



UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING, III VERSIÓN

Gestión de Relaciones Públicas y Comunicación en procesos de sustentabilidad: análisis de centros comerciales catalogados como “Mall” en la ciudad de Cuenca

Tesis previa a la obtención del título de:
Magíster en Comunicación y Marketing

AUTORA: Lcda. Silvia Lorena Álvarez León.

DIRECTORA: Dra. Maria Aparecida Ferrari.

Cuenca- Ecuador

2016

DEDICATORIA

A Dios por llevarme de su mano a lo largo de toda mi vida.

A Él sea toda la gloria y honra.

AGRADECIMIENTO

Mil gracias a mi familia, mamá, hermanos, mi pequeño sobrino, mis abuelitos y a mi esposo por su apoyo constante a lo largo de esta etapa de estudios, y la insistente presión para que termine mi tesis.

Quiero también agradecer inmensamente a mi directora de tesis, Dra. María Aparecida Ferrari, primero por su cariño y la paciencia al guiarme con sus conocimientos en la investigación de este apasionante tema; y sobre todo porque con su motivación logró que perseverare y termine mis estudios con éxito. Sin duda fue un honor tener su guía.

A mi jefe, Juan Fernando, por cubrirme las espaldas con el gran jefe en las horas que debí ausentarme desde que inicié la maestría, sin su apoyo y motivación constante no hubiera sido posible.

A los directivos de los centros comerciales Milenium Plaza, Mall del Rio y Monay Shopping, por el tiempo que me brindaron sus gerentes, sus ejecutivos a cargo del área de comunicación y marketing y jefes del área operativa y de sustentabilidad; durante las entrevistas y encuestas.

De corazón, muchas gracias a todos.

Lore.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FÍGURAS	vii
RESÚMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I - Relaciones Públicas y Comunicación en procesos de sustentabilidad ...	2
1.1 Comunicación y Relaciones Públicas, conceptos e importancia en la organización .	2
1.2 Sustentabilidad, definición y valor para la organización	4
1.3 Relaciones Públicas y Comunicación de la gestión de procesos sustentables	7
1.4 Los <i>stakeholders</i> y su influencia en la sustentabilidad: ¿cómo relacionarse con cada público?.....	10
Capítulo II - Centros comerciales “malls” como centro de servicios y relacionamiento con stakeholders	13
2.1 Consumo y la sociedad contemporánea.....	13
2.2 Definiciones y clasificación de Centros Comerciales	14
2.3 Los centros comerciales en Cuenca.....	16
2.4 Descripción de los factores de éxito en los centros comerciales.....	17
2.4.1 <i>Tenant mix</i> : perfil del público objetivo	18
2.4.1.1 Disponibilidad de tiendas ancla, su rol y situación	20
2.4.2 Factores de demanda: capacidad adquisitiva, preferencias del consumidor	21
2.4.3 Modelo de Administración centralizada de un Centro Comercial.....	22
2.4.4 Diseño e infraestructura, elementos a considerar	22
2.4.5 Ubicación y vías de acceso.....	24
2.5 Los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales.....	25
2.6 Los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales investigados	27

Capítulo III - Metodología y Análisis de Investigación de Campo	28
3.1 Metodología de la investigación y perfil de la población	28
3.2 Criterio y Perfil de los profesionales investigados	28
3.3 Criterios de selección de los centros comerciales de la ciudad de Cuenca, tamaño (espacio físico) y oferta comercial	29
3.4 Perfil de las empresas encuestadas	29
3.5 Instrumentos de investigación: cuestionario estructurado y preguntas abiertas y cerradas, y entrevistas a la alta dirección con guía de preguntas.....	32
3.6 Análisis de las preguntas de investigación	32
3.6.1 Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los profesionales de comunicación de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca	32
3.6.2 Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los profesionales del Departamento de sustentabilidad de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca	52
3.6.3 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los Gerentes de los Centros Comerciales acerca de la sustentabilidad.....	60
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS	74
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Intereses de los stakeholders.....	11
Tabla 2. Clasificación de los centros comerciales	15
Tabla 3.Elementos que se deben considerar en el diseño de un centro comercial.....	23
Tabla 4. Características de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca.....	29
Tabla 5. Perfil de las empresas encuestadas.....	30
Tabla 6. Objetivos principales del área de comunicación de los centros comerciales. Calificados en una escala del 1 al 4 siendo 1 para el más importante y el 4 el menos importante.....	34
Tabla 7. Grupos prioritarios para el relacionamiento y comunicación de los centros comerciales.....	38
Tabla 8. Instrumentos de medición que utilizan para evaluar los resultados de las acciones de comunicación dentro del Centro Comercial, señalados en orden de prioridad, siendo 1 es el más importante.....	40
Tabla 9. Calificación de los altos directivos sobre distintos aspectos de la sustentabilidad	46
Tabla 10. Objetivo de realizar acciones de sustentabilidad en los centros comerciales	49
Tabla 11. Resultados esperados al comunicar acciones de sustentabilidad en el Centro Comercial. Indicados en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.....	51
Tabla 12. Aspectos que se consideran para implementar elementos sustentables en el Centro Comercial, valorados en orden de prioridad, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.	54
Tabla 13. Elementos importantes para el futuro de la organización	56
Tabla 14. Limitantes para aplicar proyectos de sustentabilidad. Señalados en orden de importancia del 1 al 7 siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.....	59
Tabla 15. Entrevistas realizadas con los Gerentes de los Centros Comerciales acerca de la sustentabilidad	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagnóstico de sustentabilidad.....	6
Figura 2. Tenant Mix de Centro Comercial Mall del Río	19
Figura 3. Comunicación en los Centros Comerciales.....	33
Figura 4. Planificación dentro del Departamento de Comunicación	37
Figura 5. Prácticas que se desarrollan en los centros comerciales	42
Figura 6. Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno y externo	43
Figura 7. Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno.....	44
Figura 8. Pensamiento de los directivos respecto al desempeño de la organización	45
Figura 9. Concepto de sustentabilidad adoptado por la organización	46
Figura 10. Colaboración que el área de comunicación brinda al área de sustentabilidad.	49
Figura 11. Acciones o elementos que están en uso en el centro comercial	52
Figura 12. Prácticas que se desarrollan en la organización	54
Figura 13. Definición de sustentabilidad.....	57
Figura 14. Definición de sustentabilidad utilizada por los Centros Comerciales	58

RESÚMEN

La alta competitividad de las organizaciones en el sector de los centros comerciales, vuelve fundamental el desempeño del profesional de la comunicación, quien debe aplicar nuevas estrategias de comunicación con el fin de generar o mantener un concepto positivo de la organización.

Actualmente, la sustentabilidad no es considerada simplemente una estrategia de relaciones públicas, sino que se constituye en un valor substancial de la organización. Como valor intrínseco del negocio, la sustentabilidad colabora para que los ejes económico, ambiental y social, interactúen y permitan a la organización tener un desarrollo sostenible, tanto interna como externamente.

El presente estudio busca identificar si los centros comerciales de Cuenca están desarrollando prácticas de sustentabilidad y si el proceso de comunicación está colaborando para diseminar dichas prácticas.

Palabras clave: comunicación, relaciones públicas, sustentabilidad, centros comerciales.

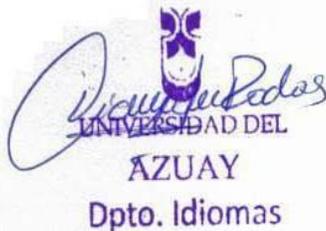
ABSTRACT

Due to the high competitiveness of organizations in all sectors, and especially in the area of shopping centers, the performance of the professional in the field of communications is under the pressure to implement new communication strategies in order to create or maintain a positive corporate image.

Currently, sustainability is not considered simply as a public relations strategy, since it constitutes a substantial tool to meet the interests of the different stakeholders, facilitating communication efforts by promoting their integration and mitigating risk on issues related to reputation.

This research seeks to identify if the shopping centers in Cuenca are developing sustainability practices and voluntary strategic actions, and if the communication process is somehow supporting and helping to disseminate these practices.

Keywords: Communication, Public Relations, Sustainability, Shopping Centers




Translated by:
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La sustentabilidad se constituye como un término que con el paso del tiempo se ha ido transformando hasta llegar a un concepto moderno, a través del cual se formulan distintas estrategias y actividades que las empresas pueden aplicar, a fin de alcanzar estabilidad de su organización a través del tiempo, protegiendo al entorno que lo rodea, además de generar una serie de servicios y beneficios al grupo de personas a la cual se dirigen las acciones que desarrolla diariamente, generando un equilibrio entre ambiente, economía y sociedad.

Sin embargo y pese a las ventajas que la sustentabilidad aporta a las diferentes empresas, en ciudades del Ecuador como es el caso de Cuenca, los centros comerciales no han adoptado políticas y acciones, a través de las cuales puedan llevar a cabo un proceso integral de desarrollo sustentable, y así obtener ventajas competitivas dentro del sector de mercado al cual pertenecen.

Es por esta razón que surge la presente investigación con el objetivo de identificar si las prácticas de comunicación en los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales investigados están siendo fomentadas por los ejecutivos. Además se pretende comprender cómo la sustentabilidad incide en la relación con sus públicos estratégicos.

El presente estudio se encuentra estructurado en tres capítulos. El *Capítulo I* aborda a nivel conceptual a las Relaciones Públicas y la Comunicación en procesos de sustentabilidad. El *Capítulo II* trata teóricamente a los Centros comerciales o “Malls” como centros de servicios y relacionamiento con *stakeholders*. Y finalmente el *Capítulo III* describe la Metodología y Análisis de Investigación de Campo desarrollada en la investigación detallando la información recogida a través de entrevistas y encuestas en los tres centros comerciales de estudio: Mall del Río, Milenium Plaza y Monay Shopping. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación desarrollada.

Capítulo I - Relaciones Públicas y Comunicación en procesos de sustentabilidad

1.1 Comunicación y Relaciones Públicas, conceptos e importancia en la organización

Toda organización, sin importar el tipo de objetivos que persiga requiere del desarrollo de adecuadas relaciones entre sus miembros, para lo cual el proceso de comunicación y las estrategias de relaciones públicas se constituyen parte clave de la gestión desarrollada tanto a nivel interno como externo.

Precisamente y respecto al concepto de comunicación, Llacuna y Pujol (2010, pág. 1) señalan que se trata de “un proceso de interacción entre las personas, a través de símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.” Por esta razón la comunicación se constituye como un elemento clave en la vida de las personas que integran una organización, puesto que puede ser definida como una red de relaciones que busca el diálogo y el entendimiento entre los distintos grupos de públicos.

La comunicación crea sentido al proceso de interacción y relacionamiento en la medida en que las personas construyen, comparten discuten e intercambian significados y sentido a las acciones. Ferrari (2011, pág. 22)

Ongallo (2007, págs. 10 - 13) añade que la comunicación ante todo se traduce como un proceso de intercambio de conocimientos entre un emisor y un receptor, es decir, “un diálogo, que implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma”.

Por la misma razón, este autor manifiesta que la comunicación en una organización es importante:

En la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse a través del uso de adecuados canales de comunicación.(Ongallo, 2007, pág. 29)

De esta manera y en base a lo referido por los autores mencionados, se establece que la comunicación es una de las estrategias más importantes dentro de toda organización, ya que facilita la transmisión e intercambio de información entre todos sus integrantes,

permitiendo que cada individuo tenga en claro las actividades que debe desarrollar a nivel individual y colectivo.

Además gracias a la comunicación se puede fortalecer la participación y creatividad de los integrantes de la organización hacia el resto de sus compañeros y compañeras, permitiendo que la institución pueda alcanzar de manera mucho más efectiva los objetivos planteados por la dirección o gerencia.

Sin embargo para que la comunicación resulte efectiva Farace (1977) citado por Ongallo (2007, pág. 29) señala que deben tomarse en consideración algunas estructuras inherentes a la organización:

La primera de ellas es la estructura de comunicación, o microrred. Se trata de quién comunica en la organización, y hacia dónde. La segunda estructura es la estructura de poder. Esta estructura está integrada por los individuos que tienen el poder y los tipos de autoridad que se ejercen en la organización. En tercer lugar, aparece la estructura de liderazgo. Trata de la distribución de papeles en el grupo, especialmente aquellos roles que mayor influencia ejercen en el contexto organizativo.

Por lo expuesto es importante tomar en cuenta que para desarrollar un adecuado proceso de comunicación dentro de una organización, hay que considerar la estructura comunicacional de liderazgo y de poder, puesto que condicionan los canales a través de los cuales se transmite la información, influyendo de manera directa sobre las personas, quienes son las responsables de ejecutar las actividades que conducirán al éxito de la organización.

Del Pozo (1997, pág. 96) por su parte añade que las relaciones públicas se comprenden como aquellas actividades de comunicación que permiten enviar y buscar información entre una organización y el contexto que la rodea; y que por lo general suelen ser desempeñadas por un sector específico de la organización. Recalca también que uno de los principales objetivos es definir los medios más adecuados para transmitir la imagen corporativa a los distintos públicos, de quienes además se espera obtener información que le permita a la organización mejorar su trabajo.

Por su parte, Ferrari y França (2011, págs. 19 - 30) manifiestan que las relaciones públicas contemporáneas se deben orientar de acuerdo a “una visión global de las relaciones y demostrar la capacidad de planificar, definir, elaborar y gestionar las políticas de comunicación (...) entre la organización y todos sus públicos”, además que deben ser tratadas como filosofía y proceso:

En tanto que filosofía, tiene una dimensión política, porque intenta definir el punto de equilibrio entre los objetivos de interés público y privado, y actúa cumpliendo los principios corporativos que sirven de base para el establecimiento de relaciones eficaces entre las organizaciones y el mercado o sus públicos específicos. En tanto que proceso, utiliza la mediación para establecer el diálogo entre los públicos y la organización.

De esta manera, las relaciones públicas se constituyen como otra de las estrategias fundamentales en la gestión organizacional, puesto que permiten que las relaciones establecidas por la organización con sus diferentes públicos o *stakeholders*, así como la recolección de información del entorno que los rodea sea mucho más efectiva.

Sin embargo para que esto sea posible, Gómez(2007) señala que las relaciones públicas cumplen algunas funciones:

- Crean y mantienen la identidad y reputación organizacional enviando constantemente información a los públicos.
- Ayudan a asegurar la supervivencia de la organización identificando amenazas potenciales, diseñando estrategias que ayuden a defender y resistir esas amenazas, y consiguiendo una mayor cooperación por parte de los agentes externos con respecto a la organización.
- Aumentan la eficacia de la organización así como sus habilidades.

Indudablemente gracias a estas funciones desempeñadas por las relaciones públicas es posible fortalecer la gestión desarrollada por la organización, para lo cual es fundamental establecer canales adecuados de comunicación entre todas sus partes, ya que solo de esta manera se puede generar actividades sincronizadas y efectivas que permitan crear una imagen corporativa mucho más sólida de una empresa o institución, además de alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de la misma.

1.2 Sustentabilidad, definición y valor para la organización

La sustentabilidad se constituye como un término que, con el paso del tiempo, se ha ido transformando hasta llegar a un concepto moderno. Según Calvente (2007, pág. 1) la sustentabilidad “se encuentra basada en el desarrollo de los sistemas socio-ecológicos para lograr una nueva configuración en tres dimensiones centrales: económica, social y ambiental.”

De esta manera y según lo planteado por este autor, la sustentabilidad en la actualidad viene a constituirse como la habilidad que permite alcanzar estabilidad de una organización a través del tiempo, protegiendo al entorno que lo rodea, además de generar una serie de servicios y beneficios al grupo de personas a la cual se dirigen las acciones

que desarrolla diariamente, generando un equilibrio entre ambiente, economía y sociedad.(Calvente, 2007)

A esta definición, Quintana y otros autores (2011, pág. 8) que la sustentabilidad:

Emerge en el contexto de la globalización como la marca de un límite y el signo que reorienta el proceso civilizatorio de la humanidad, se comprende que el desarrollo debe centrarse en los seres humanos y no sólo en los índices económicos. La sustentabilidad es la equidad ecológica, económica y social, tanto para las presentes como para las futuras generaciones humanas.

Precisamente y gracias a la transformación que este concepto ha experimentado es que su uso se ha ampliado a distintos campos incluyendo al organizacional. La sustentabilidad se refiere a la capacidad que tiene una empresa o institución para mantenerse estable y alcanzar un determinado nivel de madurez, a través de la gestión desarrollada en una determinada etapa de tiempo. (Ortega & Vega, 2014, pág. 2)

De esta manera, alcanzar la sustentabilidad por parte de una organización se constituye como una de las metas más importantes, ya que ello le permite establecer acciones internas y externas para garantizar su estabilidad y permanencia en un determinado sector, además de cumplir a satisfacción sus objetivos y el reconocimiento del público meta al cual se dirigen las acciones que realiza cotidianamente.

Además como lo sostienen Ferrari y França (2011, pág. 153), la sustentabilidad se establece como:

Un proceso inteligente y auto-organizativo en constante desarrollo (...) porque además de introducir medidas, supone cambiar actitudes. Así, las organizaciones deben buscar vencer el desafío de la puesta en marcha de los conceptos, premisas y prácticas de la sustentabilidad sin descuidar el análisis de la comunicación como proceso que “transmite” la sustentabilidad en las dimensiones económica, humana y ambiental.

De ahí que como lo manifiestan Ortega y Vega (2014, pág. 2), es necesario que las organizaciones desarrollen un diagnóstico permanente de sustentabilidad sobre la gestión que han implementado. Para eso se debe tomar en cuenta las 22 dimensiones que se establecen en la Figura 1 en la cual es posible medir el nivel de madurez; y establecer aquellos aspectos que deben fortalecerse tanto a nivel interno y externo.

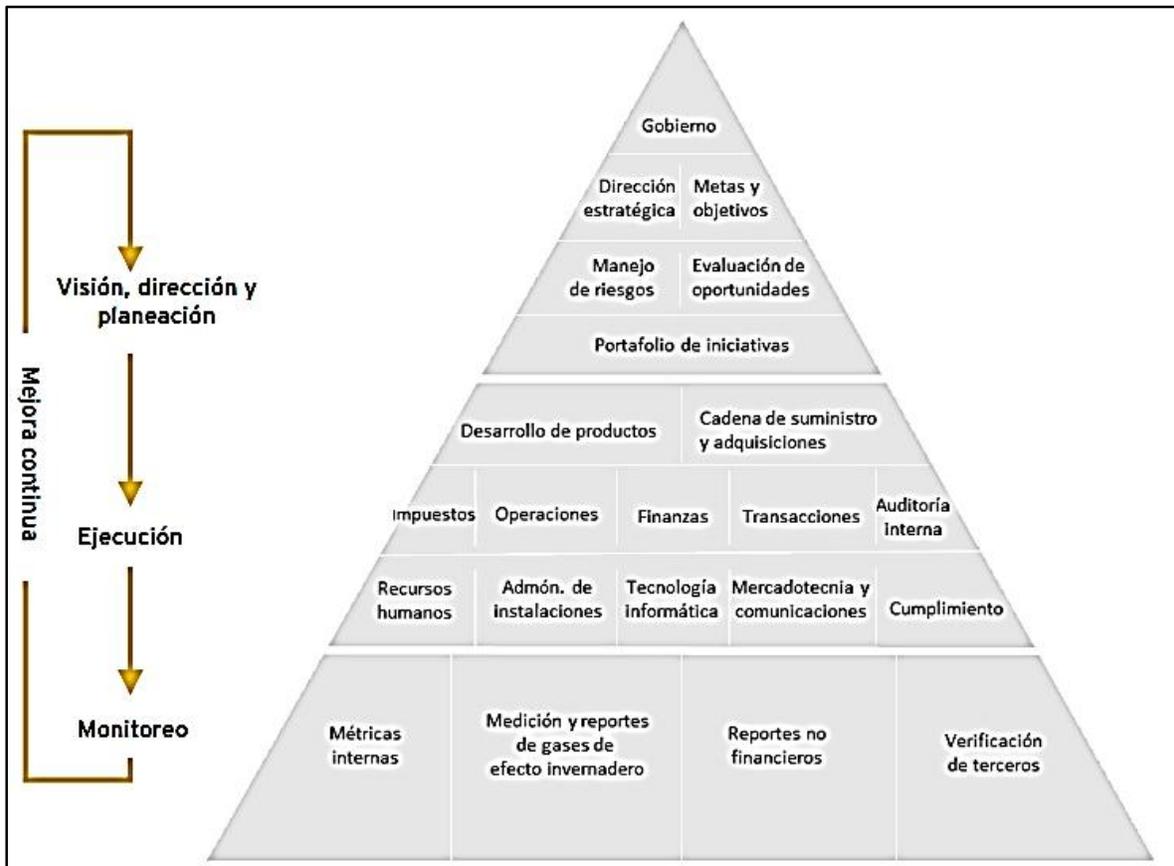


Figura 1. Diagnóstico de sustentabilidad
Fuente: (Ortega & Vega, 2014, pág. 2)

Por su parte, Ferrari y França(2011, pág. 154)manifiestan que para los CEOs, la implementación de la sustentabilidad se encuentra condicionada a cinco medidas esenciales:

- Desarrollar un mercado más fuerte para productos sostenibles identificando las preferencias del consumidor;
- Capacitar a los directivos, empleados, proveedores, y otros públicos de interés en cuestiones asociadas a la sustentabilidad;
- Colaborar con la administración pública para la creación de una normativa más transparente y justa;
- Medir los resultados en base a la sustentabilidad, y explicar el valor del negocio a la sociedad;
- Señalar a los inversionistas el impacto de la sustentabilidad en el modelo de gestión.

Lo referido por estos autores permite comprender que toda organización que practique la sustentabilidad debe tomar en consideración los aspectos antes mencionados, puesto que éstos condicionan las relaciones que se generan hacia los distintos *stakeholders*, y por supuesto, el contexto en el cual se desarrollan sus actividades comerciales o sociales.

Criterios obtenidos en la investigación de campo, evidencian que si bien es cierto que hoy en día la sustentabilidad se ha convertido en un tema de gran interés, en la mayoría de las organizaciones, aún no se considera relevante este aspecto para la toma de decisiones y de inversión, puesto que muchos accionistas consideran que es innecesario y que dista de su objetivo empresarial.

Por consiguiente, el desarrollo sustentable debería estar ligado a las distintas estrategias adoptadas por las organizaciones, ya que juega un papel primordial en la forma de hacer negocios sin importar la actividad o giro comercial a la que se dediquen.

Sin olvidar la importancia de gestionar sus operaciones de forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de aquellos públicos con los que se relacionan tanto a nivel externo como interno.

1.3 Relaciones Públicas y Comunicación de la gestión de procesos sustentables

Tomando en consideración que la sustentabilidad es un valor y requiere del esfuerzo de los miembros de una organización, las relaciones públicas y la comunicación se constituyen en procesos claves en dicha acción.

Lanzani (2011, pág. 1) manifiesta que las relaciones públicas contribuyen a que la sustentabilidad de una empresa u organización se fortalezca, gracias a que mediante su aplicación es posible producir los cambios sociales generados en el entorno. Esto permite a una institución o empresa realizar modificaciones respecto a las políticas organizacionales que se generan debido a los cambios ocurridos en la opinión de sus diversos públicos internos y externos.

Además, gracias a esta estrategia, es posible que una empresa o institución tome decisiones que le permitan “preparar los mercados para iniciar, expandir y mantener los intercambios simbólicos, de ideas, productos y servicios entre la organización y su ambiente creando valor de imagen y marca”(Lanzani, 2011, pág. 1). Tales decisiones generan una mayor aceptación entre sus diferentes públicos, para lo cual es fundamental trabajar sobre el tipo de comunicación que se desarrolla entre las dos partes.

Precisamente por ello, la comunicación se constituye como un proceso clave para gestionar los procesos sustentables dentro de una organización, ya que como lo refiere

Ruffini (2012, pág. 17) para garantizar una adecuada gestión afirma que es importante desarrollar:

Un conjunto de prácticas de interacción con los grupos de interés, cuyos resultados generan una mutua adaptación. Estas adaptaciones mutuas sientan las bases para lograr consenso e intereses comunes. Gracias a estas prácticas, la reducción de los potenciales conflictos es real, así como también la resolución de aquellos que sí suceden; y en consecuencia allanan el camino para que una organización pueda operar y seguir operando en el futuro sin mayores complicaciones.

De ahí la importancia que la comunicación posee en las distintas prácticas que los integrantes realizan en una organización, así como en la transmisión de mensajes claros y efectivos hacia los distintos públicos que poseen.

Sin embargo, es necesario que exista una relación coherente entre lo que se dice y lo que se hace, puesto que en muchas ocasiones es evidente una contradicción entre lo que la organización plantea y lo que los distintos *stakeholders* reciben o comprenden.

En este mismo sentido, Dinamarca (2011, pág. 1) afirma que la comunicación en relación a la gestión de procesos sustentables desarrolla cuatro funciones primordiales:

1. la comunicación es el vehículo a través del cual la organización establece distintas relaciones con sus públicos de interés, que le permiten construir y fortalecer su identidad corporativa, y dado que la reputación es parte fundamental de la sustentabilidad, resulta oportuno desarrollar toda clase de actividades para el logro de este aspecto de manera eficiente.
2. la comunicación resulta importante ya que establece un diálogo permanente con los públicos de las comunidades locales donde se encuentra ubicada la organización, constituyéndose como un aspecto clave dentro de la reputación corporativa, sobre todo en aquellos casos que se genera una intervención directa sobre el medio natural donde habitan estas personas, es decir, generar un alto nivel de Responsabilidad Social.
3. la comunicación es importante dentro del campo mercadológico puesto que como lo señala Dinamarca (2011, pág. 1), la misma dinámica del mercado exige que las empresas e instituciones asuman un criterio estratégico en cuanto a su sustentabilidad, puesto que:

La sustentabilidad y la ecología ya no son un simple maquillaje emocional o algo políticamente correcto, sino un factor central en el mundo de la producción y distribución de bienes y servicios. Si ya es un hecho emergente el consumo responsable, luego, el marketing debe ser responsable. Hoy es un riesgo gestionar una comunicación al mercado ajena a los valores de la sustentabilidad.

4. la comunicación es fundamental en lo que respecta a los públicos internos de la organización, ya que es necesario generar un alto grado de cohesión entre quienes son parte de una entidad.

Además, es importante señalar que la actividad de relaciones públicas está basada en relaciones sostenibles entre organizaciones y públicos que se apoyan o se ven mutuamente afectados y, por lo tanto, como señalan Ferrari y França (2011, p. 147)

La función de relaciones públicas consiste en la gestión responsable del proceso de identificación de los *stakeholders* y de construcción de relacionamientos con ellos, ofreciendo a los públicos la posibilidad de tomar parte en el gobierno corporativo, con la oportunidad de participar del desarrollo empresarial e incluso de evitar conflictos y crisis.

Por ello, en palabras de Dinamarca (2011, pág. 1) es importante que toda organización, a través de la comunicación, promueva el bienestar del recurso humano mediante el establecimiento de políticas destinadas a fortalecer “la equidad de género, equidad social y un buen clima laboral, con el desafío de promover conversaciones generadores de climas positivos y aprendizajes de liderazgos y subjetividades para vivir en el respeto.”

En consecuencia, resulta importante que las Relaciones Públicas y la Comunicación se establezcan como estrategias claves en la gestión de procesos sustentables de las organizaciones, ya que a través de las mismas es posible fortalecer las relaciones que se establecen con sus distintos públicos.

Además gracias a la cooperación mutua entre Relaciones Públicas y Comunicación se puede mejorar la identidad corporativa que se construye con cada acción realizada internamente entre los integrantes de una organización, contribuyendo con la estabilidad del trabajo desarrollado.

Solo de esta manera y como lo refieren Ferrari y França (2011, págs. 160 - 161) es posible que una organización logre alcanzar tres retos fundamentales: lograr la legitimidad organizacional junto a sus públicos; mantener la eficacia y eficiencia de la administración; asegurar la sustentabilidad en los tres ámbitos, ambiental, social y económico, y por último, llevar a cabo programas de la organización con la sinergia de los *stakeholders*.

1.4 Los *stakeholders* y su influencia en la sustentabilidad: ¿cómo relacionarse con cada público?

Uno de los elementos claves de los cuales ninguna organización puede hacer caso omiso corresponde a los *stakeholders* que son los públicos de interés, quienes influyen de manera directa en su sustentabilidad, puesto que condicionan a las decisiones que las empresas e instituciones desarrollan internamente y que se reflejan de manera directa en las acciones generadas dentro de un sector específico.

Por esta razón, Alfaya y Blasco (2002, pág. 57) señalan que cuando una empresa o institución busca obtener su sustentabilidad, no solo debe tomar en cuenta las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales que posee, sino que por el contrario debe preocuparse por las relaciones que establece con los distintos grupos humanos que la rodean, tomando en cuenta el entorno en el cual se generan aquellas dinámicas que transforman sus intereses y metas.

De esta manera, si una organización pretende alcanzar su sustentabilidad es importante que dirija sus esfuerzos hacia la consolidación de relaciones exitosas con cada uno de los grupos de *stakeholders* con los cuales trabaja. Para eso es importante conocer sus expectativas, no solo en los momentos de crisis, sino a través del establecimiento de un diálogo permanente, que según el criterio de Alfaya y Blasco (2002, pág. 59), “disminuye el riesgo operativo y reputacional evidente”, a través de “sistemas que posibilitan conocer en tiempo real, las expectativas de las partes interesadas en la compañía, informar a éstas de sus decisiones y promover sistemas que aumentan la confianza y la transparencia.”

Igualmente como lo mencionan Fernández y Bajo (2012, pág. 135), a la hora de desarrollar actividades para fortalecer las relaciones con los *stakeholders* es importante considerar cada uno de los intereses que poseen en relación a la organización y que pueden resumirse en los detallados en la Tabla 1:

Tabla 1. Intereses de los stakeholders

Tipos de intereses	Descripción
Intereses de tipo material	Aquello tangible que es buscado o está puesto en riesgo por la organización: resultados financieros,
Intereses políticos	Relacionados con la distribución del poder y la influencia, y que puede ser entendido con relación al intento por atraer hacia un tipo de posiciones favorables a un determinado grupo, las reglamentaciones y políticas instrumentadas por las autoridades, las administraciones públicas y los entes reguladores.
Intereses de afiliación o pertenencia	Relacionados con el deseo de pertenencia que todos los seres humanos sienten en mayor o menor grado y que los empuja a formar parte de una red social en donde encuentran ubicación y sentido.
Intereses relacionados con la información	Ligados de manera directa con los datos, las noticias relevantes y los resultados de investigación, enfatizando y demandando de parte de la organización una elevada transparencia informativa.
Intereses simbólicos	Asociados con la reputación, la imagen que la organización tiene o proyecta en la sociedad en la que opera, la percepción que los clientes se hacen de la empresa en cuestión, el modo como los trabajadores “viven” su pertenencia, el grado en que la actividad de la compañía empatiza con expectativas culturales, religiosas o de otra índole.
Intereses de tipo metafísico y espirituales	Apuntan hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza. A menudo este ámbito plantea dilemas y problemas de tipo ético que afloran en asuntos controvertidos, donde se involucran asuntos relacionados con la vida, la muerte, la técnica, la bioética, entre otros.

Fuente: (Fernández & Bajo, 2012, págs. 135 - 137)

Además que como lo señala Navarro (2012, pág. 97), las relaciones que se desarrollan con los *stakeholders* son parte fundamental en los procesos de toma de decisión y en la elaboración de distintas estrategias por parte de una organización, razón por la cual se constituyen en un elemento sumamente importante, estableciendo dos modelos de dirección sobre su manejo, “como una estrategia más para alcanzar el beneficio económico, o como el trasfondo de toda la estrategia empresarial.”

Por lo referido y a través de la realización de distintas actividades que deben ser gestionadas de acuerdo a las características propias e intereses de cada grupo de *stakeholders* es posible que la organización pueda conocer sus necesidades, y desarrollar actividades estratégicas que le permitan fortalecer sus relaciones, garantizando el éxito de la gestión desarrollada y su sustentabilidad a corto y largo plazo.

Capítulo II - Centros comerciales “malls” como centro de servicios y relacionamiento con *stakeholders*

2.1 Consumo y la sociedad contemporánea

La teoría de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow (1943) se constituye como uno de los ejes a través de las cuales se puede explicar las causas o razones que motivan a las personas a adquirir ciertos servicios o productos en las diferentes etapas que atraviesa su vida. Sin embargo desde la postura de Baudrillard (2009, pág. 34), estas necesidades no se satisfacen a través del consumo, sino que por el contrario, el consumo es responsable de generar nuevas necesidades.

Esta afirmación propuesta por Baudrillard (2009, pág. 34), señala que cuando se consume un objeto o un servicio, los seres humanos no solo satisfacen sus necesidades, sino que además, usan y manipulan signos, razón por la cual “un objeto de consumo es a un tiempo un útil (lógica de la utilidad), una mercancía (lógica del mercado), un símbolo (lógica del don) y un signo (lógica del estatus).”

Este contexto obliga a que las personas cada vez establezcan patrones de consumo asociados no a la satisfacción de sus necesidades, sino a la posesión sistemática e indefinida de objetos y servicios que aparentemente suplen una carencia que es irreprimible, generando nuevas razones para que el mercado produzca bienes tangibles e intangibles, que se constituyen como símbolos que representan distintos sentidos totalmente ajenos a la funcionalidad de los mismos.

Por esta razón no resulta extraño que en la sociedad contemporánea, la lógica del consumo esté relacionada con el status que una persona puede llegar a alcanzar a través de la adquisición de distintos productos o servicios, sobre todo si estos se constituyen como símbolo de poder o prestigio, lo cual provoca que cada vez se generen nuevas necesidades que en palabras de Baudrillard (2009, pág. 37) se constituyen como un “modo de explotación igual que el trabajo, estableciéndose como un mecanismo de poder.”

Por lo referido, la producción actual en la sociedad se caracteriza por generar productos y servicios como elementos simbólicos que generan un valor para las personas que los

adquieren, ya que como lo manifiesta Baudrillard (2009, pág. 37) “en la actualidad, la producción de mercancías ha quedado definitivamente determinada por el movimiento general de producción y consumo de significaciones”, transformando la dinámica tradicional del consumo que anteriormente estaba relacionada con la aparente satisfacción de una carencia, pero que en la actualidad se constituye como institución de clase, ya que:

No hay solamente desigualdad ante los objetos en el sentido económico (la compra, la elección, el uso están regidos por el poder adquisitivo, el grado de instrucción, así como están en función de la ascendencia de clase, etc.). En una palabra, todos no tienen los mismos objetos del mismo modo que no todos tienen las mismas oportunidades escolares, pero más profundamente hay discriminación radical en el sentido en que sólo algunos acceden a una lógica autónoma, racional, de los elementos que le rodean (uso funcional, organización estética, realización cultural), esos no tienen necesidad de los objetos y no "consumen" propiamente hablando, estando los otros consagrados a una economía mágica, a la valoración de los objetos en cuanto que tales, y todo lo demás en tanto que objetos (ideas, ocio, saber, cultura): esta lógica fetichista es propiamente la ideología del consumo. (Baudrillard, 2009, págs. 38 - 39)

Es así que se puede concluir que si algo caracteriza a la sociedad contemporánea, es que sus prácticas de consumo no solo se establecen en la satisfacción de distintas necesidades, sino que incluso se ha convertido en elementos simbólicos que generan sensaciones de un mayor status que las personas desean obtener para beneficio propio.

2.2 Definiciones y clasificación de Centros Comerciales

En la actualidad, los centros comerciales se constituyen como espacios que han cobrado enorme importancia en la sociedad, pues no solo se constituyen como lugares destinados para el comercio, además son el punto de encuentro para sus visitantes, generando distintos tipos de dinámicas sociales que motivan a que sus administradores establezcan actividades estratégicas para atraer su atención y obtener su fidelidad.

Respecto a la definición de centro comercial, Hernández et al.(2013, pág. 37) plantean que se constituye como “una proliferación de microcosmos diseminados por toda la gran urbe en cuyo interior se conjugan las interrelaciones sociales de productividad y ocio, con los más diversos matices socioculturales, antropológicos, ecológicos y urbanísticos.”

Desde otra perspectiva, Regalado et al.(2009, pág. 20) citando a la Asociación Española de Centros Comerciales (2008) definen al centro comercial como un “conjunto de

establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.”

Por su parte, Rubio (2011, pág. 3) refiere que el centro comercial “se consagra como un espacio formado para agrupar las necesidades de las sociedades de consumo, contribuyendo con el interés de la mercadotecnia, y a la vez relacionándose con la visión integral de la ciudad.”

De esta manera y en base a las definiciones emitidas por estos autores se debe señalar que el centro comercial se constituye como un espacio en el cual se conjugan distintos tipos de negocios, además es el espacio o punto de encuentro donde las personas pueden realizar actividades distintas al consumo de bienes o servicios, como pasear, distraerse, jugar e incluso establecer nuevas relaciones sociales con otros visitantes.

En relación a los tipos de centros comerciales, una de las clasificaciones más completas que se ha realizado al respecto corresponde a la planteada por la Asociación Española de Centros Comerciales (2008), tal como puede observarse en la Tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de los centros comerciales

Tipo	Características
Centros comerciales regionales	Son aquellos cuya superficie destinada a locales comerciales excede más de 40000m ² .
Centros comerciales grandes	Son aquellos cuya superficie destinada a locales comerciales comprende entre 15001 y 40000m ² .
Centros comerciales pequeños	Se caracterizan por tener una superficie destinada a locales comerciales comprendida entre los 40001 hasta los 15000 m ² .
Galerías comerciales urbanas	Son aquellos cuya superficie destinada a locales comerciales comprende hasta 4000 m ² .
Centros comerciales fundamentados en un hipermercado	Poseen una galería comercial que incluye alrededor de cuarenta establecimientos junto con el hipermercado, que se constituye como un establecimiento ancla.

Parques de actividades comerciales	Aquellos que cuentan con un espacio urbanizado común donde se llevan a cabo actividades minoristas y que se componen de grandes y medianas superficies.
Centros temáticos	Aquellos que se encuentran constituidos por establecimientos agrupados en un mismo tema o actividad, tal como los parques de diversión o los locales de fabricantes.
Mercados Municipales	Son aquellos que se encuentran dedicados a actividades de alimentación y que se ubican en entornos urbanos que permiten satisfacer las necesidades de compra frecuente de su mercado objetivo.

Fuente:(Cerdá, 2002, pág. 44)

De esta manera como se puede observar en la Tabla 2, los centros comerciales se clasifican en base a dos criterios fundamentales que son: el tamaño de la superficie que destinan a locales comerciales, y el tipo de actividad que desarrollan, ya que estos aspectos condicionan la distribución de su espacio interno, así como las estrategias que desarrollan con sus diferentes *stakeholders* para así alcanzar el éxito en el sector de mercado al cual pertenecen.

2.3 Los centros comerciales en Cuenca

Los centros comerciales se constituyen como una de las nuevas tendencias arquitectónicas y productivas que han ido adquiriendo un alto nivel de relevancia en el Ecuador. De acuerdo a cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, durante el 2010 se registraron entre nuevos y ya existentes un total de 101.937 establecimientos comerciales ubicados en distintas ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca.

En el caso de Cuenca se debe señalar que en 1984, el Centro Comercial “El Vergel” cobró forma ubicándose en el sector del Ejido con un total de 25 locales. En 1992, el mall “Plaza Las Américas” se instaló en la zona de las avenidas Las Américas y El Tejar. En el mismo año “Coral Hipermercado” se ubicó en la avenida De las Américas, en el sector de El Salado, mientras que en el 2002 se levantó el centro comercial Millenium Plaza, en el sector del Ejido.(Diario El Mercurio, 2014)

En junio de 2004 se inauguró a “Mall del Río” como un proyecto ambicioso del Grupo Empresarial Ortiz, potenciando el sector comercial en la ciudad, que seis años después daría lugar a la construcción del centro comercial Monay Shopping. Así mismo en 2014 se inauguró el centro Comercial Racar Plaza, con el objetivo de dinamizar la economía de las familias que habitan el sector noroeste de la ciudad de Cuenca.

Cabe señalar que algunas de las características que definen a estos centros comerciales, también denominados malls, corresponden a la diversidad de locales con productos y servicios que ofertan a sus visitantes y clientes, ya que es común encontrar en su interior almacenes que comercializan toda clase de productos y servicios, como patios de comida, sucursales bancarias, lugares de entrenamiento para niños, salas de cine, entre otros.

Por su parte, Sarlo (2006, pág. 3) manifiesta que en muchos países, el término centro comercial y mall es utilizado como un sinónimo; sin embargo en otros países como los de Europa, ambos términos se usan de manera más específica.

En el caso del centro comercial, este término se utiliza para denominar a un espacio comercial grande donde convergen toda una serie de locales, que ofrecen distintos tipos de productos y servicios; mientras que por mall se comprenden a aquellos espacios más pequeños, es decir, una especie de mini centros comerciales, que poseen una limitada cantidad de locales, y que por tanto no tiene una alta capacidad de oferta.

Sin embargo en el caso del Ecuador y, específicamente en Cuenca, estos términos son utilizados de manera similar, razón por la cual en este estudio, se hará referencia a “centros comerciales” para referirse a las unidades seleccionadas para la investigación: Mall del Río, Milenium Plaza y Monay Shopping, considerados como de categoría mall por su tamaño y oferta comercial.

2.4 Descripción de los factores de éxito en los centros comerciales

Los centros comerciales, también conocidos como malls, en la actualidad se han convertido en lugares estratégicos que no solo contribuyen con la economía de las ciudades en que se encuentran ubicados, ya que además han generado todo una serie de servicios y beneficios a las personas que acuden a ellos, pues se constituyen como puntos de encuentro para el desarrollo de distintas actividades sociales y de diversión. Sin

embargo es importante considerar que su éxito se constituye a partir de distintos factores entre los cuales se pueden referir el *tenant mix*, elemento que juega un papel clave a la hora de tomar decisiones dentro de este tipo de organizaciones comerciales, tal como se expondrá a continuación.

2.4.1 *Tenant mix*: perfil del público objetivo

De acuerdo a lo referido por Reinoso y Recalde (2006), el *tenant mix* se constituye como la mezcla de arrendatarios o la combinación de establecimientos comerciales, a través de los cuales un centro comercial genera una diversidad equilibrada de tiendas que despiertan el interés de un público objetivo, potencializando el número de ventas y el ingreso de recursos económicos para dicho sector empresarial.

Sin embargo es importante señalar que la mezcla de estas tiendas no debe realizarse de manera casual, sino que por el contrario debe escogerse un criterio de planificación que permita que el consumidor al acudir al centro comercial, obtenga una experiencia agradable y confortante que lo incite a volver una y otra vez, a causa de distintos intereses que no solo se remitan a la adquisición de bienes de consumo.(Cronista, 2010)

Por su parte, Regalado et al.(2009, pág. 148) manifiestan que el *tenant mix* desempeña un papel clave en el éxito o fracaso de un centro comercial ya que:

Se relaciona con el balance perfecto de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido y el que coloca a disposición de su público objetivo a través de la asignación de los diferentes tipos de tienda, espacios de entretenimiento, número de tiendas ancla, entre otros. Así mismo, el objetivo de la administración del centro comercial es proveer el mix del negocio que el consumidor espera y que a su vez sea rentable.

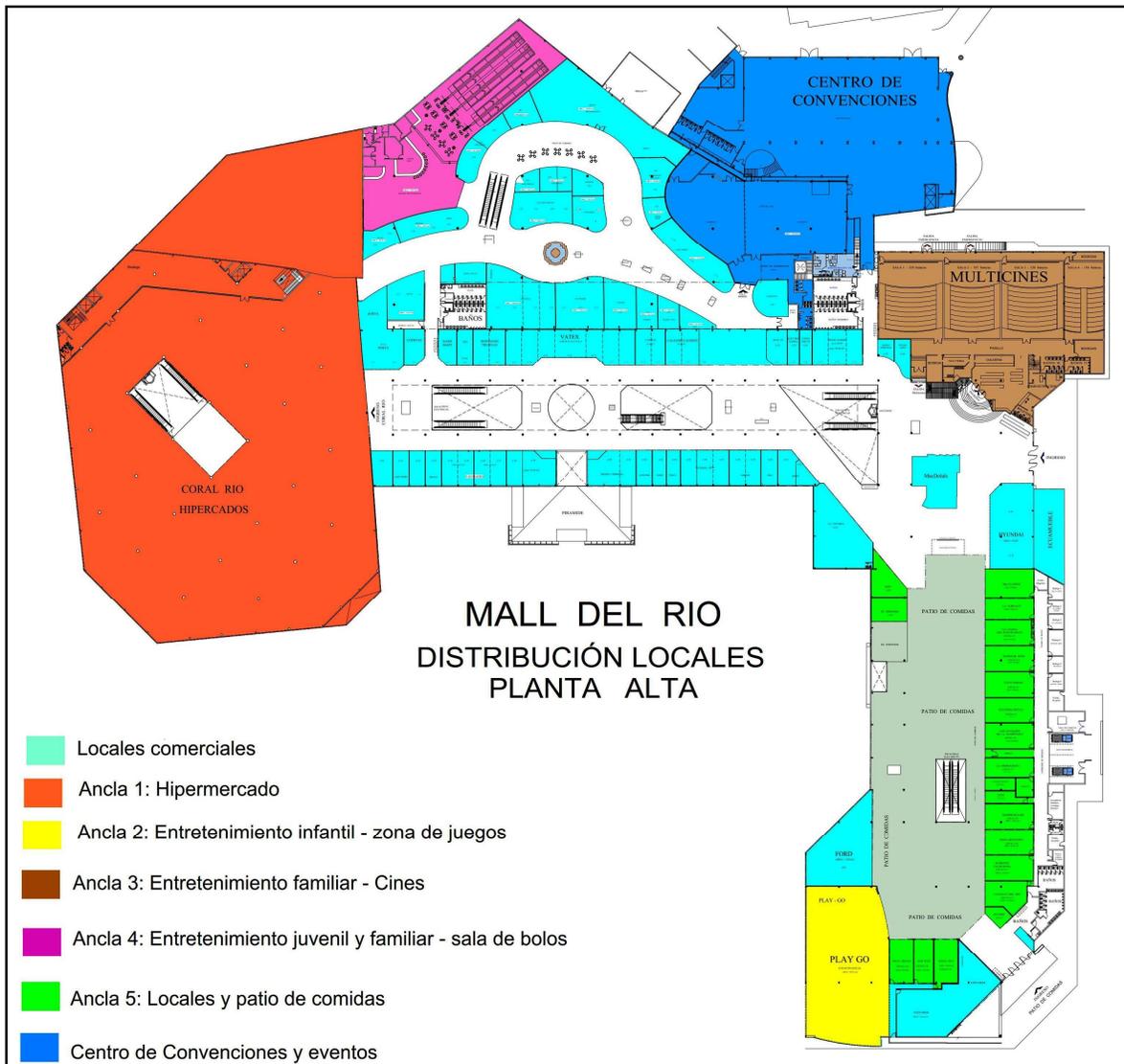


Figura 2. Tenant Mix de Centro Comercial Mall del Río
Fuente: Mall del Río – Departamento de Proyectos y Operaciones

De esta manera y de acuerdo a lo referido por los autores, el *tenant mix* es un elemento que se encuentra directamente ligado con un público objetivo, razón por la cual es fundamental tomar en cuenta sus particularidades, comportamiento, estilo de vida e intereses, y es de estos elementos que dependerá la ubicación de las tiendas, así como sus roles y situación, que pueden generar mayor aceptación por parte de sus usuarios, además de incrementar sus ventas y su nivel de sustentabilidad en el mercado.

2.4.1.1 Disponibilidad de tiendas ancla, su rol y situación

Una vez que un centro comercial o mall ha decidido aplicar un *tenant mix*, una de las primeras acciones que debe llevar a cabo corresponde a la elección de uno o varios locales denominados tiendas ancla o gancho, que se constituyen como aquellos negocios que atraen a los clientes de manera inmediata por el tamaño que poseen y por los servicios que ofertan.

Reinoso y Recalde (2006, pág. 52) señalan que de acuerdo a la Asociación Internacional de Centros Comerciales, esta clase de tiendas se clasifican en “supermercados, tienda de departamentos, almacén de objetos para el hogar, farmacias, cines, restaurantes y tiendas a descuentos”, razón por la cual deben ser tomados en consideración a la hora de aplicar un *tenant mix* de acuerdo a un público objetivo seleccionado.

Sin embargo y desde la perspectiva de los autores, en el caso del Ecuador existen tres clases de tiendas anclas que resultan interesantes para los consumidores: establecimientos comerciales, establecimientos de ocio y patio de comidas.

En el caso del primer tipo de tiendas o establecimientos comerciales, se debe señalar que se dividen en cuatro sub-categorías: a) supermercados, b) tiendas departamentales, c) farmacias y d) papelerías. Además que el rol o función de esta clase de tiendas es satisfacer necesidades de alimentación, salud, vestido y educación que los consumidores requieren que se cumpla de manera satisfactoria y de acuerdo al presupuesto que poseen. (Reinoso & Recalde, 2006, pág. 56).

En lo que respecta a los establecimientos de ocio, considerados como la segunda clase de tiendas, estos ofrecen distintas actividades a través de las cuales brindan a sus usuarios diferentes tipos de diversión y esparcimiento a través de salas de cine, playzone, bingos, entre otras. (Reinoso & Recalde, 2006, pág. 56)

Finalmente, la tercera clase hace relación al patio de comidas, se debe puntualizar que este espacio tiene como objetivo ofrecer a los consumidores distintas opciones para satisfacer su necesidad de alimentación de manera inmediata a cualquier hora del día y en base al presupuesto que cada persona posee de acuerdo a su economía.

Al respecto de la ubicación de esta clase de tiendas, Reinoso y Recalde (2006, pág. 59) manifiestan que deben ser situadas de tal manera que los usuarios tengan que circular por el resto del centro comercial, permitiéndoles observar el resto de tiendas y sus ofertas, generando nuevos intereses y deseos de adquirir productos o servicios, a fin de fortalecer el nivel de consumo y de demanda en cada uno de estos negocios.

2.4.2 Factores de demanda: capacidad adquisitiva, preferencias del consumidor

Otro de los elementos claves en el éxito de la gestión desempeñada por los centros comerciales corresponde a la demanda que satisface y que está relacionada directamente con la capacidad adquisitiva y las preferencias que el consumidor posee, y que lo motivan a consumir distintas clases de productos o servicios.

Al respecto de ello, Regalado et al.(2009, pág. 136) manifiestan que las preferencias y características del consumidor direccionan el nivel de demanda de los distintos locales comerciales. Sin embargo, el consumo de un producto o servicio que las personas llevan a cabo se encuentra condicionado a su capacidad de adquisición, que depende de la cantidad de ingresos económicos que percibe mensualmente, así como el acceso a distintos tipos de créditos, ya sea mediante tarjetas o préstamos realizados a entidades bancarias.

Los cambios más reconocidos en la actualidad en los estilos de vida de los consumidores, están relacionados con cambios en los roles de compra del hombre y la mujer; la equiparación de intereses en torno al cuidado y preservación de la salud y la condición física; mayor permanencia y tiempo dedicado al trabajo; mayor conocimiento de sí mismo; y mayores presiones de tiempo. (...) Como consecuencia de estos cambios y de la cada vez mayor dificultad para comprender los comportamientos de los consumidores, (...) se pone el acento en realizar investigaciones que incorporen sentimientos, opiniones e intereses de los consumidores, así como comportamientos concretos de compra, que traten de aportar un retrato lo más realista posible del consumidor. (Usín, 2013, pág. 203)

Por su parte, Usín (2013, pág. 203) añade además que la demanda del consumidor que acude a un centro comercial también dependerá de la satisfacción que logre obtener respecto a la adquisición de un producto o servicio. Por otro lado, el tipo de experiencia generada con dicha acción, pues en muchas ocasiones las personas se sienten frustradas al acudir a una tienda y no obtener lo que tanto anhelaban conseguir, de acuerdo a sus intereses desarrollados a partir del estilo de vida que llevan.

2.4.3 Modelo de Administración centralizada de un Centro Comercial

Otro de los elementos claves en el éxito de un centro comercial corresponde al tipo de administración empleada, que por lo general se remite al modelo centralizado, bajo el cual “la decisión sobre el giro del negocio, establecimiento de rubros, número de tiendas, eventos, es única del propietario. De esta forma el *tenant mix* lo define la administración centralizada sobre la base de lo que el público solicita, no los dueños de los locales.”(Regalado & autores, 2009, pág. 88)

Es importante señalar que este modelo de administración resulta efectivo para este tipo de negocios como los centros comerciales, puesto que resulta sumamente complejo negociar y llegar a acuerdos por parte de la gerencia con cada uno de los administradores o dueños de los locales, situación que puede generar conflictos y en muchos de los casos desviar las políticas establecidas en cuanto a la razón de ser de esta clase de empresas.

Además como lo señala Regalado et al. (2009, pág. 154), la aplicación de una administración centralizada facilita tener el control sobre varios aspectos del centro comercial, sobre todo en lo relacionado a decisiones sobre “la hora de apertura y cierre de tiendas, circulación y estacionamientos; marketing de campañas y promociones únicas; variedad de oferta ideal para la zona de influencia, el *tenant mix*, y resoluciones financieras como inversiones en expansión o renovación del centro comercial.”

De esta manera, la aplicación de un modelo de administración centralizada permite que los centros comerciales puedan establecer políticas comunes para gestionar sus espacios, estableciendo el valor de las rentas más oportunas para cada local, especificando gastos comunes y fondos para ejecutar distintas promociones, que a la larga benefician a los consumidores y a los ingresos de esta clase de negocios locales.

2.4.4 Diseño e infraestructura, elementos a considerar

El diseño e infraestructura desarrollada por un centro comercial es uno de los elementos claves que influye de manera directa en la percepción de los consumidores, así como en la distribución del espacio, la aplicación de un adecuado *tenant mix*, y por supuesto el mayor tránsito de visitantes que acuden a este espacio con distintos fines.

Por ello y como lo refiere Regalado et al.(2009, págs. 157 - 158) mencionan que:

Un diseño e infraestructura que ofrezca una imagen de modernidad y elegancia al centro comercial genera una mejor predisposición del público para comprar (Medio Empresarial, 2000). De esta manera, la importancia de un diseño e infraestructura moderna permite aprovechar las debilidades que hay en los formatos tradicionales, y capitalizar los riesgos que hay en la calle: seguridad y garantía, orden, limpieza y salubridad, fácil acceso, tránsito fluido, oferta organizada y tecnología.

Por consiguiente es importante que el diseño del centro comercial refleje la imagen y personalidad que desea mostrar a sus usuarios a través de la arquitectura seleccionada tanto a nivel interno y externo para lo cual es importante tomar en consideración los siguientes elementos que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Elementos que se deben considerar en el diseño de un centro comercial

Diseño Exterior	Diseño interior
<p>Requisitos de arrendamiento Se debe establecer políticas al momento de arrendar espacios tales como normas vinculadas a la imagen de los locales, formato de vitrinas, colores, etc., con el fin de generar un diseño unificado.</p>	<p>Utilización y asignación del espacio El diseño debe contemplar las áreas asignadas para el arrendamiento (ventas), las oficinas administrativas y áreas comunes orientadas a la comodidad del público.</p>
<p>Códigos y normas de construcción Se debe conocer las normas de construcción que establecen las ciudades y distritos como códigos contra incendios, normas de seguridad, que protejan al público consumidor.</p>	<p>Flujo del tráfico de clientes El diseño debe considerar los patrones de distribución que permitan controlar el flujo y movimiento del público en el centro comercial.</p>
<p>Colores y materiales En el diseño del centro comercial se deben considerar los colores exteriores y los materiales que se van a emplear en la tienda, acorde con el esquema arquitectónico que se quiera desarrollar.</p>	<p>Decoración interior y ambientación Dentro del centro comercial, se debe tener un aspecto visual agradable y cómodo para el público, acorde siempre con el concepto arquitectónico del local.</p>
<p>Avisos Estos instrumentos ayudan a crear y transmitir la personalidad del centro comercial, resultan un nexo muy importante entre el centro comercial y su publicidad.</p>	
<p>Acceso, entrada y distribución Se debe considerar los accesos hacia el centro comercial para animar la visita del</p>	

público, tanto para peatones como vehículos particulares. Al mismo tiempo, el diseño debe incluir la distribución de las tiendas locatarias en cada punto estratégico.	
Protección contra robos Se debe considerar un área panorámica que permita vigilar el flujo y comportamiento de actos sospechosos y el acceso o salida de productos no autorizados.	
Niveles del centro comercial La construcción del centro comercial debe tener en cuenta que al público no le gusta pasear por muchos pisos, por lo tanto, la tendencia es que los negocios crezcan con espacios de dos pisos e incluso tres.	

Fuente: (Regalado & autores, 2009, págs. 159 - 160)

De esta manera y a través del uso adecuado de cada uno de los elementos mencionados se puede lograr un diseño llamativo y novedoso para las personas que acuden al centro comercial, además que se puede aprovechar de forma satisfactoria los distintos espacios que lo integran, generando una mayor movilidad y la visibilidad de los locales comerciales que se encuentran ubicados en su interior.

2.4.5 Ubicación y vías de acceso

Es importante señalar que otro de los elementos que desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de un centro comercial corresponde a su ubicación, ya que este puede condicionar la visita continua de los usuarios; sin embargo como lo señalan Regalado et al. (2009):

Uno de los sub-factores determinantes para elegir la ubicación de un centro comercial es el radio de influencia que se define como la distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder al centro comercial y se mide en kilómetros o minutos de recorrido. En ese sentido, el radio de influencia establece la competencia por un área geográfica de la ciudad. Dentro de este contexto, los entendidos opinan que se necesita una zona de influencia promedio de 15 kilómetros, pero se debe ver la accesibilidad de la ruta, puede tener acceso pero con un tráfico que demora dos horas en llegar... (Zavala, 2008). Los centros comerciales compiten por zonas geográficas o áreas de influencia, si está fuera de esta área no es mi competencia.

Además es importante considerar que aparte de la ubicación que posee el centro comercial o mall resulta fundamental las vías de acceso que condicionan y facilitan el

acceso de los consumidores, ya que en algunos casos, estos lugares pueden estar ubicados a grandes distancias de las zonas residenciales; sin embargo y debido a la cantidad de líneas de buses y carreteras que existen a su alrededor, las personas pueden sentirse motivadas para visitarlos de manera permanente.

Otro aspecto clave en la accesibilidad de un centro comercial lo constituyen los medios de transporte a los cuales las personas pueden acceder para trasladarse al centro comercial, ya que como lo manifiestan Regalado et al.(2009, págs. 146 - 147), los usuarios que poseen vehículo propio requieren de la disposición de estacionamientos amplios y seguros para efectuar sus compras con total despreocupación.

Sin embargo en el caso de que se utilice transporte público, es importante que el consumidor tenga acceso a distintas líneas que le permitan llegar y volver del centro comercial de manera rápida y cómoda.

Así mismo es fundamental que el centro comercial ponga a disposición del visitante accesos peatonales seguros, cómodos y en buen estado, para lo cual se debe cuidar aspectos como las veredas, accesos para personas con discapacidades, fortaleciendo una correcta señalética, iluminación, paradas de autobús y puentes peatonales.

2.5 Los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales

Los centros comerciales se constituyen como una parte fundamental de la economía de cada país, razón por la cual distintos grupos financieros o comerciales deciden invertir en la construcción de esta clase de empresas, que además de generar un mayor consumo entre sus usuarios, también generar varias fuentes de ingreso.

Sin embargo, un aspecto clave que estas entidades comerciales debe tomar en consideración para lograr mantenerse en la mente de su público meta, dentro de un sector específico de mercado, corresponde a las distintas prácticas de sustentabilidad que lleva a cabo, ya que a través de las mismas es posible fortalecer su gestión administrativa.

Al respecto de ello, Fuente (2013, pág. 1) manifiesta que para garantizar que los centros comerciales puedan volverse sustentables y enfrentar a la competencia, es importante

desarrollar distintas estrategias en varios de los aspectos que son parte de sus actividades comerciales, y entre las cuales se pueden mencionar a las siguientes:

- Tomar en cuenta un diseño en donde se tomen en cuenta y protejan aspectos ambientales como el uso de energía renovable, así como del agua, y de materiales reciclados que pueden ser utilizados de distintas maneras.
- Verificar el impacto realizado en la zona donde se ha construido el centro comercial, a fin de generar programas de Responsabilidad Social que permitan retribuir los cambios generados en el sector y en la comunidad que reside en dicha zona.
- Contratar mano de obra local y de proveedores de materiales y servicios locales, para fortalecer la economía de las familias de dichas comunidades, generando un impacto positivo en torno a la gestión del centro comercial.
- Guiarse en base a las estrategias operativas planeadas durante el diseño y medir el desempeño del centro comercial, comparándolo con parámetros o índices para analizar si los consumos obedecen a lo planeado.

Además a estas estrategias de sustentabilidad, prácticas como las desarrolladas por los centros comerciales colombianos, por ejemplo, han permitido comprender que otros aspectos claves para garantizar la permanencia y el éxito de los malls están asociadas a otros campos como la Responsabilidad Social, el Cuidado del Medio Ambiente, la Inclusión de Franquicias y Nuevas Marcas, Facilidad de acceso para los usuarios, así como distintas Campañas de Difusión dirigidas a los *stakeholders*, a fin de comunicar los servicios que ofertan esta clase de entidades comerciales. (Diario El Tiempo, 2015)

De esta manera se puede concluir que resulta sumamente importante, la inclusión de la sustentabilidad dentro de la gestión desarrollada por los centros comerciales, ya que a través de la aplicación de distintas estrategias, es posible fortalecer el trabajo desarrollado internamente por la organización, y reflejarlo de manera positiva hacia el resto de públicos con los cuales se relaciona de manera permanente como los clientes y consumidores de los productos y servicios que oferta.

2.6 Los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales investigados en Cuenca

En lo que respecta a los procesos de sustentabilidad desarrollados por los centros comerciales en Cuenca y escogidos para el estudio, se debe señalar que tanto en Monay Shopping como en Mall del Río, no cuenta con políticas de sustentabilidad en la gestión realizada, hasta el momento.

Por su parte, el gerente de Millenium Plaza manifiesta que en la entidad comercial se han desarrollado distintas políticas de sustentabilidad, sobre todo por la preocupación que existe respecto a la imagen proyectada hacia los usuarios del centro comercial. Además, sigue mencionando su interés de perdurar en el tiempo, haciendo frente a la competencia, para lo cual el trabajo en equipo dentro de todas las áreas es fundamental para obtener mejores resultados.

Sin embargo para comprender la manera en que estos tres centros comerciales o malls - Millenium Plaza, Mall del Río y Monay Shopping - funcionan en la actualidad y las limitaciones que enfrentan en torno a sus procesos de sustentabilidad, el siguiente capítulo presentará la descripción y análisis de la información obtenida a través de entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a los gerentes generales y representantes de los Departamentos de Comunicación y Marketing de cada entidad comercial.

Capítulo III - Metodología y Análisis de Investigación de Campo

3.1 Metodología de la investigación y perfil de la población

La presente investigación se encuentra desarrollada bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo y permitió recolectar información estadística y descriptiva para comprender las prácticas de comunicación en los procesos de sustentabilidad en los centros comerciales investigados de la ciudad de Cuenca, y que corresponden a tres en particular: Mall del Río, Millenium Plaza y Monay Shopping.

Además se debe referir que en este estudio se utilizó dos tipos de investigación: descriptiva y de campo. Al respecto de la investigación descriptiva, Garcés (2000, pág. 75) manifiesta que se la utiliza para narrar, explicar e interpretar detalladamente lo que está ocurriendo en un momento determinado. Por esta razón, en este caso se utilizó esta clase de investigación para comprender en profundidad las prácticas comunicacionales desarrolladas en los tres centros comerciales respecto a los procesos de sustentabilidad aplicados en su administración.

Por otra parte, Garcés (2000, pág. 72) manifiesta que la investigación de campo es aquella que se aplica en el lugar donde se generan los mismos hechos, permitiendo comprender los factores que generan una problemática en particular. Es así que este tipo de investigación se aplicó a la hora de recolectar información en los tres centros comerciales destinados para el presente estudio, a través de las técnicas de recopilación de datos.

En relación a la población seleccionada para el estudio se tomó como referencia a tres centros comerciales situados en la ciudad de Cuenca: Mall del Río, Millenium Plaza y Monay Shopping, los cuales fueron escogidos en base a la importancia de estos lugares en el desarrollo social y económico de la ciudad, así como por el tiempo de permanencia en este sector de mercado.

3.2 Criterio y Perfil de los profesionales investigados

Respecto a las personas seleccionadas para la investigación se debe referir que corresponden a profesionales con estudios en tercer y cuarto nivel en áreas como la Comunicación, la Arquitectura y la Administración, quienes con su experiencia lograda

dentro de sus cargos, conocen en profundidad la realidad que se vive en cada uno de los centros comerciales seleccionados.

Además cabe referir que estos profesionales escogidos forman parte de los departamentos de Comunicación, Sustentabilidad y Gerencia, que resultan claves a la hora de elaborar acciones para fomentar la sustentabilidad de los centros comerciales dentro del sector del mercado en el cual se encuentran ubicados.

3.3 Criterios de selección de los centros comerciales de la ciudad de Cuenca, tamaño (espacio físico) y oferta comercial

Los tres centros comerciales seleccionados Mall del Río, Millenium Plaza y Monay Shopping se encuentran ubicados en la ciudad de Cuenca, y se clasifican en centro comercial regional, pequeño y grande respectivamente, debido a su tamaño y la oferta comercial desarrollada, según la tipología de Cerda (2002. p. 42) tal como puede apreciarse en la Tabla 4, y por ser considerados como categoría mall entre sus clientes.

Tabla 4. Características de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca

Nombre	Características		
	Tipo	Tamaño	Oferta Comercial
Mall del Río	Centro comercial regional	60000m ²	Mix de 180 marcas en productos y servicios con énfasis en la magnitud física del centro comercial y valores agregados como seguridad y parqueo.
Millenium Plaza	Centro comercial pequeño	6000m ²	Mix de 47 marcas en productos y servicios con énfasis en entretenimiento y calidad en el servicio al cliente.
Monay Shopping	Centro comercial grande	30000m ²	Mix de 50 marcas en productos y servicios con énfasis en la diversidad comercial.

Elaborado por: la investigadora con base a la tipología (Cerdá, 2002)

3.4 Perfil de las empresas encuestadas

Para comprender el perfil de cada una de las empresas encuestadas se procedió a aplicar una entrevista a los Gerentes Generales de los centros comerciales investigados,

información que permitió determinar algunas características importantes respecto a su estructura y público meta, tal como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Perfil de las empresas encuestadas

Centro Comercial	Mall del Rio	Millenium Plaza	Monay Shopping
Características			
Público Objetivo	Público variado que se podría segmentarlo a nivel sociocultural o socioeconómico de acuerdo a los días que visita el centro comercial, siendo considerado en general como multitarget.	Público aspiracional que viste y luce bien, gente bonita, sobre todo de clase media y media alta.	Público multitarget por la zona de emplazamiento del centro comercial. Además es visitado por un buen porcentaje de clientes extranjeros que realiza sus compras.
Demandas del público objetivo	Mix de locales y servicios. Parqueo y seguridad.	Ambiente bonito, de buena gente y productos de alta calidad, así como limpieza y seguridad, además el servicio tiene que ser excelente.	Un espacio pequeño donde adquirir todos los productos, como el caso del hipermercado.
Distribución de locales	La distribución de los locales obedece a un mix que hace que el público visite el centro comercial, con una circulación obligada por todos los locales comerciales, ya que las tiendas anclas se encuentran separadas para crear corredores de circulación uniforme. Para distribuir los locales se consideró las experiencias de otros centros comerciales.	Los locales se encuentran distribuidos según el criterio de mix, a fin de que la gente venga y encuentre cosas atractivas. La distribución de los locales es el resultado de una planificación de 6 años para determinar lo que al cuencano le gusta, razón por la cual se tomó en cuenta que vende cada local, y que personas acuden al mismo.	La distribución de los locales en forma de mix permite que el público visite el centro comercial con mucha facilidad. Respecto a la ubicación de los locales se planteó de tal forma que el público pueda conocer todos los servicios y productos que se ofrecen, para lo cual las tiendas anclas están separadas para generar una mayor circulación.
Modelo de administración	El modelo de administración nació sin experiencia, razón por la cual se partió con una experiencia guiada de otros centros comerciales del país. Respecto a su forma de administración, el centro comercial concede cada uno de los locales por el	El grupo Graiman es dueño del Centro Comercial, quien designa a un gerente responsable de su administración y el control de los locales que se concesionan, quienes aceptan el reglamento interno impuesto por la Gerencia.	Es una administración muy diferente a cualquier centro comercial, pues esta se ha ido gestando con la experiencia adquirida con el paso de los años. En lo que respecta a su manera de funcionamiento, el centro comercial

	<p>lapso de 5 años, que al culminarlos pueden ser renovados.</p> <p>Por su parte, los locales aceptan cumplir las condiciones impuestas por el Mall en relación al diseño, fachada, distribución y horarios. Los locales tienen poder de decisión en cuanto a los precios de venta al público y la contratación de personal.</p>	<p>Este modelo de administración es efectivo, pues es mucho mejor tener una sola cabeza en la gerencia y que los locales acaten las reglas establecidas.</p>	<p>concesiona cada uno de sus locales a diferentes empresas o tiendas, a las cuales entrega un reglamento interno que deben respetar, para garantizar la identidad de toda el centro comercial.</p> <p>Es una administración centralizada.</p>
Locales que posee	<p>Existen alrededor de 180 locales, divididos en un mix que abarca un hipermercado, patio de comidas, moda, servicios bancarios, servicios telefónicos, ópticas, y locales destinados a salud y belleza.</p>	<p>En total 47 locales, incluidas a las islas, que se dedican a la venta de comida, entretenimiento y cine, además de servicios como tiendas de operadoras telefónicas.</p>	<p>Se cuenta con 50 locales comerciales, en categorías similares a su partner Mall del Río, pero en menor cantidad, ya que la idea es tener en un centro comercial más pequeño todos los productos y servicios.</p>
Diseño de infraestructura	<p>El diseño fue escogido por un profesional ecuatoriano con experiencia en centros comerciales, y actualmente para cualquier cambio o ampliación se cuenta con la asesoría de un arquitecto argentino especializado en construcciones de malls.</p>	<p>El criterio utilizado fue de innovación, además que se seleccionó un diseño llamativo que permitiera atraer a los clientes de la ciudad de Cuenca. Respecto a su infraestructura se debe señalar que la zona en la que se ubica Milenium Plaza, es una zona comercial que beneficia a los concesionarios, sin embargo es una zona muy cara, por ello los precios son altos.</p>	<p>El diseño fue pensando en brindar una adecuada movilidad y circulación de las personas que visitan Monay Shopping, que tenga un diseño moderno pero sobre todo funcional</p>
Factores de éxito	<p>El principal factor de éxito es que Mall del Río es el único centro comercial de gran tamaño, además que posee un mix completo de locales y de servicios con marcas nacionales e importantes franquicias internacionales.</p>	<p>El posicionamiento alcanzado en el sector de mercado al cual pertenece.</p>	<p>Ser un centro comercial especializado para la zona donde se encuentra emplazado.</p>

Elaborado por: la investigadora

3.5 Instrumentos de investigación: cuestionario estructurado y preguntas abiertas y cerradas, y entrevistas a la alta dirección con guía de preguntas.

Para obtener información que permita conocer la realidad y comprender los procesos de sustentabilidad desarrollados en los centros comerciales estudiados se aplicó una entrevista a cada uno de sus gerentes generales, así como una encuesta a los profesionales a cargo de los Departamentos de Comunicación y Sustentabilidad.

Respecto a la técnica de la encuesta, Garcés (2000, pág. 122) señala que ésta permite recoger información a partir de una serie de preguntas establecidas de manera escrita, la cual se aplica a una o varias personas investigadas. De esta manera en esta investigación se aplicó una encuesta a los responsables de los departamentos de Comunicación y Sustentabilidad de los tres centros comerciales, a fin de obtener información respecto a la estructura y características de estas entidades, así como las acciones que se desarrollan internamente para fortalecer su sustentabilidad dentro del sector del mercado al cual pertenecen.

3.6 Análisis de las preguntas de investigación

3.6.1 Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los profesionales de Comunicación de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca

Comunicación en la empresa

En la Figura 2, dos encuestados señalan que la comunicación desarrollada en los centros comerciales es estratégica y alineada a los objetivos de la empresa, mientras que uno manifiesta que es esporádica y ocurre sin una planificación previa. Eso determina que en los tres centros comerciales existe preocupación e interés por fortalecer este aspecto de manera adecuada; debido a que el Departamento de Comunicación es responsable de manejar la comunicación interna y externa al mismo tiempo, y cuenta con dos integrantes en el área.

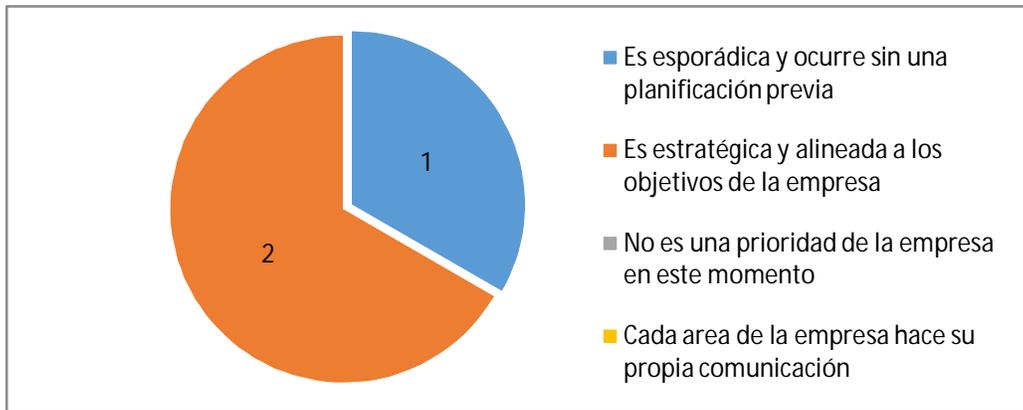


Figura 3. Comunicación en los Centros Comerciales
Elaborado por: la investigadora

Objetivos del Departamento de Comunicación. Calificados en una escala del 1 al 4 siendo 1 para el más importante y el 4 el menos importante

Respecto a los objetivos principales del área de comunicación en los Centros Comerciales seleccionados para el estudio, en la Tabla 6 se observa que para dos de los encuestados, dar a conocer la organización y sus productos/servicios mediante la utilización de los medios de comunicación es uno de los objetivos más importantes, y para uno de los encuestados este objetivo es algo importante.

Por otra parte, dos de los encuestados manifiestan que defender la organización, sea en sus prácticas cotidianas, como en situaciones de crisis, demostrando a los públicos que la organización siempre hace su mejor esfuerzo, es un objetivo importante, a diferencia de un centro comercial donde este objetivo se considera como menos importante.

Respecto al objetivo de utilizar todos los medios de comunicación para promocionar lo máximo posible la organización, así como sus productos/servicios, uno de los tres encuestados señala que es importante, otro cree que es algo importante, mientras que el tercero señala que es menos importante.

Finalmente en cuanto al objetivo de procurar la mejor integración de la empresa a su entorno, obteniendo retroalimentación de los públicos y, por ende, el equilibrio de las expectativas y necesidades de la organización, así como de sus públicos, uno de los encuestados lo considera como más importante, otro manifiesta que es algo importante, mientras que el tercer encuestado lo valora como menos importante.

De esta manera se puede señalar que los tres encuestados consideran que los objetivos de comunicación son importantes de manera global para fortalecer la imagen de la organización, al dar a conocer sus productos y servicios al público meta, y defender a la organización en su gestión administrativa como en situaciones de crisis, para lo cual hacen uso de todos los medios de comunicación que les sea posible.

Tabla 6. Objetivos principales del área de comunicación de los centros comerciales. Calificados en una escala del 1 al 4 siendo 1 para el más importante y el 4 el menos importante

Los objetivos principales del área de comunicación en su empresa guardan relación con:					
Opciones	1 Más importante	2 Importante	3 Algo importante	4 Menos importante	Total
Dar a conocer la organización y sus productos/servicios mediante la utilización de los medios de comunicación	F.	F.	F.	F.	F.
	2		1		3
Defender la organización, sea en sus prácticas cotidianas, como en situaciones de crisis, demostrando a los públicos que la organización siempre hace su mejor esfuerzo.		2		1	3
Utilizar todos los medios de comunicación para promocionar lo máximo posible la organización, así como sus productos/servicios.		1	1	1	3
Procurar la mejor integración de la empresa a su entorno, obteniendo retroalimentación de los públicos y, por ende, el equilibrio de las expectativas y necesidades de la organización, así como de sus públicos.	1		1	1	3

Elaborado por: la investigadora

Reporte de actividades e información por parte del Departamento de Comunicación mandos superiores.

Respecto a la entrega de información sobre la gestión desarrollada por parte de los responsables del área de comunicación, dos encuestados manifiestan que su reporte es al gerente o administrador del centro comercial, Apenas uno, reporta al presidente del Directorio o quien ocupe el cargo más alto en el Consejo Directivo, por ser la persona más importante en cuanto a la gestión de la organización.

De esta forma se puede resaltar que el gerente general o administrador desempeña un papel clave dentro de la gestión desarrollada en los centros comerciales, razón por la cual es quien recibe toda clase de información del Departamento de Comunicación, a fin de resolver cualquier inquietud o inconveniente que pudiera manifestarse en la gestión desarrollada a nivel interno y externo en esta área.

Valoración de las opiniones del comunicador en las decisiones estratégicas de la organización. El número 5 es la más apreciada y el número 1 la menos apreciada.

Respecto al valor que tienen las opiniones de las personas del Departamento de Comunicación en la formulación de la planificación estratégica global, dos de los encuestados manifiestan que es algo apreciada, mientras que uno cree que es menos apreciada. Por otra parte, acerca de los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación, los tres encuestados consideran que su opinión es valorada en una la escala de 2, 3, y 4, equivalente a poco apreciada, algo apreciada y apreciada respectivamente.

Sobre la valoración que se genera de la opinión de las personas del Departamento de Comunicación con respecto a la definición de estrategias de comunicación, uno de los entrevistados manifiesta que es algo apreciada, el segundo señala que es apreciada, mientras que el último refiere que su opinión es la más apreciada.

En cuanto a los sistemas de calidad de la empresa, el valor que se le da a la opinión de dos de los encuestados es poco apreciada y tan solo un encuestado considera que su opinión es algo apreciada en este tema.

Sobre la opinión que el personal del Departamento de Comunicación da en relación a las prácticas del servicio al cliente, dos encuestados manifiestan que es algo apreciada, y tan

solo uno indica que su opinión es apreciada. Finalmente, sobre temas relacionados con los empleados, dos de los encuestados consideran que su opinión es menos apreciada y uno refiere que es algo apreciada.

Gracias a lo manifestado por los encuestados se puede señalar que la opinión de las personas del Departamento de Comunicación respecto a la toma de decisiones estratégicas en la organización es apreciada, lo cual influye de manera positiva en la gestión que éstos profesionales cumplen en los centros comerciales.

Sin embargo en aspectos como los procesos de sustentabilidad, los sistemas de calidad de la empresa, prácticas del servicio al cliente y temas relacionados con los empleados, no se toma en consideración su criterio, lo cual limita la proyección y estabilidad que dichas entidades podrían llegar a desarrollar hacia el futuro, en el sector del mercado al cual pertenecen.

Funciones del Departamento de Comunicación

De acuerdo a las respuestas obtenidas a través de la encuesta se puede señalar que los tres encuestados coinciden en que las funciones del Departamento de Comunicación corresponden a la Comunicación Corporativa Externa, Relaciones Públicas y Reputación, Marketing, Publicidad Comercial, Relaciones con el Consumidor, Relaciones con los Medios de Comunicación, Comunicación en la web (online y redes sociales), Relaciones con la Comunidad, Investigación, Planificación y/o Medición, Responsabilidad empresarial, Sustentabilidad y Eventos.

Dos de los encuestados manifiestan que otras funciones del Departamento de Comunicación corresponden a la Comunicación interna junto a los trabajadores, las Relaciones gubernamentales y Asuntos Públicos, los Patrocinios y Filantropía, así como Gestión de Crisis. Y tan solo un encuestado sostiene que una función también importante dentro de este departamento lo constituyen las relaciones que el centro comercial lleva a cabo con los Inversionistas.

Por lo expuesto, se debe señalar que la mayoría de los encuestados son conscientes acerca de las funciones que el Departamento de Comunicación debe desempeñar en un Centro Comercial tanto a nivel interno como externo, sin embargo un punto que no se debe descuidar corresponden a las relaciones que se pueden generar con futuros inversionistas interesados en esta clase de entidades comerciales.

Planificación dentro del Departamento de Comunicación

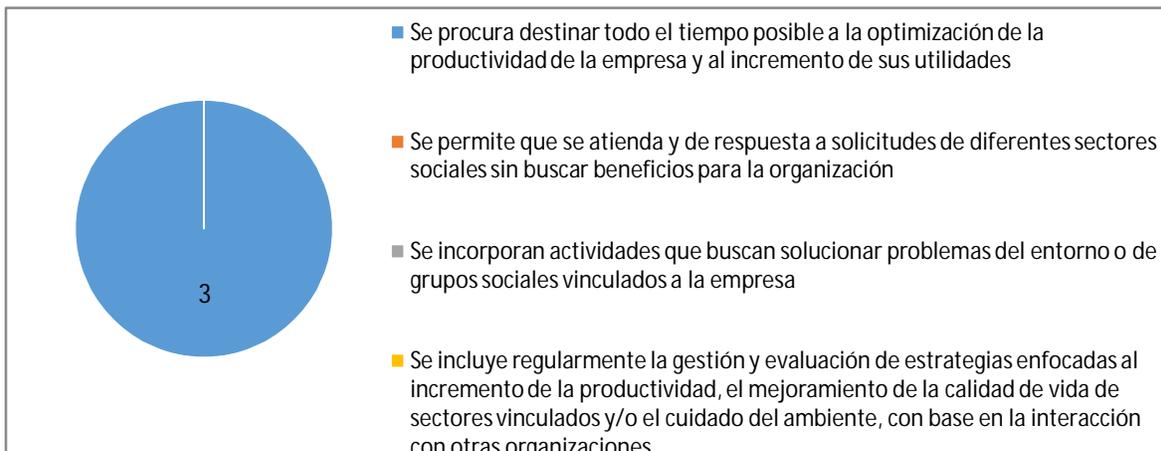


Figura 4. Planificación dentro del Departamento de Comunicación
Elaborado por: la investigadora

Respecto a la planificación de las actividades que se realizan dentro del Departamento de Comunicación, los tres encuestados manifiestan que se procura destinar todo el tiempo posible a la optimización de la productividad de la empresa y al incremento de sus utilidades, es decir que en los centros comerciales se preocupan más por fortalecer su gestión comercial y aumentar sus ventas; sin embargo es importante señalar que no se debe descuidar otros aspectos como las actividades que buscan solucionar problemas del entorno o grupos sociales vinculados con la empresa.

Aportes y sugerencias de otros departamentos a la planificación de las acciones de comunicación

De acuerdo a los resultados obtenidos, los tres encuestados indican que en la planificación de las acciones de comunicación ejecutadas por el departamento a su cargo, se consideran y aplican las observaciones, aportes o sugerencias de otros departamentos, grupos o sectores tales como los concesionarios o clientes internos, así como los clientes finales y el público en general.

Dos de encuestados manifiestan que las recomendaciones consideradas son de los Accionistas, miembros del directorio o gerentes, y de los colaboradores de otros departamentos que están al mismo nivel jerárquico, mientras que uno lo hace de los medios de comunicación utilizados.

Respecto al tipo de sugerencias consideradas y aplicadas en las acciones de comunicación, los 3 encuestados señalan que reciben aportes estratégicos y de planificación en general, dos de ellos especifican que dichas sugerencias corresponden a observaciones estratégicas de comunicación, y un encuestado indica que recibe propuestas en temáticas sociales y de sustentabilidad.

De esta manera se puede referir que la planificación de las acciones de comunicación en los centros comerciales estudiados se realiza a partir de las sugerencias realizadas por distintos departamentos o grupos, incluyendo a los Accionistas, y se toma en consideración las sugerencias realizadas tanto por el público interno y externo de dichas entidades. Sin embargo lo que es evidenciable y se constituye como una dificultad es que dichas sugerencias o aportes no toman en consideración las temáticas sociales y de sustentabilidad, como aspectos importantes dentro de la organización.

Grupos prioritarios para el relacionamiento y comunicación de la empresa, señalados en orden de prioridad, siendo 1 es el más importante.

Tabla 7. Grupos prioritarios para el relacionamiento y comunicación de los centros comerciales

Centros Comerciales	Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Grupos prioritarios			
Consumidores y clientes finales	2	1	1
Concesionarios: propietarios o gerentes de los locales	3	2	2
Concesionarios: empleados de los locales		6	3
Colaboradores internos: empleados de su empresa		8	4
Comunidad y entorno		7	5
Medios de comunicación		3	6
Proveedores de productos y servicios		9	7
Accionistas y propietarios de la empresa	1	5	8
Gobierno y entidades públicas		4	9
Competencia		10	10

Elaborado por: la investigadora

Como se puede observar en la tabla 7, en el caso del Centro Comercial Millenium Plaza, el grupo prioritario más importante para el relacionamiento y comunicación de la empresa corresponde a los Accionistas y propietarios de la entidad, mientras que el menos importante tiene relación con los concesionarios, propietarios o gerentes de los locales. Por su parte tanto Mall del Río como Monay Shopping coinciden en que tanto sus consumidores y clientes finales se constituyen como el grupo prioritario más importante para el relacionamiento y comunicación de la empresa, mientras que la competencia se establece como el grupo menos importante.

En base a las respuestas seleccionadas por los encuestados se debe referir que el mayor grupo de interés de los dos centros comerciales corresponde a los consumidores y clientes finales, debido a que son quienes generan productividad en estas entidades comerciales; sin embargo el otro centro comercial se preocupa más por los accionistas y propietarios de la entidad, pues son quienes establecen normativas respecto a los locales concesionados.

Además según los datos obtenidos los grupos menos importantes corresponden a la competencia, debido en parte a que su nivel de productividad no depende de las acciones que el resto de centros comerciales realiza, sin embargo un aspecto preocupante es que en el caso de Millenium Plaza, el grupo menos importante lo constituyen los concesionarios, es decir, los propietarios o gerentes de los locales, sin comprender que sin su presencia en el centro comercial, la gestión comercial desarrollada no sería posible de ninguna manera.

Instrumentos de medición que se utiliza para evaluar los resultados de las acciones de comunicación dentro del Centro Comercial

Como puede observarse en la tabla 8, los tres centros comerciales utilizan el incremento de clientes como el instrumento de medición más importante para evaluar los resultados de las acciones de comunicación realizadas en la entidad, mientras que el instrumento menos importante para realizar esta acción en Mall del Río y Monay Shopping lo constituyen las felicitaciones de la gerencia o el Directorio.

De esta manera se establece que la herramienta más importante a la hora de evaluar los resultados de la acciones de comunicación corresponde a la cantidad de clientes que

poseen los centros comerciales, que además se evidencia en la cantidad de ventas realizadas en cada uno de los locales; sin embargo es importante señalar que esta forma de cuantificar se centra más en garantizar la rentabilidad de la entidad, y no en alcanzar un alto grado de sustentabilidad.

Tabla 8. Instrumentos de medición que utilizan para evaluar los resultados de las acciones de comunicación dentro del Centro Comercial, señalados en orden de prioridad, siendo 1 es el más importante

Instrumentos	Centros Comerciales	Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Felicitaciones de gerencia o directorio			6	6
Incremento de clientes		1	1	1
Cumplimiento de objetivos anuales del departamento de comunicación			3	3
Presencia de la marca de su empresa en notas de prensa de los medios de comunicación			4	4
Estudios de mercado o de evaluación			5	5
Pagos puntuales por parte de los concesionarios en los valores de arriendo			2	2
Otros (indique cuáles):			6	6

Elaborado por: la investigadora

Prácticas que se desarrollan en los centros comerciales

Como se puede observar en la Figura 4, dos de los encuestados dan a conocer que en su centro comercial se llevan a cabo programas de donación de alimentos para centros de acogida animal, mientras que el uno restante indica que ellos no lo hacen.

En otra interrogante, dos encuestados manifiestan que no se realizan programas de rescate animal, a diferencia de uno que indica que en su mall si lo hacen. Así mismo dos encuestados señalan que en su centro comercial se desarrollan programas de donación de alimentos a fundaciones/casas de acogida o grupos vulnerables, en contraparte de uno que indica que no realizan esta práctica.

Respecto a la creación y difusión de mensajes sobre buenas prácticas ciudadanas y solidaridad, dos encuestados expresan que en su centro comercial esto si se aplica, a diferencia de uno que comenta que esto no se lleva a cabo en la entidad comercial.

En relación al desarrollo de servicios específicos para consumidores de bajos ingresos, dos encuestados dicen no aplicar esto en su centro comercial, a diferencia de uno en donde si lo hacen.

Por el contrario, dos de los encuestados manifiestan que la inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes es una práctica que se desarrolla en su centro comercial, a diferencia uno que señala que esto no se lleva a cabo.

En torno a la realización de actividades o eventos que promueven el cuidado del medio ambiente en el centro comercial, dos de los encuestados expresan que esto se cumple en la entidad, a diferencia de uno que manifiesta lo contrario.

Así mismo, dos encuestados señalan que en su centro comercial se desarrollan programas de voluntariado de la organización, involucrando a los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones, mientras que en el uno restante no se aplica ésta práctica.

En otro aspecto, dos de los encuestados señalan que en su centro comercial no se efectúan prácticas de promoción de la diversidad en el trabajo (género, etnia, racial, edad, discapacitados, etc.), a diferencia uno que indica que esto sí se lleva a cabo en la entidad comercial.

Dos de los encuestados manifiestan que en su centro comercial no se aplican actividades de protección del medio ambiente o ecosistemas degradados, reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, preservación de la fauna, etc., a diferencia de un encuestado que refirió que esto si se cumple en su mall.

Finalmente, dos encuestados expresan que en su centro comercial se desarrollan prácticas de Inversión social, desarrollo local y generación de ingresos hacia las comunidades del entorno, mientras que el uno restante manifiesta que esto no se lleva a cabo.

Tal como se puede apreciar en base a las respuestas dadas por los encuestados, en la mayoría de los centros comerciales se realizan varias prácticas de Responsabilidad Social que pretenden generar distintos beneficios y retribuciones hacia la comunidad donde se dirigen sus actividades comerciales; sin embargo existen algunos aspectos que no se toman en consideración tal como ocurre con la protección ambiental y la promoción de la diversidad en el trabajo que son importantes para fortalecer la gestión y la imagen empresarial de estas entidades.

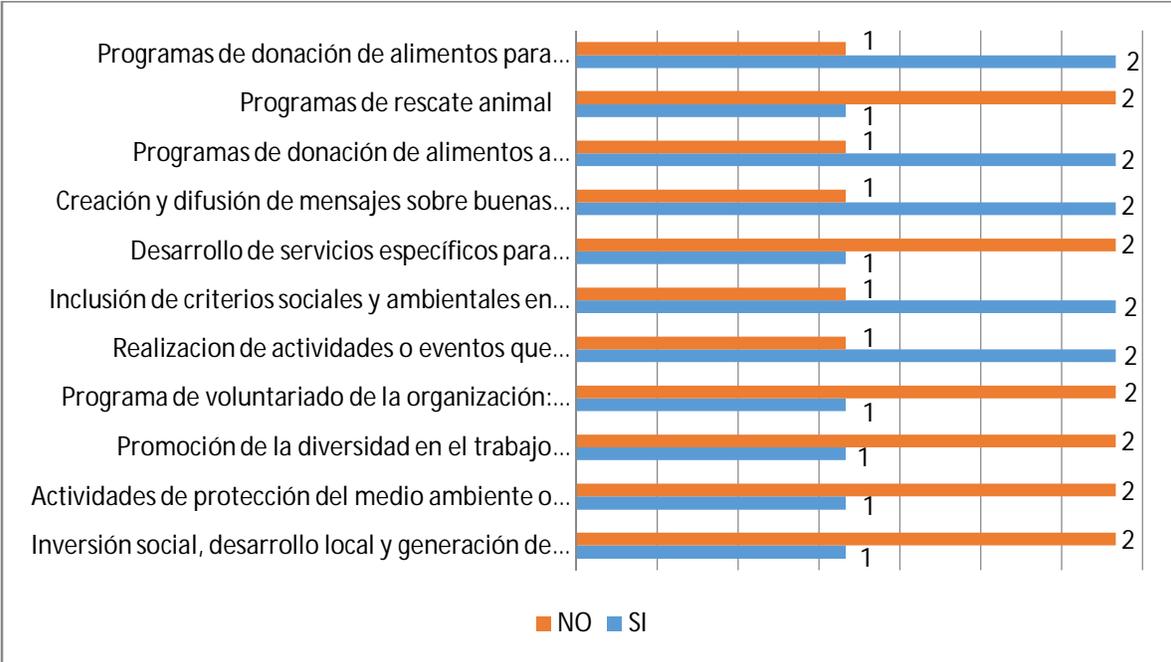


Figura 5. Prácticas que se desarrollan en los centros comerciales
 Elaborado por: la investigadora

Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno y externo

En la Figura 5 se puede observar que los tres encuestados revelan que en su Centro Comercial se brinda al público interno y externo, comunicación verdadera y honesta sobre los productos y servicios que ofrece, baños con características especiales para discapacitados y adultos mayores, parqueaderos para bicicletas, parqueadero especial para adultos mayores, mujeres embarazadas y discapacitados, alimentos saludables en los locales de comida, productos de calidad, ambientes libres de humo, basureros con separadores para desechos orgánicos y desechos reciclables como papel, plástico, vidrios y metal.

Por otra parte, dos de los encuestados indican que además disponen de espacios especiales para discapacitados y adultos mayores en el patio de comidas, a diferencia del uno restante que manifiesta lo contrario. De igual manera, dos encuestados señalan que también se proporciona papel higiénico reciclable en los baños, a diferencia de un encuestado restante que dice no hacerlo porque ésta práctica no sería bien vista en su centro comercial.

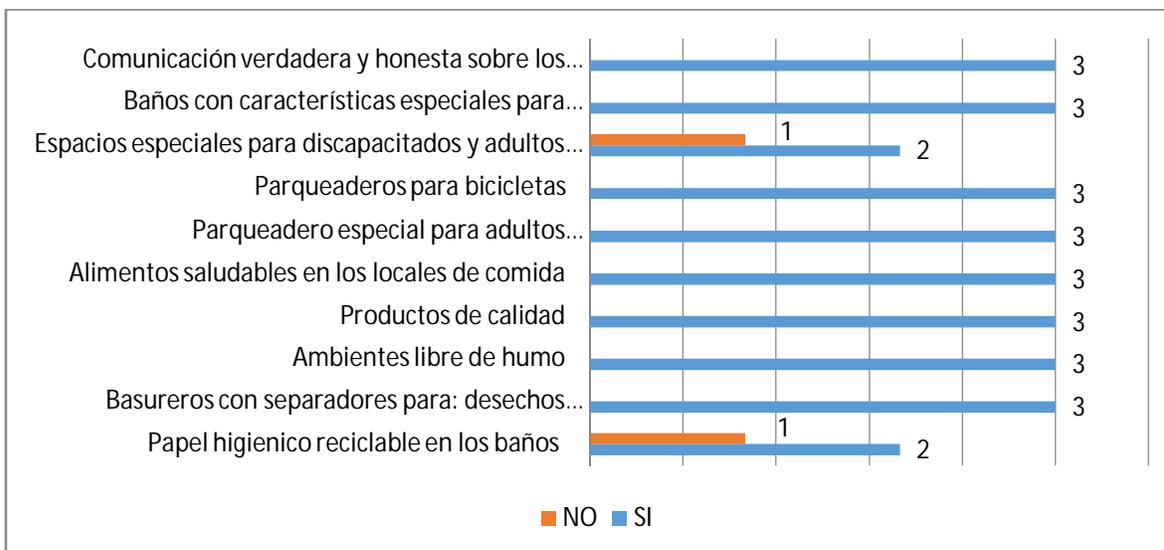


Figura 6. Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno y externo
Elaborado por: la investigadora

Como se puede contemplar, la mayoría de los encuestados sostienen que sus centros comerciales se preocupan por satisfacer las distintas necesidades que presentan tanto su público interno como externo, ya que ello permite fortalecer su imagen institucional y la gestión que desarrolla en el sector de mercado al cual pertenece.

Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno

Como puede observarse en la Figura 6, los tres encuestados revelan que en su Centro Comercial se ofrece al público interno: incentivos no monetarios o beneficios que no estén exigidos por la ley, campañas y actividades que promueven el deporte y las actividades en familia, comunicación interna e inter-relacionamiento entre los diferentes departamentos, campañas y actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo, espacios de opinión y retroalimentación, y programas de capacitación frecuente y actualización de conocimientos. Y dos de los encuestados expresan que no ofrecen a su

público interno la libertad de asociación sindical, a diferencia de un encuestado que dice si se permite esto en su centro comercial.

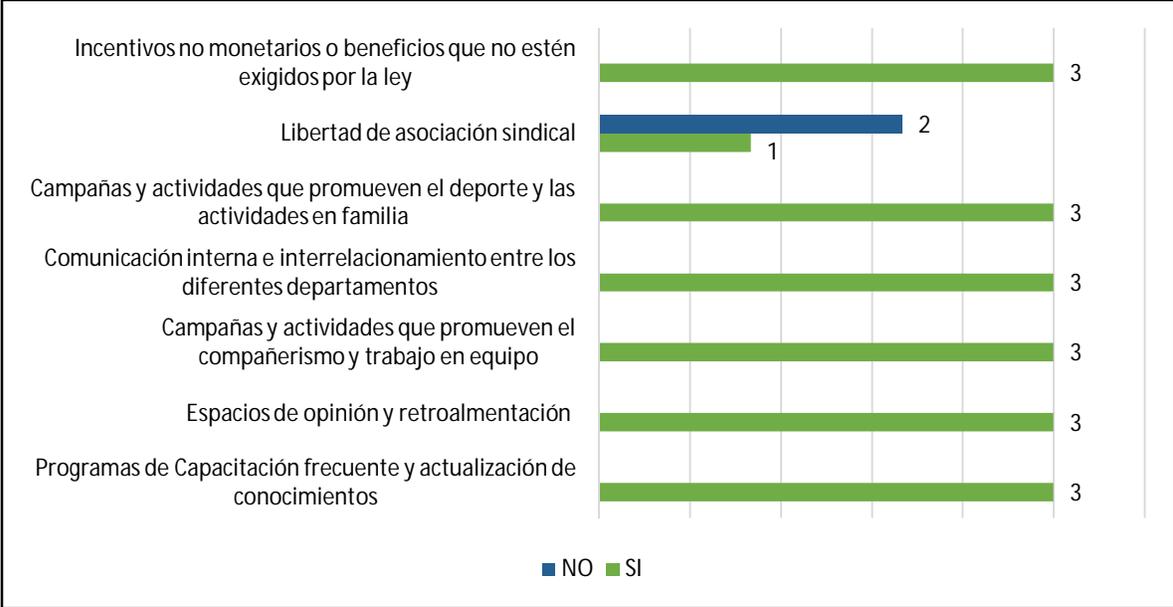


Figura 7. Aspectos que el Centro Comercial ofrece a su público interno
Elaborado por: la investigadora

En base a las respuestas obtenidas se debe señalar que la mayoría de los encuestados manifiesta que en su centro comercial se ofrecen varios servicios, a fin de satisfacer las necesidades de su público interno, ya que ello contribuye a fortalecer la gestión que se desarrolla internamente, y mejorar las actividades comerciales que benefician a todos quienes son parte de esta entidad.

Pensamiento de los directivos respecto al desempeño de la organización

En cuanto al pensamiento de los CEO’s de los centros comerciales investigados con respecto al desempeño de la organización, se ilustra en la Figura 7, donde uno de los encuestados expresa que la política de los directivos es que la empresa debe trabajar en función de sus accionistas y no destinar recursos a asuntos relacionados con otros sectores, otro encuestado señala que cuando hay la disponibilidad económica, la empresa usualmente atiende solicitudes de organismos que representan grupos vulnerables de la sociedad, mientras el otro restante indica que en forma sistemática, la empresa establece alianzas y trabaja en proyectos alineados con su misión y que tienen clara incidencia en lo social, ambiental y/o económico.

Por lo expuesto, se puede referir que existen criterios divididos respecto al desempeño de la organización, sin embargo un factor común en el caso de los dos centros comerciales

es que se interesan principalmente por su gestión, restando importancia al impacto social, ambiental y económico que pueden generar en la comunidad a la cual se direcciona sus actividades comerciales.

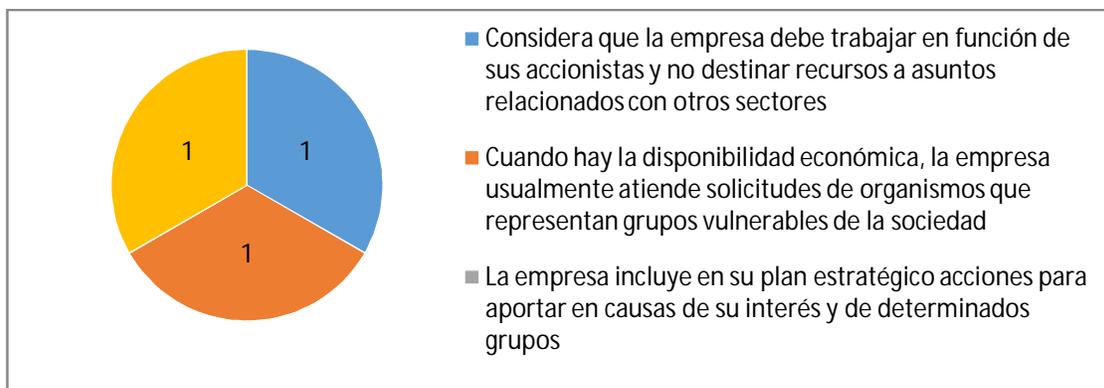


Figura 8. Pensamiento de los directivos respecto al desempeño de la organización
Elaborado por: la investigadora

Sustentabilidad y relación con otras áreas

Respecto a las palabras que los encuestados vinculan con sustentabilidad, éstas se remiten a duradero, útil en el tiempo y protección. Los tres encuestados señalan que este aspecto se relaciona con las áreas de la Economía, Ecología, Política, Sociedad, y Salud Pública, a diferencia de uno que también lo asocia con la Administración.

Es así que se puede referir que en el caso de los tres centros comerciales existe una percepción bastante acertada sobre la importancia e inclusión del principio de la sustentabilidad en las distintas áreas que integran una empresa, ya que a través de un trabajo colaborativo e integral es posible fortalecer la gestión desarrollada tanto a nivel interno y externo.

Además según las respuestas entregadas por los encuestados, se establece que los centros comerciales definen a la sustentabilidad desde una perspectiva de valor y diferencial. En el caso de la primera la utilizan para definir aquellas acciones que están muy relacionadas con la filosofía empresarial y son parte fundamental del proceso de gestión, mientras que en el segundo caso se remiten a las acciones que colaboran para fortalecer el crecimiento de la empresa.

Concepto de sustentabilidad adoptado por la organización

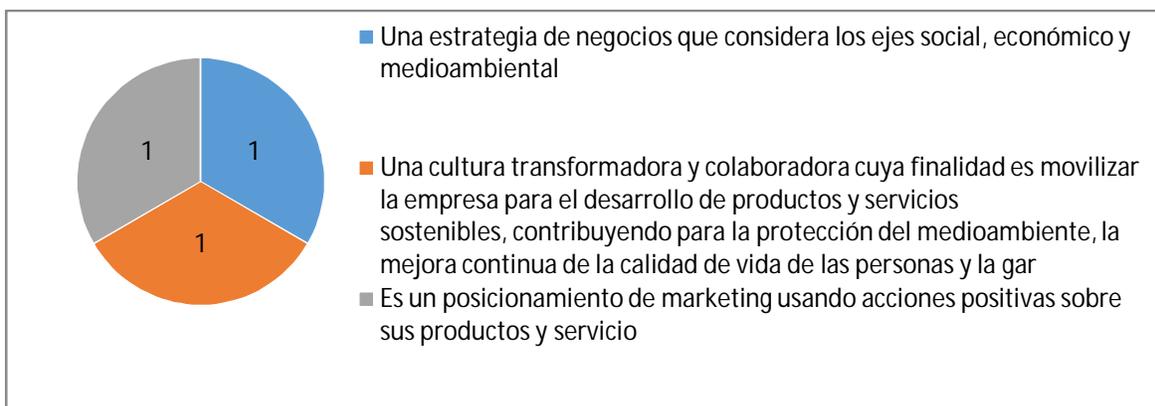


Figura 9. Concepto de sustentabilidad adoptado por la organización
Elaborado por: la investigadora

Como puede observarse en la Figura 8, un encuestado dice que el concepto de sustentabilidad adoptado por su organización se remite a una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y medioambiental, otro señala que se direcciona hacia la consolidación de una cultura transformadora y colaboradora cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones, mientras que el otro restante se remite a un posicionamiento de marketing usando acciones positivas sobre sus productos y servicios.

En base a los datos obtenidos se debe puntualizar que solo uno de los centros comerciales ha adoptado un adecuado uso del término de sustentabilidad, pues no solo se constituye como una herramienta que permite mejorar el posicionamiento de la entidad, sino que además contribuye a fortalecer la gestión integral de una entidad, protegiendo el medio ambiente, y contribuyendo a generar una mayor calidad de vida para las personas de la comunidad a la cual pertenece.

Calificación de los altos directivos sobre distintos aspectos de la sustentabilidad

Tabla 9. Calificación de los altos directivos sobre distintos aspectos de la sustentabilidad

Opciones	1 Muy importante	2 Importante	3 Poco importante	4 No es importante	Total
Diálogo con los grupos de interés y relacionamiento	F. 1	F.	F. 2	F.	F. 3

(stakeholders/públicos)					
Ética en los negocios.	1		2		3
Protección al medioambiente.	1			2	3
Generación de ganancias a los propietarios y accionistas.	3				3
Cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente.	1	2			3
Innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles.	1		2		3
Actividades para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa.	1			2	3

Elaborado por: la investigadora

Como puede observarse en la Tabla 9, con relación a la evaluación que los altos directivos realizan sobre distintos aspectos de la sustentabilidad en los centros comerciales, dos de los encuestados consideran que los altos directivos califican como poco importante el diálogo con los grupos de interés y relacionamiento (*stakeholders/públicos*), a diferencia de uno que establece que este aspecto es importante.

Por otra parte, dos encuestados creen que los directivos evalúan como poco importante la ética desarrollada en los negocios, a diferencia de uno restante que cree que este tema es muy importante. Con relación a la protección al medioambiente, dos de los encuestados creen que los directivos consideran que este aspecto no es importante para la empresa, a diferencia de uno que manifiesta que es muy importante.

Respecto a la generación de ganancias a los propietarios y accionistas, los tres encuestados expresan que los directivos consideran que este aspecto es muy importante debido a la repercusión que genera en torno a sus actividades comerciales. En relación al cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente, dos de los encuestados manifiestan que para la Dirección esto es importante, mientras que para el uno restante este aspecto es muy importante.

En relación a la innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles, dos de los encuestados señalan que este elemento es poco importante para la Dirección de la empresa, mientras que para el otro restante este parámetro es muy importante. Finalmente, dos de los encuestados señala que las actividades para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa, no son importantes para la empresa, a diferencia de uno restante que cree que es muy importante.

Luego de presentar las distintas respuestas obtenidas en relación a aquellos aspectos claves dentro de la sustentabilidad, es evidente que existe una mayor valoración de la dirección a las ganancias de los propietarios y accionistas del centro comercial, así como la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente, dejando en un segundo plano, la relación con los *stakeholders*, la protección del ambiente, la ética empresarial, así como la generación de productos y servicios sostenibles, que evidentemente dificultan una verdadera gestión de esta clase de entidades, así como su sustentabilidad dentro del sector de mercado al cual pertenecen.

Colaboración que el área de comunicación brinda al área de sustentabilidad

Como se puede observar en la Figura 9, dos de los encuestados manifiestan que no existe ningún tipo de ayuda entre estas dos áreas, ya que comunicación y sustentabilidad forman parte de un mismo departamento, a diferencia de un encuestado que señala que comunicación ofrece apoyo operacional y logístico en las operaciones de sustentabilidad.

Por esta razón se puede remitir que en el caso de los tres centros comerciales, el trabajo desarrollado entre el área de comunicación y sustentabilidad es casi el mismo, ya que al no existir una separación entre cada departamento, es común que algunas actividades se confundan y no se realicen de una manera mucho más especializada y técnica, generando limitaciones en relación a la gestión desarrollada por esta clase de entidades comerciales.



Figura 10. Colaboración que el área de comunicación brinda al área de sustentabilidad
Elaborado por: la investigadora

Objetivo de realizar acciones de sustentabilidad en los centros comerciales. Valorados en una escala del 1 al 8 en orden de importancia siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.

Tabla 10. Objetivo de realizar acciones de sustentabilidad en los centros comerciales

Acciones de sustentabilidad	Centros Comerciales	Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos		8	7	6
Contribuir a la transformación de la sociedad promoviendo una conciencia de sustentabilidad pública de la organización		3	8	3
Difundir la importancia de la sustentabilidad y ser un referente en el tema		1	3	7
Asegurar que la producción y el consumo de los productos y servicios que se ofrecen, generen un menor impacto en la sociedad		5	6	8
Lograr un positivo posicionamiento en temas de sustentabilidad		4	2	4
Generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado		2	1	1
Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio		6	5	2
Desarrollar nuevos productos y procesos basados en la sustentabilidad		7	4	5

Elaborado por: la investigadora

Como se puede observar en la Tabla 10, en el caso de Millenium Plaza, el objetivo más importante de realizar acciones de sustentabilidad en el centro comercial es difundir la

importancia de esta herramienta y ser un referente en el tema, mientras que el objetivo menos importante corresponde a promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos.

En el caso del Mall de Río, el objetivo más importante está relacionado con generar una ventaja competitiva para el negocio y ampliar el mercado, mientras que el menos importante se remite a contribuir a la transformación de la sociedad promoviendo una conciencia de sustentabilidad pública de la organización.

En cambio en el caso de Monay Shopping, el objetivo más importante es generar una ventaja competitiva para el negocio y ampliar el mercado, mientras que el menos importante se remite a asegurar que la producción y el consumo de los productos y servicios que se ofrecen, generen un menor impacto en la sociedad.

De esta forma y como se puede apreciar, dos de los centros comerciales consideran como el objetivo más importante al que está relacionado con fortalecer la competitividad de sus negocios, mientras que en el otro caso busca establecerse como un modelo de sustentabilidad de referencia para otras entidades comerciales; sin embargo lo que se aprecia en los tres malls es que el objetivo menos importante está relacionado con el desinterés que poseen acerca del impacto y transformación que pueden generar en la sociedad, lo cual se constituye como una dificultad, ya que para aplicar de manera adecuada el principio de la sustentabilidad, es necesario que se tome en cuenta los efectos que una empresa puede generar en la comunidad a la cual dirige sus prácticas comerciales.

Frecuencia y resultados de las acciones de sustentabilidad

Con relación a este aspecto se debe referir que dos de los encuestados manifiestan que esporádicamente comunican las acciones de sustentabilidad realizadas por su organización, es decir, solo cuando es positivo para la imagen de la organización o implica algún beneficio; a diferencia de uno de los encuestados que señala que lo hacen frecuentemente, difundiendo detalles hasta viralizar el tema.

Por lo referido se puede comprender que la mayoría de los centros comerciales no establecen una comunicación permanente sobre las acciones de sustentabilidad que

desarrollan sus empresas, situación que se establece como un aspecto negativo, puesto que si el público interno desconoce las estrategias que se aplican en relación a este aspecto, es muy difícil mejorar la gestión desarrollada en un determinado sector de mercado al cual pertenece.

Tabla 11. Resultados esperados al comunicar acciones de sustentabilidad en el Centro Comercial. Indicados en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.

Centros Comerciales	Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Acciones de sustentabilidad			
Atraer talentos		8	8
Crear conciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización	2	4	3
Fidelizar clientes	1	1	2
Fortalecer marcas y mejorar la reputación de la empresa		2	1
Generar valor de mercado y diferenciar la organización de la competencia		3	5
Motivar diálogos y vínculos con los públicos estratégicos		5	4
Promover nuevos negocios basados en los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiente, social y económico		6	6
Promover buena voluntad de los líderes hacia el proceso de sustentabilidad		7	7

Elaborado por: la investigadora

Como se visualiza en la Tabla 11, en el caso de Millenium Plaza, el resultado más importante que se espera al comunicar acciones de sustentabilidad en el Centro Comercial corresponde a fidelizar clientes, mientras que el menos importante es crear conciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización. En el caso del Mall del Río y Monay Shopping, el resultado más importante es fidelizar clientes, mientras que el de menos interés corresponde a atraer talentos.

Por lo expuesto, se puede referir que en el caso de los tres centros comerciales, el resultado más importante que se espera al comunicar acciones de sustentabilidad corresponde a alcanzar la fidelidad de los clientes, que se justifica por el hecho de que este grupo de *stakeholders* es el responsable de generar ingresos para la entidad comercial, sin embargo no se debe olvidar que la sustentabilidad se remite a un proceso a

través del cual es posible fortalecer otros aspectos claves dentro de la organización y el sector de mercado a donde se direccionan las distintas actividades comerciales desarrolladas.

Finalmente se debe referir que en la actualidad, en Millenium Plaza, el área de comunicación y sustentabilidad se encuentran en un mismo departamento, mientras que en el caso de Mall del Río y Monay Shopping, ni siquiera existe un departamento de sustentabilidad, razón por la cual las acciones desarrolladas en este campo resultan sumamente limitadas, dificultando el fortalecimiento de la gestión de estos tres centros comerciales de la ciudad de Cuenca.

3.6.2 Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los profesionales del Departamento de sustentabilidad de los Centros Comerciales de la ciudad de Cuenca

Acciones o elementos que están en uso en el centro comercial

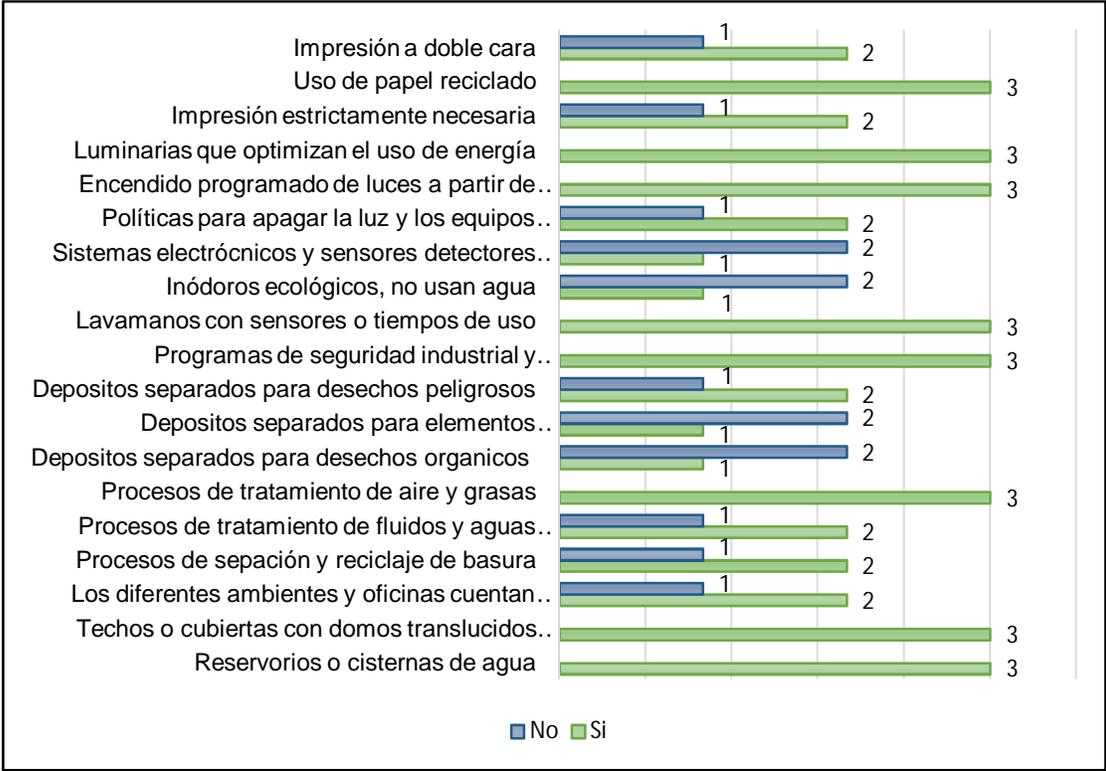


Figura 11. Acciones o elementos que están en uso en el centro comercial
 Elaborado por: la investigadora

Tal como se puede observar en Figura 10, los tres encuestados manifiestan que el uso de papel reciclado, la presencia de luminarias que optimizan el uso de energía, el encendido programado de luces a partir de cierta hora, los lavamanos con sensores o tiempos de uso, los programas de seguridad industrial y prevención de accidentes laborales, los procesos de tratamiento de aire y grasas, los techos o cubiertas con domos translucidos para aprovechar la luz natural, así como los reservorios o cisternas de agua son elementos que están en el uso en los centros comerciales investigados.

Por otra parte, dos de los encuestados manifiesta que la impresión a doble cara, la impresión estrictamente necesaria, las políticas para apagar la luz y los equipos cuando no se utilicen y hacerlo siempre al final de la jornada, los procesos de tratamiento de fluidos y aguas residuales, los depósitos separados para desechos peligrosos, los procesos de separación y reciclaje de basura, así como los diferentes ambientes y oficinas cuentan con ventanas para limitar el uso de energía eléctrica son aspectos que están en uso en los centros comerciales, a diferencia del uno restante que manifiesta que las acciones antes mencionadas no se aplican en su centro comercial.

Finalmente, el dos de las personas encuestadas refiere que elementos como los sistemas electrónicos y sensores detectores de fuga, inodoros ecológicos que no usan agua, depósitos separados para elementos reciclables (papel, plásticos, vidrios, metal) y los depósitos separados para desechos orgánicos no se utilizan en el centro comercial, a diferencia del un encuestado restante que señala que en su mall si se lo aplica.

De esta manera se puede determinar que una de las principales carencias de los centros comerciales investigados se remite a la falta de elementos enfocados a preservar y cuidar el medio ambiente, aspecto que resulta clave, ya que uno de los aspectos importantes dentro de la sustentabilidad tiene relación con el cuidado de la naturaleza y el contexto donde se encuentra situada la empresa.

Aspectos que se consideran para implementar acciones sustentables en el Centro Comercial

Tal como puede observarse en la Tabla 12, en el caso de Millenium Plaza y Monay Shopping, el beneficio a la imagen de la empresa se constituye como el aspecto más importante para implementar los elementos anteriormente mencionados, mientras que el

menos importante corresponde al costo de inversión; no así en el caso de Mall del Río, el elemento más importante lo constituye el costo de inversión, mientras que el menos importante se remite al impacto ambiental.

Tabla 12. Aspectos que se consideran para implementar elementos sustentables en el Centro Comercial, valorados en orden de prioridad, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Centros Comerciales	Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Costo de inversión	5	1	5
Tiempo de implementación	6	6	6
Utilidad/funcionalidad	2	4	4
Beneficio a la economía de la empresa y porcentaje de ahorro	3	2	2
Impacto ambiental	4	5	3
Beneficio a la imagen de la empresa	1	3	1

Elaborado por: la investigadora

Por lo referido se puede manifestar que la imagen del centro comercial, así como los gastos de inversión son las principales razones para implementar cambios y elementos dentro de dichas entidades, sin embargo es importante considerar que el impacto ambiental es un factor que también debería preocupar a estas entidades, ya que para que exista una verdadera sustentabilidad es necesario proteger a la naturaleza y el entorno donde se desarrollan dichas actividades comerciales.

Prácticas que se desarrollan en la organización

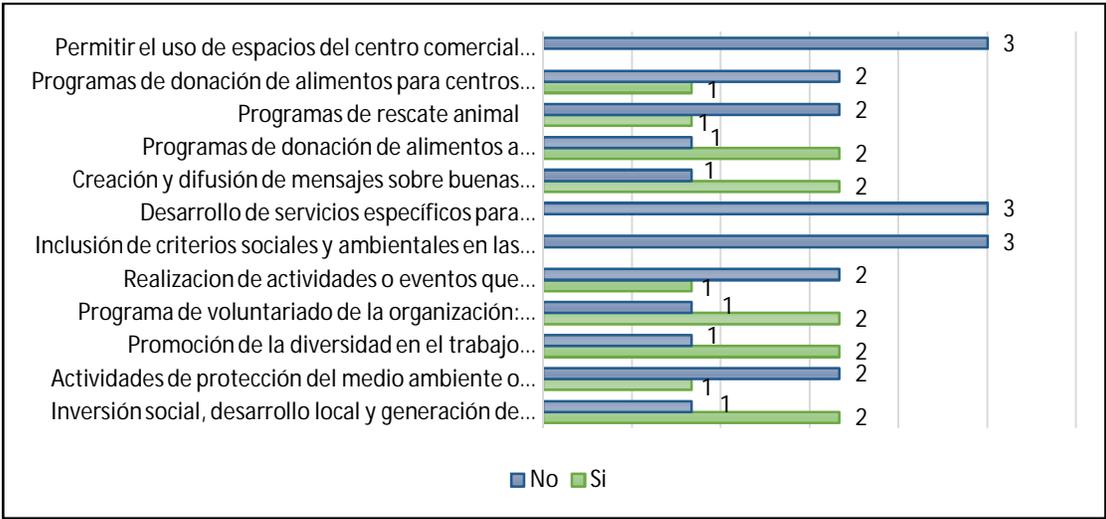


Figura 12. Prácticas que se desarrollan en la organización

Elaborado por: la investigadora

Tal como se observa en la Figura 11, los tres encuestados manifiestan que permitir el uso de espacios del centro comercial para realizar colectas de donaciones para sectores vulnerables, desarrollo de servicios específicos para consumidores de bajos ingresos y la inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes son prácticas que no se desarrollan en la organización.

Por otra parte, dos de los investigados expresan que el desarrollo de actividades de protección del medio ambiente o ecosistemas degradados como reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, preservación de la fauna, entre otras, la realización de actividades o eventos que promueven el cuidado del medio ambiente, así como la aplicación de programas de rescate animal y de donación de alimentos para centros de acogida animal son prácticas que no se llevan a cabo dentro de la organización, a diferencia del uno restante que señala que si ejecuta estas prácticas.

Finalmente, dos de los encuestados refiere que la inversión social, desarrollo local y generación de ingresos hacia las comunidades del entorno, la promoción de la diversidad en el trabajo (género, etnia, racial, edad, discapacitados, etc.), la ejecución de programas de voluntariado de la organización (involucrando a los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones), la creación y difusión de mensajes sobre buenas prácticas ciudadanas y solidaridad, así como el desarrollo de programas de donación de alimentos a fundaciones/casas de acogida o grupos vulnerables son prácticas que si se llevan a cabo dentro de la organización, a diferencia de otro restante que indica que en su mall esto no se aplica.

Por todo lo referido se puede señalar que una de las principales limitaciones que los centros comerciales poseen en cuanto al desarrollo sustentable tiene relación con la aplicación de prácticas que tomen en consideración el contexto social y ambiental que los rodea, lo que representa una pieza clave, puesto que toda empresa debe actuar responsablemente con la comunidad donde desarrolla sus distintas actividades comerciales.

Elementos importantes para el futuro de la organización

Como se puede observar en la Tabla 13, dos de los investigados consideran que los impactos del cambio climático se constituyen como un desafío para la organización a

diferencia del otro restante para el cual este aspecto no tiene relevancia. Respecto a la globalización, dos encuestados consideran que este aspecto se constituye como una oportunidad, mientras que para otro restante esto no tiene relevancia para la organización.

Por otra parte, dos de los encuestados consideran que el activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos es un aspecto sin relevancia para la empresa, a diferencia del otro encuestado restante que cree que se trata de un desafío. En relación a la política nacional sobre manejo de residuos sólidos, dos encuestados consideran que se trata de una oportunidad, mientras que para uno este aspecto es irrelevante para la empresa.

En lo que respecta a la autonomía de los públicos involucrados (*stakeholders*) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales, un encuestado cree que se trata de una oportunidad, el otro manifiesta que es un desafío, y el último señala que es un aspecto que no tiene relevancia para la empresa. Finalmente, dos de los encuestados expresan que el pago por servicios ambientales, fijación de nuevos impuestos en esta área se constituye como un desafío para la empresa, a diferencia del otro restante que cree que es un aspecto irrelevante para la entidad.

Tabla 13. Elementos importantes para el futuro de la organización

Centros Comerciales	Amenaza	Oportunidad	Desafío	Sin relevancia para la empresa
Acciones de sustentabilidad	F.	F.	F.	F.
Impactos del cambio climático			2	1
Globalización		2		1
Activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos			1	2
Política nacional sobre manejo de residuos sólidos		2		1
Autonomía de los públicos involucrados (<i>stakeholders</i>) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales		1	1	1
Pago por servicios ambientales, fijación de nuevos impuestos en esta área			2	1

Elaborado por: la investigadora

De esta manera y de acuerdo a los resultados obtenidos se establece que en los centros comerciales, aspectos como el pago por servicios ambientales, fijación de nuevos impuestos, el activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos, impactos del cambio climático y la autonomía de los públicos involucrados (*stakeholders*) son aspectos que no tienen relevancia para la empresa, lo cual se constituye en una problemática, puesto que para que exista un verdadero proceso de sustentabilidad, es necesario que toda empresa se preocupe por los cambios que genera en el entorno que lo rodea; y de la importancia del caso a los grupo de clientes internos y externos con los cuales se relaciona, sin olvidar el impacto ambiental que pueda ocasionar.

Definición de sustentabilidad

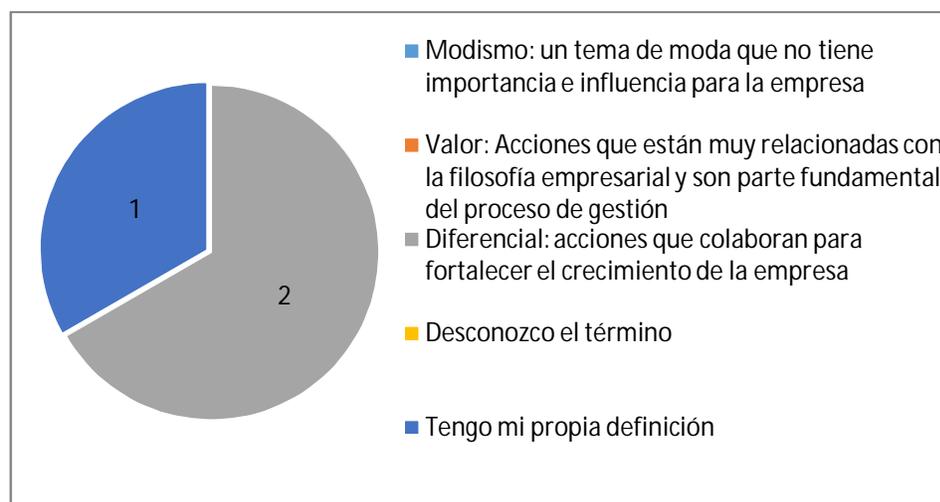


Figura 13. Definición de sustentabilidad
Elaborado por: la investigadora

Como se observa en la Figura 12, dos de los encuestados revela que por sustentabilidad se comprenden a aquellas acciones que colaboran para fortalecer el crecimiento de la empresa, mientras que un encuestado expresa que este principio hace referencia a aquellas acciones que están muy relacionadas con la filosofía empresarial y son parte fundamental del proceso de gestión.

En base a las respuestas brindadas se establece que las empresas tienen conocimiento acerca de la importancia que tiene la sustentabilidad dentro de la gestión que llevan a cabo, sin embargo esto no implica que estén aplicando actividades para poner en práctica

este principio, razón por la cual es importante fortalecer este aspecto dentro de la administración de los centros comerciales de la ciudad de Cuenca.

Definición de sustentabilidad utilizada por los Centros Comerciales investigados



Figura 14. Definición de sustentabilidad utilizada por los Centros Comerciales
Elaborado por: la investigadora

Como se puede observar en la Figura 13, uno de los encuestados manifiesta que la definición de sustentabilidad que aplica el Centro Comercial corresponde a una cultura transformadora y colaborativa que busca movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones, otro encuestado señala que tiene relación con un posicionamiento de marketing usando acciones positivas sobre sus productos y servicios, mientras que un encuestado restante manifiesta que se remite a un conjunto de normas, regulaciones y certificaciones relacionadas al medioambiente, relaciones de trabajo y pago de impuestos.

De esta manera se puede referir que los ejecutivos encargados del área de sustentabilidad en los centros comerciales, no comprenden a totalidad el concepto e importancia de la sustentabilidad, puesto que miran a este principio como una herramienta de marketing y de regulación de normas, lo cual resulta totalmente limitante, ya que la sustentabilidad es un valor integral que puede fortalecer distintos aspectos de estas entidades comerciales.

Principales limitantes que encuentra en su organización para trabajar en proyectos de sustentabilidad, señalados en orden de importancia del 1 al 7 siendo 1 el más importante y 7 el menos importante

Tabla 14. Limitantes para aplicar proyectos de sustentabilidad. Señalados en orden de importancia del 1 al 7 siendo 1 el más importante y 7 el menos importante

Limitantes	Centros Comerciales Millenium Plaza	Mall del Río	Monay Shopping
Las prácticas de sustentabilidad no están consideradas dentro del modelo de gestión de la compañía como un valor para el negocio	2	4	6
Falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad	1	1	7
Falta de una cultura de sustentabilidad dentro de la empresa, tanto por parte de la dirección como de los empleados	3	2	4
No existe asignación de recursos o se dispone de recursos económicos limitados para realizar acciones de sustentabilidad		5	5
Desconocimiento de los aportes financieros que las iniciativas sustentables pueden brindar a la empresa con su implementación		6	3
Dificultad para difundir los conceptos y prácticas de sustentabilidad a los clientes y ciudadanía en general			1
Alto costo de inversión en la educación de los consumidores y clientes que hoy no valoran la sustentabilidad en su decisión de compra		3	2

Elaborado por: la investigadora

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede señalar que en el caso de Millenium Plaza, el principal limitante que encuentra la organización para trabajar en proyectos de sustentabilidad corresponde a la falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad, mientras que el obstáculo menos importante corresponde a la falta de una cultura de sustentabilidad dentro de la empresa, tanto por parte de la dirección como de los empleados.

En el caso del Mall del Río, el principal limitante corresponde a la falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad, mientras que el menos importante corresponde al desconocimiento de los aportes financieros que las iniciativas sustentables pueden brindar a la empresa con su implementación.

Finalmente en el caso de Monay Shopping, el principal limitante corresponde a la dificultad para difundir los conceptos y prácticas de sustentabilidad a los clientes y ciudadanía en general, mientras que el menos importante tiene relación con la falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad

De esta manera, se establece que uno de los principales limitantes que poseen los centros comerciales investigados para trabajar en proyectos de sustentabilidad corresponden a la falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad, debido en parte al desconocimiento de este valor dentro de la gestión empresarial, razón por la cual es necesario fortalecer el conocimiento respecto a su uso.

3.6.3 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los Gerentes Generales de los Centros Comerciales acerca de la sustentabilidad

Tabla 15. Entrevistas realizadas con los Gerentes de los Centros Comerciales acerca de la sustentabilidad

Gerentes Preguntas	Ing. Juan Fernando Cordero Gerente de Mall del Rio	Eco. Fabián Bravo Gerente de Milenium Plaza	Ing. Juan Fernando Cordero Gerente de Monay Shopping	Análisis Global
1. ¿Considera que dentro de la gestión desarrollada en el Centro Comercial se ha tomado en consideración en políticas de sustentabilidad?	No, porque quizá no se conoce de la utilidad y por qué no está considerada en las prioridades de la empresa. Quizá si económicamente existiera un beneficio o ahorro para la empresa, es posible que se tomara en cuenta este factor. Para ello tendría que cuantificarlo y proyectarlo.	Si, para nosotros por tema de imagen es fundamental.	No, porque se desconoce sobre la importancia de esta herramienta, y por tanto no es un aspecto prioritario para la empresa.	De acuerdo a las respuestas de los gerentes se determina que en dos de estos centros comerciales, la sustentabilidad se constituye como un principio desconocido dentro de la gestión empresarial, razón por la cual no se lo aplica de manera adecuada, desaprovechando oportunidades relacionadas con la "estabilidad de la organización a través del tiempo,

				protegiendo al entorno que lo rodea, generando beneficios al grupo de personas a la cual se dirigen las acciones que se desarrolla, y generando un equilibrio entre ambiente, economía y sociedad.” Calvente(2007, pág. 3)
2. ¿Cuál es el objetivo de su empresa?	Rentabilidad.	Sustentabilidad.	Rentabilidad.	Como se puede apreciar, solo uno de los centros comerciales plantea la sustentabilidad como un objetivo empresarial, lo cual se constituye en una limitación, puesto que dentro de la gestión empresarial es importante no solo tomar en cuenta la rentabilidad económica, sino que además es necesario desarrollar actividades que le permitan a una entidad comercial establecer acciones internas y externas para garantizar su estabilidad y permanencia en un determinado sector, además de cumplir a satisfacción sus objetivos y el reconocimiento del público meta.
3. ¿Se realizan encuestas sobre el clima laboral?	No	Si realizamos encuestas sobre clima laboral, al menos una vez al año, ya que la información obtenida nos	No.	En base a las respuestas obtenidas se determina que en los tres centros comerciales no se aplican de manera

		permite plantearnos nuevas estrategias para mejorar el ambiente laboral.		permanente herramientas a través de las cuales se pueda medir internamente su nivel de rendimiento, lo cual se establece como una desventaja puesto que como lo manifiestan Ortega y Vega(2014), es fundamental que las organizaciones desarrollen un diagnóstico permanente sobre la gestión que han implementado a fin de determinar qué aspectos están fallando y cuáles pueden ser corregidos para garantizar su sustentabilidad empresarial.
4. ¿Usted cree que sus colaboradores se ponen la camiseta de la empresa cuando se sienten?	Bien pagados, capacitados, involucrados, apoyados y respaldados.	Cuando se sienten involucrados y sienten que hay trabajo en equipo.	Cuando se sienten bien pagados, capacitados, involucrados, apoyados y respaldados.	El Talento Humano se constituye como uno de los elementos más importantes en cuanto a la gestión empresarial, razón por la cual los gerentes de las empresas señalan que para que exista un mayor compromiso por parte de sus colaboradores es importante que no solo sean bien pagados, sino que sean capacitados de manera permanente además de ser involucrados, apoyados y respaldados en las decisiones que se toman internamente, fortaleciendo el

				trabajo colectivo en toda la entidad.
5. En cuanto al futuro de los negocios de su empresa, ¿cómo calificaría los siguientes elementos?	Tanto la Globalización, el Activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos, así como la política nacional sobre manejo de residuos sólidos se constituyen como oportunidades para el centro comercial, mientras que los impactos de cambio climático, la autonomía de los públicos involucrados (<i>stakeholders</i>) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales y el pago por servicios ambientales, y la fijación de nuevos impuestos en esta área se constituyen como desafíos que se deben enfrentar de manera positiva para mejorar la gestión interna realizada.	La globalización y la autonomía de los públicos involucrados (<i>stakeholders</i>) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales se constituyen en oportunidades para el centro comercial, mientras que los impactos generados por el cambio climático, la política nacional sobre manejo de residuos sólidos, y el pago por servicios ambientales, así como la fijación de nuevos impuestos en esta área se establecen como desafíos que se deben asumir de manera adecuada para garantizar el éxito de este centro comercial.	Aspectos como la Globalización, el Activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos, así como la política nacional sobre manejo de residuos sólidos se establecen como oportunidades que tiene la empresa, mientras que aquellos impactos generados por el cambio climático, la autonomía de los públicos involucrados (<i>stakeholders</i>) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales, y el pago por servicios ambientales, y la fijación de nuevos impuestos en esta área, se convierten en desafíos que deben ser superados para fortalecer la gestión del centro comercial.	Debido a que existen elementos que dependen del entorno en que se ubica los centros comerciales, aspectos como el impacto generado por el cambio climático, la política nacional sobre manejo de residuos sólidos, el pago por servicios ambientales, así como la fijación de nuevos impuestos se establecen como desafíos que deben enfrentarse de manera estratégica, para lo cual la sustentabilidad se constituye como la principal herramienta, ya que a través de la aplicación de distintas actividades se puede fortalecer la gestión desempeñada, y así garantizar su permanencia y competitividad en el sector de mercado al cual pertenece. Por otra parte se puede señalar que la globalización, el activismo de ONGs en defensa del medio ambiente y derechos humanos, así como el manejo de residuos sólidos se constituyen en oportunidades para estas entidades comerciales, las cuales deben ser aprovechadas a fin

				de fortalecer las actividades comerciales desarrolladas en dichas entidades.
6 y 7. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha Sustentabilidad y a qué áreas la relaciona?	Beneficio y se la asocia a la economía, ecología y salud pública.	Perdurar en el tiempo y las áreas con las cuales se relaciona este término corresponde a la administración.	Beneficio y la asocio a áreas como la economía, ecología, política, sociedad y salud pública.	En base a las respuestas obtenidas se puede señalar que en el caso de los tres centros comerciales existe una perspectiva de que la sustentabilidad es un concepto integral que se asocia a otras áreas, sin embargo en unos de los centros comerciales se la relaciona únicamente con la administración, razón por la cual es importante fortalecer la información respecto a este principio y como actúa sobre la gestión empresarial, así como su interrelación con distintas áreas, incluyendo la comunicación y la gestión de Talento Humano.
8. ¿Cuál es su definición de sustentabilidad?	Tener o dar oportunidades a terceros optimizando procesos.	Perdurar en el tiempo.	Tener o dar oportunidades a terceros optimizando procesos.	Las tres respuestas brindadas por los gerentes permiten comprender que su definición de sustentabilidad se enfoca en brindar oportunidades a otras personas y perdurar en el tiempo, sin embargo es importante tomar en cuenta que este concepto es muy

				<p>reduccionista, ya que como lo refiere Ferrari y Franca (2011, pág. 153), la sustentabilidad se constituye como un “proceso inteligente y auto-organizativo en constante desarrollo (...) porque además de introducir medidas, supone cambiar actitudes. Así, las organizaciones deben buscar vencer el desafío de la puesta en marcha de los conceptos, premisas y prácticas de la sustentabilidad sin descuidar el análisis de la comunicación como proceso que “transmite” la sustentabilidad en las dimensiones económica, humana y ambiental.”</p>
<p>9 y 10. La sustentabilidad está contemplada en todas las áreas de su empresa ¿En qué áreas está más involucrada?</p>	No, en ninguna.	Si está contemplada en todas las áreas.	No, en ninguna.	<p>Las respuestas emitidas por los gerentes permiten dar cuenta que en dos de los centros comerciales, la sustentabilidad es un principio que no se aplica en todas las áreas, lo cual constituye una dificultad puesto que la gestión desarrollada por los centros comerciales debe ser integral si se desea lograr perdurabilidad en el tiempo, y obtener ganancias, así como la fidelidad del público meta al</p>

				cual se dirigen las actividades comerciales desarrolladas por estas empresas.
11. ¿Cómo es su participación como gerente en el área de la sustentabilidad o los proyectos que desarrollan?	Debería ser mayor, ya que actualmente no existe.	Somos un equipo.	Debería ser mayor, ya que actualmente no existe.	Como se puede observar, en dos de los centros comerciales, la gestión desarrollada por el gerente en el área de sustentabilidad es limitada, razón por la cual puede resultar difícil alcanzar los objetivos planteados. Por este motivo es necesario que el gerente desarrolle una gestión integral, que permita que el resto de áreas puedan intervenir en las actividades desarrolladas, a fin de fortalecer el trabajo interno de esta clase de entidades comerciales.
12. ¿Se realizan programas de capacitación de los empleados en conceptos de sustentabilidad para un mejor desempeño en sus funciones?	No, porque no ha sido una prioridad.	Si se realizan, al menos una vez al año por cada administración.	No, porque no ha sido una prioridad.	De las respuestas obtenidas por los gerentes se puede señalar que en los tres centros comerciales, es evidente la falta de interés en promover programas de capacitación para los empleados en conceptos de sustentabilidad, situación que resulta negativa, ya que dificulta un mejor desempeño en sus funciones, ya que a través de esta herramienta es posible comprender

				de una manera mucho más clara, las actividades que se pueden desarrollar en las distintas áreas de la empresa, y mejorar su trabajo en beneficio de su público meta.
13. A nivel interno entre sus colaboradores, ¿qué actividades se promueven para el ahorro de recursos como energía, agua, papel?	Actividades de control a través de sanciones y multas.	Se realizan programas de reciclaje.	Multas económicas al incumplimiento	De acuerdo a lo referido por los tres gerentes, a nivel interno se desarrollan actividades de control y programas de reciclaje para promover el ahorro de recursos como energía, agua, papel; sin embargo es importante que se relacionen estas actividades con la sustentabilidad de la empresa, ya que de esta manera se desarrolla una conciencia mucho más clara acerca de cuidar los recursos que las empresas utilizan dentro de su gestión.
14. A su parecer ¿cuál es la función del departamento de comunicación?	Apoyo para mejorar la reputación de la organización con énfasis a aumentar las ventas. Asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, en definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa. Apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un	Las funciones que realizan el departamento de comunicación corresponden al asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, en definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa, así como apoyar en la creación de instrumentos de	Apoyo para mejorar la reputación de la organización con énfasis a aumentar las ventas Asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, en definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa Apoyo para crear	Como se puede observar, en los tres casos, los gerentes establecen que son varias las funciones que desarrolla el departamento de comunicación; sin embargo en ninguno de los tres casos, se menciona que esta área deba desarrollar un trabajo en conjunto con el de sustentabilidad, lo cual permite comprender que es importante

	estrecho relacionamiento con los medios de comunicación Difusión de los servicios de la organización para reforzar sus cualidades frente a la competencia.	comunicación para mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación.	instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación Difusión de los servicios de la organización para reforzar sus cualidades frente a la competencia.	fortalecer la información respecto a esta herramienta, así como los beneficios que pueden generar al aplicarse dentro de la gestión corporativa dentro de una entidad comercial, ya que el desarrollo sustentable debería estar ligado a las distintas estrategias adoptadas por las organizaciones, ya que juega un papel primordial en la forma de hacer negocios sin importar la actividad o giro comercial a la que se dediquen, reconociendo los intereses de aquellos públicos con los que se relacionan tanto a nivel externo como interno.
15. ¿Cuáles son los instrumentos de medición que utiliza para evaluar los resultados de la gestión del departamento de comunicación de la empresa?	Incremento de clientes, cumplimiento de objetivos anuales del departamento de comunicación, y Estudios de mercado o de evaluación.	El instrumento utilizado corresponde a la evaluación del incremento de clientes.	Incremento de clientes, cumplimiento de objetivos anuales del departamento de comunicación, y Estudios de mercado o de evaluación.	Como se aprecia, los instrumentos utilizados para evaluar los resultados de la gestión del departamento de comunicación dentro de la empresa se remiten a aquellos centrados en la cantidad de clientes, cumplimiento de objetivos y estudios de mercado, que reflejan la rentabilidad de los centros comerciales, dejando a un lado, información importante como la

				<p>percepción de los distintos <i>stakeholders</i>, el impacto social generado en el entorno por el centro comercial, el posicionamiento de la competencia, así como otros datos que inciden de manera directa en la gestión desarrollada por el departamento de comunicación, razón por la cual es recomendable mejorar estos instrumentos de evaluación a fin de generar datos más específicos para comprender el contexto donde se sitúa la empresa.</p>
--	--	--	--	---

Elaborado por: la investigadora

Conclusiones

La investigación desarrollada se constituye como un trabajo importante para comprender la manera a través de la cual las prácticas de comunicación en los procesos de sustentabilidad están siendo fomentadas por los ejecutivos en tres centros comerciales de la ciudad de Cuenca, situación que incide de manera directa en la relación que sostienen con sus públicos estratégicos.

Por esta razón se plantearon varios objetivos para el desarrollo de esta investigación, los cuales han sido resueltos gracias a la información obtenida a través de entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a las personas responsables del área de Comunicación, Sustentabilidad y Gerencia de los tres centros comerciales seleccionados para el estudio Mall del Rio, Milenium Plaza y Monay Shopping.

De esta manera se puede señalar de forma general que las prácticas de comunicación en los procesos de sustentabilidad no son fomentadas por los ejecutivos de Mall del Rio, Milenium Plaza y Monay Shopping, debido a que existe un alto nivel de desconocimiento acerca de la importancia y aplicación de la sustentabilidad dentro de la gestión empresarial.

Cabe señalar que la limitada aplicación de prácticas de sustentabilidad en estos tres centros comerciales incide de manera negativa en la relación que estas entidades desarrollan hacia sus públicos estratégicos, ya que el aspecto al cual dan mayor prioridad corresponde a las ventas realizadas y el número de clientes alcanzados, dejando a un lado aspectos claves como la estabilidad de la organización, la protección del entorno, la generación de servicios y beneficios al grupo de personas a la cual se dirigen sus acciones, generando un equilibrio entre ambiente, economía y sociedad, tal como lo refiere Calvente (2007).

En relación al entorno de la aplicación de las relaciones públicas y comunicación en la difusión de acciones de sustentabilidad en Mall del Rio, Milenium Plaza y Monay Shopping se debe señalar que en la actualidad, estas dos herramientas se utilizan de manera preferencial para gestionar acciones establecidas a partir de la filosofía empresarial manejada por cada entidad, con el objetivo de aumentar su público meta y fortalecer el crecimiento de la empresa.

Por supuesto este aspecto resulta totalmente negativo, ya que actualmente no se está gestionando actividades a través de las cuales estos tres centros comerciales puedan fortalecer su sustentabilidad, incluso en dos de éstas entidades, no existe un departamento destinado a esta área, razón por la cual las relaciones públicas y la comunicación se centran en generar un mayor número de ventas y nuevos clientes, olvidándose de aspectos importantes dentro de la gestión administrativa como el posicionamiento de la competencia, el impacto social generado sobre la comunidad, y las relaciones que desarrollan con sus *stakeholders*.

Respecto a la incidencia de la comunicación en la relación con los *stakeholders* de los centros comerciales se debe señalar que esta área se encarga principalmente de dar a conocer a la empresa y sus productos o servicios mediante el uso de distintos medios de comunicación, que varían de acuerdo al público meta al cual se enfocan. Por otra parte y de manera no tan prioritaria, la comunicación se la utiliza para fortalecer la gestión desarrollada internamente dentro de la organización, y así fomentar la integración entre todos sus participantes.

En cuanto a la incidencia de las Relaciones Públicas en la relación con los *stakeholders* de los centros comerciales es importante referir que su principal función se remite a fortalecer la imagen empresarial, así como la promoción de productos o servicios que oferta a los distintos públicos con los cuales trabaja, ya que uno de los principales objetivos de estos centros comerciales es aumentar sus ventas, y lograr una mayor competitividad dentro del sector de mercado al cual pertenecen.

Otro aspecto que debe puntualizarse, gracias a la investigación realizada, es que las áreas de Comunicación y Relaciones Públicas no tienen injerencia en los procesos de sustentabilidad, ya que las personas responsables de la administración y gestión de Mall del Rio, Milenium Plaza y Monay desconocen la importancia y ventajas que puede generar un trabajo integral entre estos tres departamentos, fortaleciendo así su gestión administrativa, la estabilidad de la organización, y por supuesto, un aumento de compradores o público meta al cual se dirigen sus actividades comerciales.

Recomendaciones

De acuerdo al contexto analizado en los centros comerciales seleccionados en la investigación Mall del Rio, Milenium Plaza y Monay, es necesario que cada entidad establezca su propio concepto de sustentabilidad, a partir de los aportes teóricos propuestos por distintos autores, para lo cual es importante tomar en consideración sus propias necesidades e intereses, así como el grupo de *stakeholders* con los cuales se relaciona de manera permanente.

Es fundamental que tanto el área de Comunicación como de Relaciones Públicas desarrollen un trabajo integral con el departamento de Sustentabilidad, ya que de esta manera se puede fortalecer la estabilidad de cada centro comercial, en cuanto a su gestión administrativa, y la imagen institucional que proyecta hacia los distintos grupos de *stakeholders*, incluyendo a la misma competencia.

Al mismo tiempo es importante que los centros comerciales investigados tengan claro su propósito, ya que de este aspecto dependerán las políticas y objetivos organizacionales implementados, así como las actividades y herramientas a través de las cuales podrán ejecutarse y alcanzar las metas planteadas, garantizando su sustentabilidad y el equilibrio entre el ambiente, la economía y el contexto social donde se llevan a cabo sus prácticas comerciales.

Por otra parte es imperativo que cada centro comercial establezca su mapa de públicos estratégicos, lo que les permitirá diseñar y aplicar distintas estrategias comunicacionales y de Relaciones Públicas de una manera clara y eficaz, volviéndolos sustentables al hacer un buen uso de los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta dentro de su gestión administrativa.

También es oportuno señalar que debido a que las prácticas de sustentabilidad en centros comerciales se constituyen como un tema totalmente nuevo en el Ecuador y en Cuenca, es elemental tomar como referencia las experiencias desarrolladas en países como Brasil, Colombia o Chile, líderes en el tema en América Latina.

Sin embargo se debe recordar que estas experiencias deben constituirse como un modelo de referencia, ya que las actividades y estrategias a implementarse deben tomar en

consideración el contexto del país y de la ciudad donde se ubica y administra cada centro comercial.

REFERENCIAS

- Alfaya, V., & Blasco, J. (2002). *La sostenibilidad y la empresa*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de Fundación Conama: <http://www.conama.es/viconama/ds/pdf/24.pdf>
- Baudrillard, J. (2009). *La Sociedad de consumo: sus mitos y sus estructuras*. Madrid - España: Siglo XXI.
- Calvente, A. (junio de 2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de Universidad Abierta Interamericana: <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>
- Cerdá, L. (2002). *Tipología y evolución de los Centros Comerciales*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, de Mercasa: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297766673_DYC_2002_66_43_58_n.pdf
- Cronista. (01 de diciembre de 2010). *El Tenant Mix de un centro comercial*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Cronista: <http://www.cronista.com/impresageneral/El-Tenant-Mix-de-un-centro-comercial-20101201-0034.html>
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid - España: Editorial Fragua.
- Diario El Mercurio. (26 de junio de 2014). *Expansión de los Centros Comerciales*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, de Diario El Mercurio: <http://www.elmercurio.com.ec/437098-expansion-de-los-centros-comerciales/#.VsX73rR97IV>
- Diario El Tiempo. (26 de julio de 2015). *Crece la industria, aumenta el consumo*. *Diario El Tiempo*, págs. 1 - 16.
- Dinamarca, H. (06 de noviembre de 2011). *Un nuevo modelo de Comunicación y sustentabilidad en las empresas*. Obtenido de Sitio Cero: <http://sitiocero.net/2011/un-nuevo-modelo-de-comunicacion-y-sustentabilidad-en-las-empresas/>
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). *Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de Revista Internacional de Investigación en Comunicación Ad Research ESIC: http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf
- Ferrari, M., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función*. Argentina: La Crujia Ediciones.
- Fuente, L. (2013). *Sustentabilidad en centros comerciales: ideas básicas para implementarla y medirla*. Recuperado el 06 de abril de 2016, de Real Estate Market & Lifestyle: <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/213-sustentabilidad/11418-sustentabilidad-en-centros-comerciales-ideas-basicas-para-implementarla-y-medirla>
- Garcés, H. (2000). *Investigación Científica*. Quito - Ecuador: Ediciones Abya Yala.

- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de Universidad de Málaga:
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Hernández, I., & autores, o. (2013). *Los centros comerciales: el nuevo paradigma de desarrollo y consumo de la sociedad moderna*. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de Instituto de Arquitectura y Urbanismo USP San Carlos: http://www.iau.usp.br/revista_risco/Risco17-pdf/02_art03_risco17.pdf
- Lanzani, C. (17 de octubre de 2011). *Responsabilidad Social Empresaria, una responsabilidad de las Relaciones Públicas*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de Grupo DIRCOM:
<http://www.grupodircom.com/redaccion/relaciones-publicas/864-responsabilidad-social-empresaria-una-responsabilidad-de-las-relaciones-publicas.html>
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2010). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid - España: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid - España: Dykinson.
- Ortega, L., & Vega, J. (2014). *Diagnóstico de sustentabilidad*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de EY Building a better working world:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Diagn%C3%B3stico_de_sustentabilidad/\\$FILE/EY-Diagnostico-de-Sustentabilidad.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Diagn%C3%B3stico_de_sustentabilidad/$FILE/EY-Diagnostico-de-Sustentabilidad.pdf)
- Quintana, G., & autores, o. (enero de 2011). *Desarrollo sustentable en el contexto actual*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de Secretaría de Educación Pública de México:
<http://www.escatp.ipn.mx/Docentes/Documents/DesarrolloSustentable/Libro-DESARROLLO-SUSTENTABLE.pdf>
- Regalado, O., & autores. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Lima - Perú: Universidad ESAN.
- Regalado, O., & autores. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de ESAN Ediciones:
http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf
- Reinoso, L., & Recalde, P. (2006). *Proyecto de inversión para la construcción de un centro comercial en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Escuela Superior Politécnica del Litoral:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3746/1/6273.pdf>

Rubio, J. (mayo de 2011). *Plaza comercial La Marín, regeneración estación de transferencia de la ecovía*. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de Universidad San Francisco de Quito:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1010/1/99877.pdf>

Ruffini, A. (octubre de 2012). *Sustentabilidad organizacional y relaciones públicas*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de Universidad de Palermo:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyecto graduacion/archivos/1224.pdf

Sarlo, B. (2006). *El Centro Comercial*. Obtenido de Revista de Comunicación: La Jirafa con tacones:
<http://www.fusion3.com.ar/lajirafacontacones/numero11/N11-COMUNICACION.pdf>

Usín, S. (2013). *Experiencia de compra de los consumidores de centros comerciales en Vizcaya*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Universidad del País Vasco:
<https://addi.ehu.es/bitstream/10810/12458/3/Tesis%20Sandra%20Usin.pdf>

Westpahlen, M., & Piñuel, J. (1993). *La Dirección de comunicación*. Madrid - España: Ediciones Prado.

ANEXOS

1. CUESTIONARIO PARA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN EJERCIENDO EN CENTROS COMERCIALES DE CUENCA

Acuerdo de consentimiento: Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario como parte de un estudio académico. Sus respuestas son confidenciales y no implican ningún compromiso con el encuestador. De contar con su aprobación para proporcionar toda la información requerida, agradecemos y valoramos su tiempo.

Tópico A – Datos socio demográficos

1. Nombre de la empresa:

2. Ubicación de la empresa:

Tópico B – Datos del encuestado

3. Nombre:

4. Formación académica:

Pregrado completo
Especialización completo
Maestría completo
Doctorado completo
Otro:

5. Área de conocimiento:

Arquitectura y Diseño
Ciencias Naturales y Exactas
Ciencias Sociales, Comunicación y Administrativas
Ciencias Agropecuarias
Educación, Humanidades y Arte
Ingeniería y Tecnología
Otra

6. Años que trabaja en la organización:

7. Cargo que ocupa actualmente:

8. Años que trabaja en el cargo actual:

9. Ha desempeñado otros cargos anteriores en la misma organización:

Si

No

Qué cargo: _____

Tópico C – Actuación en el Departamento de Comunicación y/o Sustentabilidad

10. Con una alternativa, señale cómo es la comunicación en su empresa:

Es esporádica y ocurre sin una planificación previa

Es estratégica y alineada a los objetivos de la empresa

No es una prioridad de la empresa en este momento

Cada área de la empresa hace su propia comunicación

11. Marque según corresponda. En mi organización el departamento de Comunicación se encarga de:

La comunicación externa e interna

Solo la comunicación externa

Solo la comunicación interna

12. ¿Cuántos son los colaboradores del Departamento de Comunicación? _____

13. (Numere en orden, siendo 1 para lo más importante y el 4 el menos importante) Los objetivos principales del área de comunicación en su empresa guardan relación con:

Dar a conocer la organización y sus productos/servicios mediante la utilización de los medios de comunicación

Defender la organización, sea en sus prácticas cotidianas, como en situaciones de crisis, demostrando a los públicos que la organización siempre hace su mejor esfuerzo

Utilizar todos los medios de comunicación para promocionar lo máximo posible la organización, así como sus productos/servicios

Procurar la mejor integración de la empresa a su entorno, obteniendo retroalimentación de los públicos y, por ende, el equilibrio de las expectativas y necesidades de la organización, así como de sus públicos.

14. Como responsable por el área de Comunicación, usted reporta a: (si son dos o más personas numérelas en orden de prioridad, siendo el 1 el más importante)

Presidente del Directorio (o quien ocupe el cargo más alto en el Consejo Directivo)

Gerente/Administrador (o quien ocupe el más alto cargo administrativo)

Director de Marketing

Director Financiero

Director de Recursos Humanos

Director Jurídico

En el caso de reportar a otro cargo, favor indicar: _____

15. Cuando se toman decisiones estratégicas en la organización, mis opiniones como comunicador (a) son valoradas y apreciadas por la alta dirección. Marque con una X según su caso. El número 5 es la más apreciada y el número 1 la menos apreciada

En la formulación de la planificación estratégica global

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

En los procesos de sustentabilidad que incluyen aspectos de comunicación

En la definición de estrategias de comunicación

En los sistemas de calidad de la empresa

En las prácticas del servicio al cliente

En temas relacionados con los empleados

16. Marque todas las funciones que son desarrolladas por el Departamento de Comunicación:

Comunicación Corporativa Externa / Relaciones Públicas / Reputación

Comunicación interna junto a los trabajadores

Marketing/Publicidad/Comercial/Relaciones con el Consumidor

Relaciones con Inversionistas

Relaciones Gubernamentales / Asuntos Públicos

Relaciones con los Medios de Comunicación

Comunicación en la web (online y redes sociales)

Relaciones con la Comunidad

Patrocinios/ Filantropía

Gestión de Crisis

Investigación, Planificación y/o Medición

Responsabilidad Social Empresarial /

Sustentabilidad

Eventos

Otras (especifique): _____

17. Señale la opción que corresponda a su caso. En la planificación de mi trabajo dentro de la empresa:

Se procura destinar todo el tiempo posible a la optimización de la productividad de la empresa y al incremento de sus utilidades

Se permite que se atienda y de respuesta a solicitudes de diferentes sectores sociales sin buscar beneficios para la organización

Se incorporan actividades que buscan solucionar problemas del entorno o de grupos sociales vinculados a la empresa

Se incluye regularmente la gestión y evaluación de estrategias enfocadas al incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de vida de sectores vinculados y/o el cuidado del ambiente, con base en la interacción con otras organizaciones

18. Marque según lo que se aplica en su organización. ¿En la planificación de las acciones de comunicación ejecutadas por el departamento a su cargo, se consideran y aplican las observaciones, aportes o sugerencias de otros departamentos, grupos o sectores?

Si

No

Si la respuesta a la pregunta 18 fue positiva (SI), de qué sectores o grupos se toman en cuenta.

Accionistas, miembros del directorio o gerentes

Colaboradores de otros departamentos al mismo nivel jerárquico

Concesionarios o clientes internos

Clientes finales público en general

Medios de comunicación

Otros (cuáles) _____

Si la respuesta a la pregunta 18 fue positiva (SI), de qué tipo son las observaciones, aportes o sugerencias consideradas y aplicadas en sus acciones de comunicación. (Señale todas según corresponda en su caso)

Estratégicas y de planificación en general

Estratégicas de comunicación

Sobre acciones operativas y de implementación

De temáticas sociales y de sustentabilidad

Otros (cuáles) _____

19. ¿En su opinión, cuáles son los grupos prioritarios para el relacionamiento y comunicación de la empresa? (Numérelos en orden de prioridad, 1 es el más importante)

Consumidores y clientes finales

Concesionarios: propietarios o gerentes de los locales

Concesionarios: empleados de los locales

Colaboradores internos: empleados de su empresa

Comunidad y entorno

Medios de comunicación

Proveedores de productos y servicios

Accionistas y propietarios de la empresa

Gobierno y entidades públicas

Competencia

20. ¿Cuáles son los instrumentos de medición que utiliza para evaluar los resultados de sus acciones de comunicación de la empresa? Numérelas en orden de importancia para usted siendo 1 el más importante.

Felicitaciones de gerencia o directorio

Incremento de clientes	
Cumplimiento de objetivos anuales del departamento de comunicación	
Presencia de la marca de su empresa en notas de prensa de los medios de comunicación	
Estudios de mercado o de evaluación	
Pagos puntuales por parte de los concesionarios en los valores de arriendo	
Otros (indique cuáles): _____	

21. De la siguiente lista marque las prácticas que se desarrollan en su organización

	SI	NO
Inversión social, desarrollo local y generación de ingresos hacia las comunidades del entorno		
Actividades de protección del medio ambiente o ecosistemas degradados, reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, preservación de la fauna, etc.		
Promoción de la diversidad en el trabajo (género, etnia, racial, edad, discapacitados, etc.)		
Programa de voluntariado de la organización: involucrando a los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones		
Realización de actividades o eventos que promueven el cuidado del medio ambiente		
Inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes		
Desarrollo de servicios específicos para consumidores de bajos ingresos		
Creación y difusión de mensajes sobre buenas prácticas ciudadanas y solidaridad		
Programas de donación de alimentos a fundaciones/casas de acogida o grupos vulnerables		
Programas de rescate animal		
Programas de donación de alimentos para centros de acogida animal		

22. Marque todas las alternativas según lo que corresponda. Considera usted que es función del centro comercial ofrecer a sus clientes externos (público en general) como a su público interno (colaboradores):

Publico interno y externo	SI	NO
Papel higiénico reciclable en los baños		
Basureros con separadores para: desechos orgánicos y desechos reciclables como papel,plástico, vidrios, metal		
Ambientes libre de humo		
Productos de calidad		

Alimentos saludables en los locales de comida

Parqueadero especial para adultos mayores, mujeres embarazadas y discapacitados

Parqueaderos para bicicletas

Espacios especiales para discapacitados y adultos mayores en el pateo de comida

Baños con características especiales para discapacitados y adultos mayores

Comunicación verdadera y honesta sobre los productos y servicios que ofrece

Público interno

SI NO

Programas de Capacitación frecuente y actualización de conocimientos

Espacios de opinión y retro-alimentación

Campañas y actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo

Comunicación interna e inter-relacionamiento entre los diferentes departamentos

Campañas y actividades que promueven el deporte y las actividades en familia

Libertad de asociación sindical

Incentivos no monetarios o beneficios que no estén exigidos por la ley

Si la respuesta es SI, nombre dos beneficios: _____

23. Señale la opción que más se aproxima al pensamiento o política del máximo ejecutivo (CEO) y los directivos con respecto al desempeño de la organización.

Considera que la empresa debe trabajar en función de sus accionistas y no destinar recursos a asuntos relacionados con otros sectores

Cuando hay la disponibilidad económica, la empresa usualmente atiende solicitudes de organismos que representan grupos vulnerables de la sociedad

La empresa incluye en su plan estratégico acciones para aportar en causas de su interés y de determinados grupos

En forma sistemática la empresa establece alianzas y trabaja en proyectos alineados con su misión y que tienen clara incidencia en lo social, ambiental y/o económico

24. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando digo Sustentabilidad?

25. Marque todas las que considere. ¿Qué áreas relaciona usted con sustentabilidad?

Economía	<input type="checkbox"/>
Ecología	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>
Sociedad	<input type="checkbox"/>
Administración	<input type="checkbox"/>

Salud pública	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>
Otras (especifique)	

26. Señale la opción que más se aproxima a su definición de sustentabilidad:

- a. Modismo: un tema de moda que no tiene importancia e influencia para la empresa
- b. Valor: Acciones que están muy relacionadas con la filosofía empresarial y son parte fundamental del proceso de gestión.
- c. Diferencial: Acciones que colaboran para fortalecer el crecimiento de la empresa
- d. Desconozco el termino
- e. Mi definición es: _____

27. Marque la alternativa que más se aproxima al concepto de sustentabilidad adoptado por su organización:

Una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y medioambiental

Una cultura transformadora y colaboradora cuya finalidad es movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones

Es un posicionamiento de marketing usando acciones positivas sobre sus productos y servicios

Es un conjunto de normas, regulaciones y certificaciones relacionadas al medioambiente, relaciones de trabajo y pago de impuestos

28. Considerando el concepto de sustentabilidad adoptado en su empresa: ¿cómo cree Usted que los altos directivos consideran los siguientes aspectos?

	Muy importante	Importante	Poco importante	No es importante para la empresa
Diálogo con los grupos de interés y relacionamiento (stakeholders/públicos)				
Ética en los negocios				
Protección al medioambiente				
Generación de ganancias a los propietarios y accionistas				

Cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente
 Innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles
 Actividades para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa

29. ¿Qué tipo de colaboración brinda el área de comunicación al área de sustentabilidad? Señale la opción que más se aproxima a lo que se aplica en su organización.

Comunicación colabora con estrategias y comparte el proceso de toma de decisiones sobre temas de sustentabilidad
 Comunicación ofrece apoyo operacional y logístico en las operaciones de sustentabilidad
 No hay ningún apoyo de Comunicación hacia el departamento/sector de Sustentabilidad
 Comunicación y Sustentabilidad forman parte de un mismo departamento

30. En términos de estrategia: ¿Cuál es el objetivo de realizar acciones de sustentabilidad en su organización? Señale del 1 al 7 en orden de importancia (1 es el más importante y 7 el menos importante)

Promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos
 Contribuir a la transformación de la sociedad promoviendo una conciencia de sustentabilidad pública de la organización
 Difundir la importancia de la sustentabilidad y ser un referente en el tema
 Asegurar que la producción y el consumo de los productos y servicios que se ofrecen, generen un menor impacto en la sociedad
 Lograr un positivo posicionamiento en temas de sustentabilidad
 Generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado
 Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio
 Desarrollar nuevos productos y procesos basados en la sustentabilidad

31. Cuando comunica las acciones de sustentabilidad realizadas por su organización, ¿qué canales utiliza? (Numere las 3 más importantes en orden de prioridad, 1 la más importante y 3 la menos importante)

Mailings
 Carteleras internas
 Boletines de prensa
 Ruedas de prensa

- Contrato publireportajes en prensa
- Contrato publireportajes en tv
- Participación en eventos o ferias
- Cuñas de radio
- Redes sociales
- No comunico, estas actividades
- Otras: (indique cuál)

32. Con que frecuencia comunica las acciones de sustentabilidad realizadas por su organización

- Frecuentemente: se difunden detalles hasta viralizar el tema
- Esporádicamente: solo cuando es positivo para la imagen de la organización o implica algún beneficio
- Nunca: estas actividades no se comunican

33.Cuál es el resultado que Ud. espera lograr al comunicar las acciones de sustentabilidad que realiza su organización? Numere en orden de importancia (1 más importante).

- Atraer talentos
- Crear conciencia colectiva de que la sustentabilidad es un valor positivo para la organización
- Fidelizar clientes
- Fortalecer marcas y mejorar la reputación de la empresa
- Generar valor de mercado y diferenciar la organización de la competencia
- Motivar diálogos y vínculos con los públicos estratégicos
- Promover nuevos negocios basados en los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiente, social y económico
- Promover buena voluntad de los líderes hacia el proceso de sustentabilidad

34. Señale según sea el caso en su organización, Las áreas de Comunicación y Sustentabilidad en su empresa:

- Están bajo un mismo departamento
- Son áreas separadas
- No existe un departamento de Sustentabilidad

2. CUESTIONARIO PARA PROFESIONALES A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDAD EN CENTROS COMERCIALES DE CUENCA

Acuerdo de consentimiento: Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario como parte de un estudio académico. Sus respuestas son confidenciales y no implican ningún compromiso con el encuestador. De contar con su aprobación para proporcionar toda la información requerida, agradecemos y valoramos su tiempo.

Tópico A – Datos socio demográficos

1. Nombre de la empresa:

2. Ubicación de la empresa:

Tópico B – Datos del encuestado

3. Nombre:

4. Formación académica:

Pregrado completo

Especialización completo

Maestría completo

Doctorado completo

Otro:

5. Área de conocimiento:

Arquitectura y Diseño

Ciencias Naturales y Exactas

Ciencias Sociales, Comunicación y Administrativas

Ciencias Agropecuarias

Educación, Humanidades y Arte

Ingeniería y Tecnología

Otra

6. Años que trabaja en la organización:

7. Cargo que ocupa actualmente:

8. Años que trabaja en el cargo actual:

9. Ha desempeñado otros cargos anteriores en la misma organización:

Si

No

Qué cargo:

Tópico C – Actuación en el Departamento de Sustentabilidad

1. Bajo el punto de vista operativo, ¿cuáles son las acciones/elementos que ya están en uso en el centro comercial donde usted labora?

		SI	NO
Reservorios o sistemas de agua			
Techos o cubiertas con domos translucidos para aprovechar la luz natural			
Los diferentes ambientes y oficinas cuentan con ventanas para limitar el uso de energía eléctrica			
Procesos de separación y reciclaje de basura			
Procesos de tratamiento de fluidos y aguas residuales			
Procesos de tratamiento de aire y grasas			
Depósitos separados para desechos orgánicos			
Depósitos separados para elementos reciclables (papel, plásticos, vidrios, metal)			
Depósitos separados para desechos peligrosos			
Programas de seguridad industrial y prevención de accidentes laborales			
Políticas de concienciación para optimización de recursos como:			
Ahorro de agua	Lavamanos con sensores o tiempo de uso		
	Inodoros ecológicos no usan agua		
	Detectores de fugas		
Ahorro de Energía	Políticas para apagar la luz y los equipos cuando no se utilicen, y hacerlo siempre al final de la jornada		
	Encendido programado de luces a partir de cierta hora		
	Luminarias ecológicas o ahorradoras de energía		
Ahorro de papel	Impresión estrictamente necesaria		
	Uso de papel reciclado		
	Impresión a doble cara		

2. Para la implementación de las prácticas arriba marcadas, qué aspectos se consideran? (Numérelos en orden de prioridad, siendo 1 el más importante y el 6 menos importante)

Costo de inversión	
Tiempo de implementación	
Utilidad/funcionalidad	
Beneficio a la economía de la empresa y porcentaje de ahorro	
Impacto ambiental	
Beneficio a la imagen de la empresa	

3. De la siguiente lista marque las prácticas que se desarrollan en su organización

	SI	NO
Inversión social, desarrollo local y generación de ingresos hacia las comunidades del entorno		

Actividades de protección del medio ambiente o ecosistemas degradados, reforestación, plantación de árboles, protección de manantiales, preservación de la fauna, etc.

Promoción de la diversidad en el trabajo (género, etnia, racial, edad, discapacitados, etc.)

Programa de voluntariado de la organización: involucrando a los trabajadores en la planificación y ejecución de las acciones

Realización de actividades o eventos que promueven el cuidado del medio ambiente

Inclusión de criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los gerentes

Desarrollo de servicios específicos para consumidores de bajos ingresos

Creación y difusión de mensajes sobre buenas prácticas ciudadanas y solidaridad

Programas de donación de alimentos a fundaciones/casas de acogida o grupos vulnerables

Programas de rescate animal

Programas de donación de alimentos para centros de acogida animal

Permitir el uso de espacios del centro comercial para realizar colectas de donaciones para sectores vulnerables

4. Marque según lo que se aplica en su organización. En la atención que el centro comercial brinda a sus clientes externos (público en general) como a su público interno (colaboradores) se incluye.

Público interno y externo

Papel higiénico reciclable en los baños

Basureros con separadores para: desechos orgánicos y desechos reciclables como papel, plástico, vidrios, metal

Ambientes libre de humo

Productos de calidad

Alimentos saludables en los locales de comida

Parqueadero especial para adultos mayores, mujeres embarazadas y discapacitados

Parqueaderos para bicicletas

Espacios especiales para discapacitados y adultos mayores en el patio de comida

Baños con características especiales para discapacitados y adultos mayores

Comunicación verás y honesta sobre los productos y servicios que ofrece

SI NO

Público interno

Programas de Capacitación frecuente y actualización de conocimientos en las diferentes áreas de desempeño

Capacitación de los empleados en conceptos de sustentabilidad para un mejor desempeño en sus funciones

Espacios de opinión y retro-alimentación

SI NO

Campañas y actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo
 Comunicación interna e inter-relacionamiento entre los diferentes departamentos
 Campañas y actividades que promueven el deporte y las actividades en familia
 Libertad de asociación sindical
 Actividades que promueven la equidad de género, raza, edad y conocimientos
 Incentivos no monetarios o beneficios que no estén exigidos por la ley

Si la respuesta es SI, nombre dos beneficios: _____

5. Cree usted que la actividad cotidiana de su centro comercial afecta al medio ambiente:

Bastante	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Medianamente	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

6. En cuanto al futuro de los negocios de su empresa, ¿cómo calificaría usted los siguientes elementos?

	Amenaza	Oportunidad	Desafío	Sin relevancia para mi empresa
Impactos del cambio climático				
Globalización				
Activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos				
Política nacional sobre manejo de residuos sólidos				
Autonomía de los públicos involucrados (stakeholders) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales				
Pago por servicios ambientales, fijación de nuevos impuestos en esta área				

7. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha el término Sustentabilidad?

8. Marque todas las que considere. ¿Qué áreas relaciona usted con sustentabilidad?

Economía	<input type="checkbox"/>	Salud publica	<input type="checkbox"/>
Ecología	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
Sociedad	<input type="checkbox"/>	Otras (especifique)	
Administración	<input type="checkbox"/>		

9. ¿De la siguiente lista, señale los elementos que para usted se relacionan con sustentabilidad? Marque todos los que considere

Agua	<input type="checkbox"/>	Aire	<input type="checkbox"/>
Cultura	<input type="checkbox"/>	Basura	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>	Deporte	<input type="checkbox"/>
Vivienda digna	<input type="checkbox"/>	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
Recursos naturales	<input type="checkbox"/>	Pobreza	<input type="checkbox"/>
Transparencia	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>
Violencia	<input type="checkbox"/>	Desertificación y tala de arboles	<input type="checkbox"/>
Democracia	<input type="checkbox"/>	Contaminación	<input type="checkbox"/>
Energía	<input type="checkbox"/>	Economía solidaria	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>
Posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>	Salud	<input type="checkbox"/>
Reciclaje	<input type="checkbox"/>	Medioambiente	<input type="checkbox"/>

10. Señale la opción que para usted más se aproxima a su definición de sustentabilidad:

- a. Modismo: un tema de moda que no tiene importancia e influencia para la empresa
- b. Valor: Acciones que están muy relacionadas con la filosofía empresarial y son parte fundamental del proceso de gestión.
- c. Diferencial: Acciones que colaboran para fortalecer el crecimiento de la empresa
- d. Desconozco el termino
- e. Mi definición es: _____

11. Señale la alternativa que más se aproxima al concepto de sustentabilidad adoptado por su organización (máximo 2 opciones):

- Una estrategia de negocios que considera los ejes social, económico y medioambiental
- Una cultura transformadora y colaborativa que busca movilizar la empresa para el desarrollo de productos y servicios sostenibles, contribuyendo para la protección del medioambiente, la mejora continua de la calidad de vida de las personas y la garantía de los derechos de las futuras generaciones
- Es un posicionamiento de marketing usando acciones positivas sobre sus productos y servicios
- Es un conjunto de normas, regulaciones y certificaciones relacionadas al medioambiente, relaciones de trabajo y pago de impuestos

Actividades operativas y de funcionamiento pero que sean amigables con el medio ambiente

--

12. Considerando el concepto de sustentabilidad adoptado en su empresa, cómo cree Usted que los altos directivos consideran los siguientes aspectos:

	Muy importante	Importante	Poco importante	No es importante para la empresa
Diálogo con los grupos de interés y relacionamiento (stakeholders/públicos)				
Ética en los negocios				
Protección al medioambiente				
Generación de ganancias a los propietarios y accionistas				
Cumplimiento de la legislación fiscal, del trabajo y del medioambiente				
Innovación y desarrollo de productos y servicios sostenibles				
Acciones para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual la empresa actúa				

13. ¿En su opinión, cuáles son los grupos más importantes cuando se trata de acciones sustentables en la empresa? (Enumérelos en orden de importancia del 1 al 10)

Consumidores y clientes finales	
Concesionarios: propietarios o gerentes de los locales	
Concesionarios: empleados de los locales	
Colaboradores internos: empleados de su empresa	
Comunidad y entorno	
Medios de comunicación	
Proveedores de productos y servicios	
Accionistas y propietarios de la empresa	
Gobierno y entidades públicas	
Competencia	

14. En términos de estrategia, Cuál es el objetivo de realizar acciones de sustentabilidad en su organización. Señale del 1 al 7 en orden de importancia (1 es el más importante y 7 el menos importante)

Promover el desarrollo social por medio de la inclusión social y económica de los menos favorecidos

Contribuir a la transformación de la sociedad mediante el aumento de la conciencia de sustentabilidad pública de la organización

Difundir la importancia de la sustentabilidad y ser un referente en el tema

Asegurar que la producción y el consumo de los productos y servicios que brindan, generen un menor impacto en la sociedad

Lograr un positivo posicionamiento en temas de sustentabilidad

Generar una ventaja competitiva para el negocio, ampliar el mercado

Administrar los intereses de los públicos estratégicos y coordinar las demandas y objetivos estratégicos del negocio

Desarrollar nuevos productos y procesos basados en la sustentabilidad

15. ¿Qué áreas o departamentos de su empresa están más involucradas en proyectos de sustentabilidad?

Administrativa

Operativa y funcional

Comunicación y Eventos

Todas

Ninguna

16. ¿Qué tipo de colaboración brinda el área de comunicación al área de sustentabilidad? Señale la opción que más se aproxima a lo que se aplica en su organización.

Comunicación colabora con estrategias y comparte el proceso de toma de decisiones sobre temas de sustentabilidad

Comunicación ofrece apoyo operacional y logístico en las operaciones de sustentabilidad

No hay ningún apoyo de Comunicación hacia el departamento/sector de Sustentabilidad

Comunicación y Sustentabilidad forman parte de un mismo departamento

17. ¿Cómo es la participación del director general y de la junta directiva con el área de la sustentabilidad o los proyectos que desarrollan? (Enumere en orden de importancia del 1 al 3, siendo 1 el más importante)

A través de liberación de recursos económicos para el desarrollo de proyectos
El gerente/ o algunos directivos son "embajadores de sustentabilidad" dentro y fuera de la empresa, ofreciendo entrevistas, participando en eventos y defendiendo la sustentabilidad como algo intrínseco a la empresa.

Participando en acciones específicas, mucho más para cumplir con el discurso de la sustentabilidad que por considerar que la sostenibilidad agrega valor a la empresa.

--

18. Marque la opción que más se acerca a la realidad de su organización. ¿Cómo se realizan las acciones de sustentabilidad?

El departamento de sustentabilidad planifica y ejecuta las acciones de sustentabilidad

Cada departamento a su parecer realiza acciones de sustentabilidad

No existe un departamento de Sustentabilidad y no se realizan acciones sustentables

19. En su opinión, ¿cuáles son los principales limitantes que encuentra en su organización para trabajar en proyectos de sustentabilidad? Numérelos en orden de importancia del 1 al 7 siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

Las prácticas de sustentabilidad no están consideradas dentro del modelo de gestión de la compañía como un valor para el negocio

Falta de involucramiento del gerente y los miembros de la directiva en temas de sustentabilidad

Falta de una cultura de sustentabilidad dentro de la empresa, tanto por parte de la dirección como de los empleados

No existe asignación de recursos o se dispone de recursos económicos limitados para realizar acciones de sustentabilidad

Desconocimiento de los aportes financieros que las iniciativas sustentables pueden brindar a la empresa con su implementación

Dificultad para difundir los conceptos y prácticas de sustentabilidad a los clientes y ciudadanía en general

Alto costo de inversión en la educación de los consumidores y clientes que hoy no valoran la sustentabilidad en su decisión de compra

3. GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS GERENTES DE LOS CENTROS COMERCIALES MALL DEL RÍO, MILENIUM PLAZA Y MONAY SHOPPING.

Acuerdo de consentimiento: Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario como parte de un estudio académico. Sus respuestas son confidenciales y no implican ningún compromiso con el encuestador. De contar con su aprobación para proporcionar toda la información requerida, agradecemos y valoramos su tiempo.

Nombre del entrevistado: _____

01. ¿Considera que dentro de la gestión desarrollada en el Centro Comercial se ha tomado en consideración políticas de sustentabilidad?

2.Cuál es el objetivo de su empresa:

Crecimiento _____
 Rentabilidad _____
 Sustentabilidad _____

3. Se realizan encuestas sobre el clima laboral?

Si _____ No ____

¿Con qué frecuencia? _____
 ¿Y cuáles han sido los resultados? _____

4. Usted cree que sus colaboradores se ponen la camiseta de la empresa cuando se sienten:

Bien pagados	Con horarios flexibles
Capacitados	Productivos
Promovidos	Desafiados laboralmente
Involucrados	En equipo
Apoyados y Respaldados	
Valorados y Apreciados	

5. En cuanto al futuro de los negocios de su empresa, ¿cómo calificaría usted los siguientes elementos?

	Amenaza	Oportunidad	Desafío	Sin relevancia para mi empresa
Impactos del cambio climático				
Globalización				
Activismo de ONG'S y otras entidades en defensa del medio ambiente y derechos humanos				
Política nacional sobre manejo de residuos sólidos				
Autonomía de los públicos involucrados (stakeholders) para emitir su opinión acerca de la empresa en las redes sociales				

Pago por servicios ambientales,
fijación de nuevos impuestos en
esta área

--	--	--	--

6. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha Sustentabilidad?

7. Con qué áreas relaciona usted la palabra sustentabilidad?

Economía		Salud pública	
Ecología		Todas las anteriores	
Política		Ninguna	
Sociedad		Otras (especifique)	
Administración			

8. ¿Cuál es su definición de sustentabilidad?

9. La sustentabilidad está contemplada en todas las áreas de su empresa

10. Que áreas de su empresa están mas involucradas en proyectos de sustentabilidad

11. ¿Cómo es su participación como gerente en el área de la sustentabilidad o los proyectos que desarrollan?

12. ¿Se realizan programas de capacitación de los empleados en conceptos de sustentabilidad para un mejor desempeño en sus funciones?

Si _____

No _____

Porque _____

13. A nivel interno entre sus colaboradores, que actividades se promueven para el ahorro de recursos como energía, agua, papel.

14. A su parecer ¿cuál es la función del departamento de comunicación?

Apoyo para mejorar la reputación de la organización con énfasis a aumentar las ventas

Asesoramiento a la alta dirección en las políticas de comunicación, en definir los públicos estratégicos y legitimar la marca de la empresa

Apoyo para crear instrumentos de comunicación y mantener un estrecho relacionamiento con los medios de comunicación

Difusión de los servicios de la organización para reforzar sus cualidades frente a la competencia

15. ¿Cuáles son los instrumentos de medición que utiliza para evaluar los resultados de la gestión del departamento de comunicación de la empresa?

Felicitaciones del consejo directivo

Incremento de clientes

Cumplimiento de objetivos anuales del departamento de comunicación

Presencia de la marca de su empresa en notas de prensa de los medios de comunicación

Estudios de mercado o de evaluación

Incremento en ganancias y utilidades

Otros (indique

cuáles): _____