

El valor de la medición en *public affairs* en España

INFORME ELABORADO POR POLITICAL
INTELLIGENCE Y CORPORATE EXCELLENCE –
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

Índice

Metodología y objetivos del estudio	3
1 Introducción	4
2 Los <i>public affairs</i> y la medición	10
2.1 El área de <i>public affairs</i>	10
Inversión en <i>public affairs</i>	10
El equipo de <i>public affairs</i>	10
2.2 Contexto político y organizativo de la medición en <i>public affairs</i>	11
Impacto del entorno político	11
Principales razones de la no medición de <i>public affairs</i>	12
Comparativa de medición con otras áreas de negocio	13
2.3 Sistemas de medición	13
Plan estratégico de <i>public affairs</i>	14
Motivos para la medición de las actuaciones de <i>public affairs</i>	15
2.4 Empresas que miden las actuaciones en <i>public affairs</i>	16
Medición basada en objetivos u <i>outcomes</i>	16
Medición basada en ROI	17
Otros sistemas de medición diferentes a <i>outcomes</i> y ROI	17
Relevancia de la medición en las compañías	18
2.5 Compañías que no miden sus actuaciones en <i>public affairs</i>	19
2.6 Comparativa entre las empresas que miden sus actuaciones en <i>public affairs</i> y las que no lo hacen	21
3 Conclusiones	22
3.1 Características del área de <i>public affairs</i>	22
3.2 Impacto político y medición de <i>public affairs</i>	22
3.3 Sistemas de medición	23
3.4 Empresas que miden sus actuaciones en <i>public affairs</i>	23
3.5 Compañías que no miden sus actuaciones en <i>public affairs</i>	24
4 Bibliografía	25

Metodología y objetivos del estudio

El informe *El valor de la medición en public affairs en España*, elaborado por Political Intelligence y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, es el **primer estudio realizado en el mercado español que analiza el impacto de la gestión de los asuntos públicos en el negocio de las compañías**. Con ello se pretende responder a preguntas como si las empresas miden o no el esfuerzo que dedican a los asuntos públicos o cuáles son las fórmulas que utilizan para evaluar sus estrategias en este ámbito.

Para elaborar este estudio, Political Intelligence y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership han contado con la colaboración de profesionales responsables del área de *public affairs* —aunque en ocasiones tengan atribuidas otras funciones adicionales—. Se seleccionaron, de una muestra inicial más amplia, 20 compañías representativas por sector de actividad y con responsables a cargo del área de asuntos públicos. Todas estas **grandes compañías y filiales multinacionales se encuentran ubicadas en España, y el 55% de las participantes cotizan en el IBEX 35**. Entre los sectores representados en el estudio destacan el financiero, asegurador, alimentación, infraestructuras, digital, *retail*, salud, tecnología, automoción, energía, construcción e innovación. Sus aportaciones, valoración y percepción en el ámbito de la medición y los *public affairs* contribuyen a disponer, por primera vez en España, de una visión de conjunto sobre los retos a los que se enfrenta esta área.

Los resultados del estudio *El valor de la medición en public affairs en España* se han obtenido mediante entrevistas personalizadas de más de una hora de duración, buscando la mayor precisión y fidelidad en las respuestas a las preguntas planteadas. El periodo de realización de las entrevistas se prolongó durante nueve meses, **desde enero a septiembre de 2019**. Se realizaron entrevistas, en la mayoría de los casos presenciales, con las siguientes compañías: **Abertis, Acciona, Bankia, BBVA, Cemex, Cepsa, Coca-Cola, Damm, Danone, Gestamp, Grupo del Sector Sanitario, Ibercaja, IKEA, Indra, Free Now, Mapfre, Santander, SEAT y Toyota**.

Los expertos en asuntos públicos entrevistados respondieron anónimamente a un **cuestionario de 55 preguntas** dividido en tres bloques: el primero, referido a preguntas de carácter genérico respecto a la compañía y su función de *public affairs*; el segundo, sobre la medición en asuntos públicos en términos generales y el tercero, acerca de la evaluación de las actuaciones de *public affairs* en su propia compañía, diferenciando en este bloque el análisis entre quienes medían ya y los que todavía no lo hacían.

Este informe pretende ser una primera aproximación en nuestro país a la medición de los asuntos públicos. Con el mismo, se pretende avanzar en los siguientes objetivos:

- Conocer el nivel actual y tipología de la medición de resultados en la práctica de *public affairs* de las grandes empresas en España.
- Identificar los obstáculos que dificultan o impiden la medición en este ámbito.
- Identificar las variables y sistemas de medición empleados por los profesionales del sector.
- Sentar las bases para la formulación de una metodología de medición para el sector de los *public affairs* en España.

En el estudio se recogen también algunas de las consideraciones más relevantes de estos profesionales del sector, que sirven para definir las características y los retos en la medición del área.

01

Introducción

1.1 Los *public affairs* y su contexto

Los términos con los que a menudo nos referimos a la gestión de la participación y el impacto que tienen las organizaciones en su entorno político y normativo no están exentos de confusión, adquiriendo diferentes significados y matices según contextos y países. No será el objeto de esta investigación delimitar el concepto de asuntos públicos o *public affairs*, sin embargo, resulta necesario establecer un marco contextual.

En un contexto hiperregulado y de creciente demanda de cuotas de participación política por parte de la sociedad, los *public affairs* actúan como el engranaje que conecta a la población con gobiernos y legisladores con el fin de participar en el proceso de toma de decisiones y de elaboración de políticas públicas. Por este motivo, los asuntos públicos, que también abarcan instrumentos como el *lobby* o las relaciones institucionales, son una actividad totalmente legítima y esencial, siendo parte intrínseca del mismo proceso democrático cuando se desempeñan bajo el cumplimiento de dos principios básicos e irrenunciables: la transparencia y la ética profesional. Según la OCDE (2014), los *public affairs* mejoran la calidad del proceso de toma de decisiones públicas, pues son capaces de nutrir a políticos y legisladores de información experta.

Los temas que ocupan los asuntos públicos afectan a cualquier organización por el mero hecho de operar en un entorno público, independientemente de cuál sea su negocio. **El objeto de este estudio es conocer el estado de la medición en *public affairs* y su impacto sobre el negocio. Para ello se aborda el estado de la medición, los sistemas empleados y el valor de los resultados obtenidos.**

La industria de los asuntos públicos ha evolucionado en los últimos veinte años en Europa gracias a la profesionalización del sector y de quienes lo practican, la irrupción de las nuevas tecnologías, la aparición de sinergias entre disciplinas y la transparencia promovida desde las asociaciones representativas del sector y las instituciones. Como

señalamos en el anterior informe elaborado entre Corporate Excellence & Political Intelligence, *La gestión estratégica de los asuntos públicos*, **contar con una estrategia de asuntos públicos es una decisión clave para profesionalizar y sistematizar las actuaciones futuras**. Sin embargo, muchas empresas desconocen las actuaciones y herramientas disponibles para ponerla en práctica y medir su eficacia (2015).

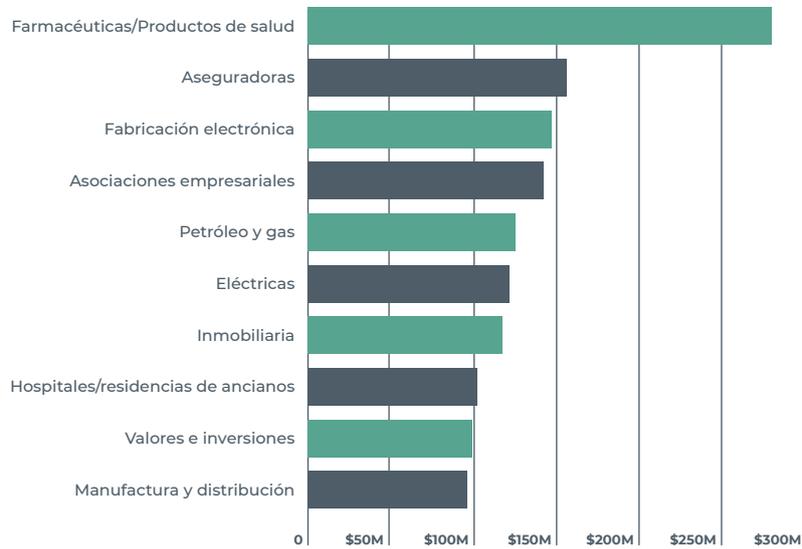
La transparencia de las organizaciones y los nuevos procesos transversales son, en un contexto digital en el que los datos se comparten con recelo, más importantes que nunca. Sin embargo, más allá del cambio que ha supuesto en los públicos la digitalización o la propia profesionalización del sector, lo que ha favorecido un crecimiento exponencial del área de asuntos públicos es la exigencia de las compañías y de los CEO que demandan, cada vez más, resultados eficaces y eficientes con un impacto en el negocio.

Las organizaciones necesitan más que nunca ser capaces de leer el contexto público –tanto social como legislativo y político– para anticiparse y responder a los cambios de manera eficaz. Para ello, las áreas de asuntos públicos deben disponer dentro de la organización de la capacidad y herramientas necesarias para actuar.

En las últimas dos décadas, las empresas y las organizaciones han ido involucrándose en el proceso de formulación de políticas públicas, participando activamente en su definición y elaboración, con el objetivo de crear un entorno de negocio más competitivo para el desarrollo de sus actividades. A día de hoy, estamos hablando de una industria que, según [Opensecrets.org](https://www.opensecrets.org), una iniciativa del *think tank* independiente Center for Responsible Politics en Estados Unidos, movió 3.400 millones de dólares en 2018, el dato más alto en los últimos 8 años en EE.UU, y que en Europa cuenta con casi 12.000 organizaciones inscritas en el [Registro de Transparencia del Parlamento Europeo y la Comisión Europea](#)¹.

¹ A fecha de 24 de diciembre de 2019.

Gráfico 1. Top 10 industrias jerarquizadas según su gasto en la industria del lobby



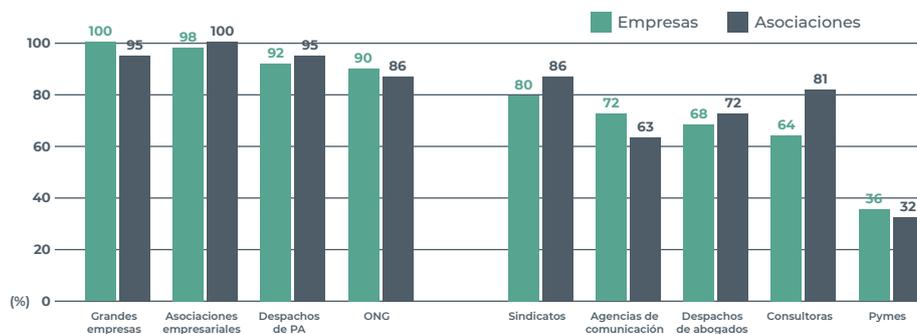
Fuente: OpenSecrets.org, 2019

En España, a pesar de no disponer de cifras tan concretas como en otros entornos, vemos como casi todas las empresas del IBEX35 y la gran mayoría de multinacionales extranjeras presentes en el país cuentan con un departamento de asuntos públicos. Asimismo, el número de com-

pañías de consultoría especializada en *public affairs* ha crecido y la percepción de los profesionales confirma que gran parte del ecosistema económico tiene integrada esta actividad con normalidad en su día a día (APRI, 2016).

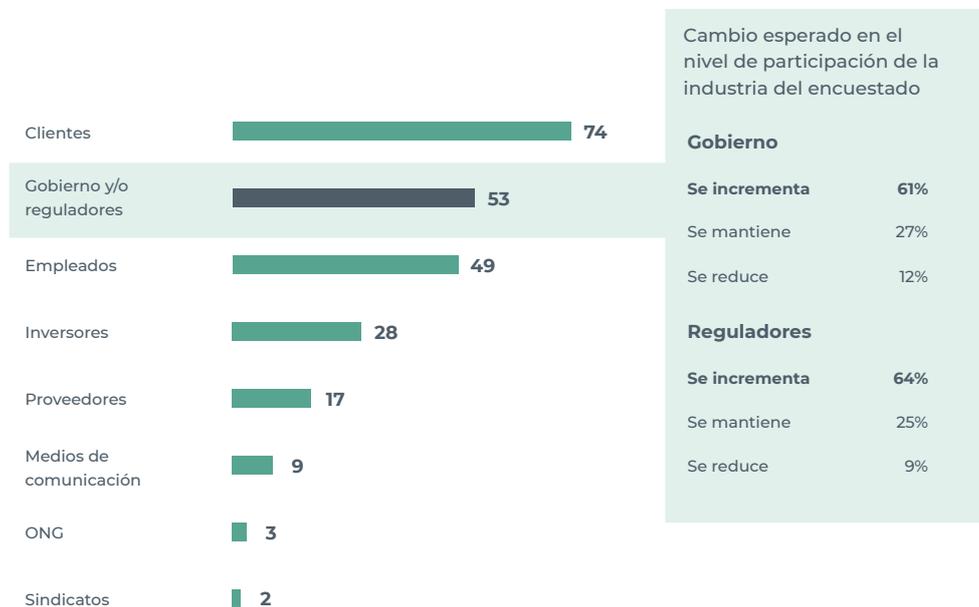
Gráfico 2. ¿Quién desarrolla las actividades de *public affairs*?

Los *public affairs* son útiles para influir en la regulación de las actividades sectoriales y mejorar el entorno de negocio de las compañías



Fuente: APRI, *La visión empresarial de los public affairs en España* (2016).

Gráfico 3. Stakeholders que se prevee que tengan un gran impacto en el valor económico los próximos 3-5 años



Fuente: McKinsey Quarterly, *Why good companies create bad regulatory strategies* (2011).

Como señala el informe *Why good companies create bad regulatory strategies* (McKinsey Quarterly, 2011), en el que se entrevistó aproximadamente a 1400 ejecutivos mundiales, más de la mitad (53%) de los expertos coincidieron en que el gobierno y los reguladores son los *stakeholders* que tienen el mayor impacto en el valor económico de las empresas. De estos, el 61% y el 65% afirmaron que el rol del gobierno y el de los reguladores, respectivamente, iba a crecer. De hecho, las preocupaciones de los *stakeholders* constituyen una valiosa fuente de información para las compañías, que pueden afectar incluso en la toma de decisiones de estas².

Esta tendencia ha ido en alza durante la última década. Según el informe *21st CEO Survey* (PwC, 2018), **la sobrerregulación repite tras dos años consecutivos como la mayor preocupación de los CEO a nivel mundial**. Así, el informe apunta que la sobrerregulación «es la principal preocupación a nivel mundial, y (se encuentra) entre las cinco pri-

meras en todas las regiones encuestadas». Y añade, en línea con lo que ya señalaba la encuesta de McKinsey Quarterly, que «ha sido la gran preocupación desde que comenzaron a introducir esta pregunta en 2008».

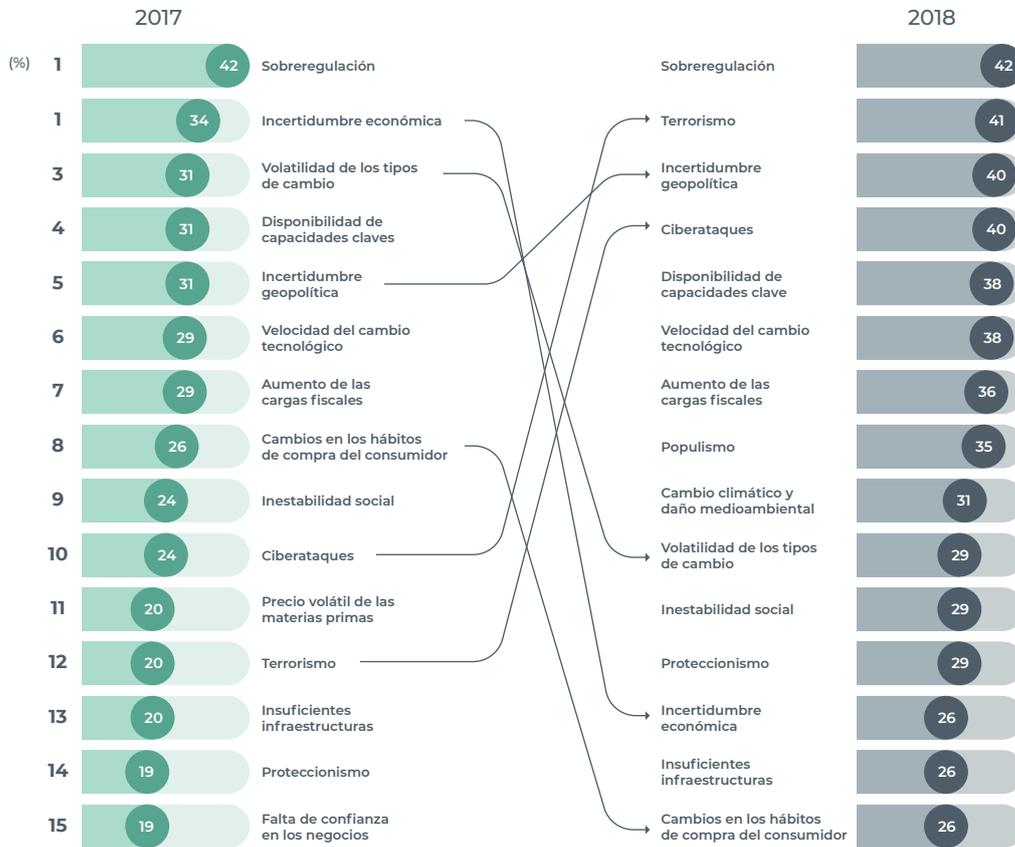
1.2 La medición: tarea pendiente del sector

Sin embargo, a pesar de la profesionalización de los *public affairs* y de la existencia de un entorno político caracterizado por la sobrerregulación, el sector carece de las herramientas necesarias para medir el impacto de la actividad de los *public affairs* en el negocio.

De hecho, una de las encuestas a directivos internacionales de McKinsey confirma este reto (2016). En 2012, solo el 20% de los encuestados podía cuantificar económicamente el impacto de los asuntos externos de una compañía. Esa cifra, en 2015, se redujo a un 17%.

² En esta línea, en noviembre de 2019, el desempleo (56%), la corrupción política y financiera (39%) y la pobreza y desigualdad social (34%), por este orden, constaban como las principales preocupaciones entre los españoles. En el mundo, en cambio, destacaba el desempleo (33%), el crimen y la violencia (31%) y la corrupción financiera y política (31%) (Ipsos, 2019)² A fecha de 24 de diciembre de 2019.

Gráfico 4. Principales preocupaciones de los CEO 2018 vs. 2017



Fuente: PwC, 21st CEO Survey (2018).

Los *public affairs*, entendidos como parte de las *non-market strategies*, son una de las áreas dentro de esta categoría que más rezagadas se han quedado en la búsqueda de modelos de medición de resultados. A su vez, como demuestran las encuestas, es uno de los departamentos más cercanos a los directivos, cuya finalidad es el retorno de la inversión.

A nivel académico, existe un número muy reducido de estudios e informes que propongan modelos de medición para la industria de los *public affairs*; los esfuerzos están siendo liderados en su mayoría por las propias organizaciones. Ejemplo de esto es el informe *Measuring and Communicating the Value of Public Affairs*, elaborado por Foundation of Public Affairs, en cuya introducción se señalan una serie de factores que explican por qué los *public affairs* no encajan en los sistemas de medición tradicional (2016):

- Muchos de los **objetivos son a largo plazo**, lo que significa que los datos mensuales o incluso anuales que muestran el éxito o el fracaso de su actividad pueden no estar disponibles.
- Implican la **gestión de riesgos** (por ejemplo, evitar una legislación perjudicial o prevenir una crisis) en lugar de acciones abiertas para aprovechar las nuevas oportunidades comerciales.
- Las estrategias para lograr los objetivos a menudo se ejecutan **en concierto con otras partes**, como las asociaciones comerciales y las coaliciones, lo que dificulta la clasificación de las contribuciones del departamento de asuntos públicos.

Gráfico 5. Cuantificación de asuntos externos



Fuente: McKinsey, 2016.

- A menudo **los objetivos cambian durante el año**, particularmente cuando se trata con cuerpos legislativos: un proyecto de ley que parece oneroso cuando se presenta a principios de año puede convertirse en el mejor escenario posible a finales del mismo.
- Muchas de las **estrategias** empleadas por los profesionales de asuntos públicos son difíciles de evaluar porque **no son transaccionales**: implican la participación de los interesados y la creación de alianzas.

Estas cinco razones, unidas a la presión por reducir costes y conseguir resultados a corto, medio y largo plazo, suelen dificultar la medición por parte de los profesionales de *public affairs*. Sin embargo, resulta necesario avanzar en la medición si el sector quiere seguir creciendo y demostrando su contribución e impacto real en los resultados de las compañías. Para ello es necesario liberarse de los clichés y premisas del pasado, que consideraban que los *public affairs* eran una actividad cuyo impacto no se podía medir.

La medición de los *public affairs* en España

Como hemos visto, el sector de los *public affairs* ha evolucionado, crecido y madurado exponencialmente en los últimos 10 años en España. De hecho, se están haciendo grandes esfuerzos por profesionalizar la actividad del sector. Posiblemente, en el corto plazo lleguemos a un punto

de inflexión, en el que se alcance una madurez y especialización muy similar a la que vemos en el entorno de las instituciones europeas en Bruselas, o en países como EE. UU. y Reino Unido.

Como recurso intangible estratégico, la práctica de *public affairs* contribuye sustancialmente a la reputación y valor de las organizaciones. Como sabemos, la parte intangible de las empresas tiene una repercusión en la financiera; así, el valor intangible ha aumentado en los últimos años frente al tangible. Según el informe *Global Intangible Finance Tracker 2019*, elaborado por Brand Finance, el 48% del valor empresarial mundial es intangible, aunque casi el 80% de estos activos permanecen aún ocultos. Además, en el estudio *Global Risk Management Survey 2019*, elaborado por AON, se afirma que el riesgo reputacional, junto con el daño a la marca corporativa, se consideran el principal riesgo al que se enfrentan las organizaciones. Los activos y los recursos intangibles y, más concretamente, la reputación, son pilares clave que cada día tienen más peso en la agenda de las empresas. Es por ello que, hoy en día, es inconcebible pensar en una gran empresa que no cuente con, al menos, un responsable a cargo de gestionar la relación con los *stakeholders* públicos. Sin embargo, la medición en este ámbito no está lo desarrollada que debería.

El sector de los asuntos públicos no ha sido capaz de llegar a un consenso sobre cómo medir el impacto de esta práctica en las organizaciones³, y la industria carece de las herramientas necesarias para evaluar el impacto que tienen los *public affairs* en el negocio. Tampoco existían hasta ahora estudios que proporcionasen información sobre el nivel y sistemas de medición empleados por los profesionales y las grandes empresas del sector en España. Aportar conocimiento en este ámbito resulta prioritario a fin de avanzar en el desarrollo de variables y sistemas de medición que puedan ser aplicables a distintas compañías. En los últimos cinco años, la industria ha llegado al consenso de tratar las actividades de *public affairs* como un intangible y se están dedicando cada vez más esfuerzos a evaluar el impacto que tienen estas actuaciones dentro de las compañías.

Aunque queda mucho camino por recorrer para encontrar sistemas de medición de impacto, existe una tendencia asentada en dedicar esfuerzos y recursos a buscar mecanismos, variables y mejores prácticas que permitan demostrar cómo la actividad de los *public affairs* genera valor directo o indirecto en las organizaciones. Sin embargo, en esta área de la medición, el sector en España se encuentra en la misma situación que otros países con un nivel de madurez mayor, como puede ser EE. UU, Reino Unido, o el entorno de las instituciones europeas.

«Existe todavía muchísimo camino que recorrer en la profesionalización de la función. Ahora mismo más que medir lo útil que puedas ser para defender la posición, el objetivo es combatir los modelos más tradicionales de gestión de la influencia o de *lobby* que están todavía muy penetrados en estructuras tradicionales» - Participante del estudio

Tener una perspectiva que integre en las relaciones de la organización a todos sus grupos de interés es la manera de articular una estrategia de asuntos públicos eficaz y sostenible. Y una vez se ha dado este paso la medición surge como algo necesario, no solo para el informe interno del área de asuntos públicos, sino para mantener un seguimiento de este activo intangible y su impacto en el negocio, de manera que los profesionales dispongan de los recursos y herramientas para diseñar mejores estrategias.

³ La instauración de métricas en las compañías que permitan medir de manera constante y precisa los intangibles es, todavía, una tarea aún por alcanzar. Esto se evidencia, por ejemplo, a través de los resultados del informe *PR & Communications Census 2019*, en donde se asegura que el 26% de los profesionales de las relaciones públicas y comunicación no realiza ningún tipo de medición y evaluación de su trabajo (PRCA, 2019).

02 Los *public affairs* y la medición

2.1 El área de *public affairs*

Una de las primeras cuestiones planteadas a los entrevistados del estudio se refiere a la existencia del área de asuntos públicos dentro de su compañía. Para ello, se les preguntó si su firma contaba ya con un área o práctica específica de asuntos públicos o *public affairs*. Aunque se observa una estructura diferenciada en cada compañía, con un establecimiento de esta área en ocasiones independiente y la mayoría de las veces integrado en el área de asuntos corporativos, en todos los casos se encontraba definido el área de *public affairs*.

Esto evidencia que, a pesar de que todavía hoy el 80% de los directores consultados asegura compartir su tiempo con otras actividades como comunicación, marketing, marca o responsabilidad social corporativa, la gestión de **los asuntos públicos mantiene un crecimiento y un reconocimiento pleno en la empresa**, avalado no solo por presupuestos cada vez mayores sino por equipos mejor dimensionados.

«Actualmente, el conocimiento de nuestra actividad por el resto de áreas de la compañía asciende a un 75% gracias al esfuerzo notable realizado por nuestros profesionales para contar el valor que ofrecen. Antes, por ejemplo, esta función de *public affairs* iba pegada al desarrollo del negocio. Hemos tenido que llevar a cabo una labor importante de explicación, variando las formas de la interlocución y definición de los mensajes para luego dotar a la gestión de una garantía de continuidad que es algo que no resuelve normalmente el negocio» - Participante del estudio

Por tanto, en la mayor parte de las compañías analizadas se observa la existencia de la función de *public affairs*. En ocasiones crece de forma autónoma, en otras se presenta como una función emergente en la estructura corporativa y, en otros casos, como escisión de departamentos relacionados. El análisis muestra cómo el área de asuntos públicos es emergente y posee una proyección considerable dentro de la organización de la compañía.

Inversión en *public affairs*

Otra de las cuestiones analizadas en el marco de las características genéricas del área es la inversión actual y su evolución respecto al año anterior, así como el grado de correlación entre el presupuesto del área de *public affairs* y la medición de resultados. En este sentido, se observa cómo en el último año, el 80% de las compañías que participaron en el estudio han aumentado o mantenido el presupuesto de esta área, frente a solo un 20%, que lo ha disminuido.

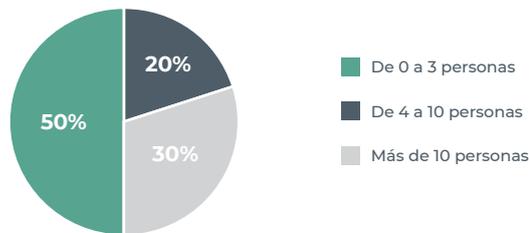
El 100% de las empresas que elevaron la inversión en el departamento de asuntos públicos durante el mismo período también midieron sus resultados en *public affairs*, confirmando de esta manera que desarrollar una evaluación contribuye a dotarla de mayores recursos.

El equipo de *public affairs*

A la hora de analizar a qué se destinó la inversión en las empresas que han aumentado sus recursos dedicados a *public affairs*, se observa cómo muchas destinaron los recursos adicionales a aumentar sus equipos internos. De hecho, la mitad de las empresas consultadas cuenta actualmente con una división integrada por más de 4 personas. El 20% de las compañías están formadas por equipos de entre 4 y 10 profesionales, mientras que el 30% del total ya disponen de un *staff* considerable, por encima de los diez integrantes.

Gráfico 6. Número de profesionales que integran el departamento de *public affairs*

¿Cuántos profesionales integran el departamento de *public affairs*?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esto puede mostrar una trayectoria de crecimiento en los equipos de profesionales que desempeñan labores de *public affairs*, y que hace unos años, aunque no se disponen de datos, eran probablemente mucho más reducidos.

Si segmentamos el número de profesionales del departamento en las empresas cotizadas, el porcentaje de empresas con más de una decena de profesionales en el área sube del 30% hasta el 46%. La cotización en bolsa implica una relación más fluida con las instituciones, especialmente con los reguladores y los organismos supervisores o de competencia, y esta es sin duda una de las razones por las que las divisiones de *public affairs* están mejor dimensionadas.

2.2 Contexto político y organizativo de la medición en *public affairs*

Impacto del entorno político

En los últimos años, en España hemos asistido a una rápida fragmentación y polarización del entorno político. Esta ha venido, además, acompañada de una mayor inestabilidad y volatilidad en la agenda política y parlamentaria. Según el informe *Trust Barometer 2019*, elaborado por Edelman, España se encuentra entre los países donde hay más desconfianza entre el público informado (con 47 puntos), así como en la población general (con 39). En el mismo informe se indica que, a nivel global, la confianza crece en el gobierno cuatro puntos entre el público informado y tres entre la población general (2019).

«Toda la gestión de recursos empresariales debe estar medida por unos objetivos. En *public affairs*, los objetivos son a corto, medio y largo plazo, de ahí la importancia de contar con una metodología que evalúe lo que uno se compromete a realizar. Es importante que los *stakeholders* o reguladores sepan de ti y te conozcan previamente, por si surge un problema ante un impacto normativo. Los KPI's, por tanto, no deben medir si una ley está redactada conforme a lo que a una determinada empresa le viene bien, sino si hemos ejecutado todas las acciones destinadas a minimizar su impacto; y es eso precisamente lo que se puede evaluar. Sin duda, existe una necesidad de medir estos intangibles» - Participante del estudio

Probablemente, esta sea una de las razones por las que, tal y como recoge el análisis realizado, **el impacto del entorno político pesa cada vez más en la cuenta de resultados de las compañías españolas**. De hecho, el 90% de las empresas consultadas para este informe califica de alta la importancia de este impacto en su actividad y resultados, llegándose a alcanzar un porcentaje incluso mayor, del 100%, en el caso de las cotizadas en el IBEX 35. Únicamente el 10% de los entrevistados describe como baja la relevancia del entorno político en su cuenta de resultados.

Ante este escenario, el 75% de los encuestados califican como alta la importancia de medir el impacto de las estrategias y actuaciones en asuntos públicos. Solo el 5% de los encuestados considera que sopesar el impacto de las estrategias y actuaciones en *public affairs* tiene una baja importancia en la evolución económica de la firma, mientras que el 20% restante añade que su impacto es medio. Por tanto, se puede considerar que la medición de los resultados en *public affairs* se sitúa como una cuestión estratégica.

Otra de las cuestiones planteadas en este ámbito es la referida al estado de la medición en España en comparación con otros países o mercados. Esta cuestión podría tener importancia a la hora de dotarse de modelos o herramientas para la medición en el futuro. En este sentido, y a pesar de la importancia atribuida a medir las actuaciones de la gestión de los *public affairs*, los encuestados consideran que la metodología y los sistemas empleados para la medición están más desarrollados fuera de España, o así lo afirma el 65% de los expertos entrevistados. No obstante, si la misma

pregunta se realiza entre los directores institucionales de empresas cotizadas esta percepción resulta algo menor.

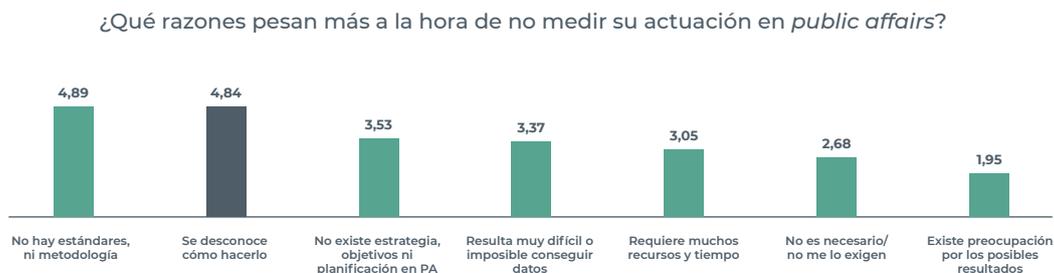
Principales razones de la no medición de *public affairs*

A la hora de analizar las razones por las que las compañías no miden sus actuaciones en *public affairs* resulta importante aclarar si ello responde a una falta de interés o prioridad, al desconocimiento sobre la manera de abordarlas o a la ausencia de modelos y herramientas que permitan afrontarla con suficientes garantías.

Los resultados del estudio muestran cómo entre las principales razones que argumentan los entrevistados para no realizar una medición de sus actuaciones y estrategias en *public affairs* destacan especialmente la falta de estándares y de metodología, así como los distintos KPI's según cada compañía. Así, con una puntuación de 4,89 dentro de un baremo de 7 a 1, **los entrevistados señalaron que la ausencia de estándares o metodología se convierte en la principal razón para no medir**.

Además, el estudio muestra como la mayoría de los encuestados afirma «no saber hacerlo». Por tanto, la falta de estrategia, objetivos o planificación en *public affairs*, la ausencia de recursos y tiempo o la no exigencia por parte de la compañía suponen únicamente razones secundarias para la no evaluación de las actuaciones en esta área. Como se observa en el gráfico 7, tampoco el miedo o la preocupación por los posibles resultados impediría en gran medida una medición si se supiera cómo llevarlo a cabo y existiera una metodología estandarizada.

Gráfico 7. Principales razones por las que no se está midiendo la actuación en *public affairs*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 8. Medición del impacto de las estrategias por áreas

¿Cuál es el área de la compañía que mide mejor el impacto de sus estrategias?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Estos resultados evidencian la necesidad de un acompañamiento externo durante el proceso de medición, a proporcionar por aquellos expertos y asesores con más experiencia y conocimiento en esta materia, que permita a las compañías avanzar en una medición adaptada a sus necesidades.

Comparativa de medición con otras áreas de negocio

La medición es uno de los principales retos que afronta, no solo el área de *public affairs*, sino en general cualquier división de una compañía y particularmente aquellas que operan en el ámbito de los intangibles. En el estudio se ha comparado esta área con otras para conocer cuál mide mejor su actividad dentro de la empresa. Para ello, se ha realizado una comparativa con los departamentos de marketing y publicidad, comunicación, legal, y responsabilidad social corporativa, que en muchas ocasiones operan dentro de la misma estructura corporativa que *public affairs*. Este análisis otorga una nota máxima de 4,15 sobre un baremo de 5 al departamento de marketing y publicidad, seguido del de comunicación.

La nota más baja, de 2,05, la obtiene la medición de los asuntos públicos. Ni siquiera un intangible tan difícil de evaluar como son las acciones de responsabilidad social corporativa cuenta con una calificación tan baja. Esto pone de relieve una de las debilidades más comunes del área de *public affairs*, su bajo nivel de medición respecto a

otras con las que compite internamente en la definición de presupuestos, proceso de *reporting* interno y participación en el consejo de dirección de las compañías.

2.3 Sistemas de medición

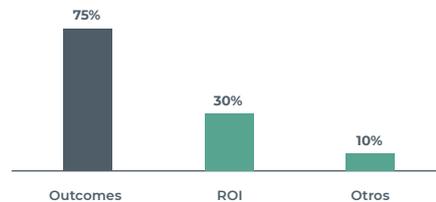
Aunque resulta complicado categorizar los sistemas de medición existentes para la práctica de *public affairs*, este estudio identifica y analiza tres tipologías de sistemas.

- Sistemas basados en el **ROI o retorno en la inversión**, cuyo objetivo es medir los resultados desde el punto de vista financiero, mediante el cálculo del ratio o porcentaje de beneficio obtenido por la compañía respecto a la inversión realizada en *public affairs*.
- Sistemas que siguen un marco conceptual basado en **outcomes o resultados**. Estos, centran su medición en la definición de actuaciones y actividades a desarrollar (*inputs* y *activities*), con el objetivo de obtener determinados resultados y logros para la compañía, y el análisis de los resultados reales alcanzados⁴.
- **Otros sistemas** de medición, centrados en distintas variables o actuaciones, como pueden ser los grupos de interés contactados, las victorias o derrotas legislativas, la satisfacción de los *stakeholders* externos o la participación en consultas públicas.

⁴ Ver, a modo de referencia, AMEC's Integrated Evaluation Framework basado en *inputs, activities, output, outcomes* e *impact* www.amecorg.com.

Gráfico 9. Conocimiento de los sistemas de medición de *public affairs*

¿Qué sistema de medición aplicable a los *public affairs* conoce?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Dentro de este ejercicio de identificación de sistemas y variables, en el estudio también se quiso determinar en qué medida la no aprobación de una iniciativa política que afectase negativamente a una empresa podría considerarse un indicador en la medición de resultados. En este sentido, un 85% de la muestra coincidió en señalar que la no aprobación de esa normativa, directiva o ley debería catalogarse como un indicador.

«El sistema de medición basado en objetivos o *outcomes* no se debería realizar tanto para justificar el presupuesto anual ni para monetizar el valor del departamento, como para desarrollar un ejercicio de buena praxis; para mejorar la reputación de la compañía, el conocimiento del entorno político e institucional que tiene la empresa y mejorar el entorno de negocio del sector en el que opera la compañía» - Participante del estudio

Conforme a esta clasificación, se preguntó a los participantes del estudio qué sistemas de medición conocían, con

independencia de que los aplicasen o no en sus compañías. El resultado muestra cómo los sistemas basados en *outcomes* son los más conocidos, al ser identificados por el 75% de los entrevistados.

Otro 30% de la muestra también reconoce saber en qué consiste la evaluación en base al retorno sobre la inversión (ROI) y un 10% cita otros sistemas de evaluación⁵.

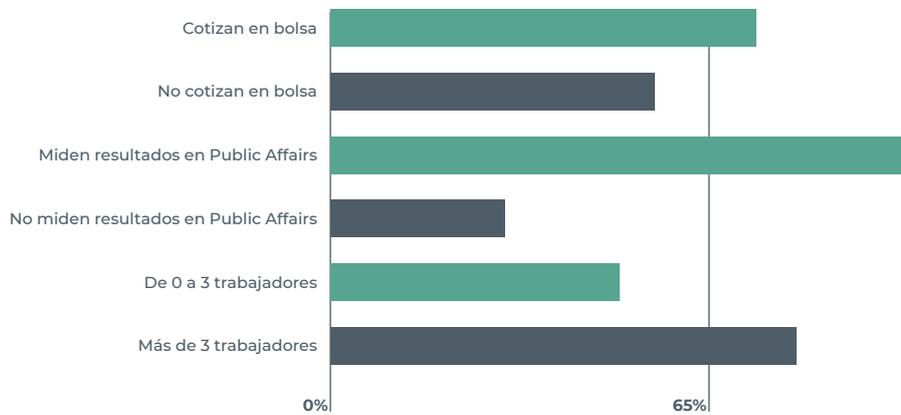
Por lo tanto, los sistemas de medición basados en *outcomes* son claramente los más conocidos por parte de aquellos profesionales dedicados a los *public affairs*, lo que apuntaría, como veremos más adelante, a la utilización actual o futura de este tipo de medición por la mayoría de los responsables de asuntos públicos.

Plan estratégico de *public affairs*

Otra de las cuestiones analizadas en el estudio es el posible grado de correlación entre la medición de resultados y la existencia de un plan estratégico de *public affairs* en la compañía. De hecho, la definición formal de planes estratégicos debería llevar asociada la introducción de indicadores y sistemas de medición que permitan evaluar el grado de éxito en el desarrollo del plan. En este sentido, tanto la definición de estrategias como la medición de resultados son dos de las bases sobre las que se sustenta la profesionalización del sector de los *public affairs*.

⁵ Este resultado se obtuvo ofreciendo la posibilidad de cada entrevistado pudiera señalar uno, dos o tres sistemas, de ahí que el total exceda del 100%.

GRÁFICO 10. Empresas con un plan formal y escrito de *public affairs*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El 65% de los encuestados afirmó tener un plan formal y escrito de *public affairs*, un porcentaje que asciende hasta el 73% cuando se toma como muestra las empresas cotizadas. A esto hay que añadir que el 100% de las empresas que miden cuentan con una planificación estratégica previa y que los departamentos de *public affairs* mejor dimensionados, con equipos superiores a cuatro empleados, disponen de un plan, algo que confirma el 80% de los encuestados con equipos de este tamaño.

Además, el 80% de las empresas consultadas afirmaron que existe una coordinación entre la elaboración de la es-

trategia y objetivos de *public affairs* y el plan de negocio de la compañía. En aquellas empresas que miden sus resultados en asuntos públicos existe una mayor coordinación, según advirtieron el 100% de empresas de este grupo.

Motivos para la medición de las actuaciones de *public affairs*

También se ha querido evaluar en el estudio las razones por las que las compañías miden sus esfuerzos en asuntos públicos.

Gráfico 11. Razones para medir las actuaciones de *public affairs*

¿Cuál es la razón por la que mediría las actuaciones de *public affairs*?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los resultados de la encuesta muestran que **la principal razón de las empresas para evaluar sus actuaciones en asuntos públicos en España es la valoración del impacto de la inversión en *public affairs* en el negocio de la compañía**. Este motivo obtuvo la mejor nota (4,80 sobre 6).

Por detrás de este, se encuentran otros motivos como la demostración del valor del departamento, que consiguió un 4,05, o ser más eficiente en la estrategia de *public affairs* en el futuro, con un 3,25. La solicitud del CEO de la compañía como razón para la medición obtuvo únicamente un 2,95 mientras que la justificación del presupuesto anual o la buena praxis tampoco resultarían determinantes, con un 2,50 y 1,85 de valoración respectivamente.

Estos resultados tienen su lógica, y confirman cómo los *public affairs* son una práctica relativamente joven, pero de importancia creciente, que necesita dimensionar su contribución al negocio y los resultados de las compañías.

2.4 Empresas que miden las actuaciones en *public affairs*

Llegados a este punto, se dividió a los entrevistados en dos itinerarios distintos en función de si estaban o no midiendo sus actuaciones en *public affairs*. De esta forma, se pudo

evaluar de forma independiente a las empresas con experiencia en la medición de los asuntos públicos, así como a las que no la tienen. El resultado de la encuesta muestra cómo el 50% de las empresas participantes sí mide sus actuaciones en *public affairs*, mientras que el otro 50% no lo hace.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos durante esta primera fase entrevistas con las organizaciones que actualmente están midiendo las actuaciones en *public affairs*.

Medición basada en objetivos u *outcomes*

Se observó que el 100% de las organizaciones que miden sus actuaciones en este ámbito aplican un sistema de ***outcomes***, es decir, una análisis por objetivos, mientras solo el 10% utiliza una metodología de retorno de inversión o ROI (además del basado en *outcomes*)⁷.

Entre aquellos que utilizan sistemas de ***outcomes*** cabe destacar como el motivo más valorado –con una nota de 9,10 en una escala de 1 a 11 puntos– el de proporcionar un «mejor conocimiento del entorno político e institucional gracias a las actuaciones de *public affairs*».

Gráfico 12. Principales objetivos de la medición de *public affairs*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

⁷ Los encuestados en el estudio podían optar por más de un sistema de medición.

Otros motivos que obtuvieron una alta puntuación fueron «la mejora de la reputación», con un 8,60 y «el cumplimiento del plan estratégico» con un 8,10. La «identificación y mitigación de riesgos reputacionales», la «mejora del entorno de negocio del sector» y la «mejora competitiva de la compañía dentro del sector» se situaron por debajo.

Sin embargo, las actuaciones de *public affairs* resultaron menos impactantes cuando se trataba de «poner un nuevo negocio en marcha (línea de negocio, producto o servicio)» que obtiene una calificación de 5,40 o «para propiciar la apertura en una nueva área geográfica», que tan solo alcanzó el 3,70. Por último, el resultado al que menor importancia dieron los entrevistados, con una valoración de 3,60 fue al hecho de «haber logrado introducir a personas propuestas por la organización en foros/grupos de trabajo institucionales de gran interés para la compañía», como puede observarse en el gráfico 12.

Por tanto, se observa cómo los resultados que más destacan son los estratégicos y reputacionales, junto a los ligados al mejor conocimiento e inteligencia del entorno institucional y político en el que operan las compañías. Esto apunta a la priorización en la medición de indicadores de carácter estratégico frente a los más tácticos u operativos, como puedan ser los ligados directamente a la operativa de negocio.

Medición basada en ROI

Aunque la medición basada en ROI solo es utilizada en la práctica por un 10% de las empresas analizadas que miden

su empeño en el ámbito de los asuntos públicos, vale la pena señalar cómo los ahorros en costes conseguidos por acciones de regulación (8), las ayudas públicas recibidas (7) y los impactos bursátiles positivos (6) son las variables más valoradas en un rango de 1 a 8. Por el contrario, otros indicadores como las mejoras fiscales, laborales o financieras no son considerados como prioritarios.

Respecto a los gastos consignados para la evaluación a través del ROI, el «presupuesto del equipo de *public affairs*» y el «asesoramiento externo» fueron señalados como los más importantes, seguidos de los «estudios», los «eventos institucionales» de la compañía y las «herramientas de gestión».

Otros sistemas de medición diferentes a *outcomes* y ROI

Algunos de los directores consultados utilizan también otros métodos, basados en variables o actuaciones concretas, diferentes al ROI o *outcomes*.

Los sistemas de medición basados en objetivos de «*stakeholders* contactados» obtuvieron la mejor puntuación entre los «otros sistemas», con 4,89 en un rango de 1 a 5 seguido de «victorias y derrotas legislativas o regulatorias» que obtuvo un 4,78. Son, por tanto, ambos parámetros los que se sitúan como las principales variables en caso de usar sistemas distintos al ROI o *outcomes*. En tercer lugar, aparece la satisfacción de *stakeholders* externos.

Gráfico 13. Uso de otros sistemas de medición complementarios a los de *outcomes* y ROI

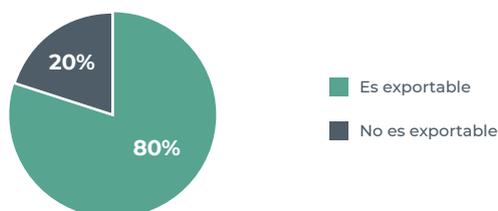
En caso de utilizar otros sistemas de medición, ¿cuáles se emplean?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 14. Valoración de la posibilidad de exportar el modelo de medición

¿Considera exportable a otra organización el modelo de medición empleado?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Relevancia de la medición en las compañías

Una de las cuestiones más importantes sobre las que se intenta arrojar luz en este estudio es **la posibilidad de exportar, total o parcialmente, los sistemas o modelos de medición utilizados por una compañía**. De hecho, en el informe *Medir el valor de la comunicación*, en el que se resumen las ideas claves de la cumbre de métricas en comunicación AMEC SUMMIT, se señala la importancia de centralizar datos y unificar sistemas de medición: «La centralización de datos incrementa la eficiencia. Si bien parece obvio, no siempre se hace de esta manera. Tener fácil acceso a los datos, saber de dónde provienen y gestionarlos con fluidez conlleva grandes ventajas. El cambio hacia soluciones integradas de monitorización y análisis de medios mucho más centralizados donde un proveedor global reemplaza o integra a decenas de diferentes proveedores

internacionales es una tendencia cada vez más clara en las grandes organizaciones» (Corporate Excellence & Rebold, 2019). Esta cuestión resulta clave para dilucidar si, tal y como sucede en otras áreas de carácter estratégico para las compañías, los *public affairs* pueden disponer a futuro de una metodología, herramientas e indicadores comunes para su medición.

Dentro de las compañías que sí miden, el 80% de las encuestadas considera que un sistema de medición de los *public affairs* puede ser exportable, total o parcialmente, a otras organizaciones, frente a un 20% que no lo considera exportable. La mayoría de los directores entrevistados considera, por tanto, que se podría funcionar con una base estandarizada adaptable a distintas empresas.

Gráfico 15. Valoración de la viabilidad de asignar variables a un sistema de medición estandarizado

¿Cree que es viable la asignación de variables a un sistema de medición que pueda ser utilizado por distintas organizaciones?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, el 78% de las empresas consideran que es viable la asignación de variables a un sistema de medición de resultados que pueda ser aplicable por distintas organizaciones.

Esta valoración plantea, por tanto, la posibilidad de avanzar en sistemas o metodologías de medición comunes, o que puedan contar al menos con una base común que sea luego adaptada a las características propias de cada compañía.

2.5 Compañías que no miden sus actuaciones en public affairs

En el informe, la separación de los resultados entre las empresas que sí miden y las que no lo hacen se ha realizado para establecer una comparativa de expectativas y posibles diferencias significativas entre unas y otras. De esta forma, se persigue identificar los motivos reales de la no evaluación.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas con las empresas que actualmente no están midiendo su actuación en *public affairs*.

En este sentido, el estudio observa una primera diferencia importante. Mientras que los que sí medían otorgan

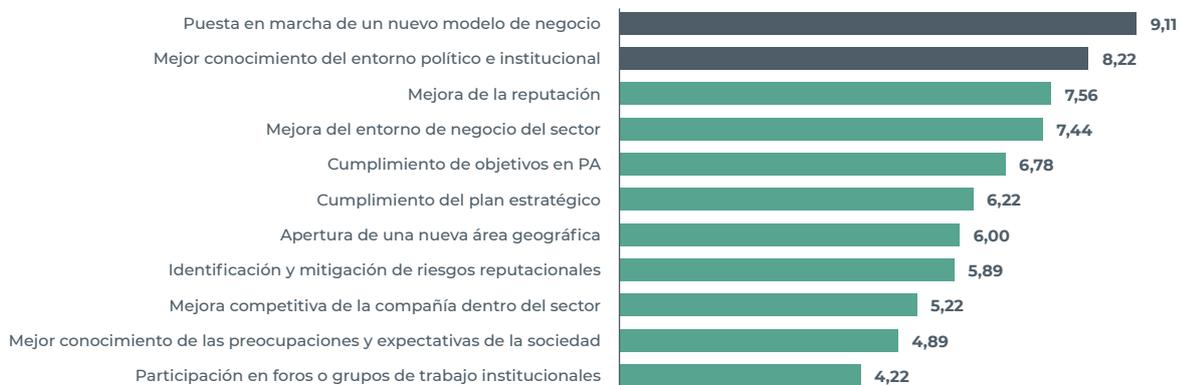
una baja puntuación al hecho de que las actuaciones de *public affairs* sirven para poner en marcha un nuevo modelo de negocio, o servicio, las empresas que no miden consideran que, sin duda, la medición de *public affairs* podría ofrecer resultados relevantes en el caso de expandir el negocio hacia otras áreas o servicios y de ahí que este resultado obtenga una nota de 9,11, en un rango de 1 a 11.

Las razones para una valoración tan alta de la puesta en marcha de un nuevo modelo de negocio podrían atribuirse a la percepción de que la medición pueda ser necesaria en otras circunstancias de la compañía distintas a las actuales.

Otras de las variables más puntuadas por estas empresas que no miden son el «mejor conocimiento político e institucional» con 8,22 puntos y la «mejora de la reputación» y del «entorno de negocio», con 8,22 y 7,56 puntos respectivamente. Entre las variables menos puntuadas se sitúan el «mejor conocimiento de las preocupaciones de la sociedad y las expectativas que tiene sobre la empresa» o la «participación en foros o grupos de trabajo institucionales».

Gráfico 16. Valoración de los resultados de la medición de *public affairs*

¿Cuál de los resultados siguientes consideraría que resultarían más importantes para su compañía llegado el caso de medir con *outcomes*?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 17. Empleo de otros sistemas de medición

En caso de que en un futuro utilizaran otros sistemas de medición, ¿cuál de estos emplearía?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Vale la pena resaltar cómo las empresas que actualmente no miden sus actuaciones de *public affairs* no consideraron el ROI como un sistema a emplear en el futuro en caso de embarcarse en un modelo de medición. La no priorización de este tipo de sistemas puede estar causada en algunos casos por la falta de conocimiento sobre los mismos, así como la dificultad añadida de emprender la medición a través del ROI en una primera aproximación a este reto.

Este resultado, por tanto, parece fundamentarse en la mejor comprensión y, a priori, mayor facilidad de aplicación de modelos como el de *outcomes* u otros, más que en la falta de interés en sistemas basados en ratios financieros. En el futuro, quedan pendientes de valorar en mayor profundidad indicadores como las ayudas públicas recibidas (subvenciones, bonificaciones), las medidas fiscales con impacto en la compañía, las reformas contables y finan-

cieras, los impactos de las reformas laborales y otro tipo de indicadores de tipo financiero. Estos indicadores no fueron marcados por las compañías participantes en el estudio, lo que deja entrever la falta de madurez de los sistemas de medición basados en ROI.

Si analizamos las distintas variables —en el caso de que midieran con un sistema no basado en *outcomes* ni ROI— vemos que las compañías que no miden otorgan «a la mejora de las percepciones y reputación de la organización» el primer puesto, con una puntuación de 3, frente al 2,6 que obtendría los «*stakeholders* contactados».

Por otro lado, resulta reseñable cómo el 90% de las empresas consultadas que no medían sus actuaciones en asuntos públicos consideraba que esta evaluación sería útil para fijar los objetivos durante el siguiente ejercicio.

Gráfico 18. Utilidad de la medición para fijar objetivos

¿Cree que los resultados le servirían para fijar los objetivos durante el próximo ejercicio?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por lo tanto, la predisposición y el interés por medir en el futuro por parte de las compañías que actualmente no lo hacen parecen ser claros, bien por un efecto contagio de aquellas organizaciones que sí miden o por la identificación de los retornos derivados de la medición futura. Esto parece anticipar un escenario futuro con mayor implicación y participación de las empresas que actualmente no miden en la introducción de indicadores y sistemas de medición.

2.6 Comparativa entre las empresas que miden sus actuaciones en public affairs y las que no lo hacen

En el siguiente gráfico se presentan las diferencias en puntuación de variables asignadas al sistema de *outcomes* (el más conocido), entre las compañías que miden y las que no lo hacen. Se observa, por un lado, cómo tener un «mejor conocimiento del entorno político e insti-

tucional» se sitúa como el segundo resultado más importante, dentro del grupo de las que actualmente no miden, en caso de medir en el futuro mediante el sistema basado en *outcomes*, con una puntuación de 8,22, siendo este uno de los fundamentales en las empresas que realizan la medición, con un 9,1 de valoración. Por tanto, en ambos casos esta motivación se sitúa entre las más importantes.

Sí se identifican sin embargo diferencias significativas entre unas y otras en variables como el «cumplimiento del plan estratégico», de menor prioridad para las empresas que no miden, o las relacionadas con la mejora del entorno de negocio o la puesta en marcha de nuevos modelos de negocio, de mayor prioridad para este grupo de compañías.

Gráfico 19. Valoración de los resultados obtenidos mediante un sistema de *outcomes*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, existen otras variables de menor relevancia en ambos casos, como pueden ser la «introducción de personas propuestas por la organización en foros/grupos de

interés de trabajo institucionales» o, lo que llama más la atención, el «mejor conocimiento de las preocupaciones y expectativas de la sociedad».

03 Conclusiones

Con este informe se pretende establecer un punto de partida para seguir investigando en la evaluación de los asuntos públicos, y así contribuir a la profesionalización del sector y sentar las bases para la creación de un sistema de medición estandarizado y extrapolable a las necesidades de cada compañía.

A continuación, se resumen las principales conclusiones del estudio.

3.1 Características del área de *public affairs*

- El **65% de los encuestados afirmó tener un plan formal y escrito de *public affairs***, un porcentaje que asciende hasta el 73% cuando se toma como muestra las empresas cotizadas.
- En el último año, **el 80% de las compañías que participaron en el estudio sostiene que ha aumentado o mantenido el presupuesto de *public affairs***, frente a solo un 20% que lo ha disminuido.
- **La mitad de las empresas consultadas cuentan ya con una división integrada por más de 4 personas.** De ellas, el 20% están formadas por equipos medianos de entre 4 y 10 trabajadores, mientras que el 30% ya disponen de equipos con más de 10 profesionales.

El sector de los *public affairs* ha crecido exponencialmente en los últimos 10 años en España; ejemplo de esto es el incremento del presupuesto y de equipo en las direcciones de las compañías encuestadas.

La tendencia al alza de la profesión confirma la creciente madurez del sector en España, que se sitúa a un nivel muy cercano en profesionalización al existente en el entorno de las instituciones europeas en Bruselas, o en países como EE. UU. y Reino Unido

3.2 Impacto político y medición de *public affairs*

- El impacto del contexto social, en especial del entorno político, pesa cada vez más en la cuenta de resultados de las compañías españolas. El **90% de las empresas consultadas en el informe califica de alta la importancia de este impacto en el balance de las mismas** y llega a alcanzar un porcentaje incluso mayor, del 100%, en el caso de las cotizadas en el IBEX 35.
- A pesar de esta urgencia por medir las actuaciones de la gestión de los *public affairs*, **los encuestados creen que la metodología y los sistemas empleados para valorar estas actuaciones están más desarrollados fuera de España**, como afirma el 65% de los expertos entrevistados.
- Entre las razones que argumentan los entrevistados para no realizar una medición de sus actuaciones y estrategias en *public affairs* destaca especialmente la **falta de estándares y de metodología**.
- **Queda mucho camino por recorrer en la medición**, en comparación con otras áreas corporativas de las compañías (como marketing y publicidad) que miden mejor su actividad y resultados.

El impacto que tiene el entorno político sobre el valor de las organizaciones encuestadas coincide con los datos de encuestas a directivos a nivel mundial. Ese reconocimiento es directamente proporcional al crecimiento del sector de los asuntos públicos y a la necesidad de encontrar sistemas de medición que cuantifiquen ese impacto.

La dificultad de medir supone probablemente un obstáculo para el reconocimiento interno y la equiparación del área de *public affairs* con otras áreas corporativas con más estándares y experiencia en el campo de la medición

3.3 Sistemas de medición

- El 50% de las empresas participantes en el estudio mide sus actuaciones en *public affairs*.
- Los sistemas de medición más conocidos en *public affairs*, según el 75% de los entrevistados, son los basados en *outcomes*, que además utilizan el 100% de las compañías que miden sus actuaciones en *public affairs*.
- Un porcentaje significativo de los directores consultados también utiliza todavía variables tradicionales, como pueden ser los *stakeholders* contactados o las victorias y derrotas legislativas.
- La principal razón de las empresas españolas para evaluar sus actuaciones en asuntos públicos es la valoración de su impacto en el negocio de la compañía. Este motivo obtuvo la mejor nota (4,80 sobre 6), seguido por la mejora de la reputación y la mitigación de los riesgos reputacionales.

A nivel internacional no existe consenso con respecto a los posibles sistemas de medición —y las respuestas recibidas en la encuesta son coherentes con ello—. Llama la atención el alto porcentaje de empresas que miden en España, lo que parece indicar que el sector está más próximo a otros mercados más maduros de lo que inicialmente se podría esperar.

La encuesta confirma que el sistema ideal de medición es el basado en *outcomes*, tanto en las que miden como en las que aún no lo hacen. Si bien todos los directores buscan evaluar el impacto en el negocio, son conscientes de que el sector se encuentra entre los intangibles, en especial por el impacto positivo en la reputación y la mitigación de los riesgos reputacionales, por lo que la aproximación a través de los resultados y logros es la más valorada.

3.4 Empresas que miden sus actuaciones en *public affairs*

- El 100% de las compañías que actualmente miden utilizan sistemas basados en *outcomes*, es decir, un análisis basado en objetivos y resultados perseguidos.
- Proporcionar un «mejor conocimiento del entorno político e institucional gracias a las actuaciones de *public affairs*», «la mejora de la reputación» y «el cumplimiento del plan estratégico» son los principales motivos para seguir evaluando las actuaciones de *Public Affairs*, según determinan las empresas que sí miden estos resultados.
- Dentro de las compañías que sí miden, el 80% de los participantes preguntados considera que los sistemas de medición en *public affairs* pueden ser exportables total o parcialmente a otras organizaciones.

Los principales motivos identificados confirman el carácter estratégico de de la medición y, por tanto, el recorrido futuro que tiene el desarrollo de modelos y nuevas variables que puedan ser aplicables a distintas organizaciones

3.5 Compañías que no miden sus actuaciones en *public affairs*

- Mientras que los que sí medían otorgaban una baja puntuación al hecho de que las actuaciones de *public affairs* sirvieran para poner en marcha un nuevo negocio, línea de actuación o servicio, **las empresas que no miden consideran que la medición de *public affairs* puede ofrecer resultados relevantes en el caso de desarrollo de nuevas líneas de negocio.**
- **El 90%** de las empresas consultadas que no medían sus actuaciones en asuntos públicos **considera que esta evaluación sería útil para fijar objetivos** durante el siguiente ejercicio.
- **Existen diferencias significativas entre las compañías que miden y no miden** en variables, como el cumplimiento del plan estratégico, de menor prioridad para las empresas que no miden, o las relacionadas con la mejora del entorno de negocio o la puesta en marcha de nuevos modelos de negocio, de mayor prioridad para este grupo de compañías.

La mayoría de las empresas consultadas en el estudio que no miden sus actuaciones en *public affairs* están interesadas en hacerlo en el futuro. La importancia asignada a la puesta en marcha de un nuevo modelo de negocio podría atribuirse a la percepción de que la medición pueda ser necesaria en otras circunstancias o entornos de negocio de la empresa distintos a los actuales

04 Bibliografía

Accenture (2019). *The post-digital era is upon us. Are you ready for what's next?* Accenture Technology Vision 2019.

AON (2019). *Global Risk Management Survey 2019*.

APRI. (2016). *La visión empresarial de los public affairs en España*.

Brand Finance (2019). *Global Intangible Finance Tracker 2019*.

Corporate Excellence & Political Intelligence (2015). *La gestión estratégica de los asuntos públicos*.

Corporate Excellence & Rebold (2019). *Medir el valor de la comunicación*.

Edelman (2019). *Trust Barometer 2019*.

Evers-Hillstrom (2019). Lobbying spending reaches \$3.4 billion in 2018, highest in 8 years. En *OpenSecrets.org*.

Foundation of Public Affairs (2016). [*Measuring and Communicating the Value of Public Affairs*](#).

Ipsos (2019) What Worries the World? March 2019.

McKinsey (2016) *How to reinvent the external-affairs function*.

McKinsey Quarterly (2011). [*Why good companies create bad regulatory strategies*](#).

OCDE (2014). *Lobbyists, Governments and Public Trust*.

POLITICAS (2020). *Para qué sirven los Public Affairs*.

PwC (2018). *21st CEO Survey*.

PRCA (2019). *PR & Communications Census 2019*.



Leading by reputation

Sobre Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

www.corporateexcellence.org

Sobre Political Intelligence

Political Intelligence es el principal grupo independiente de *public affairs* en Europa, con oficinas en Bruselas, Edimburgo, Lisboa, Londres, Madrid y Roma. Ofrecemos a nuestros clientes asesoría de *public affairs* que les ayude a conseguir sus objetivos de negocio. Nuestro servicio de asesoramiento profesional incluye monitoring & intelligence político, stakeholder engagement, investigación y auditorías sobre políticas públicas, asesoría estratégica, organización de eventos institucionales y formación en public affairs. Contamos con un equipo multidisciplinar con el que podemos prestar servicio de *public affairs* en todo el ámbito de la Unión Europea.

www.political-intelligence.com