son quienes están protagonizando la sofisticación de las estrategias, impulsando campañas globales que incluyen otras prácticas como las relaciones públicas, la comunicación, la gestión de la opinión pública, los conocimientos del proceso parlamentario y la gestión de la influencia.

Como veremos a continuación, nos encontramos ante un sector concentrado y particular: no es una profesión reglada ni supervisada y, por ello, *cualquier compañía o individuo* la puede ejercer con más o menos acierto.

Los profesionales de los Asuntos Públicos trabajamos para que nuestra profesión sea reconocida bajo una Ley de Transparencia y, de esta forma, el legítimo derecho de defensa de los intereses de nuestros clientes se haga desde la honestidad y la profesionalidad.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez expuesto en qué consiste la práctica de los Asuntos Públicos, que lleva desarrollándose en LLYC diez años, analicemos las cinco fuerzas de Porter.

1. La intensidad de la competencia.

Existe una intensidad de competencia media/baja y equilibrada.

Junto a LLYC, tres las consultoras que destacan por ser equivalentes a LLYC en términos formales e informales: Atrevia, Kreab y Weber.

- Términos formales: facturación, número de empleados, procedentes de una matriz del sector de las relaciones públicas/comunicación, años de experiencia en el mercado y perfil de cliente.
- Términos informales: nivel relacional con la Administración, perfil del líder del equipo (ex miembro de la Administración).

Observo, entre los competidores directos y LLYC, **una falta de diversificación del producto**. Todas las compañías ofrecen perfiles profesionales similares, campañas de Asuntos Públicos muy parecidas (basadas en una concepción de la profesión poco innovadora, más próxima a la incidencia en el proceso parlamentario que en la gestión de la opinión pública) y una gestión de la promoción y de la venta del producto muy similar.

2. Los competidores potenciales.

Sí observo riesgo de entrada de competidores potenciales con productos diversificados.

La consultoría de Asuntos Públicos depende del contexto político del país en el que opera. En los últimos años, hemos operado en un entorno de alternancia política que derivaba en una metodología cíclica: gestión de la influencia de cara al partido en el poder y en la oposición y, a los cuatro años, los interlocutores eran prácticamente los mismos, pero en niveles de poder distintos.

Sin embargo, en las últimas dos Legislaturas, el contexto es radicalmente distinto. El poder es más sencillo de obtener, muy difícil de gestionar y muy fácil de perder. La figura de la oposición es difusa y los medios de comunicación han incrementado su peso.

Hay más actores en el tablero y, por tanto, muchos profesionales en la Administración que, finalizada su etapa en el sector público, deciden traspasar la barrera hacia la

consultoría en Asuntos Públicos. Y lo hacen con (1) contactos, (2) con un profundo conocimiento de los códigos de la *nueva política* y (3) comprendiendo cómo funciona la gestión de redes y medios de comunicación en el entorno político.

Observo pequeñas consultoras, de perfil *boutique*, como Estrategos.org que, con una dimensión más pequeña pero más enfocada al trabajo intensivo con un cliente, pueden convertirse en un potencial competidor. Ofrecen una oferta diversificada basada en:

- Formación continua al cliente. Ofrecen una consultoría *pura*, asesoran y forman al cliente en etapas iniciales, pero no ofrecen servicios accesorios de monitorización de prensa, elaboración de informes, gestión de reuniones, etc. Ofrecen un alto valor añadido a través de la aportación intelectual y relacional, y prescinden de trabajos técnicos, mecánicos y de poco valor añadido que, habitualmente, el cliente tiene in-house o puede subcontratar.
- Campañas innovadoras. Al ser compañías más pequeñas, habitualmente son más ágiles en la toma de decisiones y en la innovación. Observan el entorno desde una perspectiva diferente y ofrecen soluciones que, saltando la barrera de los Asuntos Públicos, une comunicación, márketing, experiencia de usuario y activación social con fines de cambios normativos.

3. Los productos/servicios sustitutivos.

Existen dos sectores que, tradicionalmente, ha gestionado la influencia de sus clientes, pero **no se reconoce como consultora de Asuntos Públicos**: bufetes de abogados y grandes consultoras de negocio, habitualmente conocidas como *Big Four*.

Los primeros, gestionarán la influencia de procesos judiciales que, de una forma u otra, interceden con decisiones municipales, autonómicas, nacionales o supranacionales, si bien al gestionar la estrategia legal y la de Asuntos Públicos, suele obviarse la gestión de la opinión pública y la de la comunicación.

Los segundos aportan valor añadido en la elaboración de informes y en la representación sectorial a través de expertos en distintas áreas.

Ambos son servicios sustitutivos que suponen un riesgo para las consultoras tradicionales. Por ello, se debe trabajar para obtener registros de transparencia que obligue a estas compañías y a sus lobistas a realizar un registro público y exponer a qué clientes representan.

4. El poder negociador de clientes

Existen dos tipos de clientes de Asuntos Públicos: (1) aquel que quiere proteger o mejorar su reputación ante el decisor, sin tener un problema normativo y (2) aquel que tiene un problema normativo en proceso.

El primero tiene una mayor capacidad de negociación puesto que, como hemos comentado previamente, las compañías del sector ofrecen servicios similares.

El segundo tiene menor capacidad de negociación puesto que la modificación normativa puede ser altamente perjudicial para su negocio y, por tanto, necesitará del consejo de una consultora con mayor urgencia.

En este caso, prima el diseño de la estrategia que haya ofrecido la consultora y el nivel relacional de la misma.

5. El poder negociador de proveedores.

Las consultoras de Asuntos Públicos, apenas tienen dependencia de sus proveedores, que suelen hacer trabajos accesorios y alejados del core del negocio. Estos no tienen poder negociador.

En paralelo, encontramos otras fuerzas de las que analizaré la más importante para las consultoras de Asuntos Públicos:

Regulación.

Como he mencionado previamente, es necesario que la actividad de lobby sea regulada a nivel nacional, autonómico y municipal para que otras compañías que ofrecen servicios sustitutivos basándose en un rasgo diferencial y es la ocultación de la defensa de los intereses de sus clientes ante el decisor, aparezcan también en los registros.

Impacto de las Administraciones Públicas.

Puede parecer una obviedad, pero la incertidumbre política del país paraliza la actividad de los Asuntos Públicos durante los periodos en los que no hay conformado un Gobierno y, por tanto, actividad parlamentaria y legislativa.

Sin embargo, en este escenario en el que, inicialmente, se perderían clientes por falta de actividad, existen un amplio rango de compañías que, desconocedoras de cuáles serán los escenarios políticos futuros, deciden contratar servicios de inteligencia política, como los ofrecidos en LLYC, para hacer más comprensible el contexto a sus headquarters, habitualmente internacionales.

Digitalización.

La profesión que engloba la gestión de la influencia tiene un alto componente relacional. Esto quiere decir que, a priori, no observo que la digitalización de los

servicios pudiera sustituir a un servicio tradicional como el ofrecido por LLYC y por todas las consultoras de la competencia ya que, al tratarse de un servicio de alto valor añadido y alto coste, no considero que el target de las consultoras de Asuntos Públicos tienda a contratar servicios online.

Poder de asociaciones ciudadanas.

Los ciudadanos reclaman cada vez más transparencia en los procesos de toma de decisiones públicas. Esto, que podría parecer un inconveniente para los profesionales del Lobby, resulta ser un punto a favor de las consultoras que trabajan desde procesos profesionales, honestos y transparentes.

Una posible regulación del Lobby, impulsada por la voz de las asociaciones ciudadanas, expulsaría del mercado a otras empresas, mencionadas previamente en el apartado de servicios sustitutivos, al no darse de alta en futuros los registros de transparencia de la Administración.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LLYC

En vista de los puntos anteriormente expuestos, considero las siguientes oportunidades y amenazas para LLYC:

Oportunidades.

- **Diferenciar su oferta a través de la innovación**, planificando campañas transversales que no solo se orienten en la gestión de procesos parlamentarios, sino que se focalicen en acciones a desarrollar en los (actualmente largos) tiempos entre legislaturas.
- **Integrar otros servicios** (marketing, producción, gestión de la opinión pública) en sus estrategias de AAPP, dado que tiene estos servicios in-house y, otras consultoras, no.
- **Impulsar una ley que asegure la transparencia** en el sector a través de registros de transparencia en las distintas administraciones públicas.
- **Ofrecer servicios de formación a clientes**, más económicos que el diseño integral de una estrategia, que no integren servicios accesorios, únicamente la parte de formación y consultoría para quienes ya tienen una estrategia definida y/o una amplia experiencia en los AAPP.

Amenazas

- **Nuevos perfiles profesionales** procedentes de la Administración, que abren sus propias consultoras, habitualmente ideadas bajo un modelo "boutique", y que comprenden muy bien cuál es el pulso de la *nueva política*.
- **Periodos extensos entre legislaturas**. Actualmente, el bloqueo político a nivel nacional y en muchas autonomías hace que la práctica de Asuntos Públicos pueda verse afectada.

- **Contactos institucionales desactualizados.** La práctica de Asuntos Públicos se basa, en muchos casos, en conseguir información no publicada y en relaciones personales con individuos en el poder. Sin embargo, la realidad política avanza rápidamente y, quienes eran relevantes hace un año, ahora no ostentan cargos públicos. Existe el riesgo (vinculado con el primer punto de este apartado) de que los contactos de LLYC queden obsoletos rápidamente.
- **Entrada de despachos de abogados y grandes consultoras** de negocio que, en base a sus servicios actuales, diversifican su negocio con la intermediación empresa-decisor.
- **Entrada de nuevos competidores que tienen una mayor innovación y agilidad** en servicios digitales. Si bien no identifico que, a corto plazo, el target de LLYC vaya a optar por servicios 100% digitales, es una opción que no puede ignorarse a futuro.