

Lo que no se puede delegar

Cuándo externalizar los asuntos públicos y qué debe quedar dentro

En sectores muy regulados, los asuntos públicos determinan lo que una empresa puede vender, a qué precio y en qué condiciones. Cómo estructurar esa función es, por lo tanto, una decisión estratégica. La pregunta suele plantearse en términos de externalización: ¿cuánto delegar? **Pero esa no es la pregunta correcta.** Lo importante es lo que la empresa no puede delegar, y la lucidez con la que identifica el papel de la regulación en sus actividades.

1. Evalúe cuánto pesa la regulación

Antes de elegir un modelo, mida el papel de la regulación en su empresa: ¿hasta qué punto las decisiones regulatorias determinan las condiciones en las que puede operar?

Determine si la regulación puede favorecer o perjudicar a su empresa en tres planos: **coste, operaciones, reputación**. ¿Pesa sobre sus costes vía aranceles, impuestos o *compliance*? ¿Dicta lo que puede producir y dónde puede vender? ¿Depende su negocio de la buena voluntad de reguladores y cargos electos?

Pregúntese no solo cuál es el grado de exposición, sino si está creciendo. Piense en el futuro; es decir, en los tres próximos años, no en los tres últimos. Recuerde a aquellos que, confiando en supuestos antiguos, se vieron sorprendidos cuando caprichos políticos del otro lado del océano cambiaron las reglas del comercio internacional en 2025.

2. Decida qué es lo que no delegará

La mayoría de las multinacionales adoptan un modelo híbrido: una parte del trabajo se queda dentro y otra se cede a consultoras. Pero aun cuando los directivos están acostumbrados a decidir qué externalizar en informática, producción o recursos humanos, los asuntos públicos no plantean las mismas preguntas.

Normalmente es una cuestión de dinero: se hace fuera si sale más barato. Cuando se trata de relaciones institucionales, **preguntarse hasta dónde delegar para ahorrar dinero es errar el tiro**. Las verdaderas preguntas son otras: ¿qué temas son demasiado importantes para ser delegados? Y ¿cuándo conviene contratar a un consultor aunque sea más caro?

Dice mucho que personas con intereses opuestos coincidan en la respuesta. Tanto los responsables internos, con todo el incentivo para retener el trabajo, como los consultores que viven de asumirlo señalan las mismas **cuatro cosas que deben quedar dentro**.

LAS CUATRO COSAS QUE NO SE DELEGAN

Estrategia	Relaciones clave	Datos reservados	Responsabilidad
Un consultor aconseja, pero la postura ante cada asunto la decide usted. Desde fuera, nadie conoce todos sus intereses ni sus líneas rojas.	La confianza de los actores públicos tarda años en ganarse y reside en personas concretas. Firmar con una consultora no la transfiere.	Los datos y la información confidencial que sólo tiene la empresa y que hacen creíbles sus argumentos. Dejar que salgan es un riesgo real.	Si algo sale mal, lo que está en juego son el nombre y la reputación de la empresa, sin importar quién erró. La responsabilidad no se delega.

¿Qué se puede externalizar?

Acceso en una jurisdicción concreta, capacidad extra cuando un empuje legislativo o una crisis genera trabajo adicional, experiencia técnica muy específica que la empresa no tiene dentro, y parte del trabajo de coordinar coaliciones sectoriales.

¿QUÉ MODELO ENCAJA EN SU SITUACIÓN?

Principalmente interno	Híbrido	Principalmente externo
CONVIENE CUANDO • La regulación puede impulsar o hundir el negocio, y los temas que toca son específicos de su empresa. • Sus propios datos forman parte de su argumentación. • Las relaciones clave tardan años en forjarse y hay que mantenerlas. • Opera en muchos países y ante muchos reguladores, las cosas cambian rápido, y alguien de fuera podría tergiversar su posición. TÍPICO DE Las <i>big tech</i>, la banca, las farmacéuticas, la energía.	CONVIENE CUANDO • La regulación pesa mucho, pero no pone en riesgo todo el negocio. • Necesita apoyo externo especializado o de refuerzo que su equipo no puede dar solo. • Algunos asuntos son propios de su empresa y exigen su propia voz; otros son comunes a todo el sector y se gestionan en coaliciones y mediante alianzas. TÍPICO DE La mayoría de grandes multinacionales, sobre todo gran consumo e industria.	CONVIENE CUANDO • La regulación aparece de vez en cuando, no de manera continua. • Sólo está en unos cuantos mercados, o es una empresa pequeña. • Va a entrar en una nueva jurisdicción y quiere adquirir experiencia y acceso mientras decide si vale la pena tener su propio equipo. TÍPICO DE Empresas pequeñas y <i>start-ups</i>; negocios en proceso de expansión.

ACIERTE PRIMERO EN ESTO

Ningún modelo funciona si el resto de la empresa no ha comprendido lo que hacen en realidad los asuntos públicos. Los demás equipos deben ver lo que la función aporta, y esta debe estar lo suficientemente cerca de donde se toman las decisiones para poder influir a tiempo. Esa legitimidad se gana dentro de la empresa; no se decreta dibujando una casilla en el organigrama.

UN ERROR FRECUENTE

Consultores veteranos de asuntos públicos estiman que solo una pequeña minoría de empresas —una de cada diez, aproximadamente— gestiona la regulación de forma proactiva. La ausencia de estrategia sale cara cuando una empresa cuya capacidad de operar depende del clima regulatorio espera a que haya una crisis para ocuparse de los asuntos públicos.

ORIGEN DE ESTA NOTA

Basada en entrevistas con profesionales de asuntos públicos realizadas por Constantin Durán para su memoria de máster, *La gobernanza de los asuntos públicos en los contextos fuertemente regulados de la UE*.

Master 2 – Droit, Économie, Gestion — Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2026
MBA – International Business — IAE Paris, Sorbonne Business School, 2026

Cómo citar este documento:

Durán, C. (2026). *Lo que no se puede delegar: gobernanza de los asuntos públicos en contextos fuertemente regulados*.

Constantin Durán

www.constantinduran.com
linkedin.com/in/constantin79