



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO
AÑO ACADÉMICO 2008-2009

**Diagnóstico de las comunicaciones del Centro Comercial City Market,
con miras a proponer una estrategia de comunicación interna**

Tesistas:

María Gabriela ESTRADA

Joanny Melissa JORGES

Tutor:

Andrés ROJAS

Caracas, 7 de septiembre de 2009

DEDICATORIA

A nuestros padres.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerles a Dios y a la Virgen, por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante de mi vida y lograr culminar otra meta.

A mis padres, gracias por su amor, comprensión, apoyo y confianza sin condiciones ni medidas. Les dedico y les agradezco este triunfo. Sin ustedes, esto no hubiese sido posible.

Hermi, a ti... gracias por tu apoyo incondicional, por tus consejos y por creer siempre en mí.

A mi familia, gracias por tanto y por todo.

Gracias a ti novio, por involucrarte tanto con el trabajo, por tu dedicación, constancia, consejos, comentarios y sugerencias. ¡Te amo!

A mis amigas: Mary, Nina e Iris, por apoyarme, aconsejarme y guiarme desde que empecé la carrera. Lo logré, oficialmente somos colegas.

A ti pluma, por estar siempre y para todo.

A mis amigos universitarios: sobran y faltan las palabras para agradecerles tanto. Simplemente, gracias por llegar a mi vida y por compartir conmigo. Cada uno de ustedes ha marcado una huella imborrable en mí. Los adoro.

A la Profesora Yasmín Trak, gracias por adoptarnos y por guiarnos a lo largo de toda la investigación. Gracias por su paciencia, por sus acertados consejos y por su cariño.

También quiero agradecerle al profe Ezenarro, quien siempre con una manera muy particular, nos orientó y nos corrigió.

Gracias al Profesor Andrés Rojas por aceptar la tutoría de este trabajo de grado.

Y por último, a mi socia, a mi espuma. Gracias por compartir conmigo esta experiencia llamada tesis. Estoy segura que si no fueras tú, ninguna otra persona hubiese acompañado mi nombre en la portada de este trabajo.

Ma. Gabriela Estrada

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por concederme espiritualmente fortaleza, disposición, constancia y dedicación, para concluir con éxito una nueva meta.

Son tantas las personas a las cuales debo parte de este logro...

A mi mamá, quien es la persona más importante de mi vida. Gracias por tu amor y apoyo incondicional en todos los planes que decido llevar a cabo. Con este proyecto sello un triunfo que tú impulsaste, ahora voy en busca de la presea dorada con listón rojo que te prometí.

A mi papá que me bendice desde el cielo, sé que estaría muy orgulloso.

A mis hermanos y familia entera, Dios me ha premiado por tenerlos a mi lado.

A mis amigos, son el más valioso tesoro que tengo. Agradezco especialmente a mis, a partir de ahora, colegas por formar parte de este logro y por haber hecho de los días universitarios los mejores de mi vida.

A la profesora Yazmín Trak infinitas gracias por sus oportunos consejos y extraordinaria asesoría a lo largo de este camino.

Al profesor Ezenarro por su orientación y paciencia.

Gracias al profesor Andrés Rojas, por haber confiado en nuestro trabajo, aceptando la tutoría de este proyecto.

Y finalmente, a ti Estrada, por ser mi eterna compañera en este viaje... Gracias por los maravillosos cinco años de aventuras y desventuras que hemos compartido juntas, y por haberme acompañado en este último tour académico llamado tesis.

Joanny Melissa Jorge C.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice general	5
Índice de tablas y figuras	11
Introducción	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Capítulo I. Planteamiento del Problema	16
1. El Problema	16
2. Descripción del problema	16
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
MARCO CONCEPTUAL	
Capítulo II. Marco Conceptual	18
1. Las Organizaciones	18
2. La comunicación en las organizaciones	19
2.1 Comunicación	19
2.2 Canal de comunicación	20
2.3 Mensajes	20
2.3.1 Características de los mensajes	22
Coherencia	22
Singularidad	22
Comprensión	22
Visibilidad	23
Durabilidad	23
Adaptabilidad	23
2.4 Retroalimentación	24

2.5	Tipo de lenguaje	24
2.6	Comunicación Organizacional	25
2.6.1	El papel del comunicador organizacional	27
2.7	Objetivo de la comunicación	28
2.8	Funciones de la comunicación	30
2.8.1	Función de producción	30
2.8.2	Función de innovación	30
2.8.3	Función de mantenimiento	31
2.9	Canales de la comunicación	32
2.9.1	Canales formales de la comunicación	32
2.9.2	Canales informales de la comunicación	35
2.10	¿Cómo son las comunicaciones dentro de las organizaciones?	36
	Internas	36
	Externas	37
2.11	Barreras comunicacionales	38
	Barreras mecánicas o físicas	38
	Barreras fisiológicas	38
	Barreras semánticas	39
	Barreras psicológicas	39
	Barreras personales	39
2.11.1	Barreras en la comunicación organizacional	39
	Barreras administrativas/burocráticas	40
	Barreras por exceso de información	40
	Barreras comunicacionales incompletas o parciales	40
3.	Auditoria de las comunicaciones	40
	Auditoria gráfica	41
	Auditoria de contenido	41

Auditoria de medios	42
4. Evaluación del entorno	42
5. Audiencia	44
6. Estrategia comunicacional	46
6.1 Estrategia	46
6.2 Estrategia corporativa	46
6.3 Estrategia comunicacional	47
MARCO REFERENCIAL	
Capítulo III. Marco Referencial	49
1. Evolución de los Centros Comerciales en Venezuela	49
El advenimiento de los Centros Comerciales en Caracas	52
2. Centro Comercial City Market	54
2.1 Organigrama	56
2.2 Infraestructura	56
2.3 Público	57
2.4 Seguridad	57
3. Evolución del Centro Comercial City Market	57
3.1 Situación comunicacional	59
3.2 Reglamento	60
3.3 Del Centro de Todos al Centro Tecnológico de Caracas	61
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
Capítulo IV. Método de investigación	63
1. Modalidad de la investigación	63
2. Tipo de investigación	63
3. Diseño de investigación	65
4. Operacionalización de variables	66

4.1 Variable	66
4.2 Definición operacional	66
5. Población	72
5.1 Fase de investigación 1	72
5.2 Fase de investigación 2	72
5.3 Fase de investigación 3	72
6. Muestra	72
6.1 Fase de investigación 1	73
6.2 Fase de investigación 2	73
6.3 Fase de investigación 3	74
7. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	74
7.1 Encuesta	74
7.2 Entrevista estructurada o formal	75
7.3 Observación simple o no participante	76
8. Diseño, validación y ajuste de los instrumentos	76
8.1 Diseño, validación y ajuste de la encuesta	77
8.2 Diseño, validación y ajuste de la entrevista	81
8.3 Diseño, validación y ajuste del diario de campo	83
9. Registro	84
10. Criterio para el análisis de resultados	84
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
Capítulo V. Análisis y discusión de resultados	87
Análisis de resultados	87
1. Fase de investigación 1	87
1.1 Análisis descriptivos	88
1.1.1 Condición del locatario y ocupación del local	88
1.1.2 Perfil de comunicación	90
1.1.3 Estadísticos descriptivos para el DOFA	95

1.2	Análisis de la relación entre el cargo del locatario y las variables de comunicación	100
1.2.1	Medio de comunicación empleado, según el cargo del locatario	101
1.2.2	Flujo de la comunicación percibida, según el cargo del locatario	102
1.2.3	Tipo de lenguaje percibido, según el cargo del locatario	103
1.2.4	Propósito de la comunicación, según el cargo del locatario	105
1.2.5	Frecuencia con la cual recibe información, según el cargo del locatario	107
1.2.6	Tipo de información que reciben, según el cargo del locatario	108
1.2.7	Tipo de información que desearía recibir, según el cargo del locatario	110
2.	Fase de investigación 2	113
3.	Fase de investigación 3	124
	Discusión de resultados	127
1.	Condición del encuestado y forma de ocupación del local	127
2.	Perfil de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market	128
3.	Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Centro Comercial City Market	135
4.	Fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas	139
5.	Públicos	140
6.	Normativa del Centro Comercial City Market	142
APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL		
	Capítulo VI. Aproximación a la estrategia comunicacional	144
1.	Antecedentes	144

2. Fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market	145
3. Reto comunicacional	146
4. Solución comunicacional	147
5. Objetivos	148
6. Target	148
7. Aproximación a la estrategia comunicacional	149
7.1 Herramientas comunicacionales conformes a las necesidades de las audiencias	152
8. Desarrollo de la estrategia	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	157
FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA	
Fuentes bibliográficas	162
Fuentes electrónicas	164
Tesis consultadas	165
Fuentes vivas	166
ANEXOS	167

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Cuadro metodológico de operacionalización de variables	66
Tabla 2. Distribución de frecuencias y porcentajes para el medio por el cual reciben información	91
Tabla 3. Distribución de frecuencias y porcentajes para la forma en que se ejerce la comunicación	92
Tabla 4. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de Lenguaje usado en la comunicación	92
Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de los mensajes	93
Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes para la frecuencia con la cual reciben información	94
Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que recibe	94
Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir	95
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes para las ventajas del Centro Comercial City Market	96
Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes para las desventajas del Centro Comercial City Market	96
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes para las fortalezas del Centro Comercial City Market.	97
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes para las debilidades del Centro Comercial City Market.	98
Tabla 13. Matriz de análisis de respuestas abiertas por criterio de similitud	98
Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentajes para el medio de comunicación empleado según el cargo del locatario	101

Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes para el flujo de la comunicación percibida según el cargo del locatario	102
Tabla 16. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario	104
Tabla 17. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario (2)	104
Tabla 18. Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario	106
Tabla 19. Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario (2)	107
Tabla 20. Distribución de frecuencias y porcentajes para la frecuencia de la comunicación según el cargo del locatario	108
Tabla 21. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que recibe según el cargo del locatario	109
Tabla 22. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir según el cargo del locatario	110
Tabla 23. Tabla 22. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir (2)	111
Tabla 24. Matriz de análisis de entrevistas	113
Tabla 25. Matriz de recolección de datos de la observación no participante	124
Tabla 26. Matriz DOFA del Centro Comercial City Market	138
Figura 1. Gráfica de barras para las frecuencias relativas al cargo del locatario	89
Figura 2. Gráfica de barras para las frecuencias relativas de la forma de ocupación del local	89
Figura 3. Gráfica de barras para las frecuencias relativas del cruce entre el cargo del locatario y la forma de ocupación del local	90

Figura 15. Gráfica de distribución de frecuencias para el medio de comunicación empleado según el cargo del locatario	101
Figura 16. Gráfica de distribución de frecuencias para el flujo de comunicación percibida según el cargo del locatario	103
Figura 17. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario	104
Figura 18. Gráfica de distribución de porcentajes dentro de los grupos para el tipo del lenguaje percibido según el cargo del locatario	105
Figura 19. Gráfica de distribución de frecuencias para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario	106
Figura 20. Gráfica de distribución de frecuencias para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario (2)	107
Figura 21. Gráfica de barras para la distribución de frecuencias para la frecuencia de la comunicación percibida según el cargo del locatario	108
Figura 22. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que recibe según el cargo del locatario	109
Figura 23. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que desearía recibir	111
Figura 24. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que desearía recibir (2)	112

INTRODUCCIÓN

Toda ciudad tiene un centro de compras por excelencia, Caracas no es la excepción, tiene el suyo en el Boulevard de Sabana Grande. Allí, entre las estaciones del Metro Sabana Grande y Plaza Venezuela, se encuentra ubicado el Centro Comercial City Market.

City Market entró en funcionamiento el 23 de noviembre de 2000. Se creó con la intención de mejorar la calidad recreativa y comercial del Boulevard; además, para convertirse en una opción de compras y esparcimiento, en una zona en la que abundan centros empresariales, y en la que se desarrollan innumerables actividades comerciales.

El principal problema que enfrentó en sus inicios, fue la presencia de los buhoneros en la zona, disminuyendo la posibilidad de calar en el gusto de los visitantes de Sabana Grande, por la inseguridad, incomodidad física y competitividad comercial que constituían los comerciantes informales. Por tal razón, los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, conjuntamente con la administración, tuvieron que abocarse al fortalecimiento de las relaciones comunicacionales externas para la captación de público, dejando de lado las comunicaciones internas, punto clave para el crecimiento de una empresa y para su adecuada proyección exterior.

Preocupándose por la imagen que proyectaban hacia el público externo, descuidaron a sus audiencias internas. Por lo que ahora tienen la necesidad de crear estrategias comunicacionales adecuadas, para mejorar las relaciones internas entre todos los grupos o departamentos que integran el centro comercial (Junta Directiva, Gerencias y arrendatarios).

City Market aspira ser el complejo comercial y recreativo que merece la ciudad de Caracas. Para esto, necesita fortalecer sus relaciones internas con asertivas herramientas comunicacionales, logrando proyectar una sólida identidad corporativa, impulsada por excelentes comunicaciones, que hagan de la audiencia interna parte medular del éxito que transmiten externamente, invitando a los visitantes a unirse a la gran familia City Market.

Con la finalidad de proponer una estrategia de comunicación interna efectiva para las audiencias internas de City Market, se pretende realizar una investigación que determine cuál es el estado de las comunicaciones y las necesidades específicas de los arrendatarios, para proponer las herramientas comunicacionales acordes a sus requerimientos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. El problema

¿Cómo diagnosticar el estado de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market, para proponer una estrategia de comunicación efectiva?

2. Descripción del problema

Todas las empresas deben tener una comunicación eficiente, y una excelente relación con los miembros que conforman las audiencias internas. A pesar de que el Centro Comercial City Market cuenta con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, y con algunas herramientas de comunicación interna, la relación comunicacional entre sus distintas audiencias no es óptima.

Ante tal situación, surge la necesidad de diagnosticar la situación actual de las comunicaciones de City Market, para proponer una estrategia de comunicación interna, dirigida específicamente a los arrendatarios o locatarios del Centro Comercial, que permita mejorar las relaciones comunicacionales entre ellos, los miembros de los distintos departamentos y la Dirección Principal, para que City Market pueda proyectarse exitosamente hacia el público externo.

Las posibles limitaciones del presente Trabajo de Grado, están ligadas a la falta de receptividad por parte de los arrendatarios y miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, para colaborar con la investigación.

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las necesidades comunicacionales del Centro Comercial City Market, con miras a proponer una estrategia de comunicación interna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market, para diagnosticar las necesidades comunicacionales.
- Detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que afronta el Centro Comercial City Market.
- Identificar las características de las audiencias a las que irán dirigidos los mensajes.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. Las Organizaciones

Anteriormente las organizaciones eran un medio racional para supervisar, coordinar, administrar y controlar a un grupo de personas. Actualmente, las organizaciones son más que eso. Poseen una personalidad definida por sus miembros en la que el público externo ejerce mayor influencia.

Las organizaciones son creadas para lograr un objetivo específico, tienen establecida una meta y para poder conseguirla, además de las herramientas organizacionales y administrativas, requieren de un importante apoyo comunicacional, conducido por su misión, visión y valores empresariales, impulsados internamente, para reflejarse positivamente hacia el exterior.

Lawrence y Lorsch (1973) señalan que las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los fines señalados en sus objetivos centrales; y además deben tener al menos algunos mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación. Una organización es “la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente” (p. 3).

Arias (2000) define a las organizaciones como “unidades creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos” (p.49).

Robbins (2000) define a las organizaciones como entidades sociales coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan con una base de relativa continuidad, para lograr una meta común o una serie de metas.

Según Antonorsi (1995), la organización es mucho más que su estructura organizativa formal. Por otra parte, señala que es un sistema complejo que responde a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un desempeño satisfactorio, competitivo, que le permita sobrevivir y progresar con buen éxito.

2. La comunicación en las organizaciones

Para Ramos (1991), la comunicación se ha convertido en una compleja red de sistemas y teorías que, relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del hombre.

2.1 Comunicación

“La comunicación es el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida, por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más individuos” (Chiavenato, 2004, p. 409).

La comunicación involucra a más de dos personas, que funcionan como emisor y receptor del mensaje.

Chiavenato (2004) señala además, que la comunicación es indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Es un aspecto determinante, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas. Además, todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) sólo se pueden poner en práctica a través de la comunicación. Sin embargo, a pesar de todos los avances de la tecnología de información y de comunicación, esta última aún deja mucho que desear porque la comunicación interpersonal no depende de la tecnología, sino de la percepción de las personas y de todo lo que las rodea.

2.2 Canal de comunicación

“Los tres principales significados de la palabra ‘canal’ en la comunicación son, pues, los siguientes: formas de encodificar y decodificar mensajes; vehículos de mensajes, y medio de transporte” (Berlo, 1975, p. 50).

Fernández Collado (1996) define el canal de comunicación como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden ser medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

2.3 Mensajes

Miller (1955) citado por Goldhaber (1994) define el concepto de información “como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema” (p. 23). Para Goldhaber (1994) la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre

de mensaje. En consecuencia, los mensajes se tratan de información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

Fernández Collado (1996) define el mensaje como un estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. “Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” (p. 21).

Por su parte, Libaert (2006) señala:

El conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje. El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar huella en los públicos para impactar. Puesto que constituye la estructura de los discursos, su destino es ser retomado regularmente por cada emisor de comunicación dentro de la empresa. Siempre que la empresa hable tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar la eficacia a éste y evitar las discordancias en los mensajes susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento (p.162-163).

Libaert (2006) agrega que la formulación del mensaje debe realizarse con mucha atención, pues representa el contenido constante de los discursos, independientemente de dónde se emita y del público al que vaya dirigido. “El mensaje se define como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa, cuyo objetivo puede ser de notoriedad, de imagen o de acción” (p. 162).

2.3.1 Características de los mensajes

Libaert (2006) señala que las características esenciales del mensaje son las siguientes:

Coherencia

La coherencia se evalúa con base en dos criterios, el de la identidad de la empresa y el de su objetivo. Un mensaje que no concuerde con la identidad corre el riesgo de ser rechazado; y un mensaje que no se adapte a un objetivo de comunicación sencillamente resultará ineficaz.

Singularidad

Libaert (2006) señala que para que un mensaje aspire a ser eficaz debe singularizarse. De esta manera, podrá ser notado, memorizado y reconocido. Añade además, que contar con signos distintivos no significa tener la obligación de organizar la comunicación alrededor de un atributo específico de la empresa.

Comprensión

“Para situarse en la lógica del interlocutor, se requiere una gran simplicidad y un mensaje relativamente escueto” (Libaert, 2006, p. 164). Un mensaje complicado resultaría difícil de comprender. Es necesario buscar la simplicidad, que no es otra cosa, que traducir en pocas frases el objetivo de la comunicación. Es importante destacar que la simplicidad no debe conducir a un mensaje tan llano que no diga nada. “La simplicidad tiene que equilibrarse con el parámetro previo: la singularidad” (p. 165).

Visibilidad

“La visibilidad de un mensaje se expresa en dos niveles, el de su señalética y el de su conocimiento interno” (Libaert, 2006, p. 165).

En el nivel de señalética, el conjunto de los soportes de comunicación debe ser el portador del mensaje. El mensaje debe poder inferirse de las acciones.

El conocimiento interno se refiere al conocimiento que tienen los actores de la empresa, es decir, para que el mensaje pueda difundirse perfectamente al exterior, tiene que ser conocido perfectamente por todos los públicos internos de la empresa.

Durabilidad

“El mensaje debe concebirse tomando en cuenta su durabilidad” (Libaert, 2009, p. 166). Una de las razones de ser del plan de comunicación es garantizar un mensaje duradero. Además, la diferencia entre el mensaje publicitario y el mensaje organizacional, es que en el organizacional la eficacia se mide a largo plazo.

Adaptabilidad

“Los diversos interlocutores de la empresa, tanto internos como externos, deben poder integrar el mensaje” (Libaert, 2006, p. 167). Los mensajes deben poder aplicarse a todos los tipos de comunicación de la empresa: institucional, comercial, de reclutamiento, entre otras.

2.4 Retroalimentación

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario (Fernández, 1996, p. 23).

Fernández (1996) agrega que la retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva, ya que permite a la fuente corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

2.5 Tipo de lenguaje

Una lengua es un sistema arbitrario de símbolos fonéticos, que sirve al hombre para comunicarse con otros individuos del mismo grupo cultural, y sentirse participe con ellos en el proceso de mutua interacción social. Es decir, el hombre puede vivir en sociedad gracias a la capacidad que posee de hablar una lengua que le permite ponerse en comunicación con los demás. (Enciclopedia Barsa, 1980).

El lenguaje está en constante evolución. Grandes sucesos y acontecimientos sociales introducen nuevas voces y tienden a mezclar las lenguas. (Enciclopedia Barsa, 1980).

El lenguaje formal, es una clase de lenguaje artificial en el que no sólo se construyen artificial y convencionalmente los símbolos propios del lenguaje, sino también sus reglas de construcción y sus reglas de

transformación. Los lenguajes formales, si adoptan además una interpretación, se convierten en lenguajes plenamente formalizados. (Consultado el día 10 de julio de 2009 de la World Wide Web: <http://lengua.laguia2000.com/>).

La forma de comunicarnos diariamente se compone de palabras que por lo general tienen un significado conocido por todos.

Sin embargo, existen deformaciones de esas mismas palabras que le dan un significado distinto al verdadero. Aunque a veces, ni siquiera son deformaciones sino inventos, onomatopeyas u otras vías de fabricación, dando a nuestro lenguaje esta personalidad.

Estas deformaciones presentes en el hablar diario conforman lo que es el lenguaje informal, también conocido como Argot. Con el paso del tiempo existen o se crean palabras nuevas que se mezclan con el hablar diario y forman parte de la informalidad del habla.

El lenguaje informal o argot, es en sí el compendio de palabras sin su verdadero uso, palabras inventadas y un estilo de hablar distinto al formal. Lo que algunos llaman, dialectos urbanos. También, es una forma de expresarse sin orden, que aunque no incluya vulgaridades o inventos, si carece de formalismo. (Consultado: 10 de julio de 2009 de la World Wide Web: <http://lenguajeinformal.blogspot.com/>)

2.6 Comunicación Organizacional

Para Cees Van Riel (1997) la comunicación organizacional denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas, que sólo tienen unos

pocos puntos en común. Por otra parte, Redding y Sanborb (1964) citados por Goldhaber (1977) definieron la comunicación organizacional como el envío y recepción de información dentro de una organización compleja, su percepción influye en la comunicación interna, en las relaciones humanas, en las relaciones administrativas, comunicación ascendente, descendente y horizontal y programas para evaluar la comunicación.

Fernández Collado considera que la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.30).

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implantan será más probable (Fernández, 1996, p. 31).

Sánchez, citado por Rebeil (2000), señala que el objetivo de la función de la comunicación en las organizaciones, por lo común se refiere, a la obligación de implantar y desarrollar estrategias de comunicación que

respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación y reforzando la integración personal.

Para Ramos (1991), la ordenación de sistemas de organización, el manejo de conocimientos bajo normas racionales y, la obtención y logros de los objetivos previstos se le conoce como comunicación organizacional.

Gerard M. Goldhaber, citado por Ramos (1991), coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización.

2.6.1 El papel del comunicador organizacional

Fernández (1996/2002) señala que el comunicador organizacional debe procurar que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre la empresa. Las personas necesitan estar informadas sobre la organización para sentirse parte de ella.

El comunicador organizacional debe propiciar la identificación de la gente con la organización para mejorar el sentido de pertenencia. Por otra parte, debe favorecer a la integración promoviendo el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, creando así un clima de colaboración y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos comunes.

Por último, debe facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. “El comunicador organizacional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos

reales y no en apariencias o buenas intenciones” (Fernández, 1996/2002, p. 16).

2.7 Objetivo de la comunicación

El propósito del flujo de los mensajes hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la específica función o el objetivo que cumplen (Goldhaber 1994). Redding (1967) citado por Goldhaber (1994) sugiere tres razones para explicar el flujo de mensajes —de acuerdo a su objetivo— dentro del marco de una organización: mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones (p.26).

Profundizando en las categorías contempladas por Redding (1967) citado por Goldhaber (1994) se puede decir que también se consideran mensajes de tarea, aquellos que tienen misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, sugerencia de ideas, resolución de problemas entre otras.

Los mensajes de mantenimiento están relacionados con la realización de la producción. Y por último, Redding (1967) citado por Goldhaber (1994) establece que los mensajes humanos son los que se interesan por los sentimientos y las relaciones interpersonales de los públicos de la organización.

Es importante destacar que “las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si ignoran los mensajes humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización” (Goldhaber, 1994, p. 129).

Thayer (1968) citado por Goldhaber (1994) presenta cuatro objetivos específicos del flujo de los mensajes:

Para informar; para regular; para persuadir; y para integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de Redding de mensajes de tarea; las funciones reguladoras se aproximan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas a las de los mensajes humanos (p.26).

“El propósito de los mensajes hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. (...) los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización” (Goldhaber, 1994, p. 126).

2.8 Funciones de la comunicación

En este caso, las funciones se refieren a lo que las organizaciones realizan o logran mediante el uso de las comunicaciones.

Para Fernández Collado (1996), existen tres tipos de comunicación en las organizaciones:

2.8.1 Función de Producción:

La comunicación organizacional se preocupa por la eficacia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción. Algunos ejemplos incluyen mensajes sobre los presupuestos, mejorar la calidad de los productos o del servicio, el mercadeo, etc. (Fernández, 1996, p. 25)

Gerard M. Goldhaber (1994), citado por Fernández (1996), considera que los mensajes de producción son los que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos, orientan, establecen objetivos, resuelven problemas y aportan sugerencias e ideas.

Fernández señala que “la función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización”. (p. 25)

2.8.2 Función de Innovación:

Everett M. Rogers y F. Floyd Shoemaker (1974), citados por Fernández (1996), señalan que una innovación es una idea o una práctica

que se percibe como nueva dentro de la organización, poco importa que la idea sea objetivamente nueva.

Rogers y Agarwala-Rogers (1980), citados por Fernández (1996) distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- Las innovaciones de la organización
- Las innovaciones en la organización

Rogers y Agarwala-Rogers (1980) establecen que las innovaciones de la organización son las innovaciones que se adoptan como resultados de una decisión organizacional (por ejemplo un nuevo producto o servicio), y las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo.

2.8.3 Función de Mantenimiento:

David Berlo (1975) explica esta función de la comunicación como aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de innovación.

“Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente y no hacia el material con el que se trabaja” (Fernández, 1996, p.27).

Por otra parte, Fernández (1996), agrega que la comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. “La comunicación de mantenimiento se ocupa de compensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta,

los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización”. (p. 27).

2.9 Canales de la comunicación

2.9.1 Canales formales de la comunicación:

“Son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definidos por la organización” (Chiavenato, 2004, p. 428).

- **Comunicación descendente**

Se refiere a los mensajes y la información enviada de la cúpula a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo en dirección descendente. Es el tipo de comunicación vertical que se emplea con el fin de crear empatía y generar un clima de trabajo conjunto para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización. (p. 428)

Según Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994), las formas más habituales de comunicación descendente son las instrucciones sobre el trabajo a desarrollar, los memorandos de carácter oficial, los procedimientos, manuales y publicaciones de la organización.

Chiavenato (2004), sostiene que este tipo de comunicación se hace por medio de conversaciones, mensajes, juntas, correos electrónicos, y memorandos.

Por otra parte, Donnelly et al (1994), consideran que la mayoría de las organizaciones no sólo tiene una comunicación descendente inadecuada,

sino también inexacta. La ausencia de este tipo de información puede ocasionar tensiones innecesarias entre los miembros de la organización.

- **Comunicación ascendente**

“Se refiere a los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía en la organización.” (Chiavenato, 2004, p. 428).

Donelly et al (1994), destacan que para que esta comunicación sea eficaz, es decir, que los empleados transmitan los mensajes de forma clara y honesta a los superiores es una tarea difícil, sobre todo en organizaciones grandes. Incluye herramientas como: buzón de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Existen cinco tipos de información ascendente.

- Problemas y excepciones. Son mensajes que describen problemas de desvíos o anomalías respecto al desempeño.
- Sugerencias para mejorar. Son mensajes que transmiten ideas para mejorar los procedimientos relacionados con la tarea, con el fin de aumentar la calidad o la eficiencia.
- Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que notifican a la administración cuál ha sido el desempeño de las personas o de las unidades de la organización.
- Quejas y reclamos. Son mensajes dirigidos a la administración para manifestar incomodidad sobre la forma de operar, interpretar políticas o manejar los asuntos de la organización.

- Información contable o financiera. Son mensajes relativos a los costos, cobranzas, el volumen de ventas, las utilidades proyectadas, el rendimiento de las inversiones y otros asuntos que interesan a la administración.
- **Comunicación horizontal**

“Comunicación que fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización”. (Donnelly et al, 1994, p. 533).

Donnelly et al (1994) aseguran que la comunicación horizontal es necesaria para que los empleados de cargos similares se comuniquen entre sí, sin necesidad de tener a los superiores de intermediarios. En algunos casos, los empleados hacen uso de la comunicación horizontal para pedir apoyo en determinadas actividades.

Por su parte, Chiavenato (2004) define la comunicación horizontal como el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades de la organización o a lo largo de éstas. Afirma que el propósito de la comunicación horizontal no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación dentro de la organización.

Los autores coinciden en que las organizaciones suelen prescindir de la comunicación horizontal, pese a que es importante. Aunque la comunicación vertical (ascendente y descendente) es la que acapara la atención a la hora de diseñar una organización, la eficacia de la comunicación organizacional necesita contar con una comunicación de tipo horizontal.

- **Comunicación transversal**

“Comunicación que cruza las funciones y niveles en las organizaciones; es importante cuando los miembros no pueden comunicarse mediante los canales ascendentes, descendentes u horizontales”. (Donnelly et al, 1994, p. 533).

Donnelly et al, consideran que la comunicación transversal suele ser el canal menos aprovechado dentro de las organizaciones, sin embargo, es importante utilizarla en situaciones en que los miembros no se pueden comunicar eficazmente mediante los otros canales.

2.9.2 Canales informales de la comunicación

Para Chiavenato (2004):

Los canales informales de comunicación surgen en forma espontánea entre las personas, son independientes de los canales formales autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la comunicación formal, pero puede superar los niveles jerárquicos para hacer contacto con cualquier persona de la organización (p. 421).

Entre los canales informales se encuentran:

- **Pasear por la organización:** “Técnica de comunicación utilizada por muchos dirigentes, quienes hablan directamente con los empleados mientras caminan o pasean por la organización. De esta manera, desarrollan

contactos informales con los empleados y se enteran de la situación de sus unidades organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 421).

- **Cadenas de rumores:** “Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está oficialmente sancionada por la organización. Interrelaciona a las personas en todas las direcciones y en todos los niveles” (Chiavenato, 2004, p.421)

2.10 ¿Cómo son las comunicaciones dentro de las organizaciones?

- **Internas**

“La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización”. (Ramos, 1991, p. 26).

Para Ramos, las actividades de las comunicaciones internas son estrictamente con el personal que labora en la organización. Entre ellas se encuentran: reuniones con supervisores o superiores, boletines, carteleras.

Andrade (1991) citado por Fernández (1996) define la comunicación interna como:

(...) el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.12)

Por otra parte, García Jiménez (2000) considera que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para

desarrollar las nuevas competencias. (Consultado el día 12 de diciembre de 2008 de la World Wide Web: <http://books.google.com.ve>)

Asimismo, Ongallo (2007), también considera a las comunicaciones internas como una herramienta, sostiene que no pueden aislarse del entorno que rodea a las empresas porque "(...) se enmarcan en el seno de una organización cuya política de dirección está plenamente integrada en (...) la interacción de los subsistemas técnicos, humanos y organizativos" (p. 77). (Consultado el día 12 de diciembre de 2008 de la World Wide Web: <http://books.google.com.ve>).

- **Externas**

"Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella". (Ramos, 1991, p.29).

Las comunicaciones externas comprenden todas aquellas actividades que se realizan con factores externos de la organización. Entre ellos: conferencias para mejorar el prestigio de la organización, convenciones y conferencias, publicidades y actividades recreacionales.

Para Andrade (1991) la comunicación externa se refiere al conjunto de mensajes que son emitidos por la empresa hacia sus públicos, con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, y proyectar una imagen favorable que le permita promover sus productos y servicios.

2.11 Barreras comunicacionales

Chiavenato (2004), considera que el proceso de comunicación no siempre funciona correctamente, existen barreras que obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Son variables no deseadas que intervienen en el proceso, provocando que el mensaje recibido sea diferente al enviado.

Mientras que Krohling (2002) señala que las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la dificultan. Son “ruidos” que perjudican la eficacia comunicacional. Las barreras generales o comunes pueden ser de naturaleza mecánica, fisiológica o psicológica.

Krohling (2002) considera que en el ámbito organizacional hay barreras generales y comunes en el proceso comunicativo, mientras que en la comunicación organizacional existen barreras más específicas.

- **Barreras mecánicas o físicas:** Según Chiavenato (2004), son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación. Se refieren a los hechos que pueden distraer. Para Krohling (2002) las barreras mecánicas y físicas están relacionadas con los aparatos de transmisión, con la bulla, los ambientes y los equipos inadecuados que pueden dificultar e impedir que la comunicación ocurra.
- **Barreras fisiológicas:** Krohling (2002) señala que se refieren a los problemas genéticos o malformaciones de los órganos de vida.

- **Barreras semánticas:** Krohling (2002), considera que estas barreras ocurren al usar inadecuadamente el lenguaje común para el receptor y el emisor. Por otra parte, Chiavenato (2004) señala que son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Las diferencias de los idiomas constituyen barreras semánticas entre las personas.
- **Barreras psicológicas:** Para Krohling (2002), son los preconceptos y estereotipos que hacen que la comunicación pueda verse perjudicada. Estas barreras están relacionadas con actitudes, creencias, valores y la cultura de las personas.
- **Barreras personales:** Según Chiavenato (2004), las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones y valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, emociones, motivaciones y sentimientos personales.

2.11.1 Barreras en la comunicación organizacional

Krohling (2002) asegura que hay muchas maneras de clasificar las barreras que se interponen en la comunicación organizacional, sin embargo, las más importantes son:

- **Barreras administrativas / burocráticas:** la autora señala que se deben a las formas como las organizaciones actúan y procesan sus informaciones.
- **Barreras por exceso de información:** Es una barrera que está presente en la actualidad. La sobrecarga de información en las empresas cada vez es mayor; proliferan los papeles administrativos e institucionales, las reuniones innecesarias e inútiles. La falta de priorización de la información confunde al público e impiden que la comunicación sea eficaz.
- **Barreras comunicacionales incompletas o parciales:** Son producto de las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a dudas que ocurren dentro de la organización y que impiden que el fin de la comunicación sea el deseado.

3. Auditoria de las comunicaciones

Libaert (2006) señala que:

La auditoria es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación, pero también la que menos se valora. Con el pretexto de que lo esencial reside en el objetivo por alcanzar y de que la situación existente puede evaluarse con facilidad, incluso de manera intuitiva, esta primera fase suele pasarse por alto (p. 105).

Por otra parte, Libaert (2006) establece que la auditoria no se ocupa únicamente de mantenerse al tanto de la opinión entre los destinatarios de la

comunicación. También se interesa en la organización y el funcionamiento de la comunicación. La auditoria constituye la base del plan de comunicación, su ausencia o sus imperfecciones sólo podrán redundar en una estrategia incompleta.

La auditoria se puede realizar a través de un enfoque cualitativo. “El enfoque cualitativo tiene su base en las técnicas de entrevista y la observación de actitudes, sean individuales o grupales, y su objetivo es investigar los aspectos determinantes en la construcción de una imagen” (Libaert, 2006, p. 119).

Según Thomas Garbett (1991) hay tres tipos principales de auditoria de comunicaciones: gráfica, de contenido y de medios.

Auditoria Gráfica

Esta es la más simple de las auditorias y consiste sólo en la recolección de nombres y logotipos que se presenten en toda la compañía, en el papel membreteado, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas y anuncios, así como tomas instantáneas de signos dentro y en torno de las plantas de producción (Garbett, 1991, p. 32).

Auditoria de Contenido

Garbett (1991) señala que los procesos de auditoria están enmarcados por recabar muestras completas de las comunicaciones más importantes de la compañía. “Estas consisten en anuncios comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por altos funcionarios” (p. 33).

Auditoria de Medios

“La auditoria de medios debe revelar los requerimientos del personal y estructurales. Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. El término *medios* debe entenderse en este caso como una oportunidad de comunicación, cualquiera que sea su forma” (Garbett, 1991, p. 34).

Garbett (1991) afirma que dentro de la auditoria de medios se deben contemplar medios externos e internos, generándose una premisa en materia de comunicaciones.

Por otra parte, la auditoria de medios arrojará una apreciación de la carga de trabajo existente en materia de comunicaciones y develará las nuevas necesidades de la organización.

4. Evaluación del entorno

Edgar Schein (1988) citado por Max Römer (1994), propone que el entorno debe iniciar una serie de preguntas, como ¿quiénes somos? Dentro del marco de servicios o productos que produzca la empresa; ¿cómo es nuestro consumidor?; ¿cuál es la misión principal y nuestra función dentro del aspecto empresarial?; ¿cuál es nuestra razón de ser, es decir, nuestra justificación última para la existencia?

Para descubrir la posición en que se encuentra una empresa en relación a su entorno. Edgar Schein (1988) citado por Römer (1994) plantea varios pasos:

Primero, propone reconstruir y analizar la historia de la organización identificando todas las crisis importantes, momentos cruciales y puntos claves. Segundo, considera necesario reconstruir cómo la directiva de un momento histórico de la empresa, definió su identidad y papel. Tercero, propone localizar temas y claves en los acontecimientos de la empresa. Finalmente, propone una tabulación de claves en las que se entrecruzarán los criterios estratégicos (Römer, 1994, p. 84).

Römer (1994) señala que este tipo de acciones, aunque no son fáciles de poner en práctica, en especial para consultores externos, proporciona al auditor las herramientas básicas para posicionar a la corporación dentro de un enorme nicho de posibilidades comunicacionales. Agrega además, que:

Lo más importante para establecer una estrategia frente al entorno es obtener los datos más relevantes que permitan elaborar planes con sentido y coherencia con las acciones que se identifiquen con los principios, valores, cultura, misión y visión de la empresa, además de responder a las acciones que otras empresas del sector realizan en torno a las comunicaciones (p.85).

Römer (1994) indica que los gerentes deben tener capacidad de percepción, de sentido común e intuición para no dejar escapar las señales del entorno que pueden afectar de alguna manera a su empresa.

Italo Pizzolante (1993) citado por Römer (1994), sugiere que ante el entorno se debe construir una estrategia de acuerdo al sistema cultural corporativo que sea real, veraz. A la vez debe mantenerse cierta

permeabilidad para mantener la línea comunicacional que se desea alcanzar de acuerdo a los cambios del entorno.

5. Audiencia

Römer (1994), divide las audiencias o públicos en tres tipos:

- Público interno: trabajadores, empleados y gerencia.
- Público intermedio: accionistas, proveedores y clientes directos.
- Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

Römer (1994) señala que el comunicador empresarial debe ser hábil profesionalmente, debe conocer la empresa y las técnicas de comunicación. Debe existir además consonancia o correspondencia entre el código del emisor y el del receptor de los mensajes, es decir, debe existir consonancia entre los códigos de los intérpretes del diálogo. Por otra parte, los mensajes o material de comunicación deben estar acorde con la actuación de la empresa.

Römer (1994) agrega que el comunicador empresarial debe lograr una identificación clara de los interlocutores (emisor y receptor), para que los cauces de comunicación sean adecuados en cada caso y queden claramente identificados.

La tarea del comunicador empresarial no es fácil. “Tiene que pulsar a sus audiencias y poder expresarles dentro de una estrategia de comunicaciones coherente con su empresa (...) los mensajes que diferenciarán a su empresa de las demás” (Römer, 1994, p. 98).

Para Römer (1994) conocer el entorno de la empresa, lo que hacen y demandan sus audiencias, es una de las mayores herramientas que posee el gerente cuando conduce los destinos comunicacionales de la empresa. “El saber informar adecuadamente a sus públicos, hace del gerente un estratega de las comunicaciones, y más allá, es capaz de proporcionarles comunicaciones globales, dentro del mundo de la diversidad informativa” (p. 114).

Fernández Collado (1996) realiza una categorización de los públicos internos. La clasificación se basa de acuerdo a su ubicación por nivel en la estructura de la organización; a su ubicación formal, común cuando la organización está dividida por áreas, y por último, según su ubicación geográfica, ya que algunas grandes empresas o asociaciones, tienen diseminados centros de trabajo en muchas partes del territorio, incluso, en otros países o continentes.

La ubicación por nivel organizacional, es sencilla porque consultando el organigrama, se pueden deducir las características, requerimientos y expectativas del público. En la ubicación formal, resulta importante detectar la cultura del grupo, su mística de equipo, el tipo de tarea que desempeña, las profesiones que dominan, su nivel cultural y expectativas respecto de los demás conjuntos componentes de la estructura total de la organización. Finalmente, en lo referente a la situación geográfica, existen rasgos distintivos, que, de ser considerados y aprovechados convenientemente, pueden facilitar e incrementar la eficacia de una estrategia global de comunicación (Fernández 1996).

6. Estrategia comunicacional

6.1 Estrategia

Para Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993) la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, (...) la estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones (p.15).

6.2 Estrategia corporativa

Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus

accionistas, empleados, clientes y las comunidades (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 51).

6.3 Estrategia comunicacional

Luego de conocer la estrategia como pauta de acción y el objetivo de la estrategia corporativa, es necesario definir la estrategia comunicacional.

Una vez analizada la empresa, es hora de trazar una estrategia de comunicaciones. Esta estrategia está compuesta por una fusión entre la imagen corporativa, la identidad corporativa y además de un diagnóstico de las necesidades de la empresa, que constituirán el posicionamiento, que es exactamente lo que queremos y dónde queremos estar (Römer 1994).

La estrategia debe tener unos objetivos que regirán el plan. Un plan debe poseer, por demás, el consenso de la corporación para que sea de fácil aplicación dentro del círculo de gerentes de la empresa (...) En ocasiones, una estrategia es trazada con fines muy específicos y para oportunidades puntuales (p. 108).

Römer (1994) agrega que la estrategia en caso de ser redactada por un consultor externo, debe estar preparada de tal manera, que tanto quien la realiza como los gerentes que la aplicarán estén hablando el mismo idioma. Por otra parte, cuando se establece un plan de comunicaciones, o estrategia, es necesario comprender los niveles de inversión a los que está dispuesta la empresa.

Una estrategia debe establecerse con total sinceridad entre el gerente o los gerentes o los consultores de identidad (sean

externos o internos a la empresa), ya que cualquier detalle oculto de tan sólo una de las parte es capaz de producir el fracaso. También deben conocerse los alcances posibles de esa estrategia y no crearse falsas expectativas, ya que de esa manera se podría romper (...) la comunicación fluida de los gerentes con su personal (p. 109).

Por último Römer (1994) señala que el manejo adecuado de la imagen de la empresa, a través de estrategias de comunicación, permite al gerente mantener una identidad coherente entre la empresa y la imagen que proyecta, logrando una composición informativa.

Elementos de la estrategia de comunicación organizacional

Los elementos que debe contemplar una estrategia comunicacional según Römer (1994) son:

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender esa estrategia.
- Los objetivos que se pretenden con esa estrategia.
- Los alcances probables de la estrategia y las limitaciones posibles.
- Las audiencias a las que va dirigida.
- Los medios de comunicación que se utilizarán.
- El posicionamiento que persigue.
- La estrategia de creación de piezas comunicacionales.
- Los alcances de la inversión.
- El período de tiempo de las acciones que se deriven de la estrategia.
- Las acciones de la estrategia.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

1. Evolución de los centros comerciales en Venezuela

Los arquitectos venezolanos de la primera mitad del siglo pasado nunca se plantearon el reto de proyectar un centro comercial, porque en esa época no había comenzado a desarrollarse ese tipo de construcciones, según afirman González y Salas (1997). En aquel entonces, las personas se limitaban a hacer compras en las tiendas ubicadas en las distintas calles del centro de las ciudades o esperaban que el marchante pasara por las casas.

Según González y Salas (1997), antes del advenimiento de la modernidad en Venezuela y aún después, pueden distinguirse dos modalidades de expresión espacial tradicional para el ordenamiento de las actividades comerciales: la primera se remonta a la época colonial, cuando las plazas funcionaban como centro económico, político, social y cultural. La segunda se distribuye a lo largo de las calles principales, en donde se ubican distintas clases de negociación.

Para González y Salas (1997), la evolución de los centros comerciales en Caracas, desde la época de la colonia hasta los años 50 se resume así:

Plaza Mayor de Caracas

En el siglo XVIII la Plaza Mayor de Caracas presentaba dos áreas bien definidas. La superficie del centro estaba destinada al comercio informal, donde se agrupaban numerosos puestos de ventas ambulantes. Mientras que alrededor de la plaza se ubicaban una serie de comercios construidos de forma estable.

Plaza San Ignacio

Conocida actualmente como plaza El Venezolano, es un rincón caraqueño que sirve como ejemplo de perdurabilidad en el tiempo de la tipología de “comercios en plaza”.

Posteriormente, surge lo que González y Salas (1997) denominan el comercio "lineal", que son aquellos pasajes o galerías construidos en su mayoría por los inmigrantes europeos.

La Casa Zingg

Fue construida en el centro de Caracas en 1940, luego de tener diez años, se decidió reformarlo con el fin de adaptarlo a los cambios urbanos. Entonces, se creó El Pasaje Zingg, una vía pública peatonal que conecta el centro ciudadano con la Avenida Bolívar. El nuevo eje de la ciudad condujo a la asunción del pasaje como un corredor en tránsito, un paso fluido ante la avalancha humana que surcaría su espacio. Para ello se aprovechó el estacionamiento del edificio original, que surgió del desnivel que caracteriza al edificio.

La Calle Real de Sabana Grande

En sus inicios, dicha calle formaba parte de un largo camino que conectaba a Caracas con otros pueblos circunvecinos (Chacao, Chacaito, Petare etc.). Más tarde, con el crecimiento de la ciudad, se convirtió en una vía de fabulosa actividad mercantil y finalmente tomó la forma de boulevard, tal como se conoce actualmente. La Calle Real de Sabana Grande se convirtió en la referencia comercial de la ciudad de Caracas, a partir de los años 50.

La Gran Avenida

La Gran Avenida fue construida durante el gobierno de Marcos Pérez Jiménez. Constituyó durante mucho tiempo la prolongación comercial de la Calle Real. El diseño de las tiendas de la Gran Avenida introdujo varios elementos que comenzaron a originar innovaciones en los antiguos comercios. Entre ellos se destacan:

- Uso de vidrieras, cuyo efecto demostrativo comienza a atraer la atención de los clientes y además eran decorativas.
- Espacios frontales para estacionar los vehículos y permitir acceso directo a las tiendas.
- Iluminación nocturna y anuncios de luz de neón, lo cual contribuyó a llamar la atención de los transeúntes.

En 1950 existe una transición entre la modalidad de los espacios comerciales tradicionales, y el advenimiento de los centros comerciales que se impulsa a finales de los 60 y durante los 70. Una muestra interesante es el Centro Simón Bolívar.

Centro Simón Bolívar

A diferencia de las estructuras comerciales anteriores, las cuales se construían a nivel de la calle, el Centro Simón Bolívar ubica los comercios en áreas de sótano y planta baja de las dos torres destinadas a oficinas. En consecuencia, los comerciantes de la zona aprovechan el flujo de compradores que se desplazan de los sótanos a las oficinas superiores, además de los peatones que atraviesan la edificación.

González y Salas (1997), consideran que con la construcción del Centro Simón Bolívar en aquella época se logra una aproximación a la idea

de centro comercial, sin llegar a ser éste la finalidad principal del complejo arquitectónico.

El advenimiento de los centros comerciales en Caracas

Los autores afirman que el advenimiento de los centros comerciales permitió estrenar modalidades arquitectónicas, y con ellas nuevas formas de consumos e interacción social.

Mariano Goldberg en su Guía de Edificaciones Contemporáneas de Venezuela (1982), menciona los centros comerciales pioneros en Caracas, entre ellos se encuentran:

- Centro Comercial CADA, Las Mercedes (1955).
- C.C. y Exposición Industrial El Helicoide, no concluido (1956 – 1957).
- Centro para Oficinas y Comercio Mata de Coco (1959).

Estos tres centros comerciales marcaron el primer auge urbanístico, durante los años 50. “Tal situación se explica por el énfasis del capital público y privado en la construcción, el mejoramiento de las condiciones económicas del país y la inmigración de mano de obra europea especializada” (Goldberg 1982, p.57).

Después de la construcción de los centros pioneros, se logra un segundo período de repunte en la edificación de centros comerciales. Se considera que en la década de los años 70, existe un mayor énfasis en la construcción de centros comerciales, en comparación con las décadas anteriores. (Mariano Goldberg, 1982)

Los centros comerciales que se construyeron en la década de los 70 son:

- El Centro Comercial Chacaíto (1968).
- Centro Comercial La Pirámide (1972).
- Centro Plaza (1972).
- Centro Comercial El Marqués (1973).
- Centro Comercial El Trebol (1973).
- Holiday Day Inn, hoy llamado Paseo La Mercedes (1974).
- Centro Comercial Propatria (1975).
- Centro Comercial y Oficinas Banaven, mejor conocido como Cubo Negro (1976 – 78).

Cada uno de los centros comerciales mencionados anteriormente, exhibe múltiples variantes en la oferta de espacios comerciales, sin embargo, Mariano Goldberg (1982) considera que sólo el Centro Ciudad Comercial Tamanaco, construido en 1972, llega a su máxima expresión.

Con 1.200.000 m² de construcción, se albergan 700 oficinas, un hotel con 200 habitaciones y más de 400 locales comerciales, entre los cuales se destacan: tiendas por departamento, supermercado, peluquerías, restaurantes, tascas, galerías de artes, bibliotecas, gimnasios, bancos, agencias de viajes, farmacias entre otros.

Igualmente se pueden encontrar pequeñas plazas internas, decoradas con fuentes, asientos y jardineras. Brinda servicios de vigilancia privada y estacionamiento las 24 horas del día, sanitarios y teléfonos públicos, así como exposiciones itinerantes en sus estacionamientos y terrazas.

Mariano Goldberg (1982), considera que a partir de la década de los 90 y hasta el presente, no pareciera precisamente la mejor época para la construcción de grandes centros comerciales. Sin embargo, pese a la crisis bancaria y el incremento desmesurado de los costos de construcción, ha resultado un resurgimiento de los centros comerciales y su evolución en cuanto a calidad arquitectónica y cantidad de alternativas distribuidas por toda la ciudad.

El caso más emblemático, es la construcción del Sambil a finales de los años 90. Sin duda alguna, ha fijado una pauta importantísima en la historia de los centros comerciales, tanto desde el punto de vista arquitectónico como de operatividad. (...) Desde hace varios años el público se ha acostumbrado a unos estándares de comodidad, belleza y funcionalidad difíciles de alcanzar. Sin embargo, y pese a las dificultades económicas, se han construido centros comerciales de gran belleza estética y con un diseño interior impecable. Cada centro comercial nuevo en su estilo, no solo cubre las necesidades de sus usuarios, sino que son una clara demostración de innovación en arquitectura y diseño interior (Consultado el día 10 de mayo de 2009 de la World Wide Web: <http://www.topshoppingcenters.com>).

2. Centro Comercial City Market

En aras de mejorar la calidad recreativa del Boulevard de Sabana Grande, nació el Centro Comercial City Market. Está ubicado en el corazón del Boulevard, entre las estaciones de Metro Sabana Grande y Plaza Venezuela.

El Centro Comercial City Market entró en funcionamiento el 23 de noviembre del año 2000. Posee un área aproximada de 18 mil metros cuadrados (18.000m²), 45% destinada a la sección comercial; siendo el resto correspondiente a las áreas comunes y recreativas. Cuenta con cinco niveles comerciales: Plaza, Boulevard, Feria, Feria-Mezanina y Diversión, donde se concentran alrededor de 200 tiendas. El área de los locales comerciales va desde las rendidoras mini-tiendas de cinco metros cuadrados (5m²), hasta espaciosos locales de trescientos cincuenta metros cuadrados 350m².

Adicionalmente, han sido incorporados a sus áreas comunes quioscos con diseños futuristas, para aquellos antojos que sólo en City Market se pueden encontrar.

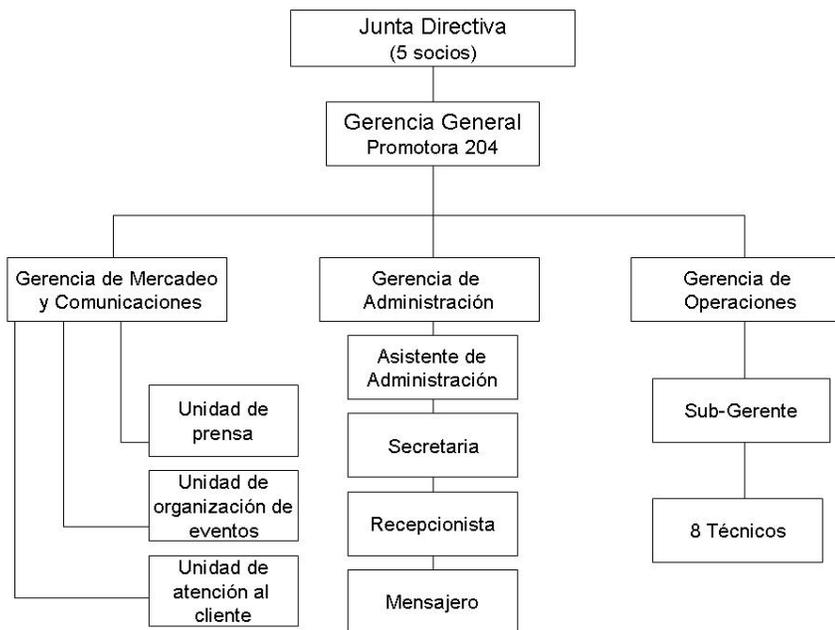
City Market cuenta con una Feria de Comida con capacidad para 19 establecimientos, en un área comercial de aproximadamente 450 metros cuadrados, con capacidad para albergar alrededor de 350 comensales. En este sentido, su gerencia de comercialización, siempre está en la búsqueda de nuevos y productivos conceptos que brinden a los visitantes una variedad de alternativas gastronómicas.

Recientemente se ha incorporado el CECIM (Centro de Eventos City Market) a los servicios que ofrece el Centro Comercial. Se trata de 1500 metros cuadrados de construcción ideales para reuniones corporativas, eventos de moda, conferencias, exposiciones de arte e incluso graduaciones.

Los espacios del CECIM cuentan con aire acondicionado integral, instalaciones eléctricas, zona de carga y descarga, telefonía e Internet WIFI, sistema de sonido central, sanitarios, cocina y bar.

El Centro de Convenciones y Eventos, se proyecta como un elemento favorecedor para el Centro Comercial. La gerencia pretende cambiar la realidad de City Market, apuntando a transformar las debilidades en fortalezas. Con el CECIM se busca atraer un público corporativo, un grupo de gente nueva e interesante que le de un valor agregado al Centro Comercial City Market.

2.1 Organigrama



2.2 Infraestructura

El orden arquitectónico de la obra obedece a tendencias vanguardistas y modernas. Su diseño en forma oval posee una impactante cúpula translúcida central, que humaniza las instalaciones y genera contacto con el medio ambiente.

Los visitantes pueden desplazarse a través de las instalaciones internas haciendo uso de las escaleras mecánicas, y para aquellas personas minusválidas o con niños, está a disposición un ascensor central.

2.3 Público

El índice de visitantes que recibe el Centro Comercial City Market, supera los 130.000 semanales, incrementándose estos números hacia los fines de semana y quincenas. Los visitantes pertenecen en su mayoría a los niveles socio-económicos C y D. Dicha información proviene de estudios e investigaciones desarrolladas por el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.

El público que visita City Market, va desde pequeños comerciantes hasta personal ejecutivo, pasando por jóvenes estudiantes, empleados, turistas, vecinos y usuarios del boulevard; todo esto gracias a la variedad de la zona, en ella convergen torres bancarias, empresas privadas, colegios e institutos universitarios.

2.4 Seguridad

Cuenta con un avanzado sistema de cámaras que mantiene vigiladas todas las áreas del Centro Comercial desde un control central. Esto, aunado a un personal ubicado en puntos estratégicos de las instalaciones, garantiza a los visitantes seguridad, atención y servicio.

3. Evolución del Centro Comercial City Market

El Centro Comercial City Market, nace producto de la materialización de un proyecto de cinco socios que actualmente forman parte de la Junta Directiva del mismo. Por otra parte, la construcción de City Market Bazar,

ocurre más o menos de forma simultánea, pero en esta obra sólo dos de los cinco socios del proyecto comparten acciones.

En principio, la construcción del Centro Comercial era un proyecto ajeno a los socios. Una vez que estuviese construido, ellos venderían el edificio como una unidad completa, y sólo quedarían como la constructora que llevo a cabo la obra arquitectónica.

Sin embargo, durante el proceso de construcción del Centro Comercial, se agravó la situación de los buhoneros del Boulevard de Sabana Grande. La estampida de economía informal aumentaba los índices de inseguridad y la ingobernabilidad dominaba la zona. El panorama ahuyentaba a los posibles compradores, así que la constructora Promotora 204 tuvo que tomar medidas drásticas para recuperar su inversión.

Promotora 204 decidió vender y alquilar individualmente los locales, para de esta manera poder inaugurar el Centro Comercial y dar inicio a las actividades comerciales.

La constructora pretendía ser selectiva a la hora de vender o alquilar los locales, pero el proceso de venta y arriendo se dificultaba producto de la precaria situación de la zona. Así, que tuvieron que darle cabida a cualquier persona interesada en invertir, tuviera o no experiencia comercial.

Muchas de las personas que compraron los locales, lo hicieron para invertir en un bien inmueble, pero su intención no era iniciar alguna actividad comercial en el local. Este hecho ha generado que hoy en día sean muchos los locales inoperantes dentro de City Market; y además, tal situación escapa

de las manos de la administración porque no pueden controlar a los propietarios que no responden los llamados o se encuentran fuera del país.

La mayoría de los locales de City Market Bazar, son propios, mientras que en el Centro Comercial ocurre lo contrario, es mayor el porcentaje de locales alquilados.

La situación del Centro Comercial ha mejorado con la erradicación de la economía informal de la zona. La salida de los buhoneros del Boulevard de Sabana Grande, ha traído consigo expectativas de recuperación de ingresos entre los comerciantes del sector, se han extendido los horarios de atención al público, la clientela cambió y las perspectivas mejoran cada día. Ignacio Salvatierra, Director Principal de City Market, señala que el Boulevard de Sabana Grande volverá a convertirse, en unos años, en la referencia comercial de los caraqueños.

3.1 Situación comunicacional

La situación externa del Centro Comercial, afectaba directamente el entorno interno. Por esta razón, el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, conjuntamente con la administración, se abocaron al fortalecimiento de las relaciones comunicacionales externas para la captación de público, dejando de lado las comunicaciones internas, punto clave para el crecimiento de una empresa y para su adecuada proyección exterior.

Preocupándose por la imagen que proyectaban hacia el público externo, descuidaron al público interno. Por lo que surgió la necesidad de crear una estrategia comunicacional adecuada, para mejorar las relaciones

internas entre todos los grupos o departamentos que integran el centro comercial.

3.2 Reglamentos

City Market desde su entrada en funcionamiento se regía por un reglamento interno. Dentro de sus estatutos de creación se enmarcaban importantes normas que debían ser cumplidas por los comerciantes que laboraran dentro del Centro Comercial. Dichas normas contemplaban lo concerniente al horario de apertura y cierre, el tratamiento que se le debía dar al acceso de mercancía y los horarios para ello, decoración de vitrinas y espacios internos, entre otras.

Estas normas no eran cumplidas a cabalidad, sobretodo, lo concerniente al horario. La inseguridad atemorizaba a los comerciantes, así que abrían y cerraban sus locales fuera del horario convenido. Las gerencias del Centro Comercial no podían evitarlo, así que decidieron apartar tentativamente el reglamento hasta que se regulara la situación del Boulevard.

El problema con la economía informal y la inseguridad en Sabana Grande se mantuvo hasta hace unos tres años aproximadamente. A partir de la erradicación de los buhoneros, los puestos policiales a lo largo del Boulevard y su completa iluminación, cambiaron las perspectivas de City Market. Las personas han ido recuperando la confianza en la zona y el Centro Comercial ha explotado dicha confianza, atrayendo al público externo con innumerables actividades y opciones.

Con la positiva reactivación del Boulevard y de City Market, fue necesario reactivar también las normas iniciales que regían su

funcionamiento. Desde hace tres años aproximadamente han entrado en funcionamiento las normas, haciendo especial énfasis en el horario de apertura y cierre de locales. Algunos de los arrendatarios se han resistido al cambio; venían acostumbrados a un horario adaptado a sus necesidades, y ahora, deben cumplir con lo estipulado en el reglamento, porque contravenir las normas acarrea sanciones pecuniarias.

3.3 Del Centro de Todos al Centro Tecnológico de Caracas

City Market, en sus inicios, se proyectaba como el centro de compras por excelencia de la zona. Su interesante mezcla de tiendas y comercios de diferentes ramos, le daba cabida a diferentes públicos, de allí la creación de su slogan “El Centro de Todos”.

Pese a los altibajos que sufrió en su apertura, logró posicionarse en el gusto de los transeúntes del Boulevard. Sin embargo, no podía competir con los grandes centros comerciales aledaños o circundantes como por ejemplo, el Centro Comercial El Recreo, y el Centro Comercial Sambil.

El Centro Comercial City Market, pertenece a la Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (CAVECECO). Foros y congresos de dicho ente, concluían que en vista del auge de la construcción de grandes centros comerciales, los centros comerciales pequeños para entrar en el mercado competitivo, deben especializarse.

En vista de este problema, la Gerencia de Administración y el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones sometieron a City Market a importantes estudios de mercadeo, para determinar cuál era su fuerte comercial. Los resultados arrojaron que el nicho al cual podía dirigirse City

Market, era el tecnológico, debido a que había una fuerte oferta para este ramo dentro del Centro Comercial.

De esta manera, el Centro Comercial City Market pasó de ser “El Centro de Todos” al “Centro Tecnológico de Caracas”.

El nuevo enfoque diferenciador de City Market, además de aumentar la afluencia de personas, y con esto, elevar las ventas por parte de los locatarios, también ha favorecido considerablemente la demanda de compra y venta de locales comerciales tanto en el Centro Comercial City Market, como en City Market Bazar. M. Rodríguez (comunicación personal, Abril 17, 2009)

CAPÍTULO IV

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1. Modalidad de la investigación

De acuerdo con las modalidades establecidas en el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el presente Trabajo de Grado se ubica en la **Modalidad IV Estrategias de Comunicación, submodalidad 1: Auditorias de estrategias comunicacionales**. Esta modalidad consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito de estos proyectos es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés, para posteriormente plantear soluciones comunicacionales.

La investigación se inscribe en esta categoría, porque el objetivo del estudio es la elaboración de estrategias comunicacionales adaptadas a las necesidades comunicacionales del Centro Comercial City Market. Cabe resaltar que la estrategia de comunicación que se pretende proponer en este estudio es de carácter interno, para mejorar las relaciones entre locatarios, administración y el resto de los departamentos del Centro Comercial.

2. Tipo de investigación

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados, se realizó una investigación de tipo exploratoria. Fideas G. Arias (2006), la define como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p.23).

Por otra parte, según Malhotra (1997), este tipo de investigación pretende “examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo” (p.88). Además es utilizada con el propósito de “formular un problema o definirlo de manera más precisa, (...) ganar comprensión para desarrollar un enfoque del problema (...), establecer prioridades para investigaciones posteriores” (Malhotra, 1997, p.88).

La investigación fue de carácter ex post facto porque “el investigador parte de conocimientos ya realizados; por tanto sus datos tienen fundamentos en hechos ya cumplidos” (Tamayo, 1996, p.58). En el caso específico de esta investigación, se pretende proponer las herramientas adecuadas para solucionar las deficiencias de comunicación interna del Centro Comercial City Market.

Según el alcance temporal, el presente Trabajo de Grado es de tipo transversal, ya que se realizó en un tiempo determinado, sin evaluar los hechos a lo largo del tiempo.

Las fuentes utilizadas a lo largo de la investigación fueron de carácter primario, ya que los datos que se recogieron, provienen directamente de las fuentes que los produjeron. En la primera fase de la investigación se obtuvo información de los locatarios del Centro Comercial; en la segunda, de los miembros de la Junta Directiva del Centro Comercial y del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones; y en la tercera, a través de observación no participante.

3. Diseño de investigación

La investigación se desarrolló en tres fases:

Primera fase: conocer la percepción de los locatarios sobre las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market.

Segunda fase: tuvo como propósito, estar al tanto de la percepción de los miembros de la Junta Directiva y del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones del Centro Comercial.

Tercera fase: consistió en conocer el comportamiento tanto del público interno como del público externo que visita el Centro Comercial.

Las fases descritas corresponden a un diseño no experimental, el cual se define como:

(...) la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. (Kerlinger y Lee, 2002, p. 504).

En las tres fases de estudio descritas anteriormente los investigadores no tuvieron posibilidad de generar algún método para manipular las variables de estudio. En la primera y segunda fase, se tomó en cuenta la percepción de las comunicaciones por parte de los locatarios, los miembros de la Junta

Directiva y del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones del Centro Comercial City Market.

Por otra parte, en la tercera fase de esta investigación se realizó la observación no participante, a través de la cual se observó el comportamiento del público interno y externo que concurre el Centro Comercial.

4. Operacionalización de variables

4.1 Variable

Una variable es definida como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (Tamayo, 1996, p. 84). Según lo anterior las variables que se evaluaron en esta investigación fueron:

- Comunicaciones internas
- Entorno
- Público

4.2 Definición operacional

Luego de definir las variables de medición, se procedió a realizar la definición operacional, la cual según Tamayo (2006), “establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición” (p.63).

Para definir las operaciones necesarias de medición, instrumentos y fuentes se utilizó el siguiente cuadro metodológico aplicado a cada objetivo específico planteado en esta investigación.

Tabla 1. Cuadro metodológico de operacionalización de variables

Objetivo	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Evaluar la situación actual de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market, para diagnosticar las necesidades comunicacionales	Comunicaciones Internas	Medios	Tipos de Canales: informales y formales.	¿Cuáles son los medios usados?	Encuestas	Locatarios del Centro Comercial
		Canales de información	Tipo de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.	¿Cómo se ejerce la comunicación dentro del Centro Comercial?		
		Tipo de lenguaje	Tipo de lenguaje: Formal e informal.	¿Cuál es el tipo de lenguaje usado en los mensajes?		
		Objetivo de la comunicación	Objetivo de la comunicación: Informar, Regular, Persuadir, Integrar.	¿Cuál es el propósito de las comunicaciones?	Entrevistas	Director Principal y Dpto. de Mercadeo y Com.
		Frecuencia	Frecuencia: diario, semanal, mensual, bimensual, trimestral, eventual, anual, nunca.	¿Con que frecuencia se comunican con los públicos?		
Tipo de información	Tipo de información: de producción, innovación y mantenimiento	¿Qué tipo de información es enviada?				

		Barreras de la comunicación	<p>Tipo de información que desearía recibir</p> <p>Barreras comunicacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecánicas o físicas • Fisiológicas • Semánticas • Psicológicas • Personales <p>Barreras en la comunicación organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativas/ burocráticas • Por exceso de información • Barreras incompletas o parciales 	<p>¿Qué tipo de información desearía recibir?</p> <p>¿Cuáles son las barreras de la comunicación presentes en City Market?</p>		
<p>Detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afronta el Centro Comercial City Market</p>	Entorno	<p>Interno</p> <p>Externo</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Amenazas</p> <p>Fortalezas</p> <p>Debilidades</p>	<p>¿Cuáles son las ventajas (oportunidades) que tiene City Market?</p> <p>¿Cuáles son las desventajas (amenazas) que enfrenta City Market)?</p> <p>¿Cuáles son las</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Locatarios del Centro Comercial</p> <p>Director Principal y Dpto. de Mercadeo y Com.</p>

				<p>fortalezas que caracterizan a City Market?</p> <p>¿Cuáles son las debilidades que enfrenta City Market?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas de City Market?</p> <p>¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas de City Market?</p> <p>Afluencia de personas en el Centro Comercial City Market</p> <p>Desarrollo del público externo dentro del Centro Comercial City Market</p>	<p>Observación no participante</p>	<p>Instalaciones del Centro Comercial City Market</p>
--	--	--	--	---	------------------------------------	---

				<p>Tiendas más visitadas</p> <p>Señalizaciones del Centro Comercial City Market</p> <p>Estado de la infraestructura, instalaciones y servicios internos</p>		
<p>Identificar las características del público al que irán dirigidos los mensajes</p>	<p>Público</p>	<p>Público Interno</p> <p>Público Externo</p>	<p>Características generales del público</p>	<p>¿Cuáles son las características del público interno del Centro Comercial City Market?</p> <p>¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación no participante</p>	<p>Locatarios del Centro Comercial</p> <p>Director Principal y Dpto. de Mercadeo y Com.</p> <p>Instalaciones del Centro Comercial City Market</p>

5. Población

Entendiendo por población el “conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema (...)” (Malhotra, 1997, p. 359). Se definieron para esta investigación tres unidades de análisis. Los resultados de cada unidad de análisis contribuirán con las conclusiones y las recomendaciones finales de esta investigación.

5.1 Fase de investigación 1:

Locatarios del Centro Comercial City Market.

5.2 Fase de investigación 2:

Junta Directiva y miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones del Centro Comercial City Market.

5.3 Fase de investigación 3:

Público que visita el Centro Comercial City Market.

6. Muestra

Después de definir las tres unidades de análisis de esta investigación se procedió a seleccionar la muestra, es decir un “subgrupo de elementos de la población que se seleccionan para participar en el estudio” (Malhotra, 1997, p. 359).

6.1 Fase de investigación 1:

La muestra de los locatarios que trabajan en el Centro Comercial City Market fue un muestreo intencionado, es decir:

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia (Tamayo, 1996, p.118).

El Centro Comercial City Market cuenta con 200 locales, 154 se encuentran operativos. Los 46 locales restantes se encuentran en proceso de alquiler, remodelación, cambio de ramo o cerrados.

La muestra de los locatarios encuestados fue de 154 locales, de los cuales 141 respondieron, las 13 personas restantes se negaron a responder la encuesta.

6.2 Fase de investigación 2:

La muestra de los miembros de la Junta Directiva y del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones del Centro Comercial, fue de carácter no probabilística, es decir, “no usa el muestreo aleatorizado (...) el énfasis reside en la persona que hace el muestreo” (Kerlinger y Lee, 2002, p.160). A su vez, es un muestro intencionado porque como lo considera Tamayo (1996), el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige que se conozca la población que se está investigando para determinar cuáles son las categorías representativas.

En esta fase de investigación se aplicaron cuatro entrevistas, de las cuales tres fueron aplicadas a los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones y una al Director Principal del Centro Comercial City Market (socio y miembro de la Junta Directiva).

Las personas entrevistadas fueron:

- Dr. Ignacio Salvatierra, Director Principal de City Market.
- Lic. Liliana Yépez, Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones.
- Lic. Maritza Rodríguez, Asesora de Comunicaciones y Gerente del Centro de Convenciones y Eventos de City Market.
- Daniela Prieto, Asistente de Prensa

6.3 Fase de investigación 3:

La última fase de la investigación consistió en realizar la observación no participante aleatoria en las instalaciones del Centro Comercial City Market (se explicará en el apartado “técnicas e instrumentos para la recolección de información”).

7. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

7.1 Encuesta

Fernández (1996) define a la encuesta como uno de los medios preferidos para recolectar información en las organizaciones. Las encuestas pueden detectar patrones de comunicación entre personas de distintos departamentos, detectan actitudes hacia la comunicación, miden el nivel de retención de contenidos de la comunicación organizacional, y por último, recogen información sobre hábitos de comunicación.

Fidias Arias (2006) define la encuesta como una técnica que pretende obtener información de un grupo o muestra de personas acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular.

La encuesta puede ser oral o escrita:

Fidias G. Arias (2006) señala que la encuesta oral se fundamenta en un interrogatorio en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde "(...) la encuesta oral se caracteriza por ser poco profunda, pero de gran alcance (p. 72).

Esta modalidad utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuesta, la cual siempre es llenada por el encuestador, a diferencia de la encuesta escrita que se realiza a través de un cuestionario autoadministrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado (p.72).

7.2 Entrevista estructurada o formal

La segunda fase de estudio, busca conocer la percepción que tienen los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones y la Dirección Principal, sobre las comunicaciones internas del Centro Comercial. Se realizó a través de entrevistas, que consisten en: "una técnica basada en un diálogo o conversación 'cara a cara' entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (Fidias G. Arias, 2006, p.73).

Fidias Arias (2006) define la entrevista estructurada o formal como la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.

La entrevista que se le aplicó a los locatarios de City Market, fue una entrevista estructurada o formal, ya que se tenía una guía prediseñada con las preguntas que fueron formuladas al entrevistado.

7.3 Observación simple o no participante

“Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” (Fidias G. Arias, 2006, p.69).

El instrumento de la observación que se utilizó en el Trabajo de Grado fue un diario de campo. Los períodos de observación fueron: días de semana regulares, fines de semana regulares, víspera del Día de las Madres, víspera del Día del Padre y Segunda Feria de Tecnología.

8. Diseño, validación y ajuste de los instrumentos

Para la validación de los instrumentos que se utilizaron en el diagnóstico de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market, se evaluó cada herramienta con diferentes profesores especializados en el tema, a fin de adaptar sus contenidos y hacerlos de fácil entendimiento para los encuestados y entrevistados. Además, se verificó si los instrumentos cumplían con el objetivo para el cual habían sido diseñados.

8.1 Diseño, validación y ajuste de la encuesta

A través de la operacionalización de variables se logra transformar las variables de conceptos abstractos a términos concretos; y además, se definen los indicadores que permiten seleccionar los instrumentos pertinentes, para responder las interrogantes formuladas por la investigación.

Luego de evaluar los tópicos y de haber sido validados los aspectos que debieron ser tomados en cuenta para conocer la opinión del público interno del Centro Comercial, el cuestionario para las encuestas quedó diseñado de la siguiente forma:

Encuesta

La siguiente encuesta es de carácter confidencial y tiene fines estrictamente académicos. Puede elegir el número de respuestas que considere conveniente. Por favor responder de forma sincera y clara. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre del establecimiento comercial: _____

Dueño _____

Ramo _____

Empleado _____

Condición del Local:

Antigüedad _____

Propio _____ Alquilado _____

Nivel _____

1. ¿A través de qué medios recibe información por parte de la Junta Directiva, personal administrativo o gerencial?

Teléfono

Circulares

Comunicados

Fax

Panfletos

Carteleras

Correo electrónico

Altavoces

Otro: _____

Memorandos

Reuniones

Boletines

Mensajes informales

2. ¿Cómo se ejerce la comunicación dentro del Centro Comercial City Market?

Gerencia se dirige a los locatarios

Locatarios se dirigen a otros locatarios

Locatarios se dirigen a la Gerencia

Otra

3. ¿Cuál es el tipo de lenguaje usado en los mensajes?

Formal

Informal

Otra

4. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Informar

Regular actividades

Persuadir

Integrar

Otro

5. ¿Con qué frecuencia recibe información?

Diario

Bimestral

Nunca

Semanal

Trimestral

Quincenal

Anual

Mensual

Eventual

6. ¿Qué tipo de información recibe?

De producción (Información regular esperada cada cierto tiempo)

De innovación (Información nueva, adaptada a nuevos acontecimientos)

De mantenimiento (información destinada a la integración y socialización del público interno)

7. ¿Qué tipo de información desearían recibir?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Información sobre la administración del CC | <input type="checkbox"/> Mercadeo |
| <input type="checkbox"/> Información sobre la vigilancia del CC | <input type="checkbox"/> Economía |
| <input type="checkbox"/> Información sobre las actividades que ofrecen | <input type="checkbox"/> Cultura |
| <input type="checkbox"/> Estrategias comerciales para captar público | <input type="checkbox"/> Salud |
| <input type="checkbox"/> Tecnología | <input type="checkbox"/> Estética |
| <input type="checkbox"/> Actualidad | <input type="checkbox"/> Tendencias de moda |

8. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?

- Ubicación
- Cercanía del metro
- Seguridad
- Otra: _____

9. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?

- Ubicación
- Inseguridad
- Falta de atractivos comerciales
- Otra: _____

10. ¿Cuáles son las fortalezas del Centro Comercial City Market?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Buenos precios | <input type="checkbox"/> WiFi |
| <input type="checkbox"/> Promociones | <input type="checkbox"/> Ascensores |
| <input type="checkbox"/> Variedad de tiendas | <input type="checkbox"/> Escaleras mecánicas |
| <input type="checkbox"/> Feria de comida | <input type="checkbox"/> Aire Acondicionado |
| <input type="checkbox"/> Estacionamiento | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

11. ¿Cuáles son las debilidades del Centro Comercial City Market?

- Muchos locales vacíos
- Insuficiencia de vigilancia interna
- Escasez de puestos de estacionamiento
- Otra

12. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?

13. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

14. ¿Cuáles son los problemas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

15. ¿Considera que algunos locales contravienen normas del centro comercial? ¿Por qué?

Se contó con la validación de los profesores de la Escuela de Comunicación Social Pedro Navarro, Coordinador Académico; Yasmín Trak, Jefe del Departamento de Comunicaciones Publicitarias; Prof. Jorge Ezenarro, especialista en las cátedras de Metodología de Investigación, Estadística y Trabajo de Grado y Prof. Ramón Chávez, quien está a cargo de las cátedras de Comunicaciones Organizacionales, Gerencia Comunicacional de Crisis y Comunicaciones Integradas. Las validaciones se realizaron los días 28 y 30 de abril de 2009.

Los comentarios del Prof. Ramón Chávez fueron positivos hacia la encuesta, sin embargo, sugirió añadir una pregunta que contemplara la información que deseaban recibir los arrendatarios (audiencia interna del Centro Comercial).

El Prof. Pedro Navarro y la Prof. Yasmín Trak compartieron los comentarios del Prof. Ramón Chávez en relación a la pregunta que se debía añadir a la encuesta.

El Prof. Jorge Ezenarro sugirió añadir “eventual” en la frecuencia con la que reciben información los locatarios, y abrir algunas preguntas que estaban cerradas, para conocer ampliamente la opinión de las audiencias internas.

Igualmente se contó con la aprobación del Prof. Andrés Rojas, quien dicta la cátedra de Planificación de la Comunicación y es el tutor del Trabajo de Grado.

Aplicación de la prueba piloto

Se aplicaron diez encuestas como parte de la prueba piloto. Posteriormente se añadió una opción de respuesta a la pregunta vinculada a las desventajas o amenazas del Centro Comercial City Market. Se incorporó la categoría “falta de atractivos comerciales” porque los diez encuestados consideraron, la escasez de franquicias y locales de diversión, como la principal amenaza que enfrenta City Market frente a otros centros comerciales del sector. Sin embargo, para efectos del análisis, se contemplará la falta de atractivos comerciales como una debilidad del Centro Comercial.

8.2 Diseño, validación y ajuste de la entrevista

En cuanto al diseño de la entrevista, luego de contemplar los tópicos que debía contener para recaudar información desde el punto de vista de los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones y la Dirección Principal; y tomando en cuenta la opinión de los Profesores que validaron los instrumentos, el modelo de entrevista quedó diseñado de la siguiente forma:

Entrevista

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿A través de qué medios envían información a los locatarios o arrendatarios del Centro Comercial?
2. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?
3. ¿Qué tipo de lenguaje es usado en los mensajes?
4. ¿Cuál es el tipo de comunicación?
5. ¿Con qué frecuencia envían información?
6. ¿Qué tipo de información envían?
7. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?
8. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?
9. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?
10. ¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?
11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación o las dificultades que se presentan en las comunicaciones internas?
12. ¿Cuáles son las características generales del público interno (locatarios) del Centro Comercial City Market?
13. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?
14. ¿Se ha presentado algún inconveniente con los puestos de estacionamiento?
¿Existe algún plan alternativo?
15. ¿Cuáles son las principales regulaciones del Centro Comercial City Market?

Los comentarios del Prof. Pedro Navarro con respecto a la entrevista fueron positivos, sin embargo, propuso priorizar o jerarquizar el orden de algunas preguntas.

La Prof. Yasmín Trak sugirió añadir a la entrevista una pregunta que contemplara las barreras comunicacionales presentes en el Centro Comercial City Market.

Los Prof. Ramón Chávez y Jorge Ezenarro estuvieron de acuerdo con las correcciones y sugerencias de los profesores antes mencionados, sobre el modelo de entrevista presentado, al igual que el Prof. Andrés Rojas.

8.3 Diseño; validación y ajuste del diario de campo

Por indicaciones de la Prof. Yasmín Trak y el Prof. Andrés Rojas, se elaboró un diario de campo para agrupar el comportamiento de los públicos y para recabar información importante para la investigación.

Los ítems que se tomaron en cuenta en el diario de campo fueron los siguientes:

- Características del público que visita el Centro Comercial City Market.
- Afluencia de personas.
- Desenvolvimiento del público externo dentro del Centro Comercial City Market.
- Tiendas más visitadas.
- Señalizaciones.
- Estado de la infraestructura, instalaciones y servicios internos.

9. Registro

Luego de aplicar las encuestas, la información fue vaciada en una tabla de Excel. Posteriormente, para procesar las respuestas obtenidas se utilizó el programa informático SPSS versión 15.0, el cual es un procesador de bases de datos que ayuda a generar resultados y gráficos estadísticos.

Las cuatro preguntas abiertas de la encuesta no fueron tabuladas en SPSS 15.0. En este caso, se realizó un análisis de contenido y fueron agrupadas por criterio de similitud.

La información obtenida a través de las entrevistas, fue vaciada en una matriz que contiene los tópicos de pregunta, los nombres y el cargo del entrevistado. La información generada por la observación no participante, también fue registrada en una matriz, que contempla los ítems y los días en que fue realizada la observación.

10. Criterios para el análisis de resultados

Para el procesamiento de los resultados de las encuestas, se construyó una tabla en Excel, posteriormente la misma data se traslado al programa SPSS 15.0, para procesar los datos estadísticos automáticamente.

Se hizo necesario generar variables de respuesta múltiple debido a la naturaleza de las preguntas. De esta manera se pudo procesar la información basada en un 100%, lo que hizo más sencillo el posterior análisis.

De las nuevas variables se derivó el procesamiento de los datos que incluyó un análisis estadístico de frecuencias absolutas y relativas, con sus índices chi cuadrado (medida de discrepancia entre las frecuencias observadas y esperadas), los cuales fueron revisados con un nivel de significación de un 5% (95% de confianza).

El nivel de significancia tomado en cuenta para considerar una relación entre variables fue de 0,05 lo que “quiere decir que un resultado que es significativo al nivel 0,05 puede ocurrir por azar no más de 5 veces en 100 ensayos “(Kerlinger y Lee, 2002, p.209).

En los cálculos se tomaron en cuenta los grados de libertad, porque “para calcular un estadístico es necesario basarse en observaciones sacadas de las muestras y en ciertos parámetros poblacionales. Si estos parámetros se desconocen, deben estimarse a partir de la muestra” (Spiegel, 1961, p.191).

Spiegel (1961) señala que “el número de grados de libertad de un estadístico denotado generalmente por ν se define como el número N de observaciones independientes en la muestra (es decir, el tamaño muestral) menos el número K de parámetros de la población que deben estimarse a partir de las observaciones de la muestra. En símbolos, $\nu = N - K$ ” (p.191).

Se relacionaron las variables concernientes a comunicaciones internas con la condición del encuestado (dueño o empleado). Esto, con el fin de ahondar en la relación existente entre dichas variables y el perfil del encuestado. Se tomó en cuenta la condición del locatario porque la estrategia comunicacional irá dirigida a las personas, indistintamente de la condición del local (propio o alquilado) o el ramo del establecimiento comercial.

Las variables de comunicación que se tomaron en cuenta para el análisis fueron: medios, flujos de comunicación, tipo de lenguaje, propósito de los mensajes, frecuencia de los mensajes, tipo de información que recibe y tipo de información que desearía recibir.

El coeficiente de contingencia se trata de una medida del grado de relación, asociación o dependencia de variables (Spiegel, 1961). No se realizaron los cálculos de coeficiente de contingencia, porque la relación entre las variables de comunicación y la condición del encuestado fue muy baja o nula en todos los casos. Con las pruebas de chi cuadrado pudo comprobarse que no existe correlación entre si la persona es “dueño” o “empleado”, con la tendencia de respuesta.

Para el procesamiento de las respuestas abiertas, se construyó una tabla en la que se realizó un análisis de contenido y se agruparon las respuestas por criterio de similitud, señalando el número de respuestas que obtuvo cada criterio.

El procesamiento de los resultados de las entrevistas, se realizó a través de una tabla que incorporaba cada tópico y la respuesta del entrevistado. En este caso, no se buscaron similitudes, por el contrario, todas las opiniones que dieron respuesta a los tópicos de pregunta, fueron tomados en cuenta para el análisis.

Por último, la observación no participante fue reportada en un diario de campo. Igualmente, se construyó una tabla que contiene los resultados de la observación y los días en que fue realizada la misma.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de resultados

1. Fase de investigación 1

Con el fin de atender a los objetivos propuestos y con base en las respuestas de los 141 locatarios del Centro Comercial City Market, se obtuvo la data pertinente para los análisis del perfil de comunicación, así como de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Centro Comercial, percibidas por los encuestados.

Debido a la naturaleza de la mayoría de las preguntas fue necesario generar variables de respuesta múltiple con la ayuda del programa estadístico SPSS 15.0, del cual se derivó el procesamiento de los datos que incluyó un conjunto de análisis estadísticos de frecuencias, para los cruces entre variables con sus índices chi cuadrado, respectivamente según el caso, los cuales fueron revisados con un nivel de significación de un 5% (95% de confianza).

Con el propósito de potenciar los análisis de asociación que se llevaron a cabo, se tomó en consideración eliminar del análisis de contingencia todas aquellas categorías que en el análisis exploratorio agruparan las opiniones de menos de un 3% de la población, por ser concebidas como casos atípicos. En tal sentido, los resultados se muestran a continuación.

1.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

Los resultados que se muestran a continuación fueron seccionados en tres partes: a) condición del encuestado, b) análisis de las comunicaciones internas y c) revisión de las variables determinantes para el análisis DOFA.

Con el fin de definir la condición del encuestado, se tomaron en cuenta características asociadas con los locatarios, en términos de su cargo y ocupación del local; así como del cruce de estas variables. Seguidamente, se muestran los análisis de las preguntas asociadas con la comunicación y la percepción de fortalezas y debilidades de City Market. Dichas respuestas corresponden a preguntas de selección múltiple, por tanto, el tratamiento de estas variables se realizó con la función de respuestas múltiples del programa SPSS 15.0. Debido al tipo estadístico de las variables con las cuales se está tratando, los análisis que se llevaron a efecto fueron fundamentalmente de frecuencias relativas en porcentajes, para todos los casos se incluyeron los gráficos de barras realizados en el programa Excel 2007 de Microsoft Office.

1.1.1 Condición del locatario y ocupación del local

Condición del locatario

De acuerdo con los resultados de la condición del encuestado (locatario), la mayoría (n= 80, 56.7%) de los sujetos encuestados reportaron ser empleados del local. Mientras que el restante de la población (n= 61, 43.3%) manifestaron ser los dueños del negocio. La distribución de las respuestas en sus porcentajes se ilustra en la gráfica adjunta (figura 1).

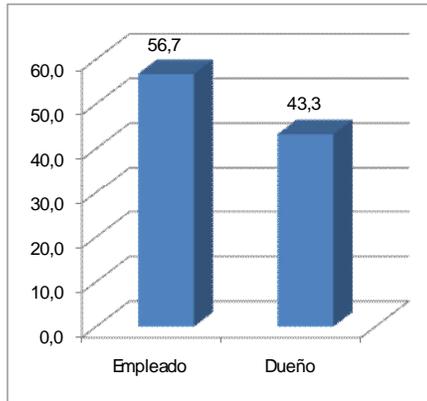


Figura 1. Gráfica de barras para las frecuencias relativas al cargo del locatario.

Forma de ocupación del local

De acuerdo con las respuestas para la forma de ocupación del local, la mayoría de los sujetos encuestados ($n= 97$, 68.8%) señalaron que el local es alquilado. En tanto que el resto de los participantes ($n= 44$, 31.2%) declararon ser propietarios del local. De este modo se ilustra en la gráfica adjunta (figura 2).

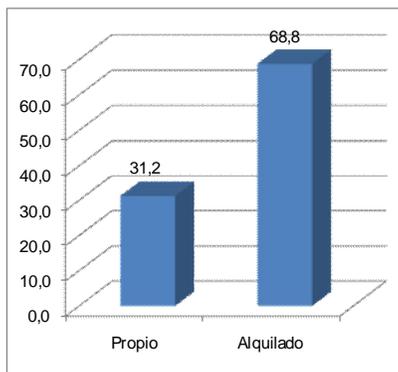


Figura 2. Gráfica de barras para las frecuencias relativas a la forma de ocupación del local.

Cargo del locatario según la forma de ocupación del local

De acuerdo con los resultados para el cruce entre el cargo del locatario y la forma de ocupación del local, se observó que la mayoría ($n= 63$, 44.7%) de los participantes son empleados del negocio, en condición de alquiler del local. Casi el doble ($n= 34$, 24.1%) de la categoría más cercana

conformada por dueños del negocio en locales alquilados. Seguido por los sujetos que son dueños tanto del local como del negocio (n=27, 19.1%). Mientras que el restante de la población (n= 17, 12.1%) son empleados de personas que son dueños del local. De este modo se ilustran en la gráfica adjunta (figura 3).

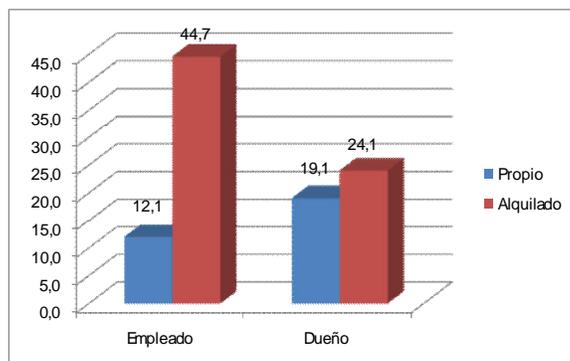


Figura 3. Gráfica de barras para las frecuencias relativas del cruce entre el cargo del locatario y la forma de ocupación del local.

1.1.2 Perfil de comunicación

- ¿A través de qué medios reciben información por parte de la Junta Directiva, personal administrativo o gerencial?

Los datos que se muestran en la tabla 2, indican que más del 97% corresponde a respuestas representativas. Los encuestados sostienen que el medio de comunicación más empleado por los miembros de la Junta Directiva, personal administrativo o gerencial para comunicarse con los locatarios es el memorando (f=43.2%), seguido por circulares (f=38%), reuniones (f=10.4%) y correo electrónico (f= 6%). Por su parte, el teléfono, boletines, panfletos u otros son medios que acumularon menos de 1% de los casos cada uno, serán descartados de los análisis posteriores por considerarse medios de comunicación que no representan los medios típicos

de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 4 (ver anexo 1).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Memorando	108	43,2%
Circulares	95	38,0%
Reuniones	26	10,4%
Correo electrónico	15	6,0%
Teléfono	1	,4%
Boletines	2	,8%
Panfletos	2	,8%
Otros	1	,4%
	250	100,0%

Tabla 2. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el medio por el cual reciben información.*

- ¿Cómo se ejerce la comunicación dentro del Centro Comercial City Market?

Los datos que se muestran en la tabla 3 indican que el 99,5% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que el flujo de comunicación más usual en el Centro Comercial City Market se produce de la gerencia hacia los locatarios (f=52.7%), seguido por la comunicación de locatarios hacia la gerencia (f=38.8%) y con mucho menor grado (f=8.1%) entre locatarios. Por su parte, otros flujos de comunicación acumularon menos de 1% de los casos cada uno, por lo cual serán descartados de los análisis posteriores por considerarse poco representativos de los comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 5 (ver anexo 2).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Gerencia-Locatarios	136	52,7%
Locatarios-Gerencia	100	38,8%
Locatarios-Locatarios	21	8,1%
Otros	1	,4%
	258	100,0%

Tabla 3. *Distribución de frecuencias y porcentajes para la forma en que se ejerce la comunicación.*

- ¿Cuál es el tipo de lenguaje usado en los mensajes?

Los datos que se muestran en la tabla 4, indican que más del 98% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que el tipo de lenguaje más usual en el Centro Comercial City Market es el formal (f=95%), seguido por comunicación de ambos tipos, es decir, formal e informal (f=3.5%). Por su parte, el tipo de comunicación informal acumula menos de 1% de los casos, por lo cual será descartado de los análisis posteriores por considerarse poco representativo. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 6 (ver anexo 3).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Formal	134	95,0%
Ambos	5	3,5%
Informal	2	1,4%
	141	100,0%

Tabla 4. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de lenguaje usado en la comunicación.*

- ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Los datos que se muestran en la tabla 5 indican que más del 99% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que el propósito de los mensajes es informar (f=55%), seguido por regular

actividades (f=37.3%), persuadir (f=4.1%) e integrar (3.2%). Por su parte, las respuestas asociadas con otros propósitos acumularon menos de 1% de los casos, por lo cual será descartado de los análisis posteriores por considerarse poco representativo de los comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 7 (ver anexo 4).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Informar	121	55,0%
Regular actividades	82	37,3%
Persuadir	9	4,1%
Integrar	7	3,2%
Otros	1	,5%
	220	100,0%

Tabla 5. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de los mensajes.*

- ¿Con qué frecuencia reciben información?

Los datos que se muestran en la tabla 6 indican que más del 96% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que la frecuencia con la cual reciben información es principalmente semanal (f=43.8%), seguido por eventual (f=23.6%), mensual (f=22.2%) y quincenal (f=6.9%). Por su parte, diario (f= 2.8%) y nunca con menos de 1% de los casos, serán descartados de los análisis posteriores por considerarse casos de frecuencias de comunicación que no representan los comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 8 (ver anexo 5).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Semanal	63	43,8%
Eventual	34	23,6%
Mensual	32	22,2%
Quincenal	10	6,9%
Diario	4	2,8%
Nunca	1	,7%
	144	100,0%

Tabla 6. *Distribución de frecuencias y porcentajes para la frecuencia con la cual recibe información.*

- ¿Qué tipo de información recibe?

Los datos que se muestran en la tabla 7 indican que el 100% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que el tipo de información que reciben es de producción (f=41.9%), seguido por innovación (f=38.4%) y mantenimiento (f=19.7%). El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 9 (ver anexo 6).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Producción	85	41,9%
Innovación	78	38,4%
Mantenimiento	40	19,7%
	203	100,0%

Tabla 7. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que recibe.*

- ¿Qué tipo de información desearía recibir?

Los datos que se muestran en la tabla 8 indican que más del 96% de las respuestas se consideran representativas. Los encuestados sostienen que el tipo de información que desearían recibir es: estrategias comerciales (f=35%), seguido de seguridad (f=19.7%), administración (f=14.1%), mercadeo (f=10.3%), actividades que ofrecen (f=8.1%), tecnología (f=5.6%) y actualidad (f=4.1%). Por su parte, las respuestas asociadas con salud, moda,

estética, economía y cultura acumularon menos de 1% de los casos, cada una, por lo cual serán descartadas de los análisis posteriores por considerarse poco representativas de los comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 10 (ver anexo 7).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Estrategias Comerciales	112	35,0%
Seguridad	63	19,7%
Administración	45	14,1%
Mercadeo	33	10,3%
Actividades que Ofrecen	26	8,1%
Tecnología	18	5,6%
Actualidad	13	4,1%
Salud	3	,9%
Moda	3	,9%
Estética	2	,6%
Economía	1	,3%
Cultura	1	,3%
	320	100,0%

Tabla 8. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir.*

1.1.3 Estadísticos descriptivos para el DOFA

- ¿Cuáles son las ventajas (oportunidades) del Centro Comercial City Market?

Los datos que se muestran en la tabla 9 indican que más del 98% de las respuestas se consideran representativas. Los encuestados sostienen que entre las ventajas del Centro Comercial City Market destacan la cercanía al metro (f=58.8%), seguido por su ubicación (f=36.5%) y la seguridad (f=3.5%). Por su parte, las respuestas asociadas con otra categoría acumularon menos de 1% de los casos, por lo cual serán descartadas de los análisis posteriores por considerarse poco representativas de los

comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 11 (ver anexo 8).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Cercanía al Metro	100	58,8%
Ubicación	62	36,5%
Seguridad	6	3,5%
Otra	2	1,2%
	170	100,0%

Tabla 9. *Distribución de frecuencias y porcentajes para las ventajas del Centro Comercial City Market.*

- ¿Cuáles son las desventajas (amenazas) del Centro Comercial City Market?

Los datos que se muestran en la tabla 10 indican que el 100% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que entre las desventajas del Centro Comercial City Market destacan la falta de atractivos comerciales (f=52.8%), seguido por la inseguridad (f=42.3%) y la ubicación (f=4.9%). El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 12 (ver anexo 9). Es importante señalar que la respuesta “falta de atractivos comerciales” será tomada para efectos del análisis DOFA como una debilidad, ya que se trata de un factor interno del Centro Comercial, que es percibido como una amenaza por los encuestados, debido a que no reconocen la diferencia entre amenaza y debilidad.

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Falta de atractivos comerciales	86	52,8%	61,0%
Inseguridad	69	42,3%	48,9%
Ubicación	8	4,9%	5,7%
	163	100,0%	115,6%

Tabla 10. *Distribución de frecuencias y porcentajes para las desventajas del Centro Comercial City Market.*

- ¿Cuáles son las fortalezas del Centro Comercial City Market?

Los datos que se muestran en la tabla 11 indican que más del 94% de las respuestas se consideran representativas. Los encuestados sostienen que las fortalezas del Centro Comercial City Market se basan en sus buenos precios (f=49.3%), seguido de promociones (f=26.3%) y variedad de tiendas (f=18.7%). Por su parte, las respuestas asociadas con los ascensores, escaleras mecánicas, otra, aire acondicionado y feria de comida acumularon menos de 1.5 % de los casos, cada una. Las últimas categorías serán descartadas de los análisis posteriores, por considerarse poco representativas de las opiniones típicas de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 13 (ver anexo 10).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Buenos Precios	103	49,3%
Promociones	55	26,3%
Variedad Tiendas	39	18,7%
Ascensores	3	1,4%
Escaleras Mecánicas	3	1,4%
Otra	3	1,4%
Aire Acondicionado	2	1,0%
Feria Comida	1	,5%
	209	100,0%

Tabla 11. *Distribución de frecuencias y porcentajes para las fortalezas del Centro Comercial City Market.*

- ¿Cuáles son las debilidades del Centro Comercial City Market?

Los datos que se muestran en la tabla 12 indican que más del 97% de las respuestas son representativas. Los encuestados sostienen que entre las debilidades del Centro Comercial City Market destacan la presencia de muchos locales vacíos (f=46.2%), seguido por escasez de puestos de

estacionamiento (f=28%) e insuficiencia de vigilancia interna (f=23.3%). Por su parte, las respuestas asociadas con otra contestación acumularon apenas 2.5% de los casos, por lo cual serán descartadas de los análisis posteriores por considerarse poco representativas de los comportamientos típicos de la muestra estudiada. El comportamiento de los datos se ilustra en la figura 14 (ver anexo 11).

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Muchos Locales Vacíos	109	46,2%
Escasez de Puestos de Estacionamiento	66	28,0%
Insuficiencia de Vigilancia Interna	55	23,3%
Otra	6	2,5%
	236	100,0%

Tabla 12. *Distribución de frecuencias y porcentajes para las debilidades del Centro Comercial City Market.*

A continuación se muestran el vaciado de las preguntas abiertas de la encuesta. Se realizó un análisis de contenido con cada pregunta y las respuestas más frecuentes fueron agrupadas por criterio de similitud.

Tabla 13. *Matriz de análisis de respuestas abiertas por criterio de similitud*

<p>¿Cuáles son las características generales del público que visita el Centro Comercial City Market?</p>	<p>Los 141 locatarios encuestados respondieron masivamente que el público que visita con frecuencia el Centro Comercial City Market, son personas que trabajan en zonas aledañas y transeúntes del Boulevard. Son personas que en días de semana asisten al Centro Comercial durante las horas de almuerzo, van a la feria de comida, los cajeros y el banco, básicamente.</p> <p>Los locatarios también coinciden en que cierto porcentaje de los visitantes del Centro Comercial, son “emos”, que van a hacerse tatuajes, pircings, a comprar artículos de esta tendencia y pernotan en las instalaciones de City Market.</p> <p>El público que asiste durante los fines de semana al Centro Comercial, son personas que llegan por</p>
---	---

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	<p>referencia de otras personas o por la publicidad que están haciendo en la radio. Por lo general son personas interesadas netamente en la oferta tecnológica.</p>
<p>¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?</p>	<p>La mayoría de los encuestados, 123 locatarios, afirman que no existe ninguna fortaleza en las comunicaciones internas del Centro Comercial. Sin embargo, existe un pequeño grupo de 18 locatarios que consideran que las comunicaciones internas son eficaces porque el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones mantiene informados a los locatarios sobre las incidencias de City Market.</p>
<p>¿Cuáles son los problemas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?</p>	<p>Los encuestados coinciden que los problemas de las comunicaciones internas de City Market son diversos.</p> <p>En primer lugar, 95 locatarios mencionan el medio a través del cual reciben información. Constantemente reciben memorandos y circulares, que por ser tan frecuentes y tan poco atractivas quedan acumuladas en los escritorios o estantes.</p> <p>En segundo lugar, 50 locatarios comentan que el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones toma decisiones sin consultar previamente con los locatarios. Posteriormente les llega la información de cobro o la notificación de la decisión tomada.</p> <p>En tercer lugar, 28 locatarios se quejan de que no existe un feedback entre el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones y ellos. Los arrendatarios envían cartas al Departamento, solicitando permiso para alguna remodelación, para notificar la ausencia de un día determinado o para solicitar la revisión de alguna irregularidad en el local y no reciben respuesta.</p> <p>Por último, 20 locatarios manifiestan que el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones sólo envía notas de cobro, ya sea por la publicidad en radio, multas por incumplimiento de horario o decisiones tomadas sin consulta previa.</p>
<p>¿Considera que algunos locales contravienen normas del Centro Comercial? ¿Por qué?</p>	<p>De los 141 locatarios encuestados, 48 consideran que ningún local contraviene las normas del Centro Comercial.</p> <p>Otra pequeña muestra de los locatarios (11), consideran que algunos locales contravienen las normas del Centro Comercial por el aspecto de sus vitrinas, algunos porque hacen decoraciones muy llamativas y otros porque no las arreglan.</p>

	Sin embargo, la mayoría de los encuestados (82) coinciden que la única norma que contravienen los locatarios de City Market es el incumplimiento de horarios en la apertura y cierre de los locales comerciales.
--	--

Fuente: Elaboración propia

1.2 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL CARGO DEL LOCATARIO Y LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN

Para los análisis a continuación, se consideraron sólo las variables asociadas con el cargo del encuestado y a las de comunicación. En este sentido, se presentan los análisis de las frecuencias cruzadas entre los indicadores para el perfil de comunicación y el cargo del locatario. Dada la naturaleza de las preguntas, en la mayoría de los casos se efectuó un análisis de contingencias para variables de respuestas múltiples. Las tablas representan los porcentajes y los totales con base en las respuestas observadas.

Tomando en cuenta los análisis previos, se eliminaron para los análisis cruzados algunas categorías de las variables de comunicación que no resultaban representativas de la opinión típica de la muestra. Asimismo, tras los análisis cruzados se eliminaron aquellas categorías que agrupaban menos de 3% de las opiniones de los sujetos en ambos grupos.

En todos los casos se llevaron a cabo gráficas de barras agrupadas y pruebas de chi cuadrado con el uso del programa de cálculo Excel de Microsoft office 2007.

1.2.1 Medio de comunicación empleado, según el cargo del locatario

La tabla 14 indica que tres de los cuatro medios de comunicación más utilizados por los encuestados son usados casi indistintamente tanto por dueños como por empleados. Salvo en el caso del correo electrónico, donde los dueños (n=9, 3.7%) se presentan como los mayores beneficiarios de este medio de comunicación con relación a los empleados (n=6, 2.5%). Sin embargo, estas diferencias no son significativas tal como lo confirma los resultados de la prueba $\chi^2(3, 244) = 4.9; p = 0.178$. Estos resultados se ilustran en la figura 15.

		Cargo del locatario		
		Empleado	Dueño	Total
Memorando	Recuento	62	46	108
	% del total	25,4%	18,9%	44,3%
Circulares	Recuento	51	44	95
	% del total	20,9%	18,0%	38,9%
Reuniones	Recuento	19	7	26
	% del total	7,8%	2,9%	10,7%
Correo electrónico	Recuento	6	9	15
	% del total	2,5%	3,7%	6,1%
Total	Recuento	138	106	244
	% del total	56,6%	43,4%	100,0%

Tabla 14. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el medio de comunicación empleado según el cargo del locatario.*

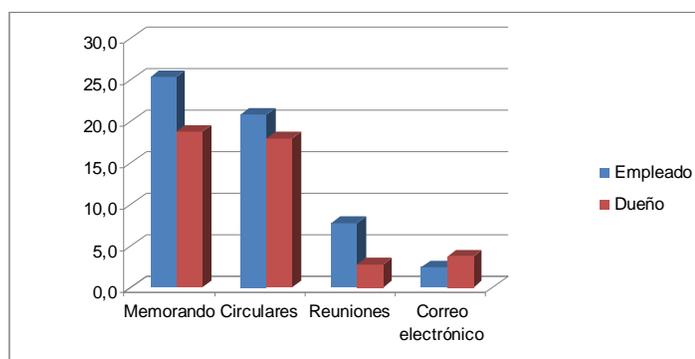


Figura 15. *Gráfica de distribución de frecuencias para el medio de comunicación empleado según el cargo del locatario.*

1.2.2 Flujo de la comunicación percibido, según el cargo del locatario

La tabla 15 muestra que empleados y dueños coinciden acerca de cómo se ejerce la comunicación, es decir, cuáles son los flujos de comunicación más frecuentes en el Centro Comercial City Market. En este sentido, dueños y empleados confirman los análisis anteriores, donde expresaban que la mayoría de las comunicaciones se ejercen de la gerencia hacia los locatarios y de estos últimos hacia la gerencia, con un porcentaje muy bajo dado hacia la comunicación entre locatarios. Con lo cual no se observa relación entre el flujo de la comunicación percibido y el cargo del locatario. Lo anterior se confirma con los resultados de la prueba $X^2(2, 257)=1.4$; $p= 0.497$. Estos resultados se ilustran en la figura 16.

		Cargo del locatario		
		Empleado	Dueño	Total
Gerencia-Locatarios	Recuento	78	58	136
	% del total	30,4%	22,6%	52,9%
Locatarios-Gerencia	Recuento	53	47	100
	% del total	20,6%	18,3%	38,9%
Locatarios-Locatario:	Recuento	14	7	21
	% del total	5,4%	2,7%	8,2%
Recuento		145	112	257
% del total		56,4%	43,6%	100,0%

Tabla 15. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el flujo de la comunicación percibido según el cargo del locatario.*

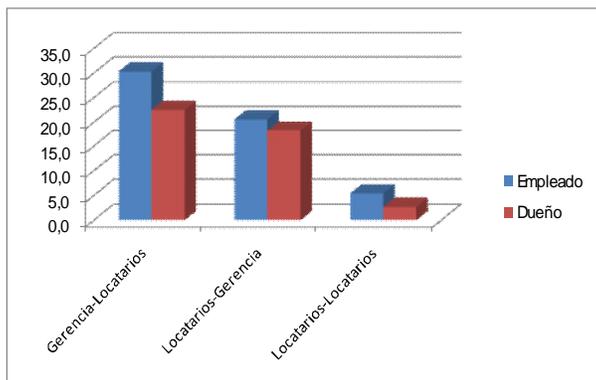


Figura 16. Gráfica de distribución de frecuencias para el flujo de la comunicación percibido según el cargo del locatario.

1.2.3 Tipo de lenguaje percibido, según el cargo del locatario

La tabla 16 muestra que empleados y dueños coinciden acerca de cuál es el tipo de lenguaje más frecuente en el Centro Comercial City Market. En este sentido, se confirman los análisis anteriores, donde el lenguaje formal es percibido como el estilo más común en la dinámica de comunicación entre la gerencia y los locatarios. Por tanto, no se observa relación entre el tipo de lenguaje percibido usado en la comunicación y el cargo del locatario. Estos resultados se ilustran en la figura 17.

Con estos análisis se observa además que, la categoría “ambos” agrupa menos de 3% de sujetos por casilla con lo cual se eliminan las condiciones mínimas de una matriz factorial para el cálculo de chi cuadrado. Un análisis subsiguiente de las frecuencias por grupo no mostró diferencias absolutas importantes entre las opiniones de los empleados ($n=76$, 95%) y los dueños ($n=58$, 95%) que identificaron el tipo de lenguaje usado como formal, por lo cual se puede asumir que en ambos segmentos el lenguaje percibido es esencialmente formal. Estos resultados se ilustran en la tabla 17 y figura 18.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

		Cargo del locatario		
		Empleado	Dueño	Total
Formal	Recuento	76	58	134
	% del total	54,7%	41,7%	96,4%
Ambos	Recuento	4	1	5
	% del total	2,9%	,7%	3,6%
Recuento		80	59	139
% del total		57,6%	42,4%	100,0%

Tabla 16. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario.*

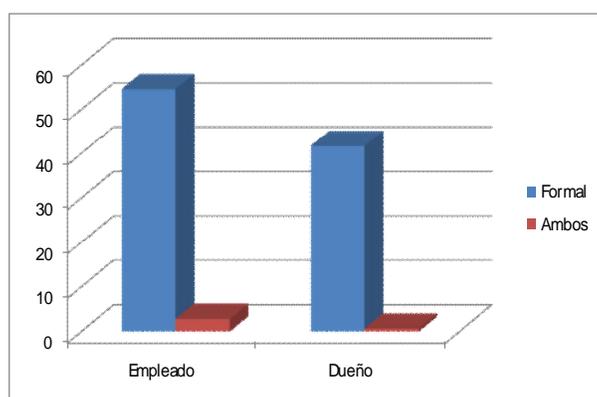


Figura 17. *Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario.*

Cargo del locatario			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Empleado	Válidos	Formal	76	95,0	100,0
	Perdidos	Ambos	4	5,0	
	Total		80	100,0	
Dueño	Válidos	Formal	58	95,1	100,0
	Perdidos	Ambos	1	1,6	
		Informal	2	3,3	
		Total	3	4,9	
	Total		61	100,0	

Tabla 17. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de lenguaje usado en la comunicación según el cargo del locatario (2).*

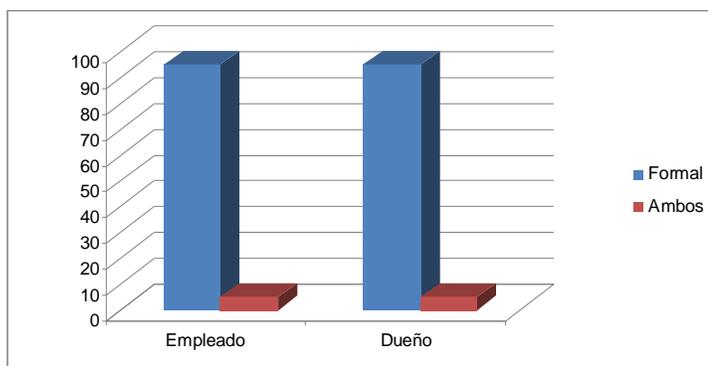


Figura 18. Gráfica de distribución de porcentajes dentro de los grupos para el tipo de lenguaje percibido según el cargo del locatario.

1.2.4 Propósito de la comunicación, según el cargo del locatario

La tabla 18 muestra que empleados y dueños coinciden acerca de cuál es el propósito de la comunicación en el Centro Comercial City Market. En este sentido, se confirman los análisis anteriores, donde informar y regular actividades son percibidas como el propósito más común en la dinámica de comunicación en el centro comercial. Por tanto, no se observa relación entre el tipo de comunicación percibido y el cargo del locatario. Estos resultados se ilustran en la figura 19.

Con estos análisis se observa además que, las últimas categorías agrupan menos de 3% de sujetos por casilla, con lo cual se muestran como categorías que no representan la opinión típica del grupo y además hace inconveniente el cálculo de la prueba chi cuadrado. Las categorías persuadir e integrar serán descartadas en los cálculos sucesivos. Estos resultados se ilustran en la tabla 19 y figura 20.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

		Cargo del locatario			
		Empleado	Dueño	Total	
Informar	Recuento	70	51	121	
	% del total	32,0%	23,3%	55,3%	
Regular actividades	Recuento	45	37	82	
	% del total	20,5%	16,9%	37,4%	
Persuadir	Recuento	4	5	9	
	% del total	1,8%	2,3%	4,1%	
Integrar	Recuento	3	4	7	
	% del total	1,4%	1,8%	3,2%	
		Recuento	122	97	219
		% del total	55,7%	44,3%	100,0%

Tabla 18. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario.*

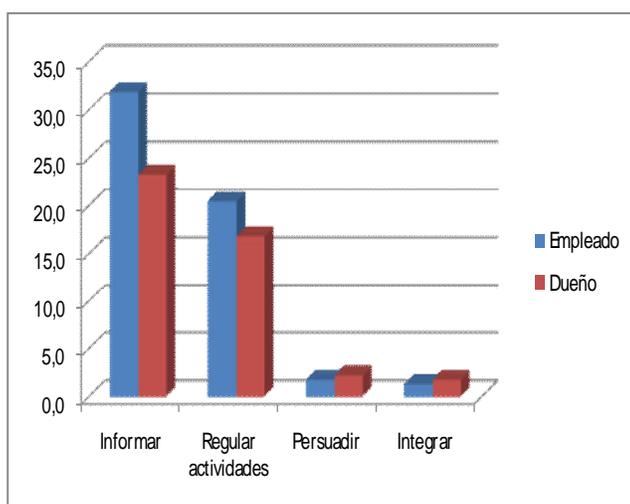


Figura 19. *Gráfica de distribución de frecuencias para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario.*

Los valores ajustados para las respuestas del propósito de la comunicación según el cargo del locatario se muestran en la tabla 19 y arroja sólo 2 opciones con porcentajes superiores al 18% por celda los cuales son sometidos a la prueba $\chi^2(1, 203) = 0.2$; $p = 0.674$ cuyos resultados confirman

que no hay diferencias significativas entre las respuestas de los dueños y la de los empleados, tal como se ilustran en la figura 20.

		Cargo del locatario		Total
		Empleado	Dueño	
Informar	Recuento	70	51	121
	% del total	34,5%	25,1%	59,6%
Regular actividades	Recuento	45	37	82
	% del total	22,2%	18,2%	40,4%
		115	88	203
		56,7%	43,3%	100,0%

Tabla 19. *Distribución de frecuencias y porcentajes para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario (2).*

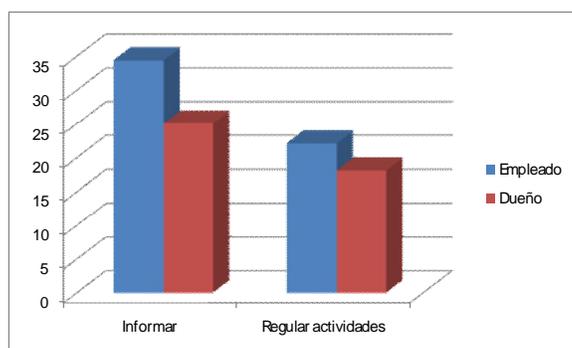


Figura 20. *Gráfica de distribución de frecuencias para el propósito de la comunicación según el cargo del locatario (2).*

1.2.5 Frecuencia con la cual recibe información, según el cargo del locatario

La tabla 20 muestra que empleados y dueños coinciden al identificar cuál es la frecuencia con la que reciben información. En este sentido, se confirman los análisis anteriores, donde semanal, eventual, mensual y quincenal son percibidas como las frecuencias más comunes en la dinámica de comunicación del Centro Comercial. Por tanto, no se observa relación

entre la frecuencia de comunicación percibida y el cargo del locatario, lo cual se confirma con los resultados de la prueba $\chi^2(3, 139) = 0.3; p = 0.955$. Estos resultados se ilustran en la figura 21.

		Cargo del locatario		Total
		Empleado	Dueño	
Semanal	Recuento	37	26	63
	% del total	26,6%	18,7%	45,3%
Eventual	Recuento	19	15	34
	% del total	13,7%	10,8%	24,5%
Mensual	Recuento	17	15	32
	% del total	12,2%	10,8%	23,0%
Quincenal	Recuento	6	4	10
	% del total	4,3%	2,9%	7,2%
		79	60	139
		56,8%	43,2%	100,0%

Tabla 20. *Distribución de frecuencias y porcentajes para la frecuencia de la comunicación según el cargo del locatario.*

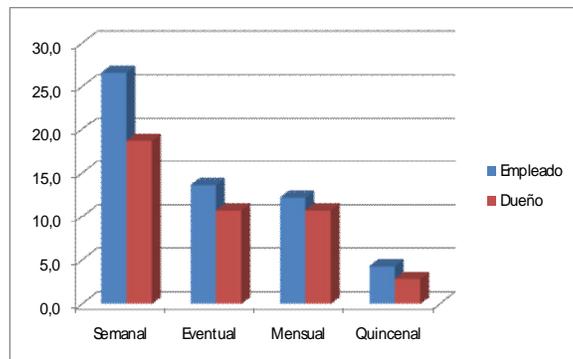


Figura 21. *Gráfica de distribución de frecuencias para la frecuencia de la comunicación percibida según el cargo del locatario.*

1.2.6 Tipo de información que recibe, según el cargo del locatario

La tabla 21 muestra que empleados y dueños coinciden al identificar cuál es el tipo de información que reciben. En este sentido, se confirman los análisis previos, donde producción, innovación y mantenimiento son percibidas como las más comunes en la dinámica de comunicación en City

Market. Por tanto, no se observa relación entre el tipo de información que es percibida en la comunicación del centro comercial y el cargo del locatario. Lo anterior se confirma con los resultados de la prueba $\chi^2(2, 203) = 0.5$; $p = 0.794$. Estos resultados se ilustran en la figura 22.

		Cargo del locatario		
		Empleado	Dueño	Total
Producción	Recuento	47	38	85
	% del total	23,2%	18,7%	41,9%
Innovación	Recuento	44	34	78
	% del total	21,7%	16,7%	38,4%
Mantenimiento	Recuento	20	20	40
	% del total	9,9%	9,9%	19,7%
Recuento		111	92	203
% del total		54,7%	45,3%	100,0%

Tabla 21. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que recibe según el cargo del locatario.

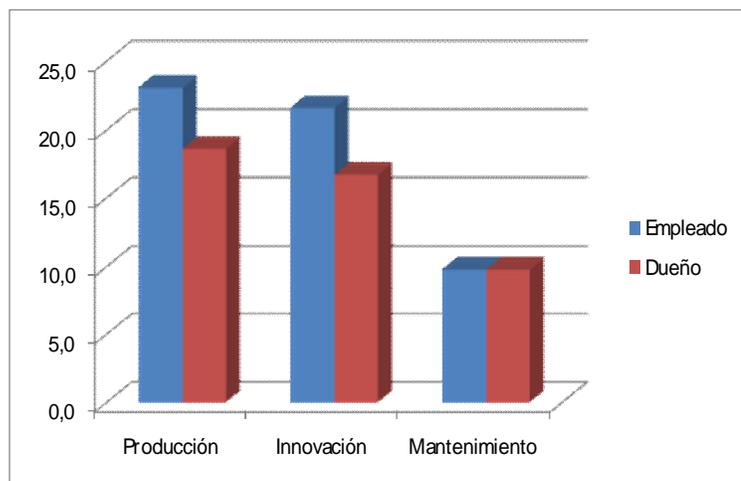


Figura 22. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que recibe según el cargo del locatario.

1.2.7 Tipo de información que desearía recibir, según el cargo del locatario

La tabla 22 muestra que empleados y dueños coinciden al identificar cuál es el tipo de información que desean recibir. En este sentido, se confirman los análisis previos, donde estrategias comerciales, seguridad, administración, mercadeo, actividades que ofrecen, tecnología y actualidad son percibidas como las más comunes en la dinámica de comunicación de City Market. Por tanto, no se observa relación entre el tipo de información que es percibida en la comunicación del centro comercial y el cargo del locatario. De esta manera se exponen en la figura 23.

Con estos análisis se observa además que, las últimas categorías agrupan menos de 3% de sujetos por casilla con lo cual se hace inconveniente el cálculo de chi cuadrado. Las categorías tecnología y actualidad serán descartadas en los cálculos sucesivos. Estos resultados se ilustran en la tabla 22 y figura 24.

		Cargo del locatario		Total
		Empleado	Dueño	
Estrategias Comerciales	Recuento	62	50	112
	% del total	20,0%	16,1%	36,1%
Seguridad	Recuento	40	23	63
	% del total	12,9%	7,4%	20,3%
Administración	Recuento	27	18	45
	% del total	8,7%	5,8%	14,5%
Mercadeo	Recuento	17	16	33
	% del total	5,5%	5,2%	10,6%
Actividades que Ofrecen	Recuento	13	13	26
	% del total	4,2%	4,2%	8,4%
Tecnología	Recuento	9	9	18
	% del total	2,9%	2,9%	5,8%
Actualidad	Recuento	6	7	13
	% del total	1,9%	2,3%	4,2%
Recuento		174	136	310
% del total		56,1%	43,9%	100,0%

Tabla 22. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir según el cargo del locatario.

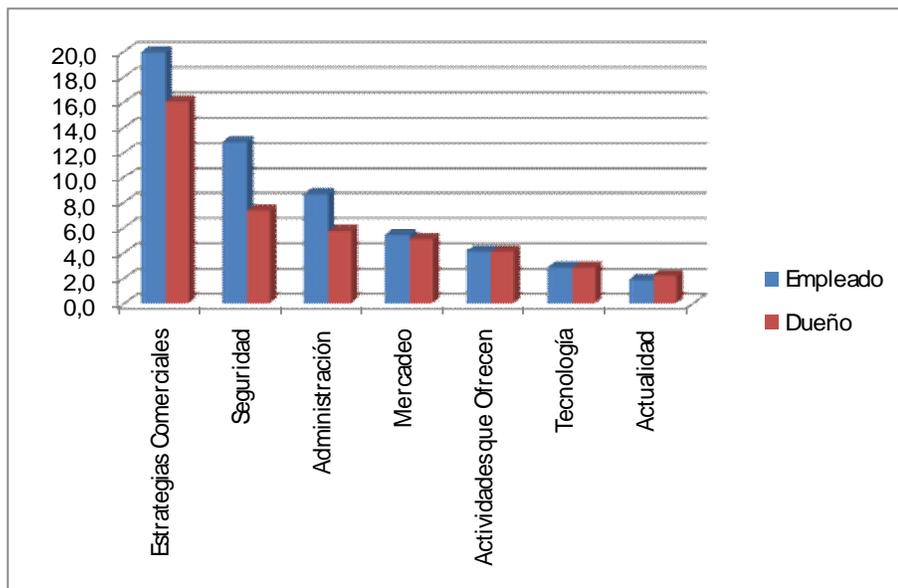


Figura 23. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que desearía recibir según el cargo del locatario.

Los valores ajustados para las respuestas al tipo de información que desea recibir según el cargo del locatario se muestran en la tabla 23 y arroja cinco opciones con porcentajes superiores al 4% por celda los cuales son sometidos a la prueba $\chi^2(4, 279) = 2.3$; $p = 0.681$ cuyos resultados confirman que no hay diferencias significativas entre las respuestas de los dueños y la de los empleados, tal como se ilustran en la figura 23.

		Cargo del locatario		Total
		Empleado	Dueño	
Estrategias Comerciales	Recuento	62	50	112
	% del total	22,2%	17,9%	40,1%
Seguridad	Recuento	40	23	63
	% del total	14,3%	8,2%	22,6%
Administración	Recuento	27	18	45
	% del total	9,7%	6,5%	16,1%
Mercadeo	Recuento	17	16	33
	% del total	6,1%	5,7%	11,8%
Actividades que Ofrecen	Recuento	13	13	26
	% del total	4,7%	4,7%	9,3%
	Recuento	159	120	279
	% del total	57,0%	43,0%	100,0%

Tabla 23. Distribución de frecuencias y porcentajes para el tipo de información que desearía recibir según el cargo del locatario (2).

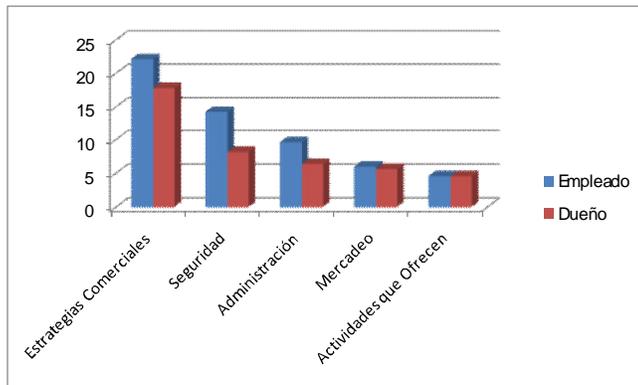


Figura 24. Gráfica de distribución de frecuencias en porcentajes para el tipo de información que desearía recibir según el cargo del locatario (2).

2. Fase de investigación 2

Tabla 24. *Matriz de análisis de entrevistas*

Tópico	Ignacio Salvatierra Director Principal	Maritza Rodríguez Asesora de Comunicaciones y Gte. del Centro de Eventos	Liliana Yépez Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones	Daniela Prieto Asistente de Prensa
Medios a través de los cuales envían información	"A través de cartas o comunicados. Se utiliza el mismo formato para enviar información de cualquier departamento, bien sea, administración, operaciones o mercadeo".	"Comunicados permanentes, (...) correo electrónico, pero no existe el hábito de la revisión del correo electrónico". "Recientemente, iniciamos con el boletín informativo mensual. (...) Se realizan reuniones periódicas que se hacen con los comerciantes".	"Hasta ahorita los medios que tenemos son comunicados para informar cosas puntuales Se utilizan circulares y una vez entregadas se hace que el locatario firme como recibido para nosotros tener un respaldo de que el comunicado fue entregado".	"A través de comunicados y se está tratando de rescatar el boletín (...)".
Propósito de los mensajes	"Si es por parte del Departamento de Administración, se trata de asuntos contractuales, pagos, etc. El Departamento de Operaciones por lo general envía información sobre los permisos de entrada y salida de mercancía, limpieza, seguridad,	"Son variados. Pero básicamente cumplen fines informativos. Algunos de ellos tienen por objetivo establecer un feedback con los locatarios. (...) Se busca un intercambio directo con nuestros locatarios, buscamos recibir comentarios, sugerencias, críticas,	"Los comunicados son por cuestiones puntuales. Por ejemplo, si hay que informarles sobre un cambio de horario. Recordarles la normativa. Aquí se hacen inspecciones diarias y a través de los comunicados se les da un refrescamiento de las	"Informarles lo que está ocurriendo dentro del Centro Comercial. Otro propósito de los mensajes es la regulación de actividades y recordatorios de las normas del Centro Comercial, sobretodo el horario y las multas por incumplimiento del

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	<p>apertura y cierre de locales. Por último, el Departamento de Mercadeo envía información sobre las actividades y eventos del Centro Comercial y sobre los asuntos de publicidad. Así pues, que s podría decir que el propósito de los mensajes es informar a los locatarios y regular las actividades de acuerdo al reglamento”.</p>	<p>aportes, que puedan realizar sobre la gestión que se viene desarrollando. Otra de las funciones de las comunicaciones, es regular un poco las actividades o recordar el reglamento interno de City Market”.</p> <p>“A través del boletín informativo se busca informar, formar e incentivar. Informar lo que se ha hecho y lo que viene. Formar porque queremos darles herramientas que les permita ser mejores en su negocio (...), y cuando se habla de incentivar es reforzar todas esas ideas positivas que han ido pro centro comercial, para lograr algo positivo para ellos mismos (...).”.</p>	<p>regulaciones del Centro Comercial. Por ejemplo, las puertas de los locales no pueden estar abiertas hacia fuera, el horario de apertura y cierre, el horario de carga y descarga, etc.”.</p>	<p>mismo”.</p>
Tipo de lenguaje usado en los mensajes	<p>“Formal”.</p>	<p>“Es un lenguaje formal, pero se busca transmitir una dosis de energía positiva, sobretodo, en este año que se habla tanto de crisis económica”.</p>	<p>“El lenguaje es formal y lo más sencillo posible (...).”.</p>	<p>“Totalmente formal”.</p>
Tipo de comunicación	<p>“Los locatarios tienen</p>	<p>“La comunicación es de</p>	<p>“La comunicación es</p>	<p>“La comunicación podría</p>

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	<p>varias vías para comunicarse con los distintos departamentos. Una es escrita a través de cartas o un formato que llenan explicando su solicitud. Otra vía, sería oral. Está es mucho más informal y está el inconveniente de que no queda constancia; y por último, a través de correo electrónico”.</p>	<p>tipo horizontal. Nosotros les prestamos un servicio a los locatarios, no son nuestros empleados, aquí no hay niveles jerárquicos, por esta razón la comunicación es horizontal. La comunicación apunta a ser bidireccional, a través de mecanismos formales e informales, se busca que la comunicación tenga un retorno”.</p>	<p>horizontal. Nosotros enviamos comunicados a los locatarios, pero ellos en la misma medida tienen canales formales para comunicarse con los departamentos de City Market (...)”.</p>	<p>interpretarse como descendente pero es horizontal (...)”.</p>
<p>Frecuencia con la que envían mensajes</p>	<p>“Cada vez que sea necesario, pero por lo menos una vez al mes”.</p>	<p>“Semanalmente. Depende también del medio que se utilice”. “(...) Por ejemplo, los comunicados informando cualquier situación pueden ser enviados dos veces por semana, o una vez por semana o cada dos semanas. Depende de lo que se requiera comunicar”.</p>	<p>“Depende de la dinámica del Centro Comercial. Pero para poner un promedio, sería una vez por semana”.</p>	<p>“Depende de los eventos y de la información que se esté manejando en la semana (...)”.</p>

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

<p>Tipo de información que envían</p>	<p>“De todo tipo, sobretodo, información que les importe a ellos (vitrinaje, tips de mercadeo, novedades, etc.). Se envían recordatorios de las normas y la información concerniente a las multas por incumplimiento de las mismas”.</p>	<p>“Todo tipo de información. En primer lugar informativa, se mantiene a los locatarios al tanto de todas las actividades que se realizan dentro del Centro Comercial. Se informa la extensión de horarios, los días feriados que laborará el Centro Comercial”.</p>	<p>“Asuntos informativos y recordatorio de las normas (...)”.</p>	<p>“Se envía información nueva cuando se trata de actividades. También se manda información regular, por lo general, asuntos sobre el horario y apertura de locales. Cuando se acercan los días feriados, se envió un comunicado para recordarle a los locatarios que se debe igualmente abrir, pero en horario dominical”.</p>
<p>Ventajas del Centro Comercial City Market</p>	<p>“Seguridad, está abierto los 365 días del año y los precios. Estamos orientados hacia la parte tecnológica, buscamos concentrarnos en un nicho de mercado porque no podemos competir con los grandes centros comerciales. Aquí no tenemos franquicias, cines. Por eso, estamos tratando de dirigirnos especialmente al ramo tecnológico para</p>	<p>“Su principal ventaja es la ubicación (...)”. “Las características de la infraestructura del Centro Comercial también representan una ventaja. Tenemos un lugar con instalaciones de primera, modernas, cómodas, aire acondicionado, el ambiente es amigable es agradable. Tenemos un 45% del Centro Comercial destinado a los locales comerciales, el resto son áreas comunes, entonces hay espacio para el</p>	<p>“La principal fortaleza del City Market es su ubicación (...)”. “La oferta tecnológica del Centro Comercia es una gran ventaja. El punto diferenciador de City Market es la inmensa oferta tecnológica y además a buenos precios”.</p>	<p>“Más del 80% de las tiendas que integran el Centro Comercial, son del rubro tecnológico. Lo que hace de city Market, un centro que tiende a la especialización (...)”. “La ubicación es privilegiada, está en el Boulevard de Sabana Grande y entre dos estaciones del Metro de Caracas. Otra fortaleza del Centro Comercial es el Centro de Eventos City Market (CECIM). Se trata de un espacio de 1500 m2, ubicado en el piso 5</p>

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	atraer más personas. Empezamos con 14 locales tecnológicos, ya vamos por 40 (...)	esparcimiento y para transitar, ese es otro punto a favor. Contamos además con escaleras mecánicas y ascensores. Tenemos un excelente personal de seguridad y sistemas de canales de vigilancia, para garantizarle al visitante una experiencia de confort y seguridad dentro de las instalaciones. La oferta tecnológica es otra ventaja o fortaleza. La gente sabe que consigue una amplísima variedad de productos tecnológicos y a unos precios realmente competitivos		(Nivel Diversión), habilitado para la realización de eventos corporativos, ferias, convenciones, entre muchos otros. La apertura de este Centro de Eventos, representa otro impulso para City Market
Desventajas del Centro Comercial City Market	“Escasez de puestos de estacionamiento. Los locales o tiendas son pequeños. Normalmente en los centros comerciales el promedio en tamaño es de 60mts2 hacia arriba, aquí tenemos de 60mts2 hacia abajo (...)”.	“Una debilidad es que tenemos muy pocas marcas reconocidas o franquicias dentro del Centro Comercial”. “(...) No contamos tampoco con cines, (...) por eso justamente es que nosotros venimos ahorita con todo lo que es el Centro de Convenciones y Eventos, que será un	“Fue concebido como un centro comercial peatonal, por esta razón el estacionamiento es muy pequeño (...)”.	“Una desventaja que afecta directamente es la mala fama que tiene el Boulevard de Sabana Grande (...)”. “Otra desventaja del Centro Comercial es que no cuenta con muchos puestos de estacionamiento (...)”.

		<p>elemento favorecedor para el Centro Comercial”.</p> <p>“Se puede decir que, en ocasiones, la ubicación representa una desventaja porque existe un altísimo porcentaje de la población que tiene todavía la idea de que Sabana Grande es un espacio inseguro, de economía informal”.</p> <p>“(…) Otra debilidad que tiene el Centro Comercial, es lo pequeño que resulta el estacionamiento (…)”.</p>		
<p>Fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market</p>	<p>“(…) Los comunicados son entregados personalmente por las personas del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones”.</p>	<p>“Las comunicaciones internas del Centro Comercial han ido desarrollándose. Hace un año no se contaba con ninguna herramienta, a penas se estaba creando el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Actualmente tenemos página web y estamos reactivando la figura del boletín. Es mucho lo que queda por hacer, pero en el Departamento</p>	<p>“Se comunica todo lo que se hace. Los comunicados son además entregados personalmente”.</p>	<p>“Una de las fortalezas es que las notificaciones y comunicados son entregados personalmente. De esta manera, si surge alguna duda o inquietud los locatarios la pueden despejar enseguida (…)”.</p>

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

		existe mucha voluntad y ganas de hacer las cosas para mejorar día a día”.		
Debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market	“Los encargados no siempre hacen llegar a los dueños la información, pierden los papeles etc. Aquí hay además un comité de locatarios que se reúne todos los meses, no siempre van todos, la asistencia no es muy buena. Si están vendiendo mucho no van, si no venden están allí en las reuniones”.	“La principal debilidad es que no tenemos un fondo económico destinado a las comunicaciones internas”. “(...) Otro de los problemas de las comunicaciones internas es que no siempre hay retorno por parte de los locatarios. No todos tienen la iniciativa de aportar ideas en pro del Centro Comercial”.	“Una debilidad representativa es la falta de receptividad por parte de los locatarios. No existe retroalimentación”.	“La mayoría de los comunicados son en papel, y es muy frecuente que los locatarios no los lea. Otra debilidad es que la mayoría de las personas que reciben la información son empleados y la información nunca llega a los dueños (...)”.
Barreras de la comunicación	“Muchos locatarios están rehaceos al cambio. Critican todas las iniciativas que tienen las gerencias y los departamentos del Centro Comercial City Market, pero no aportan nada, sólo se quejan”.	“La principal barrera es la resistencia al cambio. Con los locatarios nuevos hay mucha receptividad, todos acatan las normas, se incorporan a las actividades, hacen las cosas. Pero las personas que tienen tiempo aquí, están acostumbrados a un funcionamiento completamente distinto, no era un	“Mucha dispersión entre los locatarios. Ellos fijan fuertes barreras con Mercadeo y Comunicaciones. Muchos locatarios consideran que no son tomados en cuenta y se niegan a participar. Dentro de City Market no existe una comunicación bidireccional con todos los locatarios”.	“Creo que una de las barreras que existe es que los locatarios están predisuestos con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Siempre creen que las personas que aquí laboramos somos los verdugos porque somos quienes hacen cumplir la ley, o al menos lo intentamos; y esa reacción de ellos

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

		funcionamiento normal y ellos han tenido resistencia a los cambios. Poco a poco algunos han ido cediendo (...)		dificulta la comunicación. Las comunicaciones con ellos son sumamente difíciles
Características del público interno (locatarios)	<p>“Como son formatos pequeños, son comerciantes pequeños. Muchos ex-trabajadores de PDVSA tienen locales aquí. Pero no todo el mundo sabe ser comerciante. Muchas personas no están claras con el concepto del negocio y no tienen una oferta interesante. Nosotros quisiéramos que fuesen comerciantes con experiencia, pero con son locales pequeños la gente viene aquí a iniciarse, se han dado buenas experiencias con personas que se están iniciando”.</p>	<p>“Es un universo sumamente heterogéneo. Los locatarios del área de tecnología son los más dados a invertir en publicidad y a incorporarse. Los locatarios que tienen tiempo en el Centro Comercial, algunos en la feria, unos que venden libros o ropa, que siempre se resisten al cambio. Si se quiere hacer una ampliación de horario se quejan y tienen una actitud sumamente crítica. Nosotros podemos recibir críticas, siempre y cuando, sean constructivas y para mejorar. Muchos tienen una actitud de queja de desgano. Otros son muy colaboradores, aportan ideas, etc. Hay otro grupo neutra que ni</p>	<p>“La mayoría de los locatarios son de un nivel socioeconómico C y D”.</p>	<p>“Son personas muy difíciles, exigentes y poco colaboradores. Siempre hay excepciones. Hay locatarios espléndidos”.</p>

		apoyan pero tampoco critican, sobretodo el público del arte corporal, tatuajes, rockeros, góticos. Ellos tienen tomada sobretodo el nivel Feria Mezanina. No se meten con nadie, nadie se mete con ellos. Están los locatarios activos que se involucran, los que son neutrales y los que no están de acuerdo con nada”.		
Características del público externo	“Es un público variado, aunque predomina el público femenino. Se podría decir que son personas de niveles socioeconómicos C, D y E. Personas profesionales, jóvenes por lo general porque son los que están más relacionados con la parte tecnológica. También personas del interior del país. La publicidad ha atraído diverso público, además de los convenios que tienen muchos locales con	“Es variado. Por una parte tenemos todo lo que son los ejecutivos de las torres bancarias y oficinas de alrededor y comerciantes del sector que hacen vida en la zona. Personas de nivel socioeconómico C-, D y E. Sobretodo hay presencia de público femenino. Hay una relación 60/40, 60% público femenino, 40% masculino. Tienes el público que es asiduo al Centro Comercial que son todos los rockeros y góticos, porque claro tienen aquí	“Por la ubicación de City Market nuestro público es más que todo, D y E. Sin embargo, con el ancla tecnológica atraemos a un público B y C”.	“Es variado. En su mayoría es la gente que usa el Metro. Vienen jóvenes y adultos por igual. La oferta tecnológica ha atraído nuevo público”.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	las cajas de ahorro de las empresas (...)	su espacio con el grupo de tiendas dirigidas a ese segmento. Entre lunes y viernes está el público que hace vida en el sector. Ya el público de los sábados y domingos es completamente distinto. Es más la familia que sale con sus niños a pasear, ese es un público D y E. Salen a ver que le ofrece el Centro Comercial. Es un público que también consume, por eso es un público que no se debe obviar”.		
Inconvenientes con el estacionamiento y las posibles soluciones al problema	“Se ha negociado con los estacionamientos cercanos una servidumbre para estacionar allí. Pero el 70% de los visitantes vienen en metro”.	“Como mencioné antes entre las debilidades del Centro Comercial está lo pequeño que es el estacionamiento. El plan alternativo que se tiene hasta los momentos, es apoyarnos en los estacionamientos cercanos a City Market”.	“El estacionamiento se congestiona mucho, pero contamos con los estacionamientos de los alrededores que pueden solventar un poco la situación”.	“Existen deficiencias de puestos de estacionamiento. El plan alternativo, por ahora, es apoyarse en los estacionamientos aledaños”.
Principales regulaciones del Centro Comercial City Market	“Horario de apertura y cierre, normas de vitrinaje, horario de entrada de mercancía y de decoración de locales (...)”.	“Todas las normas están establecidas en el reglamento. Está establecido por ejemplo que en las vitrinas no pueden pegar papeles ni	“Lo más importante es el horario de apertura y cierre, los horarios de carga y descarga de mercancía. Otra regulación importante es	“Lo más importante es el asunto del horario (lunes a sábado de 9 AM a 7 PM y los domingos de 1 PM a 6 PM), no se pueden colocar papeles

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

		cuestiones impresas, todo debe estar rotulado. No se puede volantear, no pueden colocar pendones; y además está establecido un horario que deben cumplir”.	lo concerniente al vitrinaje, decoración, etc.”.	en las vidrieras, todo debe estar rotulado. No pueden tener maniquíes en los pasillos ni pendones; y por último el volanteo está prohibido dentro de las instalaciones del Centro Comercial”.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

3. Fase de la investigación 3

Tabla 25. Matriz de recolección de datos de la observación no participante

	Días de semana regulares (viernes 24/04/09, 15,22,29/05/09 y lunes 01/06/09)	Víspera del Día de las Madres (viernes 08/05/09)	Fines de semana regulares (sábados 6 y 13/06/09)	Víspera del Día del Padre (viernes 19/06/09)	Segunda Feria de Tecnología (sábado 20/06/09)
Características del público que visita el Centro Comercial City Market	La mayoría de las personas que visitan el centro comercial son transeúntes del Boulevard de Sabana Grande. Y quienes laboran o estudian en las zonas aledañas.	Ese día se desarrolló en los espacios centrales del Centro Comercial un desfile de modas, por lo que el público, en su mayoría, era femenino.	Público variado. Personas que pasean por el Boulevard y pasan al Centro Comercial a ver “que hay de nuevo”. En estos días la presencia de niños aumenta.	Público variado. Personas que laboran o estudian en zonas aledañas, predomina el público femenino.	El público atraído por esta actividad del Centro Comercial es más amplio. En esta oportunidad predomina el público masculino.
Afluencia de personas	La afluencia de personas aumenta durante las horas de almuerzo (entre las 11:30 AM y 2 PM) y en horas de la tarde (entre las 4:30 PM y 6 PM)	Se presentó un flujo mayor de personas, en comparación con los días de semana regulares, porque además de ser inicio de fin de semana, era víspera del Día de las Madres.	El número de visitantes se incrementa durante los fines de semana, sobretodo los días sábados, que es cuando el Boulevard de Sabana Grande, durante el fin de semana, tiene mayor movimiento de personas.	El número de visitantes fue menor en comparación con la víspera del Día de las Madres. No se realizó ningún evento interno que llamara la atención de los transeúntes de la zona.	La afluencia de las personas, en comparación con el resto de los días de observación, fue mucho mayor. La actividad que desarrollaba el Centro Comercial captaba gran cantidad de público, y por ser día sábado la asistencia era superior.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Desenvolvimiento del público externo dentro del Centro Comercial City Market	Muchas personas entran a tiendas puntuales y se retiran del Centro Comercial	La mayoría de las personas que entraban al Centro Comercial, lo hacían motivadas por el Desfile de Modas. Otras, entraban estrictamente a tiendas femeninas específicas.	Se denota una actitud de paseo en lugar de compra. Las personas entran a recorrer las tiendas del Centro Comercial.	Los visitantes presentaban una actitud similar a la de los días de semana regulares. Sin embargo, se presentaba un mayor interés del público hacia las tiendas de caballeros.	Las personas que asistieron este día al Centro Comercial estaban interesadas en conocer los productos que ofrecía la Feria de Tecnología.
Tiendas más visitadas	Establecimientos de comida, tiendas de servicio técnico y agentes autorizados de telefonía celular, tiendas de recarga de cartuchos de impresión y Banco Corp Banca ubicado en el nivel Feria del Centro Comercial.	Tiendas de ropa femenina, de bisutería y de venta de artículos femeninos en general. Sobre todo, las tiendas ubicadas en el Nivel Plaza. (Por ejemplo, la tienda Bella en Pijamas)	Las tiendas de tecnología, las peluquerías y centros de uñas, los establecimientos de comida y heladerías.	Las tiendas del ramo tecnológico y tiendas para caballeros. (Por ejemplo, la tienda Don Juan ubicada en el Nivel Boulevard).	Los stands expuestos en la Plaza Central del Centro Comercial, que pertenecen a las mismas tiendas del ramo tecnológico. Además de los establecimientos de comida.
Señalizaciones	En el Centro Comercial no existe un directorio de las tiendas. La señalización de los servicios básicos del Centro Comercial es deficiente.	En el Centro Comercial no existe un directorio de las tiendas. La señalización de los servicios básicos del Centro Comercial es deficiente.	En el Centro Comercial no existe un directorio de las tiendas. La señalización de los servicios básicos del Centro Comercial es deficiente.	En el Centro Comercial no existe un directorio de las tiendas. La señalización de los servicios básicos del Centro Comercial es deficiente.	En el Centro Comercial no existe un directorio de las tiendas. La señalización de los servicios básicos del Centro Comercial es deficiente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Estado de la infraestructura, instalaciones y servicios internos	Las escaleras mecánicas del área de Bazar se encuentran paralizadas. Mientras que en el resto del Centro Comercial, sólo funcionan las escaleras de subida. El estado de los baños es pésimo. Quizás esto se deba a la concurrente escasez de agua en las instalaciones del Centro Comercial.	Las escaleras mecánicas del área de Bazar se encuentran paralizadas. Mientras que en el resto del Centro Comercial, sólo funcionan las escaleras de subida. El estado de los baños mejoró parcialmente.	Las escaleras mecánicas del área de Bazar se encuentran paralizadas. Mientras que en el resto del Centro Comercial, sólo funcionan las escaleras de subida. Se mantiene la mejora parcial de los baños.	Las escaleras mecánicas del área de Bazar se encuentran paralizadas. Mientras que en el resto del Centro Comercial, sólo funcionan las escaleras de subida. Se mantiene la mejora parcial de los baños.	Las escaleras mecánicas del área de Bazar se encuentran paralizadas. Mientras que en el resto del Centro Comercial, sólo funcionan las escaleras de subida. Se mantiene la mejora parcial de los baños.
---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Discusión de resultados

1. Condición del encuestado y forma de ocupación del local

El Centro Comercial City Market fue concebido para albergar tiendas de formatos reducidos, dirigidos a pequeños y medianos comerciantes, que conciben este tipo de establecimientos como un modo de inversión. A lo largo de la investigación, se pudo observar que el 56,7% de los arrendatarios son empleados de las tiendas del Centro Comercial; mientras que el 43,3% restante representa la porción de dueños encargados personalmente de su negocio. Esta proporción podría deberse a que la mayoría de los arrendatarios no consideran la tienda de City Market como su principal fuente de ingreso, trabajan en empresas o tienen negocios a parte, razón por la cual tienen empleados a cargo del establecimiento comercial.

La constructora, Promotora 204, cuando llevó a cabo la construcción del Centro Comercial City Market, tenía dentro de sus proyectos vender el Centro Comercial como una unidad. Sin embargo, para ese momento, existía una precaria situación en el Boulevard de Sabana Grande a causa de la economía informal y la inseguridad.

No se encontró un comprador, así que la constructora se vio en la imperiosa necesidad de vender detalladamente los locales. La situación del Boulevard impactaba, incluso, la venta individual de los locales, por lo que muy pocas personas compraron, la mayoría decidió alquilar. Hoy en día el porcentaje de locales arrendados sigue siendo mayor dentro del Centro Comercial, porque los precios de venta son elevados para pequeños y medianos comerciantes. Esto se evidencia en los resultados arrojados por la

investigación. El 68,8% de los locales son alquilados, mientras que el 31,2% son propios.

La proporción de locales alquilados sobre los locales propios no ha cambiado desde la erradicación de los buhoneros del Boulevard de Sabana Grande. En este momento prevalece el alquiler, sobre la compra de los locales. Algunos de los entrevistados señalan que esto podría deberse, al temor que tienen los comerciantes de City Market de perder su inversión, por el retorno de la economía informal a las adyacencias del Centro Comercial.

2. Perfil de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market

2.1 Medios

Los medios contemplados en esta pregunta fueron extraídos del libro “La Comunicación en las Organizaciones”, de Carlos Fernández Collado. Dichos medios de comunicación son lo más frecuentados dentro de las organizaciones. Los encuestados coinciden en que los medios más comunes a través de los que reciben información son: memorandos (43,2%) y circulares (38%).

Las reuniones son poco frecuentes, por esta razón sólo el 10,4% de la muestra las contemplan. Los locatarios no las consideran un medio de comunicación frecuente dentro del Centro Comercial.

Los correos electrónicos son enviados a los dueños de los locales quienes poseen una dirección de correo con dominio “citymarket.com.ve”. Esta situación se aprecia en los resultados, 15 de los encuestados

respondieron correo electrónico (6% de la muestra), 9 de ellos dueños. Como la mayoría de los encuestados son empleados, no reciben información a través de este medio y por eso no lo toman en cuenta.

Los locatarios del Centro Comercial City Market demandan el uso de medios de comunicación más atractivos y eficaces.

2.2 Flujos de comunicación

Los resultados demuestran que dentro de City Market, se presenta el flujo de comunicación gerencia – locatarios (52,7%) y locatarios – gerencia (38,8%). Lo que evidencia la presencia de un flujo de comunicación horizontal dentro del Centro Comercial. Los entrevistados también aseguran que el flujo de comunicación presente dentro de City Market es horizontal. Definen las comunicaciones como bidireccionales.

De acuerdo a lo que explica Chiavenato (2004), en la teoría sobre comunicación horizontal, la comunicación no se ejerce únicamente de arriba hacia abajo. La gerencia puede informar sobre un hecho en específico, de igual forma los locatarios tienen la posibilidad de notificar inquietudes, sugerencias, solicitudes, entre otras, a la gerencia. La información fluye a través de la organización. La comunicación horizontal es un intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares.

Donelly, Gibson e Ivancevich (1994), aseguran que la comunicación horizontal es necesaria para que los empleados de cargos similares se comuniquen entre sí. Además, Chiavenato (2004) agrega que el propósito de la comunicación horizontal no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

2.3 Tipo de lenguaje

El 95% de los locatarios encuestados coinciden que el lenguaje que se emplea en las comunicaciones es formal. La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que se trata de un lenguaje formal. Maritza Rodríguez, Asesora de Comunicaciones de City Market agrega que es un lenguaje formal, pero con una carga de energía positiva.

2.4 Propósito de los mensajes

Los resultados evidencian que el propósito de los mensajes enviados por parte de la gerencia es informar (55%) y regular actividades (37,3%).

Según Redding (1967), cuando un mensaje tiene propósito informativo, cumple funciones de mensajes de tarea, que son aquellos que tienen misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos, y sobre las actividades que lleva a cabo la organización.

Por otra parte, los mensajes regulatorios ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse; además, están relacionados con la producción de la organización.

Los resultados demuestran que los mensajes menos usados son los de integración o mensajes humanos (3,2%), que son según Redding (1967) los que están dirigidos a las personas de la organización y afectan sus actitudes, su moral, satisfacciones y realizaciones.

Goldhaber (1994), señala que el ignorar los mensajes de integración puede presentar muchos problemas morales dentro de la organización, que obstaculizarán los objetivos de la misma.

Los entrevistados coinciden en que el propósito de las comunicaciones está entre informar y regular actividades. A través de los comunicados se informa sobre lo que está haciendo el Centro Comercial, y se intenta mantener a los locatarios en el hilo de la normativa interna.

2.5 Frecuencia de los mensajes

Los resultados arrojan que 43,8% de los locatarios, considera que reciben información semanalmente. 23,6% señala que la frecuencia es eventual, 22,2% mensual y 6,9% quincenal. Los entrevistados aseguran que la frecuencia es semanal, aunque puede variar de requerirse informar algo específico. Es decir, los comunicados son enviados cada vez que sea necesario y de acuerdo a la dinámica del Centro Comercial.

2.6 Tipo de información

41,9% de los encuestados consideran que la información que reciben es de producción. Según Fernández Collado (1996) los mensajes de producción son aquellos que programan y regulan las actividades. Gerard M. Goldhaber (1977), citado por Fernández (1996), considera que los mensajes de producción son los que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos, orientan, establecen objetivos, resuelven problemas y aportan sugerencias e ideas.

38,4% de los encuestados señalan que dentro de las comunicaciones de City Market está presente la función de innovación. Rogers y Agarwala-Rogers (1980) establecen que las innovaciones de la organización son aquellas que se adoptan como resultado de una decisión organizacional (por ejemplo un nuevo producto o servicio), y las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo.

City Market se ha ido adaptando progresivamente a nuevas tendencias. En este momento se proyectan como el Centro Tecnológico de Caracas y proyectan a sus locatarios, a través de mensajes de innovación, dichos cambios. El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones tiene la obligación de informar a sus audiencias internas, todo tipo de cambio que se genere dentro del Centro Comercial.

Únicamente 19,7% de los encuestados consideran que envían mensajes de mantenimiento. Fernández (1996), establece que la comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. La comunicación de mantenimiento se ocupa de compensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Estos resultados afianzan o confirman lo planteado en el propósito de la comunicación. Las comunicaciones que proyecta el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones hacia los locatarios, se basa en informar y regular, dejando de lado importantes objetivos, como por ejemplo, la integración.

Las comunicaciones de mantenimiento son importantes dentro de la organización, al igual que los mensajes de integración, este tipo de comunicación ayuda a que el individuo se sienta identificado con la organización, y hace posible su intervención eficiente en las metas de la empresa.

Los entrevistados consideran que la información que se envía es informativa y regulatoria, ambas, ubicadas en la función de producción.

2.7 Información que los locatarios de City Market desearían recibir

La mayoría de los encuestados (35%) considera necesario recibir información sobre estrategias comerciales para captar clientes. Seguido se encuentra información sobre la seguridad del Centro Comercial (19,7%), luego información referente a mercadeo (10,3%), actividades que ofrece City Market (8,1%), tecnología (5,6%) y actualidad (4,1%).

Los mensajes que actualmente envía el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones son netamente informativos y sobre regulaciones internas que serán contempladas posteriormente. Hace pocos meses se reactivó la figura del Boletín Informativo. En su primer ejemplar, se incorporó información sobre Tips de visual Merchandising para impactar a los clientes. Es importante mantener este tipo de información en los comunicados con los locatarios. Los resultados reflejan la demanda que tienen los comerciantes de City Market de recibir información relacionada con tácticas comerciales.

Es importante activar un medio de comunicación que pueda incorporar información variada que despierte el interés de los locatarios. El primer

ejemplar del boletín se acerca un poco a este objetivo, porque contiene información sobre las actividades e innovaciones de City Market, pero agrega Tips de Visual Merchandising para impactar a los clientes, y además, información sobre las iniciativas positivas que tienen algunos locatarios del Centro Comercial. Este tipo de contenido debe mantenerse activo, porque es la manera más efectiva de darle un nuevo giro a las comunicaciones internas.

2.8 Barreras de la comunicación

La pregunta relacionada con las barreras de la comunicación, fue efectuada únicamente al Director Principal de Centro Comercial y a tres miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Los cuatro entrevistados coinciden en que la principal barrera que interfiere en las comunicaciones es la predisposición de los locatarios, y la resistencia a los cambios que se están concibiendo en el Centro Comercial.

La actitud de los locatarios de City Market da lugar a las barreras de tipo personales, que Chiavenato (2004) define como las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones y valores de cada persona.

Gran parte de los arrendatarios considera que no son tomados en cuenta en la organización de actividades, y por eso, se niegan a participar. Están además predispuestos con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, porque son ellos quienes están a cargo de velar por el cumplimiento de la normativa interna, que muchos se rehúsan a cumplir, amparándose en el antiguo funcionamiento de City Market.

En sus inicios el Centro Comercial dejó de lado el reglamento (sobretudo, lo relacionado a la apertura y cierre de locales), apegándose a la difícil situación del Boulevard de Sabana Grande. Los comerciantes que están en City Market desde su apertura, no se acostumbran a acatar lo establecido en el reglamento, y esto genera un difícil conflicto entre ellos y la gerencia.

Dentro de las barreras en la comunicación organizacional, están presentes las barreras administrativas/ burocráticas que señala Krohling (2002). La autora señala que este tipo de barreras se deben a las formas como las organizaciones actúan y procesan sus informaciones.

En palabras de Liliana Yépez, Coordinadora del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, las comunicaciones entre los locatarios y la gerencia son arduas. Los arrendatarios son personas difíciles y eso hace que, en ocasiones, la comunicación no sea bidireccional. Los inconvenientes antes descritos, desencadenan barreras administrativas o burocráticas, porque todos los procesos organizacionales y administrativos del Centro Comercial, se ven afectados por problemas comunicacionales.

3. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Centro Comercial City Market

La principal ventaja que posee City Market es su ubicación y cercanía al metro. Está situado en el Boulevard de Sabana Grande, destino comercial por excelencia, y entre dos importantes estaciones del Sistema Metro de Caracas, Plaza Venezuela y la estación de Sabana Grande. Está ubicado además entre dos concurridas avenidas, la Av. Francisco Solano y la Av. Casanova.

Los resultados de todas las fases de la investigación, coinciden en que la mayor desventaja, es la falta de atractivos comerciales. En City Market no tienen presencia tiendas departamentales —esto a causa de lo reducidos que resultan los locales comerciales—, importantes franquicias de comida o tiendas reconocidas. Sus instalaciones no albergan locales de entretenimiento como: bingos, salones de juegos electrónicos, bowling, entre otros. Y por último, no cuenta con la presencia de salas de cine, importante atractivo dentro de los centros comerciales. Para sobrellevar estas dificultades, cuentan con un amplio espacio reservado para el Centro de Eventos.

La falta de atractivos comerciales es considerada por todos los miembros del Centro Comercial City Market, como la principal amenaza que enfrentan. No obstante, para efectos de la discusión de resultados contemplaremos este hecho como una debilidad, porque se trata de un factor interno y no de una amenaza externa que los perjudique, como podría ser el retorno de los buhoneros, situaciones económicas o gubernamentales.

Otra importante desventaja es la inseguridad que aún aqueja a los comerciantes que hacen vida en City Market. Aunado a esto, está lo que señala Daniela Prieto, Asistente de Prensa, que es la mala fama que tiene el Boulevard de Sabana Grande.

En cuanto a las fortalezas se cuenta la oferta tecnológica acompañada de buenos precios. City Market se proyecta como el nuevo Centro Tecnológico de Caracas y sus cuantiosas tiendas del ramo lo ratifican.

Muchos de los encargados o dueños de los locales de diferentes ramos, están en desacuerdo con que City Market se proyecte al público

como “El Centro Tecnológico de Caracas”, porque consideran que podrían visitar el Centro Comercial únicamente en la búsqueda tecnológica. Sin embargo, esto representa un atractivo comercial que puede impulsar las visitas desde otros sectores de Caracas, incluso, del interior como algunos entrevistados registraron; y asimismo, al incrementarse el número de visitantes, podría haber un repunte en ventas, no sólo en productos tecnológicos, sino en el resto de los rubros que ofrece City Market para su público.

Las principales debilidades que afectan el Centro Comercial están determinadas por la cantidad de locales vacíos y la escasez de puestos de estacionamiento. Sin embargo, el problema del estacionamiento se ha solventado con los estacionamientos aledaños. En cuanto a los locales vacíos, quienes están a cargo del arriendo de los locales, mantienen la oferta de los mismos, pero ahora exclusivamente a los comerciantes que pretendan abrir un negocio del ramo tecnológico.

Durante la observación no participante se pudo evidenciar que City Market es un Centro Comercial con mercadeo estacional. Es decir, en las fechas comerciales por excelencia, se observa el aumento de visitantes y el comportamiento del público es diferente. Por ejemplo, en las fechas cercanas al día de la madre y del padre, la afluencia de personas fue mayor y las tiendas más visitadas, fueron las del ramo requerido —tiendas femeninas y masculinas, según cada festividad—. Además, en fechas con estas características, el Centro Comercial organiza actividades alusivas para atraer al público de la zona.

Los resultados descritos ayudaron al levantamiento de una Matriz DOFA. La matriz no fue cruzada porque las estrategias que se derivan de

está información no son materia del presente Trabajo de Grado, sin embargo, representan una importante herramienta para hacer ciertas recomendaciones a la Dirección y a las principales gerencias del Centro Comercial City Market.

Tabla 26. *Matriz DOFA del Centro Comercial City Market*

Oportunidades	Amenazas
<p>La ubicación es privilegiada, está en el Boulevard de Sabana Grande, espacio que registra un tráfico peatonal diario de 200.000 personas.</p> <p>Está ubicado entre dos estaciones del Metro de Caracas (Sabana Grande y Plaza Venezuela); y entre dos importantes avenidas capitalinas (Av. Solano y Av. Casanova).</p> <p>Está rodeado de una gran cantidad de torres bancarias, edificios de oficina, institutos educativos.</p>	<p>El Boulevard de Sabana Grande no genera confianza en todas las personas.</p> <p>La ubicación representa una amenaza porque existe un altísimo porcentaje de la población que tiene todavía la idea de que Sabana Grande es un espacio inseguro.</p> <p>Retorno de los buhoneros al Boulevard de Sabana Grande.</p> <p>La inestabilidad económica y política que enfrenta el país.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>Modernas y cómodas instalaciones. El 45% del Centro Comercial está destinado a los locales comerciales, el resto son áreas comunes reservadas para el esparcimiento y para transitar.</p> <p>Cuenta con escaleras mecánicas, ascensores y aire acondicionado central.</p> <p>Personal de seguridad interno.</p> <p>Oferta tecnológica. Más del 80% de las tiendas son del rubro tecnológico. Ofrecen excelentes precios y promociones competitivas.</p> <p>Cuenta con un Centro de Eventos de 1500 m² de construcción. Destinado para toda clase de eventos corporativos, ferias, foros, desfiles, entre otros.</p> <p>Está abierto los 365 días el año.</p>	<p>Incumplimiento o irregularidades con el horario de apertura y cierre de locales.</p> <p>Locales comerciales de pequeño y mediano formato (menos de 60 m²) que impiden la presencia de tiendas departamentales.</p> <p>No todas las escaleras mecánicas están operativas.</p> <p>Los baños no siempre están en óptimas condiciones.</p> <p>No existe dentro del Centro Comercial un directorio que indique la ubicación de los locales.</p> <p>Escasez de puestos de estacionamiento.</p> <p>No hay cines, locales de diversión, franquicias de comida ni tiendas por departamentos de marcas reconocidas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4. Fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas

La mayoría de los locatarios encuestados (123), consideran que no existe alguna fortaleza en las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market.

Por otra parte, para un pequeño grupo de 18 locatarios, sí existen fortalezas en las comunicaciones internas. Consideran que son efectivas y constantes, ya que los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, los mantiene informados de cualquier novedad o acontecimiento del Centro Comercial.

Las personas entrevistadas, aseguran que las actividades de comunicaciones internas se han desarrollado paulatinamente; cuentan con una página web y se está recuperando el boletín informativo.

Sin embargo, Maritza Rodríguez asegura que “es mucho lo que queda por hacer, pero en el Departamento existe mucha voluntad y ganas de hacer las cosas para mejorar día a día”.

Los 141 locatarios encuestados, coinciden que los problemas de las comunicaciones internas son muy variados.

Consideran que los medios a través de los cuales reciben información son reiterativos y poco atractivos. Además, no obtienen ningún tipo de respuesta a las inquietudes que son presentadas al Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.

También manifiestan que el Departamento toma decisiones sin consultar previamente con los locatarios y posteriormente envían la notificación de cobro.

Por su parte, Maritza Rodríguez, asegura que la principal debilidad de las comunicaciones internas es que no poseen un fondo económico para estas actividades y el presupuesto que disponen para ello es muy reducido, razón por la cual, utilizan medios convencionales y no hacen mayores actividades internamente.

El resto de los entrevistados coinciden en que la información se envía a través de comunicados escritos y que la mayoría de las veces los locatarios no los leen.

5. Públicos

5.1 Características del público interno

Los arrendatarios o locatarios del Centro Comercial City Market representan un universo sumamente heterogéneo. El Director Principal señala que se trata de pequeños comerciantes, porque los establecimientos son de pequeño y mediano formato. Agrega además, que no todos tienen muy claro el concepto del negocio y por esta razón no tienen una oferta interesante. “Son pequeños negocios y las personas vienen aquí a iniciarse en el área”.

Existen locatarios apegados a los cambios y dispuestos a incorporarse a las actividades. Hay otros que no están de acuerdo con el nuevo rumbo que ha tomado City Market, y por esta razón rechazan las innovaciones que

se están haciendo, como por ejemplo, las inversiones publicitarias que tienen como centro la oferta tecnológica.

Las personas del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones definen a los locatarios como personas difíciles, exigentes y poco colaboradoras. No obstante, afirman que hay locatarios espléndidos, abiertos a los cambios y muy participativos. La Coordinadora del Departamento señala que la mayoría de los locatarios son de niveles socioeconómicos C y D.

Las características de los locatarios obstaculizan la eficacia de las comunicaciones. Muchos de los problemas que existen en las comunicaciones internas, se deben a la escasa receptividad que tiene parte del público interno.

5.2 Características del público externo

Los locatarios encuestados y los entrevistados, coinciden en que el público que visita el Centro Comercial es muy heterogéneo. A pesar de que abunda el público joven.

Son personas que viven o trabajan en zonas aledañas, y los transeúntes del Boulevard de Sabana Grande. De acuerdo a los resultados predomina el público femenino, en una proporción 60% - 40% en relación con el público masculino.

Son personas de niveles socioeconómicos C, C-, D y E. Sin embargo la tendencia tecnológica que ha tomado City Market, ha atraído un nuevo público, incluso, personas del interior del país. Según los entrevistados, el

público que ha logrado captar la tendencia tecnológica, corresponde a personas de niveles socioeconómicos más altos (B+ y B).

A City Market asiste otro público muy específico y particular. Se trata de los “emos”, “rockeros” y “góticos”. En el Centro Comercial hay muchas tiendas dirigidas a este segmento, inclusive, el Nivel Feria Mezanina está destinado para tiendas de este tipo.

De lunes a viernes predominan las personas que trabajan o estudian por la zona, pero el público de los fines de semana y fechas especiales es completamente diferente. Los fines de semana el ambiente es familiar y hay más presencia de niños. El público también cambia dependiendo de las actividades que ofrece el Centro Comercial. En las ferias tecnológicas predomina el público masculino y las personas especializadas o agradas por los productos exhibidos.

6. Normativa del Centro Comercial City Market

Las regulaciones del Centro Comercial City Market están fijadas en sus estatutos. El reglamento se entrega a los compradores o arrendatarios, conjuntamente con el documento de compra o contrato de arrendamiento.

La principal norma tiene que ver con el horario de apertura y cierre de locales. De lunes a sábado el horario es de 9 AM a 7 PM, los domingos el horario es de 1 PM a 6 PM.

Existen también reglas específicas en cuanto al horario de carga y descarga de mercancía. Otra norma importante, es lo relacionado al vitrinaje. No está permitido el uso de papeles pegados a las vidrieras, todo debe estar

debidamente rotulado. No está autorizado el volanteo dentro de las instalaciones, y no se deben colocar pendones o maniqués en los pasillos, porque obstaculizan el paso de los visitantes.

Incumplimiento de las normas

La mayoría de los locatarios encuestados (85), consideran que otros locatarios contravienen las normas del Centro Comercial City Market al no cumplir con los horarios de apertura y cierre de los locales comerciales. Mientras el resto de los locatarios encuestados (56), no creen que se incumplan las normas.

El incumplimiento del horario de apertura y cierre da lugar a amonestaciones. Hasta el momento sólo se realizan llamadas de atención, pero el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones pretende implementar el uso de multas pecuniarias, establecidas de acuerdo al costo de la unidad tributaria.

CAPÍTULO VI
APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

1. Antecedentes

Producto de la situación externa que afectaba directamente al Centro Comercial City Market, el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones se vio en la imperiosa necesidad de realizar estrategias comunicacionales dirigidas al público externo, dejando de lado al público interno.

La situación del Boulevard de Sabana Grande ha mejorado paulatinamente, las personas han ido recuperando poco a poco la confianza en la zona y la afluencia de visitantes al Centro Comercial ha aumentado.

El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones continúa realizando actividades dirigidas a sus visitantes, pero se han dado cuenta que el dejar de lado en sus inicios, a su principal público interno (locatarios o arrendatarios), ha acarreado negativas consecuencias comunicacionales.

La relación entre los distintos departamentos de City Market y los locatarios no es óptima. La inexistencia de comunicación e información que hubo durante varios años entre las gerencias y los arrendatarios, abrió una importante brecha comunicacional que los ha hecho sentir como agentes externos al Centro Comercial.

Es vital para cualquier empresa u organización contar con excelentes relaciones internas, porque en la medida en que estén bien internamente su proyección externa será mejor. En aras de mejorar la situación interna de City Market, el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones decidió

abocarse a las comunicaciones internas, a través de la propuesta comunicacional que arrojó esta investigación.

Se realizó un diagnóstico comunicacional para evaluar la situación actual del Centro Comercial. Se contemplaron aspectos como: medios a través de los cuales se comunican, tipo de lenguaje, objetivos y funciones de la comunicación, frecuencia con la que reciben información y el flujo de la comunicación presente. Por otra parte, se tomaron en cuenta factores generales de City Market, que ayudan a determinar el entorno interno y externo en el que se desenvuelve y las características del público interno (locatarios) y externo (visitantes) que hacen vida dentro del Centro Comercial.

El análisis se realizó con la intención de conocer las necesidades reales del público interno (locatarios) y los emisores de los mensajes (departamento de Mercadeo y Comunicaciones), para proponer herramientas comunicacionales acorde con sus requerimientos.

2. Fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market

Fortalezas

- Las comunicaciones internas del Centro Comercial han ido desarrollándose. Hace un año no se contaba con ninguna herramienta, a penas se estaba creando el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Actualmente poseen página web y están reactivando la figura del boletín.

- Las notificaciones y comunicados son entregados personalmente. De esta manera, si surge alguna duda o inquietud los locatarios la pueden despejar enseguida.
- Quienes manejan las comunicaciones internas, mantienen a los locatarios informados del acontecer del Centro Comercial.
- Los encargados del manejo de las comunicaciones internas, tienen mucha voluntad y ganas de hacer las cosas para mejorar día a día.

Debilidades

- El Centro Comercial City Market no cuenta con un fondo económico destinado a las comunicaciones internas.
- Los medios usados son poco atractivos. La mayoría de los comunicados son en papel, y ocurre que muchos locatarios no los toman en cuenta.
- Los encargados de las comunicaciones internas no tienen poder de convocatoria para las reuniones.
- Muchas decisiones son unilaterales.
- Los comunicados no siempre llegan al destinatario indicado.

3. Reto comunicacional

A partir del análisis interno, se detectaron aquellas dificultades que se pueden solucionar desde el punto de vista comunicacional. Los principales problemas fueron:

- Bajo presupuesto disponible para comunicaciones internas.
- Los medios usados para la comunicación interna, resultan poco atractivos para los locatarios.

- No existen dentro de City Market mensajes de mantenimiento, ni función de integración.
- Presencia de barreras comunicacionales personales y barreras administrativas/burocráticas.
- Escasa relación entre los locatarios y las gerencias de City Market, especialmente con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.
- Los locatarios se rehúsan a los cambios implementados dentro de City Market.
- Existe un rechazo por parte de los locatarios a las actividades internas, que pretende implementar el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.
- Los locatarios demandan mayor participación en las actividades que realiza el Centro Comercial para su público externo.

4. Solución comunicacional

Para resolver el reto comunicacional planteado se propone el desarrollo de una estrategia comunicacional, que apunte a mejorar la situación interna del Centro Comercial y las relaciones entre los locatarios y las distintas gerencias; y que además, aminore la brecha comunicacional existente entre ellos.

Con la estrategia también se busca que los locatarios se sientan identificados con City Market y sean partícipes de las actividades que allí se realizan.

Es necesaria una innovación en los medios a través de los cuales se envía información; y la información debe ser suficientemente atractiva para captar la atención del público meta.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

- Proponer la aproximación a una estrategia de comunicación interna, teniendo como base el diagnóstico de la situación comunicacional del Centro Comercial City Market.

5.2 Objetivos específicos

- Plantear estrategias comerciales que generen un ingreso a parte, destinado únicamente a las actividades de comunicación interna.
- Determinar herramientas comunicacionales conformes a las necesidades de las audiencias.

6. Target

El público o la audiencia de esta estrategia comunicacional son todos los locatarios (dueños y empleados) del Centro Comercial City Market.

La mayoría de los locatarios son pequeños y medianos comerciantes, que se inician en el sector. En palabras del Director Principal, Ignacio Salvatierra, no tienen muy claro el concepto del negocio, ni conocen sobre estándares de comercialización.

Muchos de los locatarios tienen el local a modo de inversión, es decir, el establecimiento no es su principal fuente de ingreso. Las personas con estas características no se vinculan con el negocio, ni con las actividades del Centro Comercial.

7. Aproximación a la estrategia comunicacional

Con miras a solucionar los inconvenientes comunicacionales presentes en el Centro Comercial City Market, se pretende plantear la aproximación a una estrategia que logre corregir las fallas de comunicación que afectan al público interno, y que a su vez, mejore las relaciones entre los locatarios y el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, desde el cual emanan las comunicaciones.

El principal problema que enfrentan las comunicaciones internas, es que no cuentan con un presupuesto económico destinado para tales fines. Para generar ingresos reservados exclusivamente para estas actividades, se proponen las siguientes tácticas comerciales:

BTL

City Market actualmente está orientado hacia el rubro tecnológico. Los locales del ramo tecnológico, podrían rotular las escaleras mecánicas y las puertas de ascensores con el logotipo de su establecimiento comercial, acompañado del logo de las marcas reconocidas y más demandadas de equipos tecnológicos que tenga a la venta.

De igual manera, podrían negociar espacios publicitarios en las cajas de luces que se encuentran dentro de las instalaciones de City Market.

La venta de estos espacios tendría un costo reducido, pero los ingresos estarían destinados a comunicaciones internas. No sólo se beneficia el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, sino que es una oportunidad para los locatarios de hacer publicidad, a bajo costo.

Experiencias tecnológicas

City Market podría explotar aún más su nueva imagen tecnológica, ofreciendo a su público externo la oportunidad de vivir verdaderas experiencias tecnológicas, en las que los fanáticos de la tecnología y la electrónica, puedan estar en contacto directo con los productos más innovadores y reconocidos del mercado. El espacio propuesto para dichas actividades, sería en la Plaza Central del Centro Comercial.

La mayoría de las personas que visitan frecuentemente el Centro Comercial City Market, son personas de niveles socioeconómicos C, C-, D y E. Estudios e investigaciones han demostrado que los estratos más bajos, son los más asiduos consumidores de tecnología, y que mejor manera de impulsar las ventas, que generando experiencias reales con los clientes.

Estas experiencias tecnológicas podrían ser promovidas por City Market, y cobrar una módica suma de dinero por el uso de los equipos en un tiempo determinado. De este modo nuevamente hay muchos beneficiados, en primer lugar el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones porque obtiene fondos económicos para comunicaciones internas, en segundo lugar el público externo porque puede interactuar con los equipos; y por último, los locatarios del ramo tecnológico, porque quizás estas experiencias incrementen sus ventas. Las personas probarán el producto, y en la medida de sus posibilidades lo adquirirán.

Entre los equipos a disposición del público podrían estar: XBOX, Wii, Play Station (última generación), Nintendo DS, PSP, Guitar Hero, laptops de diferentes marcas y modelos (Dell, Accer, Lenovo, Sony, Siragon, entre otras).

III Feria de Tecnología en los espacios del Centro de Eventos (CECIM)

La próxima feria de tecnología podría desarrollarse en los espacios del CECIM. Los locatarios contarían con stands más elaborados, visiblemente identificados con el nombre de las tiendas, y con las marcas de los equipos que comercializan. Podría además contarse con la presencia de animadores y un DJ, para amenizar el evento.

El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones organizaría el evento, incluso haría —como acostumbra— las pautas publicitarias en radio y prensa de circulación nacional. A cambio, los locatarios del rubro pagarían un pequeño porcentaje, que sería destinado a las actividades del Centro Comercial. También podría plantearse la posibilidad de cobrar una asequible suma de dinero al público externo que decida visitar la Feria de Tecnología.

Un evento de mayor magnitud, como el que podría desarrollarse en el CECIM, atraería más público y el retorno de la inversión sería superior.

7.1 Herramientas comunicacionales conformes a las necesidades de las audiencias

Boletín informativo mensual

En mayo de 2009, se reactivó la figura del boletín informativo de la comunidad de locatarios del Centro Comercial City Market. A pesar de que es una iniciativa positiva y los contenidos empiezan a adaptarse a las necesidades comunicacionales de los locatarios, el formato no es el más indicado.

Debería contener secciones previamente establecidas, información interesante, novedosa, atractiva y favorable sobre la situación del Centro Comercial. La presentación debe ser colorida, agradable para los lectores y en un formato que capte la atención del público interno.

Circulares, memorandos y correos electrónicos

Si bien, son un medio de comunicación tradicional, resultan sumamente prácticos para el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. La comunicación emitida a través de estos medios debe ser la estrictamente necesaria y puntal. Es importante no abusar de este medio de comunicación, buscando alternativas adicionales.

Es necesario incentivar el uso del correo electrónico, porque es un medio directo e inmediato. Las direcciones con dominio “citymarket.com”, no deben ser exclusivas para los dueños de los locales, ya que la mayoría de los locatarios son empleados y no reciben información a través de este medio.

Se debería crear correos electrónicos con los nombres de los establecimientos comerciales, para que de esta manera no exista exclusión por la condición del locatario y otorgarle el uso del correo a la persona encargada del local, de esta forma se estaría utilizando adecuadamente un importante medio de comunicación.

Reuniones

Las reuniones son actividades importantes dentro de la organización, si se desarrollan adecuadamente pueden generar resultados favorables tanto para los locatarios como para los miembros del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Deben incentivar la asistencia a las reuniones con nuevas alternativas.

La asistencia de los locatarios a las convocatorias de las reuniones es muy escasa. Ante tal situación, resulta importante sectorizar el Centro Comercial y escoger dos delegados por nivel, con la finalidad de que se sientan comprometidos e integrados con las actividades comunicacionales. De esta manera son portavoces de la información discutida en cada sesión y deben comunicarla inmediatamente al resto de los locatarios del nivel.

En caso de que los locatarios posean dudas e inquietudes deben reportárselas a los delegados correspondientes, quienes se encargarán de comunicarlo ante el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, para evitar la reincidencia de reclamos y peticiones informativas.

La importancia de escoger delegados radica, en que si los voceros de la gerencia son igualmente locatarios, el resto de ellos serán más receptivos con la información suministrada. Podrían además, procesar con mejor

disposición los comunicados recibidos. Por otra parte, dichos delegados sentirían que su labor es reconocida y que su participación en las reuniones es determinante. La asistencia de los delegados sería masiva, por el sentimiento de responsabilidad y compromiso con los demás locatarios.

Página web

Activación en la página web de un banner exclusivo para el público interno de City Market, con la finalidad de que los locatarios puedan comunicarse directamente con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.

Es recomendable usar esta herramienta para notificar ausencias, solicitar permisos, hacer sugerencias y manifestar inquietudes.

Es un medio eficaz que podría permitir un feedback entre las partes. Se agilizarían los procesos comunicaciones dentro del Centro Comercial, liberándose de las barreras administrativas y burocráticas presentes.

Crear un directorio

Todo centro comercial debe contar con un directorio que indique la ubicación de las tiendas y de los servicios que presta.

El Centro Comercial City Market carece de esta herramienta. Por lo que se debería crear un directorio, que le permita tanto al público interno como externo ubicar con facilidad las tiendas.

Además, se recomienda diseñar un tríptico que contenga la información sobre la ubicación de las tiendas. Este material informativo lo deben tener los dueños y encargados de las tiendas, para su información y para que a su vez sean entregados a los visitantes.

Actividades de integración

Dentro del Centro Comercial City Market deben mejorarse las relaciones personales. Deben reforzarse los mensajes de integración y de mantenimiento. Una manera efectiva de renovar las relaciones interpersonales en una organización, es a través de actividades de integración.

Se exhorta al Departamento de Mercadeo y Comunicaciones a realizar actividades de este tipo, que permitan que ambos grupos compartan y se integren como una gran familia. Los locatarios tienen serios problemas de identificación con el Centro Comercial; por medio de estas actividades podrían vincularse positivamente con el lugar en el que hacen vida laboral.

Los locatarios deben sentir a City Market, no sólo como un espacio de trabajo, sino como parte de sus vidas. Esta actitud se proyecta hacia el público externo. En la medida en la que los locatarios sientan City Market como suyo, y mejoren su filiación, el clima será mejor y los visitantes podrán sentirlo.

Se proponen hacer actividades como por ejemplo: la celebración interna del aniversario del Centro Comercial, actividades de esparcimiento lejos de las instalaciones de City Market, organizar periódicamente actividades sociales de integración, entre otras. Este tipo de iniciativas

mejorarán las relaciones internas y mejorará la idea que tienen los locatarios de quienes llevan las comunicaciones y la administración de la organización.

8. Desarrollo de la estrategia

El presente Trabajo de Grado, tiene como objetivo general el diagnóstico de la situación comunicacional del Centro Comercial City Market, con miras a proponer una estrategia de comunicación interna efectiva. Por tal razón, no se realizó el desarrollo completo de la estrategia, sino una aproximación que plantea el reto comunicacional, el target y las posibles herramientas que solucionarían los problemas más apremiantes de la empresa.

Se deja abierta la oportunidad de que otros estudiantes, desarrollen como Trabajo Especial de Grado, una estrategia comunicacional interna para City Market, teniendo como base esta investigación. Dicha estrategia debe contemplar algunas otras herramientas, además de las descritas, concepto creativo de las piezas, tono del mensaje, plan de medios y distribución del presupuesto.

Esta investigación plantea, dentro de la aproximación táctica a la estrategia, diversas acciones para recaudar fondos destinados a la realización de actividades de comunicación interna del Centro Comercial. Para el momento en el que se desarrolle la estrategia de comunicación interna, City Market podría contar con un fondo económico que permita llevar a cabo la estrategia propuesta.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los locatarios demandan el uso de medios de comunicación más atractivos. Los canales de información comúnmente usados son los memorandos y circulares, y estos, se han tornado reiterativos y poco eficaces para el público interno. Sin embargo, ya se ha activado la figura del boletín mensual, que puede resultar favorecedor.
- Los resultados de la investigación reflejan que el flujo de comunicación presente dentro de City Market, es horizontal. Los departamentos, tanto comunicacionales como administrativos y la dirección, no figuran como regentes de los arrendatarios, es decir, no existe una relación jerárquica entre ellos. Son los encargados de hacer cumplir las normas internas, pero al mismo tiempo, les prestan un servicio administrativo. Los locatarios de City Market, son los principales clientes de la Dirección Principal y demás gerencias del Centro Comercial.
- Dentro de City Market los mensajes de mayor circulación son los de tipo informativo y regulatorios. Los comunicados que provienen del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones son netamente informativos, la mayoría. El resto, representan mensajes cuya finalidad es recordar la normativa interna del Centro Comercial.
- La variabilidad en la frecuencia de los mensajes está determinada por el tipo de información que se esté manejando dentro de City Market.

No son comunicados con una periodicidad estricta. Se envían mensajes en la medida de los requerimientos de la gerencia y la administración, por lo menos una vez a la semana.

- Los mensajes que se manejan dentro del Centro Comercial, se traducen en mensajes de producción e innovación. De producción, porque informan constantemente en el cómo deben realizarse las actividades; y de innovación, porque mantienen a las audiencias internas (locatarios) al tanto de las novedades e invenciones que lleva a cabo City Market.
- Los entrevistados, miembros activos de la organización, consideran que las barreras que afectan el desenvolvimiento interno de la comunicación, son las barreras personales y las de tipo administrativo/burocrático. Los arrendatarios sienten que no son tomados en cuenta, se mantienen rehaceos a los cambios, son personas difíciles y predispuestas con las iniciativas que tiene el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Este tipo de problemas, desencadenan en barreras administrativas, interfiriendo en la manera de procesar la información dentro del Centro Comercial, lo que genera que —en ocasiones— la comunicación no sea bidireccional.
- Es de suma importancia que se den los procesos de retroalimentación y feedback dentro de City Market. Los locatarios están ansiosos por recibir respuestas a sus peticiones y reclamos. Demandan además, la participación en las actividades que promueve la organización.

- El principal atractivo del Centro Comercial City Market, se encuentra en su privilegiada ubicación comercial. Fue concebido como un centro comercial peatonal, su arquitectura y distribución lo confirman. Además, está ubicado entre dos concurridas estaciones del Sistema Metro de Caracas y dos frecuentadas avenidas capitalinas. El factor que genera una mayor amenaza para City Market, es la inseguridad, el temor que sienten los arrendatarios por el retorno de los buhoneros y la situación económica del país.
- Entre las fortalezas de City Market se cuenta la oferta tecnológica, que ha dado cabida a una nueva esencia para el Centro Comercial. Esta oferta en el ramo, está acompañada de excelentes precios y promociones. La falta de atractivos comerciales, la gran cantidad de locales vacíos y la escasez de puestos de estacionamiento, constituyen las principales debilidades que aquejan al público interno (dirección, gerencias y locatarios), y repercuten en el externo.
- Las comunicaciones internas de City Market son incipientes. Aún están aprendiendo a conocer a sus audiencias internas, es mucho lo que queda por hacer. Teniendo como base esta investigación pueden lograr objetivos significativos que mejoren no sólo las comunicaciones internas, sino la imagen general que proyecta el Centro Comercial.
- Tanto el público interno como el externo, representan un perfil sumamente heterogéneo. Ambos públicos abarcan distintos tipos de personas, con actitudes, gustos y preferencias diferentes.

Recomendaciones

- Los mensajes que se impartan dentro del Centro Comercial City Market, deben alcanzar un objetivo común. Sin importar la condición de los arrendatarios del local o los canales a través de los cuales se envía información. El fin último debe velar por el cumplimiento de las metas de la organización.
- El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, debe minimizar el uso de medios de comunicación convencionales y maximizar el uso de medios innovadores y eficaces. Los locatarios están ávidos de información referente a estrategias comerciales para captar público, así que deben diseñarse mensajes, dirigidos a cubrir esta necesidad.
- Dentro de City Market debe implementarse el uso de mensajes de integración y mantenimiento. A través de este tipo de comunicación se logra resarcir las relaciones interpersonales, mejorando la imagen del Centro Comercial.
- El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones, debe mejorar la imagen que tiene ante los locatarios. Y los locatarios deben ser más receptivos con los miembros del Departamento. Las actividades de integración son determinantes para romper las barreras que existen entre ambas partes.
- Se recomienda a la Unidad de Comercialización del Centro Comercial City Market, ahondar en la captación de nuevas tiendas o franquicias reconocidas, para subsanar las fallas que tienen, en relación a los atractivos comerciales.

- Los directivos deben velar por el mantenimiento de la infraestructura y servicios internos de City Market, porque estos elementos representan la fachada del Centro Comercial, afectando la opinión del público externo y la comercialización de los establecimientos.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas:

1. Antonorsi, M. (1995). *Organizaciones en cambio: concepto, recursos, proceso planificador*. Caracas: Fundación Honrad Adenauer.
2. Arias, F. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
3. Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ta edición). Caracas: Editorial Episteme.
4. Berlo, D. (1975). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires; Caracas: Librería Editorial El Ateneo.
5. Cees, V. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pretince Hall.
6. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Australia: Thomson.
7. Doge, J. (Ed). (1980). *Enciclopedia Barsa*. (1era edición., Vol 9). México: Editora Mexicana.
8. Donnelly, Gibson e Ivancevich. (1994). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (7ma edición). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
9. Everett M, Rogers y F. Floyd Shoemaker. (1974). *La comunicación de innovaciones. Un enfoque transcultural*. México: Herrero.
10. Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

11. Garbett, T. (1991). *Imagen corporativa: como crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis.
12. Goldberg Mariano (1982). *Guía de Edificaciones Contemporáneas de Venezuela*. Caracas: Sin editorial.
13. Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
14. González, M y Salas, A. (1997). *El centro comercial como escenario para la comunicación. Una exploración mercadotécnica*. Caracas: Colección Canicula.
15. Keerlinger, F. Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales* (4ta edición). México: Mc Graw Hill.
16. Krohling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Brasil: Summus editorial.
17. Lawrence, P y Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. México: S/E.
18. Libaert, T. (2006). *El plan de la comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
19. Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados un enfoque práctico*. (2da edición). México: Prentice Hall.
20. Mintzberg, H y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (2da edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

21. Ramos, C. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Padilla. México: Trillas.
22. Rebeil, M. (2000). *El poder de las comunicaciones en las organizaciones* (2da edición). México: Editorial Plaza y Valdez.
23. Robbins, S. (2000). *Fundamentos de Comportamientos Organizacional*. México: Prentice Hall.
24. Rogers. R. Argarwala – Rogers (1980). *La comunicación en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
25. Römer, M. (1994). *Comunicación global: el reto gerencial*. Caracas: Publicaciones UCAB.
26. Santalla, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB.
27. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
28. Spiegel Murray R. (1961). *Estadística*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
29. Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica*. (3era edición). México: Limusa Noriega Editores.

Fuentes electrónicas:

1. García, J. (2000). *La comunicación interna*. Recuperado en Noviembre 12, 2008, de http://books.google.co.ve/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA46&dq=la+comunicaci%C3%B3n+interna+libros#v=onepage&q=&f=false
2. Ongallo, C (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y*

organizaciones. Recuperado en Noviembre 12, 2008, de http://books.google.com.ve/books?id=b_udlizzdTJAcolpg=PA70&dg=co municaciones+internas+externas-PPA72,M1

3. Sin autor. Recuperado en Julio, 9, 2009, de <http://lengua.laguia2000.com/general/los-tipos-de-lenguaje>

4. Sin autor. Recuperado en Julio, 9, 2009, de <http://lenguajeinformal.blogspot.com/>

5. Sin autor. Recuperado en mayo, 10, 2009, de http://www.topshoppingcenters.com/03/pdfs/centros_arquitect.pdf

Tesis consultadas:

1. Balza, B y Montero, C. (2005). *Diseño de una estrategia comunicacional para una ONG. Caso: Fundación Luz y Vida*. Tesis de grado. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

2. Fuenmayor, Y y Morales, A. (2007). *Estrategia de comunicación para una empresa de consultoría en proceso de desarrollo de mercado (caso HR support)*. Tesis de grado. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

3. Ortega, G. (2007). *Desarrollo de la identidad corporativa para una empresa de tecnología de la información: caso Sistem*. Tesis de grado. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

4. Trak, Y. (2002). *Auditoría de Imagen Corporativa: Una Propuesta Metodológica Integral*. Tesis de postgrado. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Fuentes vivas:

1. Prieto, Daniela, Asistente de Prensa Departamento de Mercadeo y Comunicaciones Centro Comercial City Market. Entrevista personal realizada el día jueves, 28 de mayo de 2009.
2. Rodríguez, Maritza. Asesora de Comunicaciones y Gerente del Centro de Eventos (CECIM). Conversación personal el día viernes, 17 de abril de 2009/ Entrevista personal realizada el día viernes, 29 de mayo de 2009.
3. Salvatierra, Ignacio. Director Principal de City Market. Entrevista personal realizada el día, lunes 1 de junio de 2009.
4. Yépez, Liliana. Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones del Centro Comercial City Market. Entrevista personal realizada el día jueves, 28 de mayo de 2009.

ANEXOS

Anexo 1

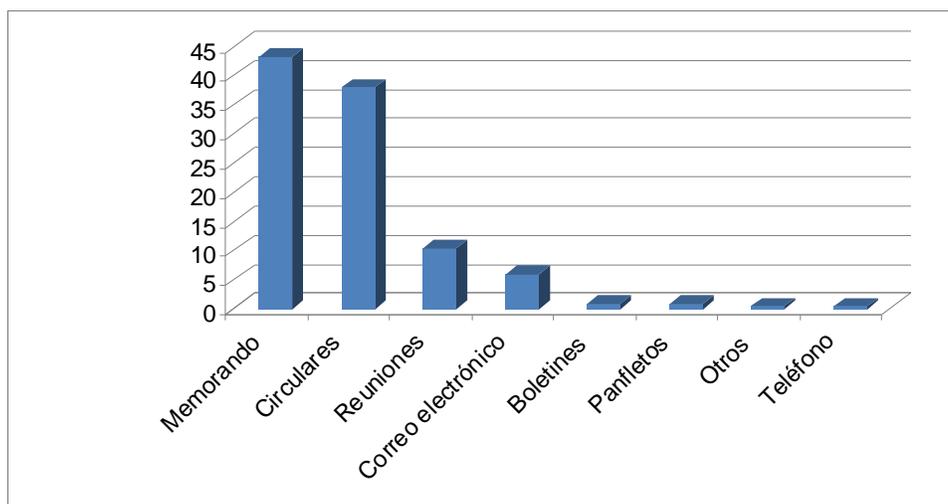


Figura 4. Gráfica de distribución de frecuencias para el medio de comunicación.

Anexo 2

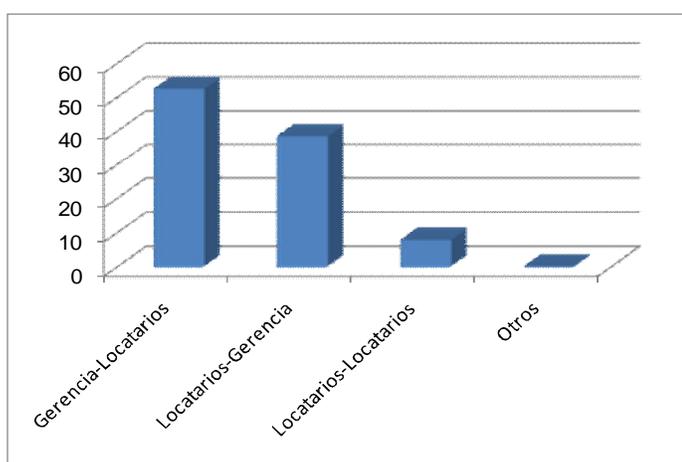


Figura 5. Gráfica de distribución de frecuencias para la forma en que se ejerce la comunicación.

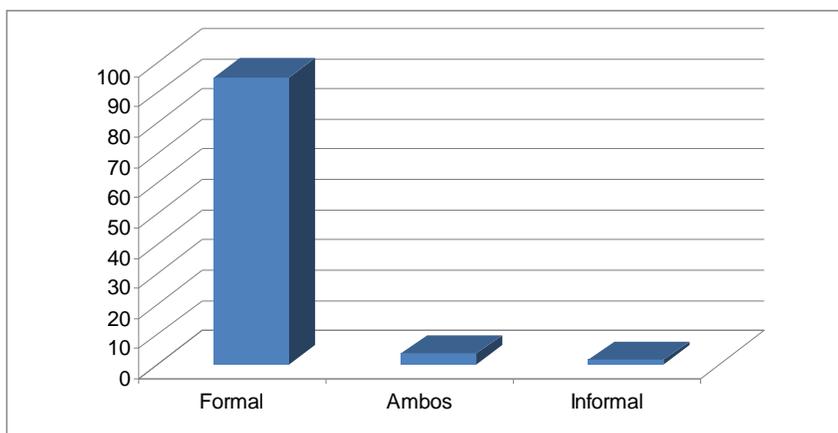
Anexo 3

Figura 6. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de lenguaje que se usa.

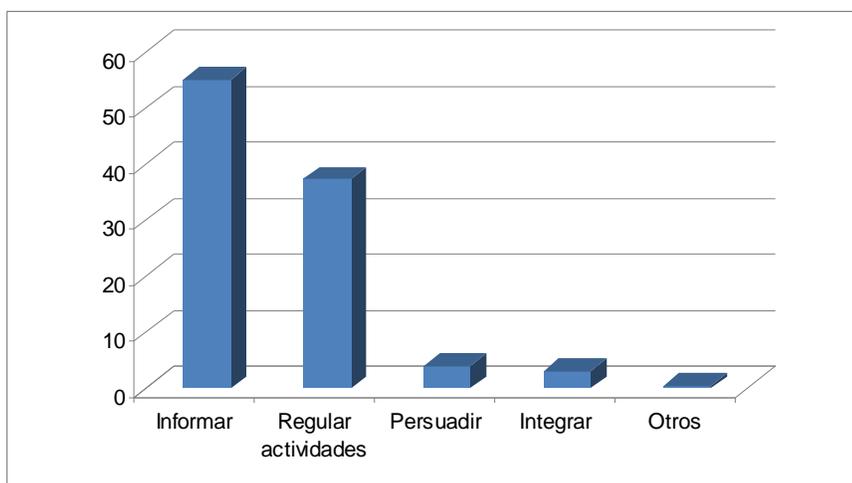
Anexo 4

Figura 7. Gráfica de distribución de frecuencias para el propósito del mensaje.

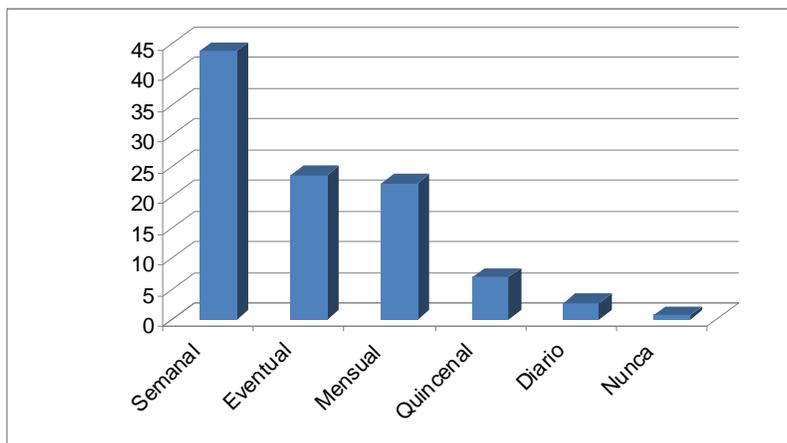
Anexo 5

Figura 8. Gráfica de distribución de frecuencias para la frecuencia de la comunicación.

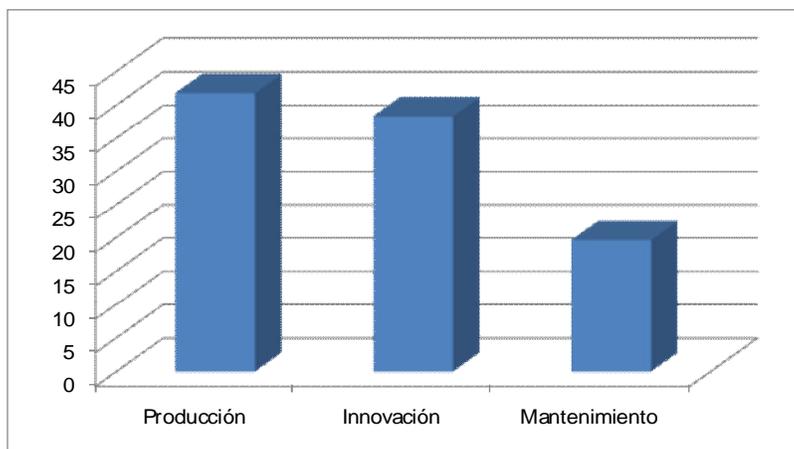
Anexo 6

Figura 9. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que recibe.

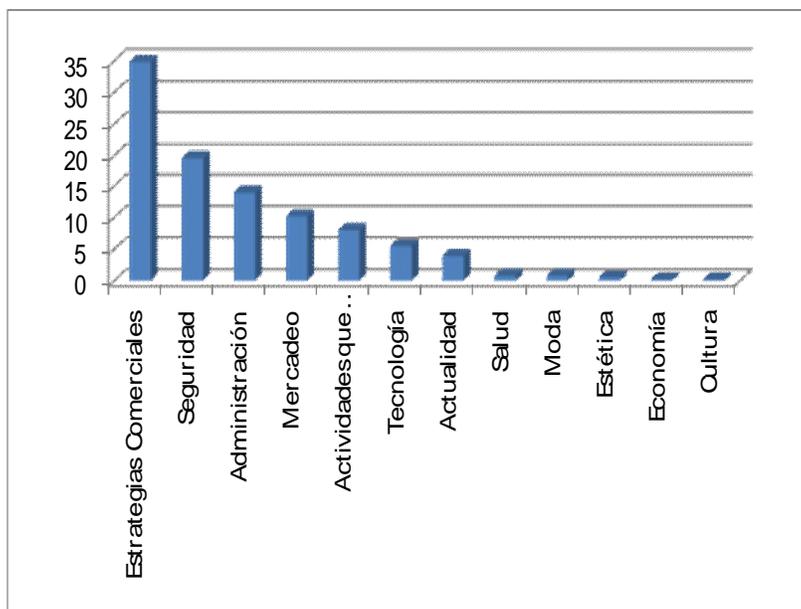
Anexo 7

Figura 10. Gráfica de distribución de frecuencias para el tipo de información que desearía recibir del Centro Comercial.

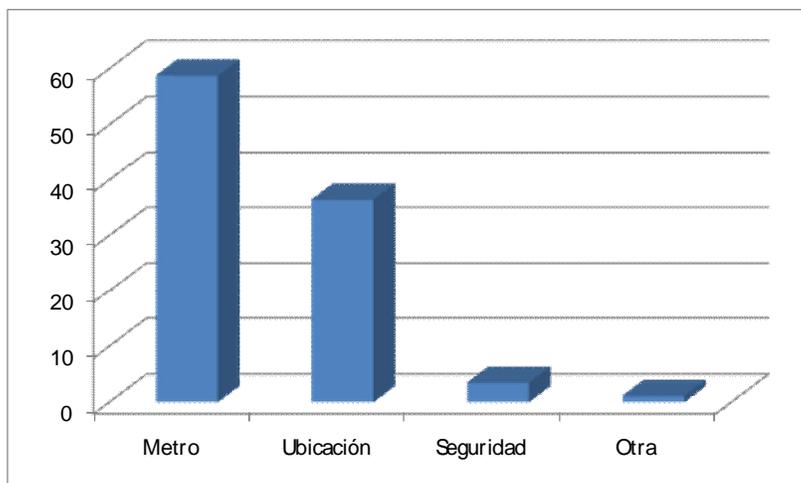
Anexo 8

Figura 11. Gráfica de distribución de frecuencias para las ventajas del Centro Comercial.

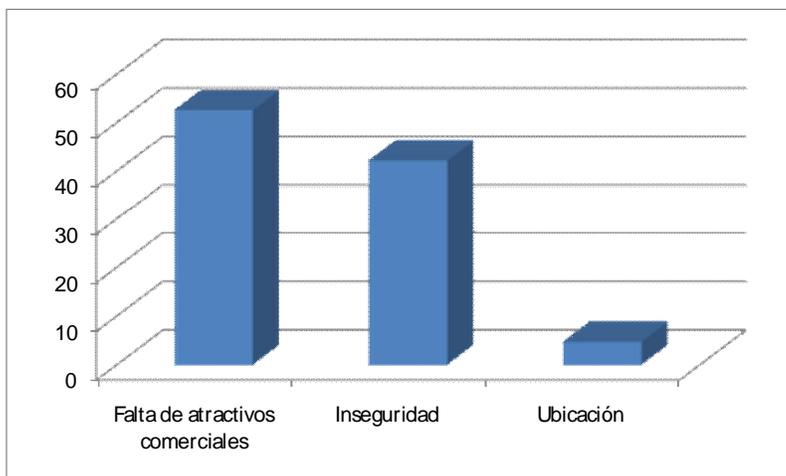
Anexo 9

Figura 12. Gráfica de distribución de frecuencias para las desventajas del Centro Comercial.

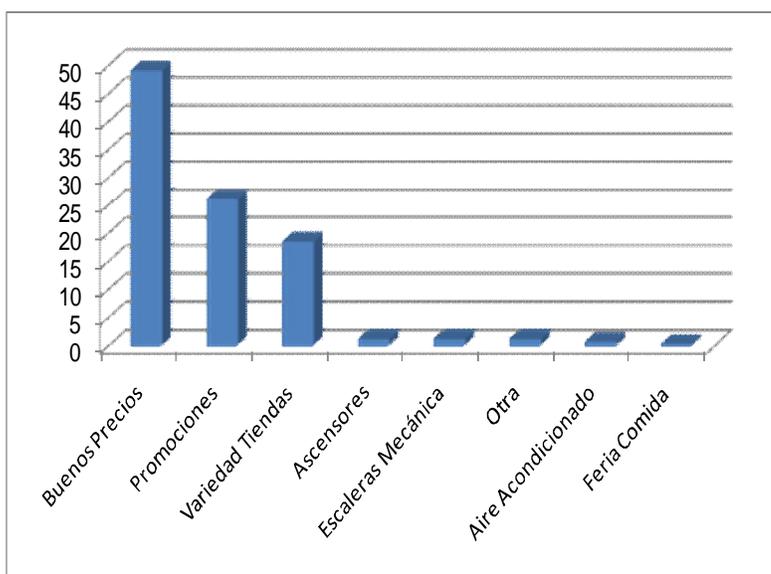
Anexo 10

Figura 13. Gráfica de distribución de frecuencias para las fortalezas del Centro Comercial.

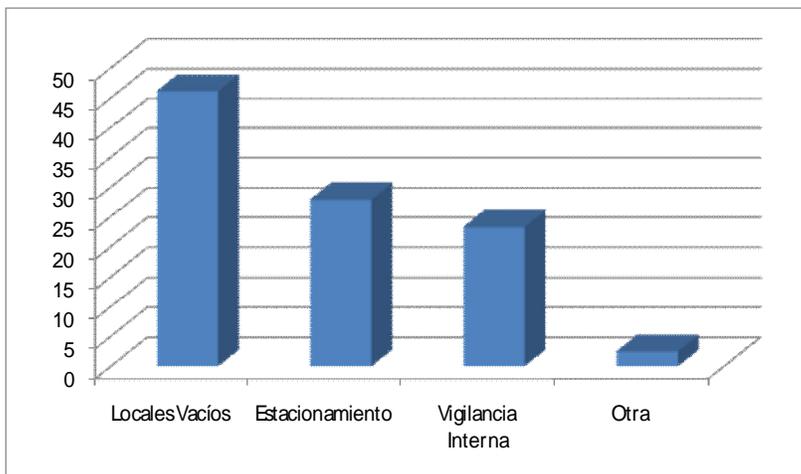
Anexo 11

Figura 14. Gráfica de distribución de frecuencias para las debilidades del Centro Comercial.

Anexo 12

Dr. Ignacio Salvatierra
Director Principal
(Entrevista realizada el lunes 01/06/09)

1. ¿A través de qué medios envían información a los locatarios o arrendatarios del Centro Comercial?

A través de cartas o comunicados. Se utiliza el mismo formato para enviar información de cualquier departamento, bien sea, administración, operaciones o mercadeo.

2. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Si es por parte del Departamento de Administración, se trata de asuntos contractuales, pagos, etc. El Departamento de Operaciones por lo general envía información sobre los permisos de entrada y salida de mercancía, limpieza, seguridad, apertura y cierre de locales. Por último, el Departamento de Mercadeo envía información sobre las actividades y eventos del Centro Comercial y sobre los asuntos de publicidad. Así pues, se podría decir que el propósito de los mensajes es informar a los locatarios y regular las actividades de acuerdo al reglamento.

3. ¿Qué tipo de lenguaje es usado en los mensajes?

Formal

4. ¿Cuál es el tipo de comunicación?

Los locatarios tienen varias vías para comunicarse con los distintos departamentos. Una es escrita a través de cartas o un formato que llenan explicando su solicitud. Otra vía, sería oral. Esta es mucho más informal y

está el inconveniente de que no queda constancia; y por último, a través de correo electrónico.

5. ¿Con qué frecuencia envían información?

Cada vez que sea necesario, pero por lo menos una vez al mes.

6. ¿Qué tipo de información envían?

De todo tipo, sobretodo, información que les importe a ellos (vitrinaje, tips de mercadeo, novedades, etc.). Se envían recordatorios de las normas y la información concerniente a las multas por incumplimiento de las mismas.

7. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?

Seguridad, está abierto los 365 días del año y los precios. Estamos orientados hacia la parte tecnológica, buscamos concentrarnos en un nicho de mercado porque no podemos competir con los grandes centros comerciales. Aquí no tenemos franquicias, cines. Por eso, estamos tratando de dirigirnos especialmente al ramo tecnológico para atraer más personas. Empezamos con 14 locales tecnológicos, ya vamos por 40. Para reforzar esto, estamos haciendo una campaña publicitaria tanta vía prensa como radio, también unos eventos (ferias tecnológicas) aunado a esto están los precios, entusiasmando a los locatarios a establecer precios competitivos.

8. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?

Escasez de puestos de estacionamiento. Los locales o tiendas son pequeños. Normalmente en los centros comerciales el promedio en tamaño es de 60mts² hacia arriba, aquí tenemos de 60mts² hacia abajo. Básicamente porque cuando se inicio la construcción del centro comercial se pensaba en la venta de locales, siempre era mas facil ir de pequeño a grande, por eso nos concentramos en locales pequeños. Los que son

grandes ha sido por la unión de varios locales pequeños. 20% de los locales son propios, el resto son alquilados. En su momento no se logró la venta de todos los locales, porque el asunto de los buhoneros hacia poco atractivo el boulevard de Sabana Grande. Ahora ha cambiado un poco más el panorama, debido a la erradicación de la economía informal, al alumbrado del Boulevard y a las cámaras de seguridad.

9. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Muchas de las comunicaciones son enviadas a los encargados y no a los dueños. Por eso, se envía a través de Internet para que los dueños sepan, muchas veces ellos responden y se da una comunicación bidireccional. Los comunicados son entregados personalmente por las personas del Departamento de Mercadeo y Comunicaciones.

10. ¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Los encargados no siempre hacen llegar a los dueños la información, pierden los papeles etc. Aquí hay además un comité de locatarios que se reúne todos los meses, no siempre van todos, la asistencia no es muy buena. Si están vendiendo mucho no van, sino venden están allí en las reuniones.

11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación o las dificultades que se presentan en las comunicaciones internas?

Muchos locatarios están rehaceos al cambio. Critican todas las iniciativas que tienen las gerencias y los departamentos del Centro Comercial City Market, pero no aportan nada, sólo se quejan.

12. ¿Cuáles son las características generales del público interno (locatarios) del Centro Comercial City Market?

Como son formatos pequeños, son comerciantes pequeños. Muchos ex-trabajadores de PDVSA tienen locales aquí. Pero no todo el mundo sabe ser comerciante. Muchas personas no están claras con el concepto del negocio y no tienen una oferta interesante. Nosotros quisiéramos que fuesen comerciantes con experiencia, pero como son locales pequeños la gente viene aquí a iniciarse, se han dado buenas experiencias con personas que se están iniciando.

13. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?

Es un público variado, aunque predomina el público femenino. Se podría decir que son personas de niveles socioeconómicos C, D y E. Personas profesionales, jóvenes por lo general porque son los que están más relacionados con la parte tecnológica. También personas del interior del país. La publicidad ha atraído diverso público, además de los convenios que tienen muchos locales con las cajas de ahorro de las empresas. Si quieres que tu dinero rinda vienes a Sabana Grande

14. ¿Se ha presentado algún inconveniente con los puestos de estacionamiento? ¿Existe algún plan alternativo?

Se ha negociado con los estacionamientos cercanos una servidumbre para estacionar allí. Pero el 70% de los visitantes vienen en metro.

15. ¿Cuáles son las principales regulaciones del Centro Comercial City Market?

Horario de apertura y cierre, normas de vitrinaje, horario de entrada de mercancía y de decoración de locales. Hemos traído decoradores y

arquitectos que nos ayuden a diseñar una especie de abc del deber ser el vitrinaje y la imagen que se desea proyectar. Fue un centro comercial hecho con un diseño muy atractivo. Había proyectos muy interesantes y grandes, impulsados por el Boulevard de Sabana Grande que ha sido el centro de compras por excelencia. En unos 4 años el centro comercial será el centro de compras por excelencia.

Anexo 13**Lic. Maritza Rodríguez****Asesora de Comunicaciones / Gerente del Centro de Eventos (CECIM)
(Entrevista realizada el viernes 29/05/09)****1. ¿A través de qué medios envía información a los locatarios o arrendatarios del Centro Comercial?**

Hasta hace un año no existían medios de comunicación formales con nuestros locales, había un gran vacío de información porque no existía una unidad real de comunicaciones dentro del centro comercial. De un año para acá fue que se pudo crear el Dpto. de Mercadeo y Comunicaciones, porque antes nada más se abocaban era un poco a lo que era mercadeo entre comillas. Ahorita el Dpto. tiene una activación programática permanente, porque a los visitantes del centro comercial hay que ofrecerles experiencias, y la experiencia es disfrutar de buenas actividades, en un lugar con cómodas y seguras instalaciones e incentivar en los locatarios la iniciativa de ofrecer un buen servicio. Por lo general la gente busca entretenimiento, además cada vez son más las familias que vienen a pasear y a ver qué hay de nuevo por el Boulevard. Lo más importante para el Dpto. es generar actividades para el público que visita City Market. Por eso se tematizan los meses del año y se establecen lo que son las etapas comerciales por excelencia. Se tienen eventos planificados todo el año.

En la Unidad de atención al cliente tramitan las solicitudes que presente algún visitante o solicitudes de los locatarios.

La Unidad de prensa y comunicaciones: maneja toda la información que se transmite a los medios de comunicación social y público externo para difundir, promover y promocionar todas las actividades que ofrece el Centro

Comercial y a su vez regula todas las comunicaciones destinadas a los locatarios.

De un año para acá es que hemos venido a articular todo este trabajo en conjunto del departamento de mercadeo y comunicaciones, atención al cliente y prensa y comunicaciones para eliminar los vacíos comunicacionales que existían.

Recientemente, iniciamos con el boletín informativo mensual, dividido en áreas específicas como por ejemplo reseñar las actividades que se han realizado, realizar un reforzamiento positivo de lo que son las iniciativas de muchos de los locatarios de incorporarse a las actividades, transmitirle a nuestros locatarios tips de mercadeo, tendencias en vitrinismo, tendencias en lo que es la cuestión de estimular todos los sentidos del cliente, experiencias sensoriales, etc. Uno lo que busca es que ellos estén un poco actualizados con todo esto, porque lógicamente nosotros como centro comercial nos interesa que a nuestros locatarios les vaya bien y todos vendan mucho, porque en la medida en que sean prósperos todos los locales del centro comercial se posiciona City Market como una real alternativa comercial dentro del Boulevard de Sabana Grande. Más aún después de venir nosotros de una etapa en la que estuvo muy deprimida la zona por el asunto de la economía informal.

Las políticas de comunicaciones internas vienen a jugar un papel fundamental en lo que se refiere a las normas. Se ha buscado crear un Comité de Locatarios para estrechar los vínculos con nuestros comerciantes, poder reunirnos con ellos, poder hablar de las políticas del centro comercial. Es difícil porque la gente no se incorpora a estas reuniones.

Siguiendo un poco con los medios podría mencionar los comunicados permanentes que nosotros le hacemos llegar a todos los locatarios. Quisiéramos que todos esos contenidos pudieran enviarse por correo electrónico, pero no existe el hábito de la revisión del correo electrónico. Se quiso activar cuentas de correo electrónico con el dominio “citymarket.com.ve” para todos los locatarios, a todos se les creó y se les dio su clave, pero no la revisan. Nos ha tocado por eso mantener los comunicados en papel, todavía hace falta tener el físico mientras que en ellos se cree el hábito de revisar el correo electrónico.

También enviamos comunicados en los que se recuerdan las normas del centro comercial, los horarios en días feriados, el horario navideño, el volanteo, etc. Aunque todo esto está establecido en el reglamento del centro comercial, que se entrega junto con el contrato de arrendamiento.

Por otra parte, están las notificaciones que se le hacen llegar a los locatarios que no cumplen las normas del centro comercial, dentro de eso entran las multas que se imponen.

Reuniones periódicas que se hacen con los comerciantes.

Este año por primera vez comenzamos a hacer publicidad en la radio, publicidad en la prensa. Se está activando la sala de Eventos y Convenciones, lo que es muy importante para la imagen del Centro Comercial. Ya está copado todo el último trimestre del año para ferias comerciales y eso es un gran despliegue publicitario con el que se logra el posicionamiento de la marca.

Se les pide a los locatarios que estén preparados para los eventos, deben tener mercancía para el público. Tienen que activarse para vender.

En la página web se montan todas las informaciones de los eventos del centro Comercial y sirve tanto para el público externo, como para el público interno que tiene el hábito de revisarla.

2. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Son variados. Pero básicamente cumplen fines informativos. Algunos de ellos tienen por objetivo establecer un feedback con los locatarios. Muchas veces el objetivo es saber la opinión que ellos tienen con respecto a lo que se está haciendo. Se busca un intercambio directo con nuestros locatarios, buscamos recibir comentarios, sugerencias, críticas, aportes, que puedan realizar sobre la gestión que se viene desarrollando. Otra de las funciones que tiene las comunicaciones es regular un poco las actividades o recordar el reglamento interno de City Market.

A través del boletín informativo se busca informar, formar e incentivar. Informar lo que se ha hecho y lo que viene. Formar porque queremos darles herramientas que les permita ser mejores en su negocio, ya que en el Centro Comercial participa en las convenciones que realiza la Cámara Venezolana de centros Comerciales (CAVECECO) esas ideas que uno trae de esas convenciones trata de vaciárselas un poco a ellos, por ejemplo exhibe más la mercancía, las tendencias actuales. Y cuando se habla de incentivar es reforzar todas esas ideas positivas que han ido pro centro comercial, para lograr algo positivo para ellos mismos. Aplaudir las iniciativas de los locales de tecnología que se han unido para publicar periódicamente en Últimas Noticias.

3. ¿Qué tipo de lenguaje es usado en los mensajes?

Es un lenguaje formal, pero se busca transmitir una dosis de energía positiva, sobretodo, en este año que se habla tanto de crisis económica. Cuando comenzó el año todo el mundo venía con la cuestión de la crisis en la mente, entonces se busca transmitir un mensaje alentador y decirles a ellos que la crisis es la savia de las oportunidades. La gente va a seguir consumiendo — en menor medida— pero va a seguir consumiendo, entonces, cómo hacemos nosotros para que la gente en lugar de consumir en otro lado, consuma en City Market. De ahí partió la idea de tomar como principal fortaleza el hecho de ser el Centro Tecnológico de Caracas, por ser el centro comercial con la mayor oferta en productos de tecnología de la ciudad. Esto ha sido muy criticado por todos aquellos locales que no tienen nada que ver con tecnología, y eso es lo que le tenemos que hacer ver ellos. Nosotros no somos el centro comercial de las grandes tiendas por departamento, somos un centro comercial de locales de pequeño y mediano formato. No somos un centro comercial de las marcas y franquicias reconocidas, y eso podríamos verlo como una debilidad. Pero allí se ve justamente como uno transforma las debilidades en fortalezas y como transformas lo que son las amenazas en oportunidades. Eso es lo que hemos querido hacer a través de todo este impulso que estamos tratando de darle al centro comercial. Hay que ver que tiene el centro comercial en conjunto que lo hace diferente de los demás, siempre hay que buscar el elemento diferenciador para no ser uno más del montón. Entonces, debemos ceñirnos al hecho de que somos un centro comercial con la mayor oferta tecnológica de Caracas. Ahora nuestras políticas de comercialización, están dirigidas sólo a captar clientes de este sector (computadoras, radiocomunicaciones, cámaras digitales, videojuegos, electrónica, televisores, equipos de sonido). La única manera que tenemos para hacer que City Market sea un destino y no un sitio de paso, es impulsar el punto diferenciador. Por todo esto, se está buscando usar un lenguaje

motivador y decirles que juntos sí podemos. Además hay que hacerles ver a los locatarios que la publicidad es una inversión no un gasto.

4. ¿Cuál es el tipo de comunicación?

La comunicación es de tipo horizontal. Nosotros les prestamos un servicio a los locatarios, no son nuestros empleados, aquí no hay niveles jerárquicos, por esta razón la comunicación es horizontal. La comunicación apunta a ser bidireccional, a través de mecanismos formales e informales, se busca que la comunicación tenga un retorno.

La comunicación de los locatarios con los diversos departamentos tiene varias modalidades. Existe un formato de solicitudes que lo llenan en la oficina del condominio, allí colocan el nombre del locatario y la hora en la que están realizando la comunicación. Estamos apuntando a que estas comunicaciones las hagan a través de correo electrónico para agilizar los procesos. Por otra parte, todos ellos tienen nuestras direcciones de correo electrónico dominio citymarket.com.ve y pueden escribir a las direcciones de mercadeo, prensa, atención al cliente. En la página web de City Market también hay un enlace de contacto que pueden usar. Teníamos un buzón de sugerencias al lado de la oficina del condominio, pero termino siendo un depósito de basura, los locatarios no le dieron uso.

5. ¿Con qué frecuencia envían información?

Semanalmente. Depende también del medio que se utilice. Por ejemplo, las carteleras informativas se cambian mensual o bimensualmente de acuerdo a los eventos que se hayan realizado. Estas son carteleras informativas que van dirigidas al público interno y externo del centro comercial. En las carteleras informativas se habla de los eventos realizados, lo que está por venir. Nosotros dentro del Departamento no vemos a los locatarios como

nuestros empleados, ellos son considerados clientes. Entonces el tratamiento de las comunicaciones internas es bastante especial.

Por ejemplo, los comunicados informando cualquier situación pueden ser enviados dos veces por semana, o una vez por semana o cada dos semanas. Depende de lo que se requiera comunicar.

6. ¿Qué tipo de información envían?

Todo tipo de información. En primer lugar informativa, se mantiene a los locatarios al tanto de todas las actividades que se realizan dentro del Centro Comercial. Se informa la extensión de horarios, los días feriados que laborará el Centro Comercial.

7. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?

Su principal ventaja es la ubicación, está a menos de una cuadra de la estación de metro; y en el paseo peatonal por excelencia como lo es el Boulevard de Sabana Grande. Tenemos a nuestros alrededores una gran cantidad de torres bancarias, edificios de oficina, institutos educativos. La ubicación hace que nos veamos enormemente beneficiados porque estamos hablando de que en los últimos conteos se registra un tráfico peatonal diario de 200.000 personas. Cuando se realizan actividades para atraer parte de ese público ha sido un éxito. Se colocan animadores afuera convocando al público y de verdad el Centro Comercial se llena.

Las características de la infraestructura del Centro Comercial también representan una ventaja. Tenemos un lugar con instalaciones de primera, modernas, cómodas, aire acondicionado, el ambiente es amigable es agradable. De hecho, es uno de los elementos resaltantes, el ambiente es

agradable porque tenemos una cúpula central traslúcida que humaniza las instalaciones. Tenemos un 45% del Centro Comercial destinado a los locales comerciales, el resto son áreas comunes, entonces hay espacio para el esparcimiento y para transitar, ese es otro punto a favor. Contamos además con escaleras mecánicas y ascensores. Tenemos un excelente personal de seguridad y sistemas de canales de vigilancia, para garantizarle al visitante una experiencia de confort y seguridad dentro de las instalaciones.

La oferta tecnológica es otra ventaja o fortaleza. La gente sabe que consigue una amplísima variedad de productos tecnológicos y a unos precios realmente competitivos en la ciudad.

8. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?

Una debilidad es que tenemos muy pocas marcas reconocidas o franquicias dentro del Centro Comercial, y esto quizás es una de las cosas que la gente más busca dentro de los centros comerciales. Nuestra unidad de comercialización está en la búsqueda de marcas reconocidas. Nuestros locales son de pequeño y mediano formato, no contamos con grandes locales para tener la posibilidad de morar en nuestros espacios tiendas por departamento que también atraen mucho público.

No contamos tampoco con cines, lo cual es un elemento sumamente atractivo dentro de los centros comerciales y por eso justamente es que nosotros venimos ahorita con todo lo que es el Centro de Convenciones y Eventos, que será un elemento favorecedor para el Centro Comercial. Estamos cambiando la realidad de City Market y apuntando a transformar las debilidades en fortalezas. Se está buscando atraer público corporativo, de ferias, de exposiciones, de talleres, congresos, seminarios, que nos puede

traer un grupo de gente nuevo e interesantísimo para el Centro Comercial City Market.

Se puede decir que, en ocasiones, la ubicación representa una desventaja porque existe un altísimo porcentaje de la población que tiene todavía la idea de que Sabana Grande es un espacio inseguro, de economía informal. De hecho, eso es algo que nosotros buscamos reforzarlo muchísimo cada vez que tenemos la oportunidad de estar en algún medio de comunicación para alguna entrevista. Se recalca que ya el Boulevard de Sabana Grande está recuperado, está limpio, hay puestos de seguridad, para que la gente retome la confianza de volver a venir al Boulevard.

Otra debilidad que tiene el Centro Comercial, es lo pequeño que resulta el estacionamiento. Realmente tenemos un estacionamiento que cuenta tan sólo con 400 puestos, para un centro comercial es un espacio limitado. Sin embargo, hay muchos otros estacionamientos en los alrededores. El Centro Comercial City Market fue concebido como un centro comercial peatonal, de hecho, el acceso principal da hacia el Boulevard de Sabana Grande, porque fue concebido así desde sus inicios. Muy pocas personas llegan en vehículo, además está comprobado que el 75% de las personas que visitan los centros comerciales (incluso el Sambil que tiene un estacionamiento con gran capacidad) llegan a pie. Ciertamente nuestro estacionamiento se llena rápido, pero hay muchísimos estacionamientos en los alrededores. El acceso a City Market es conveniente a todo tipo de público. Incluso, está viniendo gente del interior del país a comprar, vienen en busca de la oferta tecnológica.

9. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Las comunicaciones internas del Centro Comercial han ido desarrollándose. Hace un año no se contaba con ninguna herramienta, a penas se estaba creando el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Actualmente tenemos página web y estamos reactivando la figura del boletín. Es mucho lo que queda por hacer, pero en el Departamento existe mucha voluntad y ganas de hacer las cosas para mejorar día a día.

10. ¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

La principal debilidad es que no tenemos un fondo económico destinado a las comunicaciones internas. Por ejemplo, se intentó hacer un boletín en un buen papel a color, pero no existe un soporte financiero para costear esos gastos. Así que se hizo un diseño casero pero que cumple con la finalidad que es mantener a los locatarios informados y en constante actualización.

Otro de los problemas de las comunicaciones internas es que no siempre ha retorno por parte de los locatarios. No todos tienen la iniciativa de aportar ideas en pro del Centro Comercial.

11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación o las dificultades que se presentan en las comunicaciones internas?

La principal barrera es la resistencia al cambio. Con los locatarios nuevos hay mucha receptividad, todos acatan las normas, se incorporan a las actividades, hacen las cosas. Pero las personas que tienen tiempo aquí, están acostumbrados a un funcionamiento completamente distinto, no era un funcionamiento normal y ellos han tenido resistencia a los cambios. Poco a poco algunos han ido cediendo.

Nosotros queremos generar respuestas en los locatarios, queremos que se complete el proceso comunicativo, que existe retroalimentación. Quisiéramos generar medios de mayor impacto, mejorar los presupuestos para comunicaciones internas. Sin embargo ya hemos avanzado, tenemos pautas en radio, en prensa.

12. ¿Cuáles son las características generales del público interno (locatarios) del Centro Comercial City Market?

Es un universo sumamente heterogéneo. Los locatarios del área de tecnología son los más dados a invertir en publicidad e incorporarse. Los locatarios que tienen tiempo en el Centro Comercial, algunos en la feria, unos que venden libros o ropa, que siempre se resisten al cambio. Si se quiere hacer una ampliación de horario se quejan y tienen una actitud sumamente crítica. Nosotros podemos recibir críticas, siempre y cuando, sean constructivas y para mejorar. Muchos tienen una actitud de queja de desgano. Otros son muy colaboradores, aportan ideas, etc. Hay otro grupo neutro que ni apoyan pero tampoco critican, sobretodo el público del arte corporal, tatuajes, rockeros, góticos. Ellos tienen tomada sobretodo el nivel Feria Mezanina. No se meten con nadie, nadie se mete con ellos.

Están los locatarios activos que se involucran, los que son neutrales y los que no están de acuerdo con nada.

13. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?

Es variado. Por una parte tenemos todo lo que son los ejecutivos de las torres bancarias y oficinas de alrededor y comerciantes del sector que hacen vida en la zona. Personas de nivel socioeconómico C-, D y E. Sobretodo hay

presencia de público femenino. Hay una relación 60/40, 60% público femenino, 40% masculino.

Tienes el público que es asiduo al Centro Comercial que son todos los rockeros y góticos, porque claro tienen aquí su espacio con el grupo de tiendas dirigidas a ese segmento. Entre lunes y viernes está el público que hace vida en el sector, ejecutivos de la zona, estudiantes de los institutos educativos aledaños y la gente que está por el Boulevard. Ya el público de los sábados y domingos es completamente distinto. Es más la familia que sale con sus niños a pasear, ese es un público D y E. Salen a ver que le ofrece el Centro Comercial. Es un público que también consume, por eso es un público que no se debe obviar. Además los target A y B C consumen tecnología pero por lo general en el exterior, pero la gente C, D y E se queda consumiendo aquí y por eso hacia ellos es que dirigimos nuestras comunicaciones externas. Está viniendo gente del interior.

14. ¿Se ha presentado algún inconveniente con los puestos de estacionamiento? ¿Existe algún plan alternativo?

Como mencioné antes entre las debilidades del Centro Comercial está lo pequeño que es el estacionamiento. El plan alternativo que se tiene hasta los momentos, es apoyarnos en los estacionamientos cercanos a City Market.

15. ¿Cuáles son las principales regulaciones del Centro Comercial City Market?

Todas las normas están establecidas en el reglamento. Está establecido por ejemplo que en las vitrinas no pueden pegar papeles ni cuestiones impresas, todo debe estar rotulado. No se puede volantear, no pueden colocar pendones; y además está establecido un horario que deben cumplir.

Anexo 14

Lic. Liliana Yépez
Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones
(Entrevista realizada el jueves 28/05/09)

1. ¿A través de qué medios envían información a los locatarios o arrendatarios del Centro Comercial?

Hasta ahorita los medios que tenemos son comunicados para informar cosas puntuales. Tenemos pensado utilizar la página web, teniendo un apartado allí para cualquier solicitud. Poco a poco se quiere también ir implementando el correo electrónico, sería mucho más sencillo, ahorraríamos papel y sería incluso más fácil para los locatarios. Se utilizan circulares y una vez entregadas se hace que el locatario firme como recibido para nosotros tener un respaldo de que el comunicado fue entregado.

2. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Los comunicados son por cuestiones puntuales. Por ejemplo, si hay que informarles sobre un cambio de horario, ellos además nunca están claros de cuándo es un día feriado, entonces se les informa ese tipo de cosas. Recordarles la normativa. Aquí se hacen inspecciones diarias y a través de los comunicados se les da un refrescamiento de las regulaciones del Centro Comercial. Por ejemplo, las puertas de los locales no pueden estar abiertas hacia fuera, el horario de apertura y cierre, el horario de carga y descarga, etc.

3. ¿Qué tipo de lenguaje es usado en los mensajes?

El lenguaje es formal y lo más sencillo posible, porque si adornamos mucho las palabras no entienden. Incluso, usando un lenguaje sencillo y nada técnico se quejan porque no entienden.

4. ¿Cuál es el tipo de comunicación?

La comunicación es horizontal. Nosotros enviamos comunicados a los locatarios, pero ellos en la misma medida tienen canales formales para comunicarse con los departamentos de City Market. Ellos pueden pedir una planilla en recepción, explican su solicitud que puede ser para cualquier departamento, pero llega al Departamento de Mercadeo y Comunicaciones y nosotros la filtramos al resto. A la solicitud se le hace seguimiento, independientemente de que no sea algo directo con éste departamento.

5. ¿Con qué frecuencia envían información?

Depende de la dinámica del Centro Comercial. Pero para poner un promedio, sería una vez por semana.

6. ¿Qué tipo de información envían?

Asuntos informativos y recordatorio de las normas. Por medio de los comunicados se les informa sobre las actividades del Centro Comercial.

7. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?

La principal fortaleza del City Market es su ubicación, es de muy fácil acceso. Por aquí transitan muchas personas y además estamos ubicados entre dos importantes estaciones de Metro. Estamos también entre dos avenidas importantes como lo son la Av. Casanova y la Av. Solano.

La oferta tecnológica del Centro Comercial es una gran ventaja. El punto diferenciador de City Market es la inmensa oferta tecnológica y además a buenos precios. En este momento City Market busca posicionarse como el Centro Tecnológico de Caracas.

8. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?

Fue concebido como un centro comercial peatonal, por esta razón el estacionamiento es muy pequeño.

Otra debilidad o desventaja es la dispersión entre los locatarios. Ellos no han logrado entender la importancia de tener un ancla dentro de City Market, que en este caso, es la tecnología. Los locales que no son de este ramo no entienden la importancia de exaltar un punto diferenciador. Cada vez que hay reuniones se les trata de explicar, pero es difícil para ellos asimilarlo. Son pocos los locatarios de un ramo diferente que lo entienden.

9. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Se comunica todo lo que se hace. Los comunicados son además entregados personalmente.

10. ¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Una debilidad representativa es la falta de receptividad por parte de los locatarios. No existe retroalimentación.

11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación o las dificultades que se presentan en las comunicaciones internas?

Mucha dispersión entre los locatarios. Ellos fijan fuertes barreras con Mercadeo y Comunicaciones. Muchos locatarios consideran que no son tomados en cuenta y se niegan a participar. Dentro de City Market no existe una comunicación bidireccional con todos los locatarios.

12. ¿Cuáles son las características generales del público interno (locatarios) del Centro Comercial City Market?

La mayoría de los locatarios son de un nivel socioeconómico C y D.

13. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?

Por la ubicación de City Market nuestro público es más que todo, D y E. Sin embargo, con el ancla tecnológica atraemos a un público B y C.

14. ¿Se ha presentado algún inconveniente con los puestos de estacionamiento? ¿Existe algún plan alternativo?

El estacionamiento se congestiona mucho, pero contamos con los estacionamientos de los alrededores que pueden solventar un poco la situación.

15. ¿Cuáles son las principales regulaciones del Centro Comercial City Market?

Lo más importante es el horario de apertura y cierre, los horarios de carga y descarga de mercancía. Otra regulación importante es lo concerniente al vitrinaje, decoración, etc.

Anexo 15

Daniela Prieto
Asistente de Prensa
(Entrevista realizada el jueves 28/05/09)

1. ¿A través de qué medios envían información a los locatarios o arrendatarios del Centro Comercial?

A través de comunicados y se está tratando de rescatar el boletín. Más que nada comunicados, porque es lo más mediato, ya que hay informaciones que no se pueden tardar un mes en llegar a los locatarios. Los comunicados son enviados por medio de memorandos y circulares.

2. ¿Cuál es el propósito de los mensajes?

Informarles lo que está ocurriendo dentro del Centro Comercial. Por ejemplo, en City Market Bazar hay un problema con las escaleras mecánicas, por tal razón se les pasó un memorando indicando el estatus del problema. Otro propósito de los mensajes es la regulación de actividades y recordatorios de las normas del Centro Comercial, sobretodo el horario y las multas por incumplimiento del mismo.

3. ¿Qué tipo de lenguaje es usado en los mensajes?

Totalmente formal.

4. ¿Cuál es el tipo de comunicación?

La comunicación podría interpretarse como descendente pero es horizontal. El Departamento de Mercadeo y Comunicaciones se comunica con los locatarios, pero ellos también tienen canales formales de comunicación. Pueden enviar comunicados escritos, o comunicarse por vía telefónica. No tenemos líneas directas con los locatarios, pero ellos pueden llamar para

manifestar inquietudes u ofrecer sugerencias. Además tienen un formato de solicitud que llenan de acuerdo a lo que necesiten, esto ocurre, cuando es algo muy formal, por ejemplo, una remodelación. Pero si por el contrario, es un problema de apertura, se dirigen directamente a la oficina para hablar con cualquier persona de Mercadeo y Comunicaciones.

5. ¿Con qué frecuencia envían información?

Depende de los eventos y de la información que se esté manejando en la semana. Si surgen muchas cosas, serán muchos los comunicados enviados, sin tomar en cuenta una frecuencia determinada. Si no hay asuntos eventuales se podría decir que se pasan comunicados semanalmente. Las actividades extraordinarias se avisan con varias semanas de anticipación.

6. ¿Qué tipo de información envían?

Se envía información nueva cuando se trata de actividades. También se manda información regular, por lo general, asuntos sobre el horario y apertura de locales. Cuando se acercan los días feriados, se envió un comunicado para recordarle a los locatarios que se debe igualmente abrir, pero en horario dominical.

7. ¿Cuáles son las ventajas del Centro Comercial City Market?

Más del 80% de las tiendas que integran el Centro Comercial, son del rubro tecnológico. Lo que hace de city Market, un centro que tiende a la especialización. No sólo es la presencia de tecnología, sino los excelentes precios y promociones que ofrecen al público.

La ubicación es privilegiada, está en el Boulevard de Sabana Grande y entre dos estaciones del Metro de Caracas.

Otra fortaleza del Centro Comercial es el Centro de Eventos City Market (CECIM) que será inaugurado en el mes de junio. Se trata de un espacio de 1500 m², ubicado en el piso 5 (Nivel Diversión), habilitado para la realización de eventos corporativos, ferias, convenciones, entre muchos otros. La apertura de este Centro de Eventos, representa otro impulso para City Market.

8. ¿Cuáles son las desventajas del Centro Comercial City Market?

Una desventaja que afecta directamente es la mala fama que tiene el Boulevard de Sabana Grande. No todas las personas se sienten atraídas a venir al Boulevard por la inseguridad que representa. Muchas personas sienten temor de venir hacia estos sectores de la ciudad de Caracas.

Otra desventaja del Centro Comercial es que no cuenta con muchos puestos de estacionamiento. Y en cuanto a la relación con los locatarios, todavía estamos tratando de acostumbrarlos a un horario, pero se resisten. Ellos no entienden que si están cerrados o abren tarde pierden clientela.

9. ¿Cuáles son las fortalezas de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

Una de las fortalezas es que las notificaciones y comunicados son entregados personalmente. De esta manera, si surge alguna duda o inquietud los locatarios la pueden despejar enseguida. Son comunicaciones muy directas. Los comunicados llegan a todos los públicos internos. La información generalmente es para los locatarios, pero se le envía a la Dirección Principal y a todos los departamentos que integran City Market.

10. ¿Cuáles son las debilidades de las comunicaciones internas del Centro Comercial City Market?

La mayoría de los comunicados son en papel, y es muy frecuente que los locatarios no los lean. Nosotros comunicamos las cosas, pero ellos no se enteran porque no leen. Otra debilidad es que la mayoría de las personas que reciben la información son empleados y la información nunca llega a los dueños. Se requiere de un método de comunicación más efectivo o directo como: la página web, la intranet, Internet. Los locatarios se quejan constantemente del cerro de papeles. Aquí entra el otro factor. Ellos tienen correo electrónico con el dominio de City Market, pero no lo usan, no lo revisan. Piden algo, se les da, luego no lo usan.

11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación o las dificultades que se presentan en las comunicaciones internas?

Creo que una de las barreras que existe es que los locatarios están predispuestos con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones. Siempre creen que las personas que aquí laboramos somos los verdugos porque somos quienes hacen cumplir la ley, o al menos lo intentamos; y esa reacción de ellos dificulta la comunicación. Las comunicaciones con ellos son sumamente difíciles.

12. ¿Cuáles son las características generales del público interno (locatarios) del Centro Comercial City Market?

Son personas muy difíciles, exigentes y poco colaboradores. Siempre hay excepciones. Hay locatarios espléndidos.

13. ¿Cuáles son las características del público que visita el Centro Comercial City Market?

Es variado. En su mayoría es la gente que usa el Metro. Vienen jóvenes y adultos por igual. La oferta tecnológica ha atraído nuevo público.

14. ¿Se ha presentado algún inconveniente con los puestos de estacionamiento? ¿Existe algún plan alternativo?

Existen deficiencias de puestos de estacionamiento. El plan alternativo, por ahora, es apoyarse en los estacionamientos aledaños.

15. ¿Cuáles son las principales regulaciones del Centro Comercial City Market?

Lo más importante es el asunto del horario (lunes a sábado de 9 AM a 7 PM y los domingos de 1 PM a 6 PM), no se pueden colocar papeles en las vidrieras, todo debe estar rotulado. No pueden tener maniqués en los pasillos ni pendones; y por último el volanteo está prohibido dentro de las instalaciones del Centro Comercial.

Anexo 16

Texto en portugués extraído del libro de Margarida Krohling

Barreiras na comunicação

No âmbito organizacional, das barreiras gerais e comuns no processo comunicacional, encontraremos outras específicas, mais aplicadas à comunicação organizacional.

As barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. são "ruídos" que prejudicam a eficácia comunicativa. As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

As barreiras mecânicas ou físicas estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, barulho, ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por factores físicos.

As **barreiras fisiológicas** dizem com respeito aos problemas genéticos ou de malformaciones nos órgãos de vida.

As **barreiras semânticas** são as que incurren no uso inadequado da linguagem comum ao receptor e ao emissor.

As **barreiras psicológicas** são os preconceitos e estereótipos que fazem que a comunicação fique prejudicada. Estão relacionadas com atitudes, crenças, valores, culturas e valores.

Barreiras na comunicação organizacional

Existem muitas maneiras de classificar as barreiras da comunicação organizacional. no entanto, as mais importantes são: as administrativas/burocráticas; excesso de informação e as informações incompletas e parciais

As **barreiras administrativas / burocráticas** refere-se à forma como as organizações actuan e processam suas informações

Excesso de informação É uma barreira que está presente à actualidade. A sobrecarga de informação nas empresas a cada vez é maior; proliferan os papéis administrativos e institucionais, as reuniões innecesarias e inúteis. A falta de priorización da informação confunde ao público e impedem que a comunicação seja eficaz.

As **informações incompletas e parciais** São produto das informações fragmentadas, distorsionadas ou sujeitas a dúvidas que ocorrem dentro da organização e que impedem que o fim da comunicação seja o desejado.