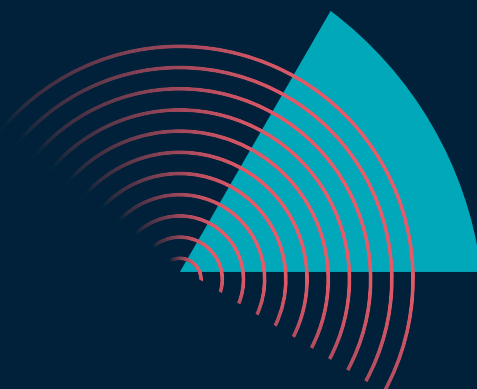


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

TENDENCIAS EN LOS ASUNTOS PÚBLICOS 2022

Madrid, 21 de enero de 2022

ÍNDICE

Introducción	3
Más regulación en un entorno menos estable	4
Los Asuntos Públicos en la empresa	6
Rol de las consultoras de asuntos públicos	4
Tendencias en los Asuntos Públicos	7
Inteligencia	8
Estrategia / Ejecución	9
Medición	12
Bonus track. Sombra, duda, aviso	13
Conclusión	13

INTRODUCCIÓN

"A good lobbyist is a person who is able to organize the power of others". <https://www.bestinbrussels.eu>

Las políticas públicas y la regulación impactan en la empresa. Lo hacen de forma directa (en negocio y reputación) e indirecta (en clima social). Se trata de un impacto creciente, que la pandemia ha acelerado al colocar cara a cara a gobiernos y empresas en la difícil tarea de evitar el colapso, allá por marzo de 2020, y de reconstruir las bases económicas, normativas y sociales del sistema. En ello estamos.

Este informe aborda la forma en que se relaciona lo público y lo privado, los gobiernos y las empresas, y las nuevas claves de esa relación, y apela a los CEO, alerta a los directores de asuntos públicos e involucra al resto de áreas corporativas (comunicación, *marketing* y regulatorio) en uno de los grandes desafíos de los próximos años para las empresas: la gestión de su influencia en las políticas (públicas) y la regulación.

En 2013, McKinsey estimaba que un 30 % de los beneficios de las empresas (alrededor del 50 % en el sector bancario) dependía de la intervención de los gobiernos y la regulación. Se calculaba así que, por ejemplo, una empresa de servicios en la Unión Europea podía poner en juego 1 500 millones de euros según fuera la regulación. Desde entonces, la conciencia de las empresas sobre la dimensión de este impacto ha ido creciendo, de forma que podemos hablar de una eclosión de los asuntos públicos o el *lobbying* profesional, entendido como las acciones legítimas llevadas a cabo por una empresa para gestionar su influencia en la agenda pública (en una convicción de *win-win*¹). La propia OCDE señala al respecto que "el *lobbying* puede proporcionar a los responsables de la toma de decisiones información y datos valiosos, así como otorgar a las partes interesadas acceso al desarrollo e implementación de las políticas públicas".

¹ La Unión Europea lo describe como "aquellas actividades realizadas con el objetivo de influir en la formulación de las políticas y en los procesos de toma de decisiones de las instituciones europeas".

INVERSIÓN EN LOBBY

Unión Europea, las mayores organizaciones de *in-house* lobby corporativo, 2020 o posterior:

LOBBY	INDUSTRIA	PRESUPUESTO (€M)
Google (EE. UU.)	Tecnología	5,75
Facebook (EE. UU.)	Tecnología	5,50
Microsoft (EE. UU.)	Tecnología	5,25
Shell (Países Bajos)	Petróleo y Gas	4,25
Bayer (Alemania)	Farmaéutica	4,25
Apple (EE. UU.)	Tecnología	3,50
BP (GB)	Petróleo y Gas	3,50
ExxonMobil (EE. UU.)	Petróleo y Gas químicos	3,25
Huawei (China)	Tecnología	3,00
Volkswagen (Alemania)	Automóviles	3,00

Fuente: Transparency International EU

A través de la filial europea

Podríamos resumir el marco general de este trabajo en que los grandes consensos de mitad del siglo XX están rotos. El poder de las empresas crece, al igual que lo hace la impotencia de los Estados para enfrentar decisiones (cambio climático, gobernanza digital o inmigración, entre otros), en una coyuntura [no lineal, frágil, incomprensible y ansiosa](#). En este contexto transformacional, **el lobbying tradicional² muestra ineficiencias claras**, agudizadas por los movimientos que se están dando en el entorno de la decisión (regulador), en el entorno social y de la empresa (regulado).

MÁS REGULACIÓN EN UN ENTORNO MENOS ESTABLE

El pasado 20 de noviembre, *The Economist*, publicaba un análisis titulado "The triumph of the big government", en el que observaba una tendencia de los gobiernos a crecer como "sello distintivo de la modernidad". Era algo que llamaba la atención de la revista, porque esta circunstancia se estaba dando también en países que históricamente habían hecho apología del Estado menguante, como Estados Unidos.

Ese crecimiento del Estado no ha traído consigo un mayor poder para este, pero sí un crecimiento de la regulación. "El crecimiento del gasto público suele ir acompañado de un crecimiento de lo que hacen los Estados -señalaba el medio- y del control sobre lo que hacen los demás. En Estados Unidos, el número de normas federales se ha duplicado con creces desde 1970. El número total de palabras de las leyes alemanas es hoy un 60% mayor que a mediados de los 90". Se espera que la acción de gobierno sea cada vez más compulsiva. En España, por ejemplo, lo vivimos con ampliaciones extraordinarias de los períodos de sesiones en el Parlamento o con un cierre de año que estuvo marcado por dos Consejos de Ministros semanales.

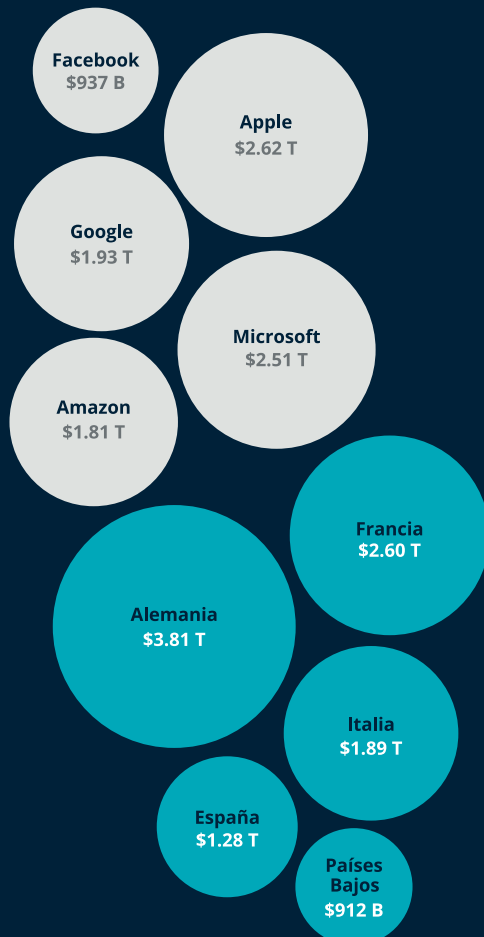
A esa mayor compulsión contribuirán las nuevas realidades huérfanas de reglas del juego (IA, criptomonedas, etc.) y la penetración de lo digital en todos los sectores de la economía. **Un nuevo consenso ("contrato social", en términos europeos) pendiente de conformarse**, del que dependen nuevas licencias para operar y sus reglas.

“Se espera que la acción de gobierno sea cada vez más compulsiva”

² Basado en un intercambio directo de información relevante con objeto de influir decisiones legislativas.

PODER ECONÓMICO: SOCIEDAD VS. ESTADO

Capitalización del mercado GAFAM (Gigantes Tecnológicos) y el PIB de los Estados miembro de la UE en 2020, en dólares:



Fuente: NASDAQ, World Bank.

Pero la acción de gobierno se ha convertido en un espacio competitivo radical: se da una mayor demanda regulatoria en legislaturas más cortas y complejas. Toca construir ese nuevo consenso en medio de una profunda [inestabilidad](#) política, económica, social y humana que se podría resumir en:

• **Legislaturas del ‘quick-win’**

Vivimos con gobiernos en minoría que duran cada vez menos y, mientras duran, lo hacen bajo amenaza. Por ello, los partidos en el gobierno se esfuerzan por generar impactos positivos en el corto plazo, que logren mejorar sus resultados de cara a futuros comicios. Esto provoca la sensación de campaña permanente y una enorme superficialidad de la acción de gobierno (que redundará en una sensación continua de interinidad regulatoria). No hay capacidad de proyectar el medio plazo, porque para el medio plazo faltan varias legislaturas y... a saber.

• **Oleada de ‘problemas malditos’**

Entendemos por ‘problemas malditos’ aquellos cuya complejidad técnica, tecnológica y social retan los conocimientos y el marco regulatorio existente (por supuesto, también retan a la legislatura ‘quick-win’ antes mencionada). Su gestión apela a:

1. Distintos niveles competenciales, sin que estén claras sus fronteras (desde la Unión Europea, al Gobierno central, las Comunidades Autónomas y/o los ayuntamientos).
2. A la colaboración del sector privado en la pedagogía y cocreación legislativa (lo que

es una nueva vuelta de tuerca al rol de la empresa en su relación con lo público). Cada vez tenderemos más esta clase de problemas: la lucha contra el cambio climático, la política de inmigración, la gobernanza de la economía digital y, ahora mismo, la pandemia.

Y es que, ante unos poderes públicos aparentemente sobrepasados, parte de la responsabilidad sobre el modelo social en construcción dependerá de la labor que lleven a cabo las empresas y los sectores. La empresa, que sí tiene visión en el medio plazo, es capaz de orientar un modelo aspiracional de sociedad a través de soluciones técnicas a los desafíos y a las nuevas demandas de uso y consumo, minimizando así el paroxismo de los poderes públicos y facilitando la toma de decisión.

Esta situación hace necesaria una **profesionalización de la gestión que las empresas hacen de su relación con lo público**, a través de equipos de asuntos públicos que ayuden a dotar de una visión empresarial a la regulación y a reducir la creciente brecha entre innovación y regulación. Si, como decíamos al inicio, el *lobbying* tradicional muestra ineficiencias en medio de la complejidad descrita, ¿cuáles son las claves del nuevo *lobbying*? Para responder a esta pregunta nos hemos ayudado de una serie de grupos de discusión y de entrevistas en profundidad a directivos de asuntos públicos de la mano de la consultora de análisis sociológico, Peel the Onion. Con ello, hemos querido desentrañar el hacia dónde de la actividad y de la empresa como actor político.



LOS ASUNTOS PÚBLICOS EN LA EMPRESA

Las primeras conclusiones del análisis nos sirven para entender los retos a los que se enfrentan los Asuntos Públicos en las empresas. Y es que **muchos consejos de administración no entienden ni valoran los asuntos públicos**. Es más, dado que la regulación es estratégica para la empresa, **la estrategia de asuntos públicos exige la implicación necesaria del máximo directivo de la compañía**. Y esto es algo que no ocurre regularmente. Falta pedagogía, medición y profesionalización, incluso en aquellos casos en los que existen departamentos *ad hoc*.

Los asuntos públicos son estratégicos porque la regulación define el *core business* de la compañía (si opera o no y con qué reglas, por ejemplo) y el estándar social del momento (valores, creencias y aspiraciones). Lo quiera o no la compañía, lo gestione o no, **existe una visión moral y política de la empresa que hay que gestionar**. Y eso dota a **la estrategia de asuntos públicos de un carácter preeminente** porque conecta los valores, las creencias y las aspiraciones con las reglas del juego que los hacen posible buscando posibilidades y certidumbre para el negocio.

Por ello, **el objetivo de negocio, de asuntos públicos, de comunicación y de marketing de una compañía han de ser el mismo**.

Como en la canción de Leonard Bernstein de *West Side Story*: "make of our hands one hand, make of our hearts one heart". Deberíamos estar viendo el final de los departamentos estancos y deberíamos estar viendo el final de la fagocitación departamental. Las técnicas y la especialización son cada vez más relevantes, más difíciles de alcanzar y más ineficientes por sí solas.

El riesgo de no trabajar en esa dirección, advierten los profesionales, es que se convierta a la actividad de asuntos públicos en un área meramente técnica, de consulta y soporte, pero incapaz de **gestionar el contexto** en el que otras áreas (negocio, comunicación o *marketing*) tendrán que trabajar.

Todo lo anterior, y lo que veremos a continuación, tendrá un matiz propio según si hablamos de si los equipos de asuntos públicos están en empresas de sectores en construcción (los nuevos) o en reconstrucción (los tradicionales), en empresas B2B (más sensibles sus asuntos públicos a negocio y al área jurídica) o B2C (más sensibles sus asuntos públicos a comunicación y *marketing*) y, por supuesto, en empresas de sectores regulados o no.

ROL DE LAS CONSULTORAS DE ASUNTOS PÚBLICOS

Y ahí la cuestión sobre el rol de las consultoras de asuntos públicos. Los profesionales consultados coinciden en que el rol de estas pasa por elevar sus estándares de especialización y proactividad, ayudando a las empresas a ganar en anticipación, transversalidad e innovación. Ese sería el camino, coinciden, que hace **de una consultora un apoyo técnico o un apoyo estratégico**.

Algo que se ha podido palpar con los Fondos *Next Generation* de la Unión Europea, que han abierto una dimensión nueva en las consultoras, conectando de manera definitiva asuntos públicos y negocio, haciéndoles hablar un mismo lenguaje.

“La estrategia de asuntos públicos exige la implicación necesaria del máximo directivo de la compañía”

TENDENCIAS EN LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Un profesional de los asuntos públicos es sobre todo un gestor de contextos y alguien capaz de organizar y movilizar el poder de otros (dentro y fuera de la empresa) para lograr un fin regulatorio que aporte posibilidades y certidumbre en el negocio.

A pesar de las ineficiencias que se observan en las estrategias de *lobbying* tradicional, hay elementos consustanciales a la actividad que siguen plenamente vigentes. Dentro de lo que “no cambia” señalaríamos:

- La materia prima del *lobbying* sigue siendo la información³.
- La actividad del *lobbying* sigue necesitando gestionar la influencia y relevancia de la empresa en el entorno regulatorio y de las políticas públicas.
- La actividad del *lobbying* sigue requiriendo de un alto grado de especialización y conocimiento sobre los procesos de toma de decisión y las reglas de la política.
- Sigue existiendo la necesidad de un diálogo directo con el decisor y de un intercambio de posiciones y alternativas técnicas (alegaciones, por ejemplo) a los desarrollos normativos.
- Siguen existiendo tres tiempos clave para el lobista:
 - a. El de la anticipación,
 - b. El de la estrategia y la gestión y
 - c. El de los resultados.

Lo que está cambiando son los canales y los formatos. Lo hacen en un proceso de ensayo y error que va definiendo los nuevos contornos de la actividad, pero que, claramente, apuestan por estrategias cada vez más transversales (*lobbying* indirecto), con mayor soporte en técnicas de comunicación, *marketing* e incluso publicidad, hibridando así los equipos.

³ Una información que ha de ser relevante y veraz. Cuando hablamos de un *lobby* profesionalizado lo hacemos desde un compromiso ético con la actividad que es refrendado desde las asociaciones sectoriales (APRI, en España, PACE o EPACA) a los modelos de contratación.

INTELIGENCIA

La tecnología está mejorando sobre todo las capacidades de diagnóstico de los equipos de asuntos públicos. En los próximos 2-3 años la estrategia de estos incorporará de manera orgánica tecnología que permitirá a la empresa **llegar antes, proyectar mejores escenarios de riesgo regulatorio y conocer más**. La mayor barrera de entrada a esto tiene que ver con la inversión, lo que hará que primero sean las consultoras las que incorporen estas capacidades y después le siga la empresa. La disyuntiva es compleja, porque el cliente no está dispuesto hoy a pagar por esa tecnología, pero no aceptará seguir externalizando estrategias basadas en intuiciones. Todo lo que se avance en estos ámbitos servirá para dotar de mayor interés y utilidad corporativa a la actividad de asuntos públicos de la empresa.

Por empezar por dos ámbitos en los que ya se está trabajando, señalaríamos:

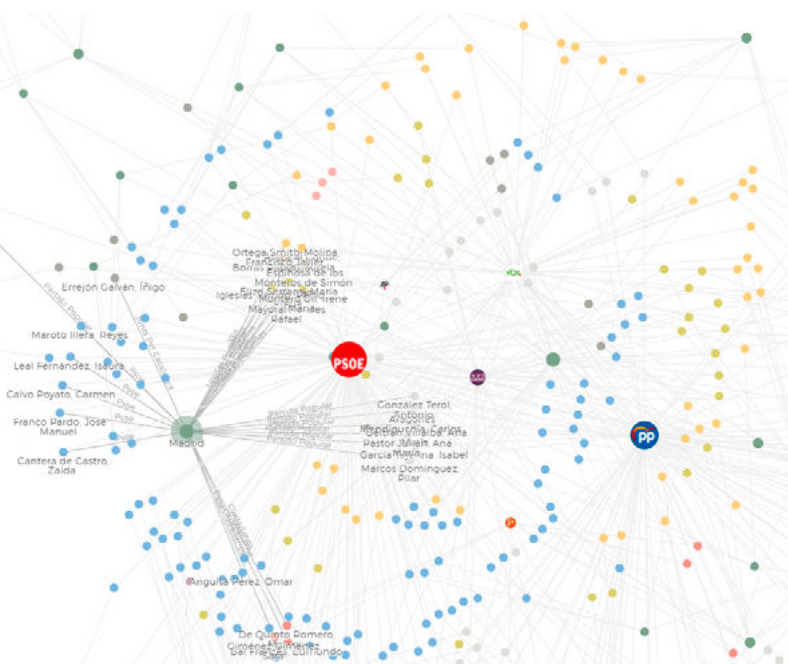
1. Data-driven lobbying:

La tecnología ha llegado a la gestión de los asuntos públicos. Lo ha hecho en distintas dimensiones, pero con un claro denominador centrado en la anticipación de escenarios (llegar antes). La incorporación del *Deep Learning* y de la gestión masiva de datos ofrece unas posibilidades antes imposibles, tanto desde el punto de vista de la anticipación de *issues*, cuanto desde el punto de vista electoral.

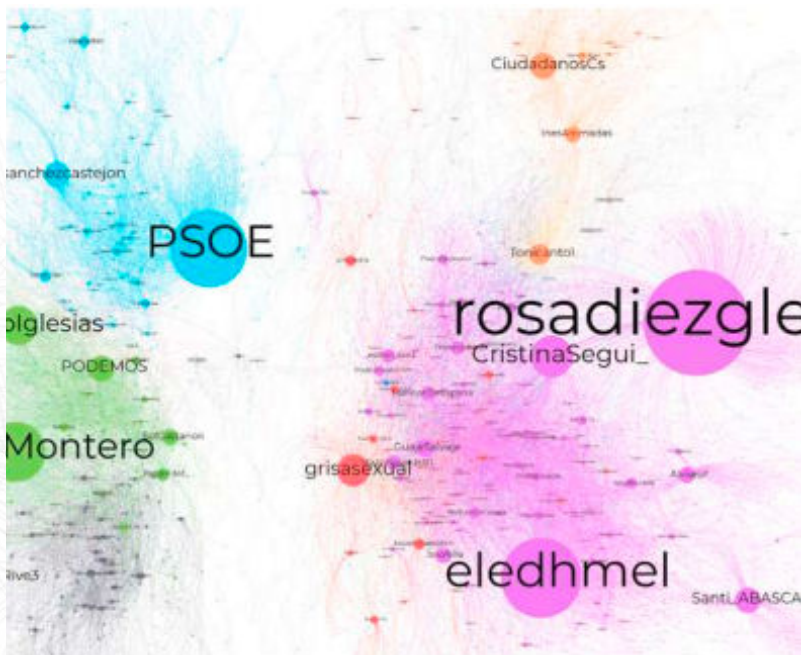
2. Visualización de datos y mapas de escenarios:

La tecnología ayuda también en la visualización de información compleja, generando mapas, escenarios y proyecciones que faciliten la comprensión de lo complejo y la toma de decisión.

Ejemplos de visualización de mapas

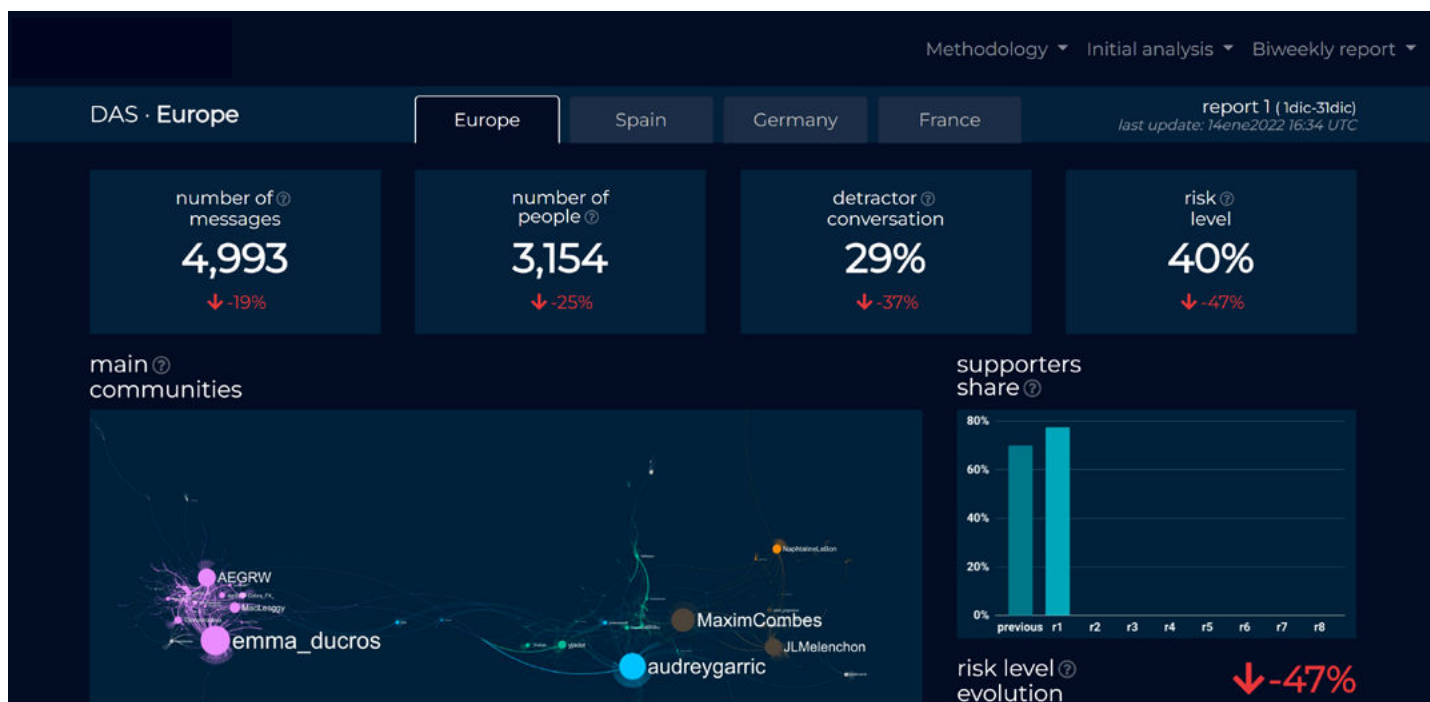


Mapa de la XIV legislatura del Congreso de los Diputados, mostrando las interacciones entre sus miembros. Fuente: Onodo.



Mapa de conversación política en redes sociales elaborado por el equipo de Deep Digital Business de LLYC.

Ejemplo de análisis data



Mapa elaborado por el equipo de Deep Digital Business de LLYC.

ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN. LOBBY INDIRECTO

Al *lobbying* tradicional se le suma cada vez con más fuerza el *lobbying* indirecto, en un intento de enfrentar la complejidad del contexto político, con el objetivo de dotar a la estrategia de más impacto, mejor comprensión y aceleración. Las palancas del *lobbying* indirecto están en la opinión pública, la opinión publicada y la opinión experta, principalmente, y suelen gestionar alianzas y emociones, frente a un *lobbying* directo, casi siempre y principalmente, racional. De ahí el interés por sumar a la estrategia técnicas de comunicación, *marketing* y publicidad.

Las principales tácticas de *lobbying* indirecto que empezamos a ver son:

1. De la asociación al *hub*:

Contribuir a un entorno asociativo fuerte y sólido es un elemento clave de la acción de *lobbying* de las empresas⁴, pero no es suficiente. Con excepciones claras, a ello ha contribuido sin duda la burocracia asociativa, la creciente polarización, la falta de recursos y la lentitud para la toma de decisiones que han caracterizado a buena parte de las asociaciones tradicionales. Y eso ha abierto la puerta a una cierta desinstitucionalización que permite la unión, informal la mayor parte de las veces, de pocos operadores, no necesariamente del mismo sector, que comparten una misma inquietud ante una causa y recursos para orientar acciones de *lobbying*. Lo estamos viendo con los Fondos *Next Generation* de la Unión Europea, tanto en la fase de escucha como ahora en la de gestión, y suelen tener un carácter mono-causal.

⁴Como señala en <https://www.bestinbrussels.eu/measurement/>: "(...) casi la mitad de los encuestados cree que sus asociaciones europeas han ahorrado a sus empresas más de 50 millones de euros en los últimos 10 años al evitar amenazas normativas y políticas. Asimismo, casi uno de cada cinco encuestados cree que sus asociaciones europeas han hecho ganar a sus empresas más de 50 millones de euros en los últimos 10 años mediante la creación de nuevas oportunidades, como la financiación de la UE y la protección de la propiedad intelectual".

2. Liderazgo desde el conocimiento (*Thought leadership*):

Una de las barreras para la toma de decisión política es de conocimiento, incluso de comprensión de fenómenos nuevos, fruto de la innovación y la ciencia, o fruto de lo imprevisto (como la COVID-19). Las empresas están invirtiendo en conocimiento para ponerlo también al servicio del legislador. Y, más allá de eso, las empresas están invirtiendo en generar espacios de investigación y de debate entre actores que tienen posiciones distantes sobre una misma cuestión, para definir posicionamientos negociados, que faciliten un cierto consenso que el poder público no se ve capaz de lograr por sí solo. Este es otro ejemplo claro de *win-win*, porque cuanto más información y comprensión tenga el decisor sobre un asunto, menos recelo tendrá para regular sobre el mismo y más calidad tendrá la regulación resultante.

En este aspecto, existen una serie de actividades que van desde la formación a la divulgación o, incluso, la mediación, y que redundan en el empeño de dar viabilidad a decisiones y en un mejor conocimiento de la realidad pendiente de regulación.

Una derivada de este proceso son los *sandboxes* y los espacios de auto y co-regulación que parecen no despegar en España y América Latina, frente a lo que ocurre en alguno de los Estados de Estados Unidos y Europa del norte. Un ejemplo de autorregulación lo protagonizó Mastercard. De ello habla *The Economist* en un artículo titulado "[Plastic policemen. Financial firms are becoming reluctant regulators of the internet](#)". En este ámbito los ejemplos más ambiciosos que se vienen gestando en Europa tienen que ver con el desarrollo de proyectos piloto, en los que casi siempre son los [territorios](#) los que compiten para ser el lugar elegido para este. Es, quizá, en el ámbito financiero (porque además se cuenta ya con una [legislación](#) propia) y en el de la micro movilidad donde mejor se pueden observar este tipo de iniciativas.



3. Lobbying de campaña. Del propósito al activismo:

Muchas empresas empiezan a trabajar los issues con una mentalidad de "campaña". Este lobbying de campaña se observa, sobre todo, en las empresas de economía digital (principalmente, plataformas), pero es un activo para el resto de compañías que buscan fórmulas nuevas de influencia. Se utilizan:

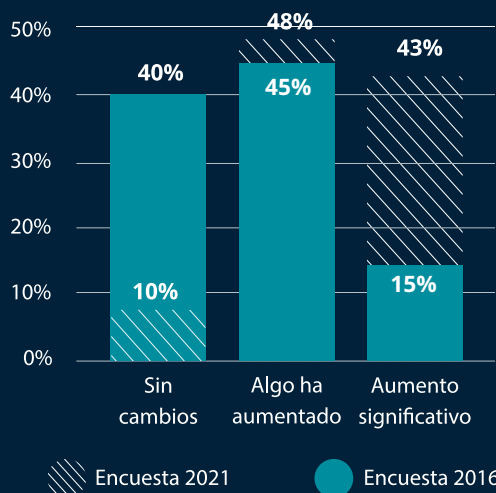
- Con issues de impacto directo en el negocio y la reputación ([licencia para operar y sus reglas](#)) utilizando técnicas del *marketing inbound*, *grassroots*, etc.
- Atendiendo a los nuevos requisitos [ESG](#).

- Explorando en la [Responsabilidad Política Corporativa](#) (*Lobbying for Good*) y que entendemos como la contribución activa y voluntaria que las empresas realizan para la formulación de políticas públicas que mejoren el bienestar de los ciudadanos y protejan sus derechos.

Sobre este último punto, hay un informe reciente del [Public Affairs Council](#) que establece una comparativa sobre el peso de los issues sociales en la gestión de *lobbying* en las empresas estadounidenses entre 2016 y 2021. El informe menciona a alguna de las empresas que más experiencia tienen en este ámbito, como Southwest o Microsoft. Es interesante observar la evolución que se ha producido.

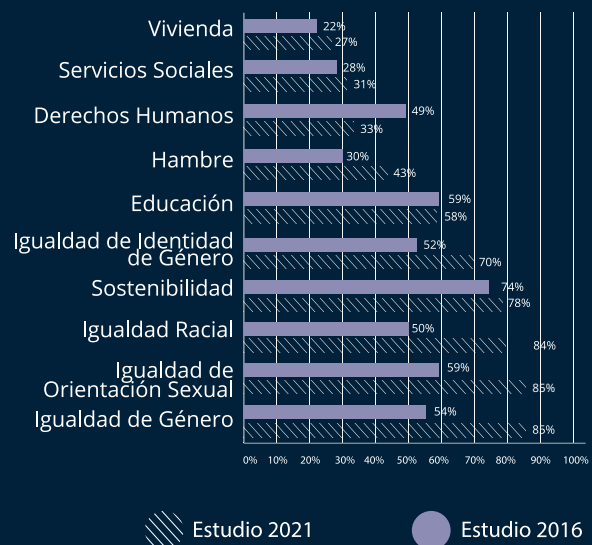
¿HA AUMENTADO LA PRESIÓN PARA INVOLUCRARSE EN TEMAS SOCIALES?

Datos de 2016 y 2021 teniendo en cuenta las encuestas de Public Affairs Council.



PARTICIPACIÓN CIUDADANA POR TEMÁTICA

Datos de 2016 y 2021 teniendo en cuenta las encuestas de Public Affairs Council.



6. Diplomacia y geopolítica:

Por último, en el ámbito de la estrategia y la gestión se observa una tendencia creciente a integrar la dimensión internacional y geopolítica. Obviamente, cuanto más internacionalizado esté el negocio, más relevante es esta dimensión. Lo interesante es que es una dimensión que empezó como ejercicio de inteligencia (monitorizando grandes tendencias políticas y regulatorias) y ha pasado a ser un ámbito más de gestión. En parte, por los mencionados problemas malditos, que escapan en buena medida la competencia del Estado, y, en parte también, por los movimientos geopolíticos, en su dimensión energética, que estresan la proyección financiera de grandes operadores e industrias. Lo hemos visto en el año 2021 con el suministro de gas y lo seguiremos viendo con otros muchos asuntos, en medio de un desgobierno mundial, porque a las instituciones creadas a mediados del siglo XX les ha ocurrido como al consenso que gestaron: están rotas. De ahí el peso que toman iniciativas privadas como Davos, u otras más informales, que unen a directivos de grandes compañías con el objetivo de identificar grandes tendencias, riesgos y oportunidades del mundo que llega.

MEDICIÓN

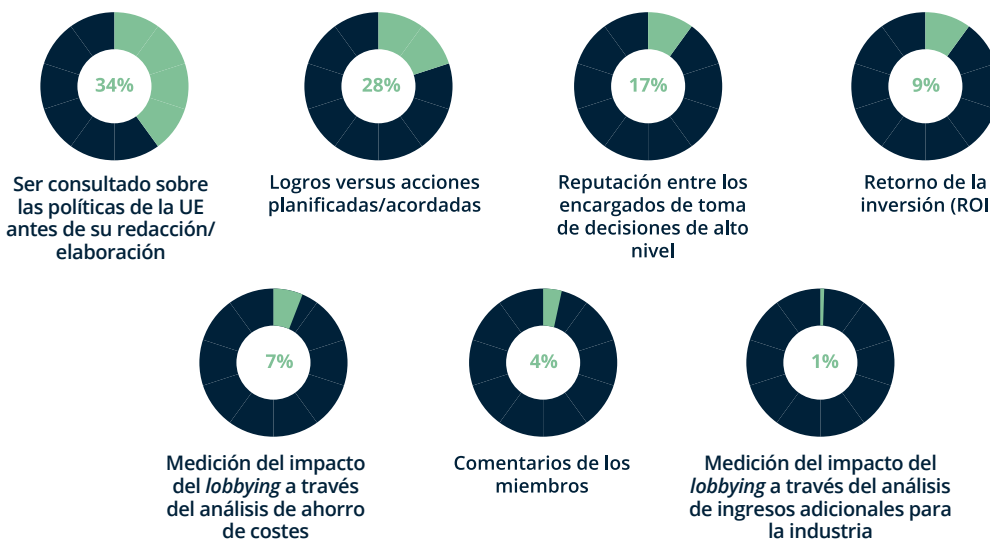
Una de las tendencias que podríamos llamar de “supervivencia” es la que tiene que ver con la medición del impacto de los asuntos públicos. Se trata de una asignatura pendiente que ha ganado relevancia a medida que lo hace la actividad en sí. Podríamos decir que los últimos 10-15 años han sido de profesionalización de la actividad. Superada en cierta medida esa fase, se abre otra que tiene que ver con la reivindicación de la actividad en el entorno empresarial: su propia *accountability* (rendición de cuentas).

En un entorno competitivo, aquellas áreas que quieran ver incrementados sus recursos y su influencia interna tendrán que ser capaces de medir qué aportan en términos de negocio y reputación a la compañía en la que están.

• **Hacia un modelo propio de KPIs**

Sobre esta temática hay algunos informes recientes que sirven de diagnóstico de la situación. Entre ellos, destacaríamos el de [Best in Brussels.eu](https://www.bestinbrussels.eu), al que pertenece el cuadro de más abajo, y el que hizo el Political Intelligence con el Corporate Excellence. Empieza a haber algunas iniciativas interesantes de modelización del impacto de los asuntos públicos en la empresa. Este será, sin duda, uno de los puntos de inflexión de la actividad.

¿Cuál consideraría como la forma más efectiva para que una asociación mida sus actividades y objetivos de políticas públicas?



Fuente: Key Success Factors for European Associations.

BONUS TRACK. SOMBRA, DUDA Y AVISO

Dentro de las tendencias del *lobbying* también hay espacio para la sombra, la duda y el aviso.

SOMBRA: FAKE-LOBBYING

En el apartado de “sombras” está el *fake-lobbying*, que aprovecha la capacidad de la tecnología y las redes sociales para generar confusión y falsear la realidad o alterar ilegítimamente el clima de opinión de cara a decisiones regulatorias pendientes. Este tipo de campañas [preocupan](#) y deben ser objeto de atención y denuncia por parte del sector. Frente al *fake-news*, cuyo objeto de engaño somos todos, en el *fake-lobbying* el objeto de engaño es el político. De hecho, en el Congreso se oyen ya falsedades contrarias a la evidencia científica que no superarían un mínimo *fact-checking*. La puesta en marcha de la Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso, creada gracias al empuje de [Ciencia en el Parlamento](#), tendrá que trabajar esta derivada que pone en riesgo la confianza en nuestras instituciones.

DUDA: DE LA INFLUENCIA AL INFLUENCER

El uso de las redes sociales por parte de los políticos ha llevado también a las empresas a buscar ahí la notoriedad y el refrendo a alguna de las causas que defienden. Esta tendencia nos conduce de la influencia al *influencer* y tiene, como todo, elementos positivos y algunos que no lo son tanto. Si se hace bien, puede ser un revulsivo para la causa. Si se hace mal, puede ser llevar a confundir medios y fines y frivolar una relación, la de la empresa con la clase política, que debe de ser cuidada y respetada.

AVISO: E-LOBBYING

En línea con lo anterior, un último aviso acerca de las nuevas posibilidades que nos trajo la pandemia en el desarrollo del *e-Lobbying*. La COVID-19 suscitó la aparición de nuevas formas de relación, que ayudaron y agilizaron mucho los procesos de conversación, pero que también trajeron informalidad a la relación (utilización masiva de WhatsApp, ruptura de protocolos básicos de conversación, etcétera). En esta cuestión habrá que encontrar también un equilibrio adecuado entre las posibilidades descubiertas y el necesario rigor que cuida la relación.

CONCLUSIÓN

En las páginas previas hemos hecho un barrido por alguna de las tendencias que empezamos a observar en el *lobbying*. Tecnología, transversalidad, especialización, *lobbying* indirecto y medición son los ejes sobre los que pivota el nuevo mercado de la influencia y que puede dar lugar a una edad de oro de la actividad. Para a ello, será fundamental el concurso de lo público y el compromiso de lo privado con las transparencia y el rigor. *The Economist* lo explicaba así en el artículo titulado "[Making money and influencing people](#)": *La mayoría de los grupos de interés son una parte legítima, incluso necesaria, del proceso democrático de equilibrar los intereses contrapuestos en la elaboración de las políticas. Pero una mayor transparencia hará maravillas con la reputación de una profesión que a menudo está en el fango. Esta advertencia, que ni es nueva ni es baladí, es la que debe de servirnos para un uso adecuado de las posibilidades que nos abre la ruptura de las fronteras de la especialización y la tecnología.*

AUTORES



Carmen Muñoz. Directora Senior Asuntos Públicos de LLYC. Es especialista en Posicionamiento Institucional e Incidencia Política. En su trayectoria profesional ha asesorado a numerosas empresas de los sectores tecnológico, educación o movilidad. Ha desarrollado la mayor parte de su vida profesional en el ámbito de los asuntos públicos y corporativos, primero como directora de comunicación institucional de Unión Profesional (colegios profesionales), y más tarde como directora ejecutiva de Gómez Acebo Estudio de Comunicación. Es docente de asuntos públicos y *lobbying* en varias universidades y escuelas de negocio, entre las que destacan la Universidad Carlos III de Madrid, la Escuela Internacional de Comunicación y Asuntos Públicos de la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad Europea de Madrid. Además de diversos artículos, es autora del manual *Comunicación. Colegios profesionales y colegiados*, coordinadora del Manual de comunicación de crisis en el sector colegial y directora de la obra *Las profesiones españolas ante el reto del desarrollo sostenible*. Es doctorando en la Universidad Complutense de Madrid, licenciada en Ciencias de la Información, rama de Periodismo, por la misma universidad, con posgrados en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación por el Instituto de Empresa y en Dirección de Campañas Electorales por ICADE.

cmunoz@llorenteycuenca.com

Este trabajo se ha llevado a cabo gracias al esfuerzo del Laboratorio de Asuntos Públicos de LLYC, muy especialmente gracias a la labor de investigación y análisis de **Carlos Samitier**, **Christian de Felipe** y **Ares Capdevila**, y a la colaboración de alguno de los nombres más representativos de los asuntos públicos en España que han participado en los grupos de discusión y entrevistas desarrolladas por la consultora de análisis sociológico Peel the Onion, dirigido por **Goyo Tinaquero**. Entre los colaboradores destacamos a **Begoña de Benito**, Ecoembes; **Pedro Fernández**, Coca-Cola; **Elia Ferrer**, FreeNow; **Esperanza Ibáñez**, Netflix; **Javier López-Zafra**, L'Oreal; **Jacobo Olalla**, Cerveceros de España; **David Sola**, Vodafone; **Montserrat Pardo**, Microsoft; **Carlos Parry**, AstraZeneca; **Gonzalo Pérez del Arco**, American Express; **Eva Piera**, Mapfre; **Roger Puigví**, SPIN; **Sara Rodríguez**, Airbnb; **Carlos Vicente**, Bayer; **José Luis Zimmerman**, Facebook.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysamendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00



Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soría 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trijos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Socio y Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

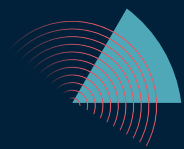
Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC