

Resumen ejecutivo

**MODE®: MODELO OPERATIVO DE DIÁLOGO
EFICIENTE CON LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Sistema para medir la eficiencia e impacto de las estrategias de comunicación

Resumen ejecutivo

MODE® – Sistema para la medición de la eficiencia e impacto de los mensajes y estrategias de comunicación en el diálogo con los grupos de interés

Para Auchan Retail España, responder a las expectativas de sus grupos de interés es imprescindible para alcanzar el éxito en el largo plazo y establecer prioridades de actuación.

La metodología de cálculo de la eficacia y eficiencia del diálogo con los grupos de interés propuesta por SOANDEX y que ha contado con el apoyo de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership permite identificar y jerarquizar estos asuntos, facilitando a la compañía la evaluación perceptual y económica de las iniciativas actuales y la mejor planificación para la toma de decisiones de acciones futuras.

El presente trabajo recoge el desarrollo metodológico de este modelo de innovación aplicada para la «identificación de asuntos relevantes y análisis de *gap*» en el caso de Auchan Retail España, con la finalidad de determinar si los ejes narrativos, los mensajes clave y las acciones de comunicación de la estrategia de responsabilidad social corporativa están bien alineadas con los intereses y preocupaciones de sus clientes.

Estudios como los del Barómetro de Confianza de Edelman, el de *Meaningful Brands* de Havas y la investigación continua realizada por GlobeScan confirman el rol de liderazgo que la sociedad espera y demanda a las compañías para afrontar los grandes retos sociales y económicos globales. Hoy en día, si queremos ser relevantes para nuestros grupos de interés necesitamos integrar sus expectativas e intereses en nuestros procesos de toma de decisión. El modelo propuesto pretende convertirse en un estándar de referencia para evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones en función de la percepción y relevancia para sus grupos de interés. De esta forma, podemos identificar cuáles son más prioritarias y donde es más eficiente poner el foco de atención y de comunicación.

MODE® es un sistema desarrollado por Sostenibilidad y Excelencia Consulting (SOANDEX), que permite, a través del diálogo con los grupos de interés, obtener medidas cuantitativas de relevancia, consenso, eficacia y eficiencia económica en función de la inversión realizada en comunicación, marketing o ejes y estrategias de actuación con impacto en el mercado o la sociedad en general.

Se trata, por tanto, de aplicar una mayor y mejor inteligencia social que nuestros competidores y de impulsar procesos de mejora continua al ser capaces de evaluar el impacto económico y el retorno en percepción positiva de nuestros mensajes y de los asuntos que de verdad importan a nuestros grupos de interés. De ahí, la relevancia de poder contar con un nuevo sistema de medición como el modelo MODE®.

Nos encontramos ante un modelo de I+D+i. Este es nuestro proyecto de innovación más reciente, fruto del trabajo colaborativo entre SOANDEX y Auchan Retail España a lo largo del año 2017 y principios de 2018. El modelo que se ha pilotado ha sido validado, además, desde el punto de vista académico, gracias a la participación del grupo SoGRoS-MF de la Universitat Jaume I.

En concreto, el proyecto piloto desarrollado se ha aplicado a clientes y ha analizado los ejes clave de la estrategia de responsabilidad corporativa de Auchan Retail España. El objetivo principal ha sido conocer los aspectos más relevantes de la estrategia de responsabilidad corporativa según el grupo de interés «clientes» para identificar los temas de mayor y menor consenso, la relevancia y eficiencia de los mismos y los *gaps* de oportunidad para la toma de decisiones estratégicas. La aplicación del modelo ha supuesto el desarrollo de las siguientes fases:

Fase 1 – Análisis de partida

Identificación de los asuntos clave de la estrategia de responsabilidad social corporativa que la empresa comunica habitualmente, enmarcados en un análisis de contexto social realizado a partir de encuestas a una muestra de 2.096 clientes, entrevistas en profundidad a expertos informados dentro y fuera de la organización y *focus group* con clientes.

Fase 2 – Identificación y elaboración gráfica de la importancia y nivel de consenso o acuerdo obtenido por cada asunto para los clientes de la empresa

De acuerdo con el inventario de asuntos clave elaborado en la fase anterior, se identificaron un total de 23 asuntos y se pidió a los clientes, con la aplicación de un cuestionario online, que los calificaran en base a la importancia que atribuyen a cada uno.

- Los resultados de la encuesta muestran un rango de medias (importancia atribuida a cada asunto) que oscila entre 4,6 y 3,7 (en una escala de 1 a 5 puntos) y un rango de desviaciones típicas sobre la media (grado de consenso) entre 0,7 y 1,2.
- El asunto que combina la mejor valoración media (mayor importancia atribuida) con una menor dispersión (mayor consenso) es al que se ha denominado «M» en este documento. Se trata de un asunto claramente relevante para los clientes consultados.
- Por el contrario, el asunto «m» presenta la valoración más baja (aun siendo alta: 3,85) y la mayor dispersión entre las respuestas, es decir, el menor consenso. Lo que permite identificar cuál es el asunto al que los clientes dan menos relevancia.

Fase 3 – Análisis estadístico con las valoraciones de eficacia y eficiencia

De acuerdo a los formatos que define la empresa en términos de eficacia y eficiencia se calcularon los costes de las brechas (*gap*) entre los asuntos mejor y peor valorados de acuerdo al máximo teórico.

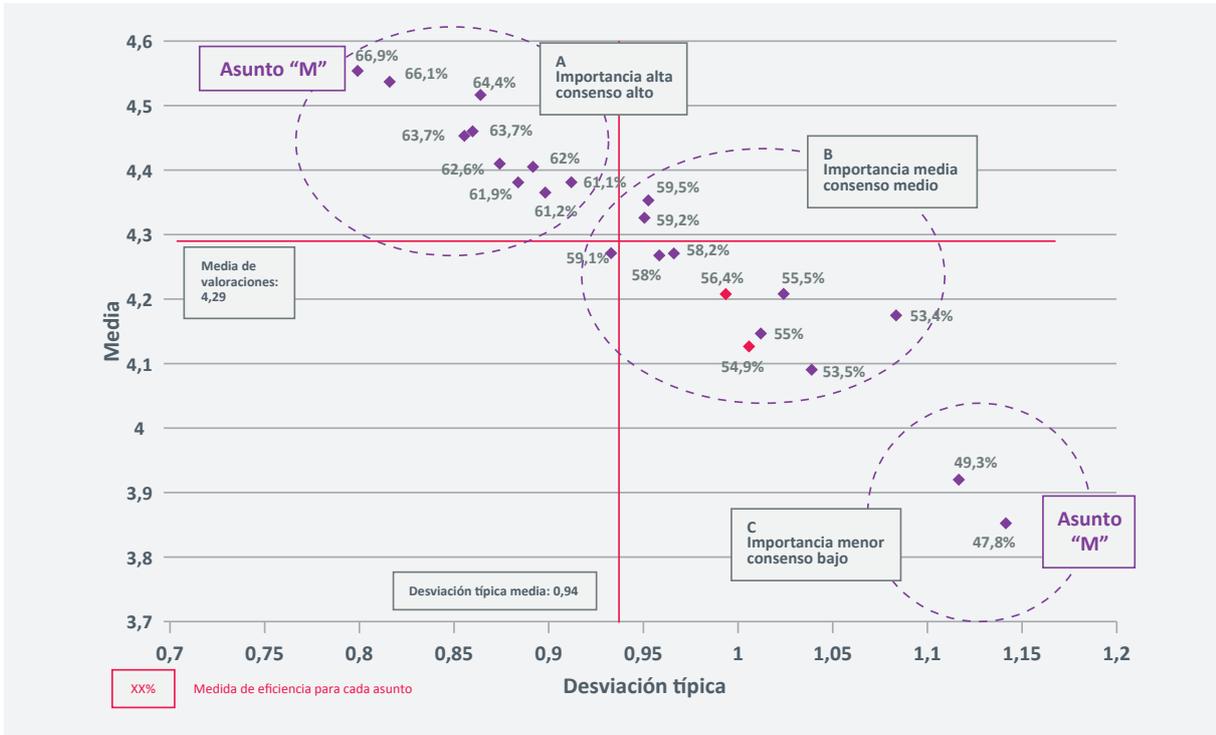
- Tomando la media conjunta 4,29 y la desviación conjunta de 0,94 se obtiene una eficiencia media de todos los mensajes de Auchan Retail España consigue un 59 % sobre el potencial máximo teórico de 100 %. Lo que desvela que existe un campo claro de mejora.
- El asunto mejor posicionado en el ranking de eficiencia (con mayor grado de importancia y mayor nivel de acuerdo) es el calificado como «M» en este documento. En el extremo opuesto se sitúa «m», que presenta una baja eficiencia sobre el máximo teórico —solo un 47,8 %— con un nivel inferior de consenso y menor importancia atribuida.

Fase 4 – Propuesta de mejora para la eficiencia de los mensajes estratégicos de la organización en base a su impacto en la percepción del público objetivo

- El hecho de que el modelo muestre la distancia existente entre los asuntos clave sobre los que se ha consultado ofrece la oportunidad de calcular la brecha (*gap*) entre unos y otros y, de ese modo, calcular el coste de oportunidad y de eficiencia en base a los recursos económicos disponibles.
- De esta forma, las diferencias que se observan en cuanto a la eficiencia de los distintos aspectos clave permiten tomar decisiones para modificar las actuaciones sobre aquellos asuntos donde se obtiene una mejor percepción, calculamos así el «retorno económico de las percepciones»:

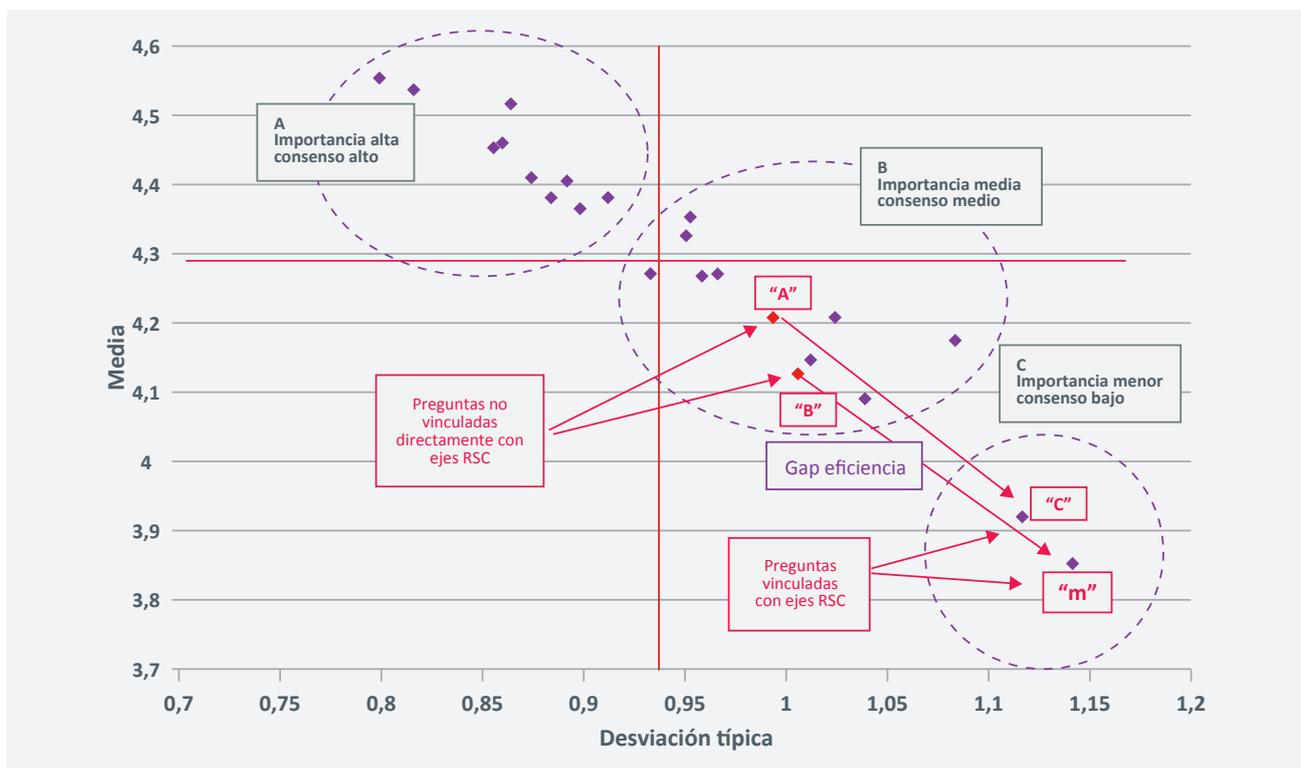
La percepción generada en los clientes por cada euro de inversión en el asunto...	«B»	«B»	«A»	«A»
es más positiva en un...	7,10 %	5,6 %	8,60 %	7,10 %
que la percepción generada por cada euro invertido en el asunto...	«m»	«c»	«m»	«c»

Matriz de materialidad



Fuente: Soandex

Gap de oportunidad



Fuente: Soandex

¿Qué nos ha proporcionado este análisis?

- Información clara sobre la importancia que los clientes atribuyen a los asuntos clave de la estrategia de responsabilidad social corporativa de Auchan Retail España.
 - Datos concretos acerca del consenso sobre la importancia que alcanza cada uno de esos asuntos clave.
 - Conocimiento sobre el papel que se atribuye a otros asuntos que también tienen en cuenta los clientes a la hora de tomar sus decisiones.
 - Una medida cuantitativa de la eficiencia, en términos de retorno en percepciones, de las acciones de comunicación, vinculadas a los asuntos de la estrategia de responsabilidad corporativa.
 - Una medida relativa del coste de oportunidad de destinar los recursos a unos ejes sobre otros.
 - Una base teórica y empírica para diseñar las estrategias y asignación de recursos económicos.
 - Un marco general que puede aplicarse a futuros análisis y/o al seguimiento continuado de las percepciones y su retorno en diferentes grupos de interés.
-



MODE® – Sistema para la medición de la eficiencia e impacto de los mensajes y estrategias de comunicación en el diálogo con los grupos de interés

Todos los derechos reservados. A menos que se especifique de otro modo, ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia y microfilm, sin la previa autorización por escrito de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership o de Auchan Retail España.

Autor de la publicación y dirección del proyecto:

Miguel Ángel Moyano Santiago. CEO de SOANDEX

Comité asesor:

Ángel Alloza. CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Yolanda Fernández. Directora de Comunicación Externa y RSC Auchan Retail España

María José Rebollo. Responsable de Comunicación y Relaciones Externas Auchan Retail España

Teresa Arozarena. Socia directora SOANDEX

Desarrollo tecnológico:

María Jesús Muñoz Torres. Catedrática Universidad Jaume I (SoGRES-MF Research)

Raúl León. Ingeniería y desarrollo plataforma MODE ONLINE

Coordinación:

Lola Franco Valero. Socia directora de SOANDEX

Edición y maquetación:

© Editorial Biblioteca Corporate Excellence



© Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018

C/ Carranza, 25, pl.2, pta.3, 28004, Madrid, España

info@corporateexcellence.org



Leading by reputation

©2018, SOANDEX – Sostenibilidad y Excelencia Consulting SL

Empresa española con socios y consultores en todo el territorio nacional y alianzas con expertos, organizaciones nacionales e internacionales y universidades. Trabaja en el diseño de estrategias que permitan a las empresas dar consistencia a las relaciones con todos los grupos de interés, crear valor compartido y tomar decisiones certeras.

www.soandex.com

©2018, 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, empresas 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