

**PROPUESTAS DE RELACIONAMIENTO DE FENALCO ANTIOQUIA
CON GRANDES CENTROS COMERCIALES AFILIADOS DE MEDELLÍN
Y BELLO**

GISETH PAREJA MONTOYA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2016**

**PROPUESTAS DE RELACIONAMIENTO DE FENALCO ANTIOQUIA CON
GRANDES CENTROS COMERCIALES AFILIADOS DE MEDELLÍN Y BELLO**

GISETH PAREJA MONTOYA

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Comunicación Organizacional

**Asesora
MARÍA VICTORIA PABÓN MONTEALEGRE
Magíster en Ciencias de la Información**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2016**

Medellín, 31 de mayo de 2016

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.


Firma

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre, quien fue mi guía y ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

A Sergio Ignacio Soto, Director Ejecutivo de Fenalco Antioquia, a Esperanza Arango, Oscar Rodríguez y María Victoria Jiménez, por su importante apoyo para la realización de este estudio.

A los gerentes y líderes de comunicación y mercadeo de los centros comerciales Sandiego, Oviedo, El Tesoro, Los Molinos y Puerta del Norte, por abrirme las puertas de sus empresas.

A María Victoria Pabón Montealegre, directora de la investigación, por su apoyo, asesoría y acompañamiento en este proceso.

A mi padre, mis hermanas y amigos por su afecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1. Preguntas de investigación	19
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	19
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Relaciones públicas	21
2.2. La comunicación estratégica y las relaciones públicas	30
2.3. Del concepto de relación a los públicos o stakeholders	40
2.3.1. El término stakeholder	41
2.3.2. Relaciones públicas con los stakeholders	43
2.4. Imagen y reputación corporativa	53
2.5. El comercio antioqueño y el nacimiento del gremio de los comerciantes	57
2.6. Centros comerciales	69
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.1. Técnicas de recolección de datos	87
3.1.1. Entrevista semiestructurada	87
3.1.2 Grupo de enfoque	88

	pág.
3.2. Matriz conceptual	88
4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	92
4.1. Selección de los centros comerciales objeto de estudio	92
4.2. Desarrollo de las entrevistas semiestructuradas	97
4.3. Desarrollo del grupo de enfoque con sesión única	99
4.4. Análisis de resultados	100
4.4.1. Entrevista a los gerentes de los centros comerciales y la representante del sector en la Junta Directiva del gremio	100
4.4.2. Entrevista a personas claves del sector que trabajan en Fenalco Antioquia	118
4.4.3. Grupo Focal líderes de comunicación y mercadeo	127
5. PROPUESTAS DE RELACIONAMIENTO	135
5.1. Plan de relacionamiento	135
5.2. Modelo de relacionamiento estratégico	138
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	152

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Características de los cuatro modelos de relaciones públicas	28
Cuadro 2. Diferencias entre imagen y reputación	56
Cuadro 3. Recursos y capacidades de un centro comercial	76
Cuadro 4. Clasificación de los centros comerciales	77
Cuadro 5. Matriz conceptual del relacionamiento de Fenalco Antioquia desde la percepción de los centros comerciales	90
Cuadro 6. Matriz conceptual del relacionamiento de Fenalco Antioquia desde la percepción de empleados claves del gremio	91

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Model of Strategic Management of Public Relations – Modelo de direccionamiento estratégico de relaciones públicas	36
Ilustración 2. Gestión de relaciones: escucha y diálogo	139

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Modelo de entrevista semiestructurada a los gerentes de los centros comerciales	152
Anexo 2. Modelo entrevista semiestructurada a representante del sector en la junta directiva de Fenalco Antioquia	154
Anexo 3. Modelo entrevista semiestructurada a personas claves en el sector que trabajan en Fenalco Antioquia	156
Anexo 4. Modelo de preguntas para el desarrollo del grupo focal	157

RESUMEN

Las relaciones públicas son fundamentales para el éxito de las empresas y su gestión como función directiva representa en gran medida el logro de la estrategia organizacional. El modelo simétrico bidireccional que propone James E. Grunig, el padre de las relaciones públicas modernas, es ideal para la comprensión y el entendimiento de los stakeholders o grupos de interés. Escuchar y conocer a profundidad las necesidades y expectativas de estos públicos permite que las relaciones con ellos sean simétricas y equilibradas, lo que a su vez repercute no solo en la comunicación estratégica, sino también en la imagen, reputación corporativa y responsabilidad social empresarial.

En esta investigación, se presenta una amplia teoría del concepto de relaciones públicas y los términos organizacionales que están directamente vinculados. Además, se presentan los resultados de un estudio exploratorio con enfoque cualitativo sobre el relacionamiento de Fenalco Antioquia con los centros comerciales, un sector en constante crecimiento y de suma importancia para el desarrollo social y económico de la región y el país. En este caso, se estudian los centros comerciales grandes de Medellín y Bello, que están afiliados al gremio, y se plantean propuestas de relacionamiento con estrategias de comunicación para este stakeholder, que se seleccionó en la investigación por ser muy significativo para Fenalco Antioquia y el comercio por su contribución, liderazgo y legitimidad.

Las técnicas cualitativas que se utilizan son la entrevista semiestructurada y grupo de enfoque. Los resultados demuestran el valor del gremio de los comerciantes, la evaluación sobre

el relacionamiento es positiva y se están haciendo grandes esfuerzos. Sin embargo, todavía hay que conocer y gestionar más a fondo las expectativas de los públicos para que se cumpla el modelo que propone Grunig.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Comunicación Estratégica, Grupos de Interés, Imagen, Reputación y Centros Comerciales.

ABSTRACT

Public relations are fundamental to the success of enterprises and their management as a leading function largely represents the achievement of the organizational strategy. The bi-directional symmetric model proposed by James E. Grunig, the father of modern public relations, is ideal for the comprehension and understanding of stakeholders or interest groups. Listening to and knowing the needs and expectations of these actors in depth allows that relations are symmetrical and balanced, which, in turn, has an impact not only on strategic communication, but also on the image, corporate reputation and corporate social responsibility.

In this paper, we present a broad theory of the concept of public relations and organizational terms that are directly related. In addition, we report the results from a qualitative exploratory study on the relationship of Fenalco-Antioquia with malls, a sector in constant growth and of utmost importance for the social and economic development of the Region and the Country; in this particular case, big shopping malls located in Medellín and Bello that are affiliated to the partnership. A plan of relations with communication strategies is proposed for the stakeholder; emerged research from this study, the plan was defined as very significant for Fenalco-Antioquia and the Trade Sector because of their contribution, leadership and legitimacy.

Qualitative techniques such as the semi-structured interviews and focus group were used; the results demonstrated the value of the merchants and partnership. The evaluation on the relationship is positive and large efforts are being carried out; however, we still need more

knowledge and thorough management of the actors' expectations, in order to comply with model proposed by Grunig.

Key words: Public Relations, Strategic Communication, Stakeholders, Image, Reputation
And Shopping Malls.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y el éxito de las empresas dependen en gran parte del relacionamiento que estas tienen con sus grupos de interés, por lo que es fundamental conocer quiénes son, cómo se caracterizan y cuáles son sus necesidades e intereses. Grunig (2015) expuso en el Congreso Internacional de Relaciones Públicas de la Confiarp, que para tener éxito en las organizaciones, este se debe tener en las relaciones con los públicos que estas involucran y para ser estratégicos es necesario escucharlos, conocer sus necesidades y expectativas.

Algunos autores han implementado el concepto de stakeholders para referirse a los grupos de interés con los que las organizaciones establecen relaciones. Freeman (2010) define que “un stakeholder es un individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (p. 145). Incluso el concepto se usa, según Capriotti (2009) para diferenciar distintas etapas de actividad comunicativa con los públicos. Pese a la importancia de los grupos de interés en la empresa actual, muchas compañías no han identificado la forma más efectiva de relacionarse con ellos.

En la comunicación corporativa y las relaciones públicas, se ha utilizado la definición de stakeholder, pero no ha habido un aprovechamiento integral de la Teoría de los Stakeholders para el estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos (Capriotti, 2009, p. 73).

El buen relacionamiento con los grupos de interés tiene más beneficios de lo que las empresas se imaginan. Permite mejorar los procesos, posibilita la comprensión del contexto de los negocios, identificar nuevas oportunidades estratégicas y facilitar la toma de decisiones, entre muchos otros que favorecen significativamente a las organizaciones que son conscientes de la importancia de una buena gestión de relaciones públicas.

Por lo anterior, es necesario analizar el relacionamiento que la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, Seccional Antioquia, tiene con los centros comerciales afiliados, uno de sus grupos de interés que en su calidad de gremio representa hace más de 28 años ante el comercio, el Estado y la sociedad.

Además, los centros comerciales pertenecen a uno de los sectores que más ha crecido y se ha consolidado en los últimos años en el país, por su gran dinamismo, auge y aportes al desarrollo social y al crecimiento de la economía. Según cifras del mismo gremio, los centros comerciales en Colombia mueven más de 26 billones de pesos al año y son grandes beneficiados por la inversión extranjera. Soto (2015) explica que “los centros comerciales representan porcentajes cercanos al 30% del total de las ventas. Aumenta el número de centros comerciales, pero también la fidelidad de los clientes. Nos acercamos a los indicadores de Chile y España que son entre el 33 y 35% del porcentaje del total de las ventas. Aun distantes de Estados Unidos que representa alrededor del 70%” (Comunicación personal Sergio Ignacio Soto, 10 de noviembre de 2015).

España (2016) explica que la clase media es la población que más hace uso de los centros comerciales en Colombia. Esta ha aumentado en los últimos años en el país y por esta razón ha

crecido la demanda de estos establecimientos. “En 2002 el 52% de la población nacional se consideraba pobre y para 2015 esa proporción fue del 27,8% según estadísticas del DANE, lo que quiere decir, que si disminuye la pobreza, se expande la clase media y esta es la gran usuaria de ciertos servicios, particularmente de los centros comerciales” (comunicación telefónica, 16 de marzo de 2016).

Fenalco Antioquia tiene 70 años de trayectoria, es un gremio que cuenta con 38 sectores y 12 grupos empresariales. También, es una organización que representa, visibiliza el comercio y brinda apoyo a los comerciantes para fortalecer su actividad y el desarrollo empresarial.

Es además una de las agremiaciones más importantes en Colombia, no solamente porque la actividad económica del comercio y los servicios representa más del 70 por ciento de la actividad económica por establecimientos en el país, sino porque es multisectorial y no todos los gremios tienen esta característica.

En Antioquia representa un grupo empresarial grande en comparación con otros gremios en el país, con cerca de cinco mil empresas afiliadas. Otras agremiaciones como la Andi, con 300 empresas afiliadas, la Lonja, con 322 y Camacol, con 325. Lo supera la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, con 8.000 empresas vinculadas (Fenalco Antioquia, 2015b).

Este estudio exploratorio y con enfoque cualitativo tiene como planteamiento del problema conocer la efectividad del relacionamiento y la comunicación de Fenalco Antioquia con los centros comerciales grandes afiliados de Medellín y Bello. Además, porque como es uno de los sectores más relevantes por su trayectoria en el gremio, aportes al comercio y al desarrollo

social y económico, se requiere validar qué tanto les favorece estar afiliados a este, de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Lo anterior, no solamente permite evaluar el impacto de las relaciones, la bidireccionalidad, confianza y satisfacción, sino también analizar la percepción que tienen estos de Fenalco Antioquia para trazar estrategias de mejoramiento y fidelización que se puedan aplicar a través de las propuestas que se plantean en este trabajo.

Esta investigación también será un aporte para Fenalco Antioquia, porque demostrará la importancia de un efectivo relacionamiento con los grupos de interés y que a través de la comunicación y las relaciones públicas se les puede fidelizar. Asimismo, servirá de ejemplo tanto para la Seccional como para las demás del país e indagar en otros sectores económicos que son afiliados al gremio.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Preguntas de investigación

- ¿Qué tan efectivo es el relacionamiento y la comunicación de Fenalco Antioquia con los centros comerciales grandes afiliados de Medellín y Bello?
- ¿Cuál es el diagnóstico del relacionamiento y la comunicación de Fenalco Antioquia con los centros comerciales grandes de Medellín y el norte del Valle de Aburrá que son afiliados al gremio?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Plantear propuestas de relacionamiento de Fenalco Antioquia con los grandes centros comerciales de Medellín y Bello que están afiliados al gremio.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del relacionamiento y comunicación de Fenalco con el sector de centros comerciales a partir de la percepción de los centros comerciales estudiados.

- Analizar el relacionamiento y valor estratégico de Fenalco Antioquia hacia los centros comerciales objeto de estudio.

- Proponer estrategias de comunicación que consoliden el relacionamiento de Fenalco Antioquia con los centros comerciales investigados y que puedan aplicarse para el sector.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Relaciones públicas

Las relaciones públicas han cobrado un mayor significado para las organizaciones en el siglo XXI. Los directivos han identificado su importancia para el crecimiento de sus empresas o instituciones, porque contribuyen a la comunicación estratégica. James Grunig (2015) explica que un relacionamiento efectivo fortalece los vínculos con los diferentes grupos de interés para mantener con estos una comprensión mutua, y es tanta su importancia, que es una función directiva.

Lo anterior, se ve reflejado a partir del desarrollo de las relaciones públicas y de la evolución del concepto que se explica a continuación a través de distintos autores que han realizado sus aportes para conocer cuál es la definición de las relaciones públicas, su aplicación y trascendencia en la comunicación corporativa en el mundo de hoy. Además, se ha integrado a otros conceptos como comunicación estratégica, responsabilidad social, imagen y reputación.

Grunig & Hunt (2003) en su obra *Dirección de Relaciones Públicas* las definen como: “(...) la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 52). Este concepto es valioso, porque hasta nuestros días, críticos de las relaciones públicas y la comunicación consideran a Grunig como el padre de las relaciones públicas modernas.

Otra que va bien con las definiciones modernas, porque se relaciona directamente con la reputación y la responsabilidad social, es la de Cutlip, Center & Broom (1978) “las relaciones públicas son el esfuerzo planificado para influir en la opinión a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basados en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria” (p. 31).

La teoría también explica que las relaciones públicas hacen parte fundamental de las ciencias de la comunicación, específicamente de la comunicación organizacional. Xifra (2005) asegura en su libro *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* que:

Las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de planificación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos (...)

(...) el estatuto científico de las Relaciones Públicas es incuestionable y su objeto de estudio se traduce en la práctica en una función directiva de las organizaciones (p. 19).

Estudiosos del tema coinciden en que las relaciones públicas son una función directiva o gerencial en beneficio de la organización y sus públicos. “Funcionan como parte del subsistema directivo o de gestión ayudando a la alta dirección a planificar y evaluar las actividades de comunicación global de la organización” (Grunig & Hunt, 2003, p. 58).

Muy similar a lo que resaltan Cutlip, Center & Broom (2011) “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (p. 37).

En este sentido, Xifra (2005) explica la importancia de esta profesión en la sociedad y el papel de quien la ejerce:

La práctica de las relaciones públicas tiene sentido y es eficaz si se considera como una función directiva en el seno de las organizaciones, a imagen y semejanza de otras funciones corporativas. Solo así serán esenciales para el desarrollo de cualquier estructura social que las aplique. De ahí que el responsable de relaciones públicas deba participar en todas las discusiones y al más alto nivel (p. 25).

Las relaciones públicas permiten que las interacciones que se dan entre una organización y sus públicos de interés o stakeholders sean de mutuo beneficio, por eso es que se trata de una función que inicia en la gestión directiva y atraviesa por las diferentes áreas de la organización como un subsistema, para que de esta manera se puedan atender satisfactoriamente los intereses y expectativas de los públicos. Este proceso le permite a la organización ser legítima y operar apropiadamente en la sociedad.

Modelos de relaciones públicas

James E. Grunig ha influenciado e inspirado a teóricos latinoamericanos y de otros países con su teoría y el modelo simétrico bidireccional que propone con Todd Hunt, partiendo de la necesidad de entendimiento mutuo entre la organización y sus grupos de interés.

Para comprender el modelo simétrico bidireccional, es necesario conocer los cuatro modelos de relaciones públicas que Grunig & Hunt (2003) explican y que permiten darle un repaso a la historia del concepto y su práctica: (1) el de agente de prensa / publicity, (2) de información pública, (3) asimétrico bidireccional, y (4) simétrico bidireccional.

Estos modelos tienen objetivos diferentes, en general se encuentran en diferentes escenarios organizativos y exigen medios diferentes de evaluar su éxito. Los modelos nos ayudan a entender diferentes fases de la historia de las relaciones públicas, ya que parece que estas han pasado por etapas similares a los cuatro modelos (p. 62).

Modelo de agente de prensa / publicity.

En este primer modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información (propaganda, desinformación, manipulación). Es un modelo que se desarrolla en el período de 1850 a 1900, se caracteriza por ser persuasivo y lo que transmite el profesional de relaciones públicas es incompleto y algunas veces tergiversado. Además, el flujo es unidireccional, es decir, de la organización a los públicos.

Toda la verdad no es esencial. No presenta una imagen completa de la entidad, ni recurre a la investigación, el análisis es incompleto y se centra en la cantidad de recortes de prensa, la gestión de *free press* con los *mass media* o el número de asistentes a un acontecimiento. Entre los ejemplos más destacados se incluye el deporte, teatro y promoción de productos.

Modelo de información pública.

Grunig & Hunt (2003) explican que:

El propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva. La persona de las relaciones públicas actúa, esencialmente, como un periodista integrado a la compañía cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre la organización (p. 74).

Inicia en 1900 y continúa hasta los años 20.

Sin embargo, la comunicación continúa siendo unidireccional y la investigación es escasa. La empresa se da a conocer de forma transparente, nunca tergiversada y la verdad es importante. El padre del modelo de información pública es Ivy Lee, quien consideraba al público suficientemente racional.

Modelo asimétrico bidireccional.

Según Grunig & Hunt (2003) los profesionales de la comunicación que practican las relaciones públicas asimétricas bidireccionales tienen una función similar a los del modelo de agente de prensa / publicity, aunque la persuasión es científica. El modelo investiga las actitudes y las conductas de los públicos con el objetivo de persuadirlos para que acepten los puntos de vista de la organización y la apoyen. Este apareció en los años 20.

El tercer modelo pretende un beneficio para la organización, hay doble flujo en la comunicación, pero con efectos desequilibrados, no hay un relacionamiento equitativo, sino a favor de la organización.

Modelo simétrico bidireccional.

Es considerado por Grunig & Hunt (2003) el modelo perfecto e ideal. Sirve de mediador entre la organización y sus públicos y su principal objetivo es la comprensión y entendimiento mutuo. Por lo tanto, la comunicación es de flujo bidireccional y los efectos son equilibrados.

Apareció en los años 60 y 70. Los relacionistas públicos que lo implementan, utilizan teorías de la comunicación para la planificación de las relaciones públicas. Se da más el diálogo que la persuasión. Sin embargo, hay persuasión, es igual de probable que el público lo haga con la dirección de la organización para que cambie de actitudes o de conductas, como la organización al público.

Es un modelo mediador, que escucha a los públicos y refleja un pensamiento más científico que empírico. Hay diálogo, la comunicación es de ambas partes y la investigación es clave para conocer cómo el público acoge la organización. Además, refleja la responsabilidad social y el resultado son la confianza, el relacionamiento sólido con los públicos y la reputación corporativa.

Grunig & Hunt (2003) describen los cuatro modelos de las relaciones públicas, proporcionan antecedentes históricos y explican dónde se practicaban. En la actualidad, ese porcentaje, con seguridad ha variado significativamente.

Cuadro 1. Características de los cuatro modelos de relaciones públicas

Modelo				
Características	Agente de prensa/publicity	Información Pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuación científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	Ruente → Receptor	Ruente → Receptor	Fuente → Receptor ← Retroalimentación (feedback)	Grupo ↔ Grupo
Naturaleza de la investigación	Escasa; "recuento"	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de comprensión
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales.
Dónde se practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la administración, agencias de RRPP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

Fuente: Grunig & Hunt, 2003, p. 73

Xifra (2005) se refiere al modelo simétrico bidireccional, planteado por Grunig & Hunt, y asegura que:

Se empieza a practicar en la década de 1960, pero no se consolida hasta finales del siglo XX. En Estados Unidos lo ejercen principalmente las empresas públicas o fuertemente reguladas por el gobierno, ya que la necesidad de rendir cuentas a la administración pública de la actuación socialmente responsable otorga naturaleza simétrica a las relaciones públicas de estas corporaciones (p. 76).

En el modelo simétrico bidireccional, los profesionales tienen como función principal crear un clima de confianza mutua. Para ello deben ser capaces de desarrollar un doble proceso de influencia entre una organización y sus diversos públicos; es decir, deben actuar como vínculo de información, siendo a la vez el desencadenante, el animador y el catalizador de la comunicación entre la organización y sus públicos, permitiendo a cada emisor ser igualmente un receptor activo (p. 77).

A través de los cuatro modelos y sus características principales, se concluye que el estudio de las relaciones públicas se ha consolidado a lo largo de la historia pasando por distintas etapas y objetivos de comunicación, naturaleza y relacionamiento.

Casi un siglo tardaron para pasar de la persuasión científica e investigación escasa a la investigación científica, comprensión mutua, bidireccionalidad en las relaciones y estrategia en la comunicación.

2.2. La comunicación estratégica y las relaciones públicas

Tanto las relaciones públicas como la comunicación deben orientarse de manera estratégica para el beneficio de la organización y sus stakeholders. Ambas contribuyen positivamente a la imagen y reputación, conceptos que se desarrollan más adelante, y a la correcta actuación de la empresa.

El concepto estrategia es frecuentemente utilizado en el entorno empresarial. Majluf citado por Garrido (2003) señala que:

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce (p. 68).

De esta manera, la estrategia guía la permanencia de la organización en el tiempo y que esta se adapte al cambio, al mismo tiempo que garantice la coherencia con el ser de la organización. Además, las aplicaciones de este concepto cambian según las necesidades de la época, realidades sociales, mercados y según las características de una empresa.

Sin embargo, según explica Garrido (2003), lo esencial de la estrategia, en la perspectiva de Majluf, consiste en:

La orientación hacia el beneficio de los stakeholders, lo que sin duda le otorga un anclaje vital en el ámbito de la comunicación, ya que tales públicos vinculados a la empresa solo se configuran en el entorno de una transacción comunicacional que les reconozca primacía (p. 68).

La estrategia de comunicación debe pensarse a largo plazo, ya que la organización busca con esta permanecer en el tiempo y como ya se explicó, incide en la imagen y reputación corporativa. También se construye a partir de la relación que la organización desarrolla en la sociedad y el rol o lugar que ocupa en esta. La estrategia debe ser pensada para los stakeholders, quienes dan sentido a la existencia de la empresa. “La imagen y reputación de la empresa se forma en ellos y gracias a ellos” (Garrido, 2003, p. 134).

Por la importancia que ha ganado la comunicación con un enfoque estratégico y de gestión, se desarrolló el concepto de comunicación estratégica. Rafael Alberto Pérez (2001), considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica, NTE señala que:

La comunicación es una forma de acción, concretamente, interacción simbólica; se trata de precisar ahora cuándo esta interacción merece ser calificada de estratégica. Si todas las comunicaciones fuesen estratégicas sobraría esta disquisición, pero en la medida en que puede haber comunicaciones que no lo sean, el calificativo estratégica cumple aquí, una función no solo adjetivadora, sino también delimitadora. Hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones

que aun siendo comunicativas no tienen los rasgos que las cualifiquen de estratégicas (p. 454).

Pérez (2001) explica la teoría de juegos dentro de la estrategia que representa un avance en la comprensión del riesgo y toma de decisiones. Es por esto que resalta que para que un juego de comunicación sea estratégico, es necesario que las personas que toman las decisiones tengan en cuenta la participación de otras personas o fuerzas que hacen parte de “la partida” y pueden con su comportamiento afectar positiva o negativamente al resultado esperado.

Bajo la óptica de Tironi y Ascanio Cavallo (2006) “la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (p. 33).

¿Pero para qué sirve la comunicación estratégica? “La comunicación estratégica sirve para encausar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos” (Pérez, 2001, p. 462).

Para la comunicación organizacional es prioridad ganar credibilidad en el contexto, tal y como lo explican Tironi y Ascanio Cavallo (2006) “la tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo” (p. 33).

Desde la mirada de Van Riel (1997) las organizaciones utilizan tres formas de comunicación, pero la más importante, según él, es la “comunicación de dirección”, es decir, “la comunicación de la dirección con públicos objetivo internos y externos” (p. 1). Las otras dos formas básicas de comunicación son la “comunicación de marketing”, que cubre la publicidad, las promociones de ventas y marketing directo y la “comunicación organizativa” que incluye las relaciones públicas, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad institucional, la comunicación ambiental y comunicación interna.

En la comunicación de dirección, Van Riel (1997) señala que “la dirección (especialmente la del director general) debe poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los stakeholders” (p. 9). De ahí, como se explica a lo largo de los conceptos, la importancia de que la dirección se involucre en la gestión de la comunicación y las relaciones públicas para el éxito organizacional.

Sobre la comunicación organizativa, Van Riel (1997) dice que esta forma de comunicación es ejercida generalmente por los departamentos de relaciones públicas. “(...) está dirigida, ante todo, a los llamados públicos objetivo, es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta” (p. 12).

Para que funcionen las tres formas de comunicación que propone Van Riel, se requiere de un relacionamiento estratégico con los stakeholders. Son maneras distintas y con objetivos distintos de dirigirse a los grupos de interés, pero con una planificación de la comunicación.

Desde la perspectiva de Grunig (2015), lo estratégico se cumple con una buena gestión de las relaciones públicas, porque cuando estas funcionan de manera simétrica, la comunicación corporativa es estratégica, se da la imagen y la reputación y el comportamiento de la empresa es positivo para la sociedad.

En el 30 Congreso Internacional de Relaciones Públicas de la Confiarp (2015), que se llevó a cabo en la ciudad de Medellín, James Grunig en su conferencia magistral “Relaciones públicas en la inclusión social” explicó que estas son estratégicas en la medida que se escucha a los públicos, se conocen sus necesidades y expectativas, lo que ellos esperan de la organización. Además, señaló que la investigación cumple un rol crítico. En sus estudios, encontró que los departamentos de relaciones públicas tienden a participar más en el direccionamiento estratégico cuando la investigación es parte esencial del proceso de comunicación. Como resultado las organizaciones también tienen mayor orientación estratégica y reportan más éxito en el alcance de resultados no financieros, de comportamiento ético y reputación.

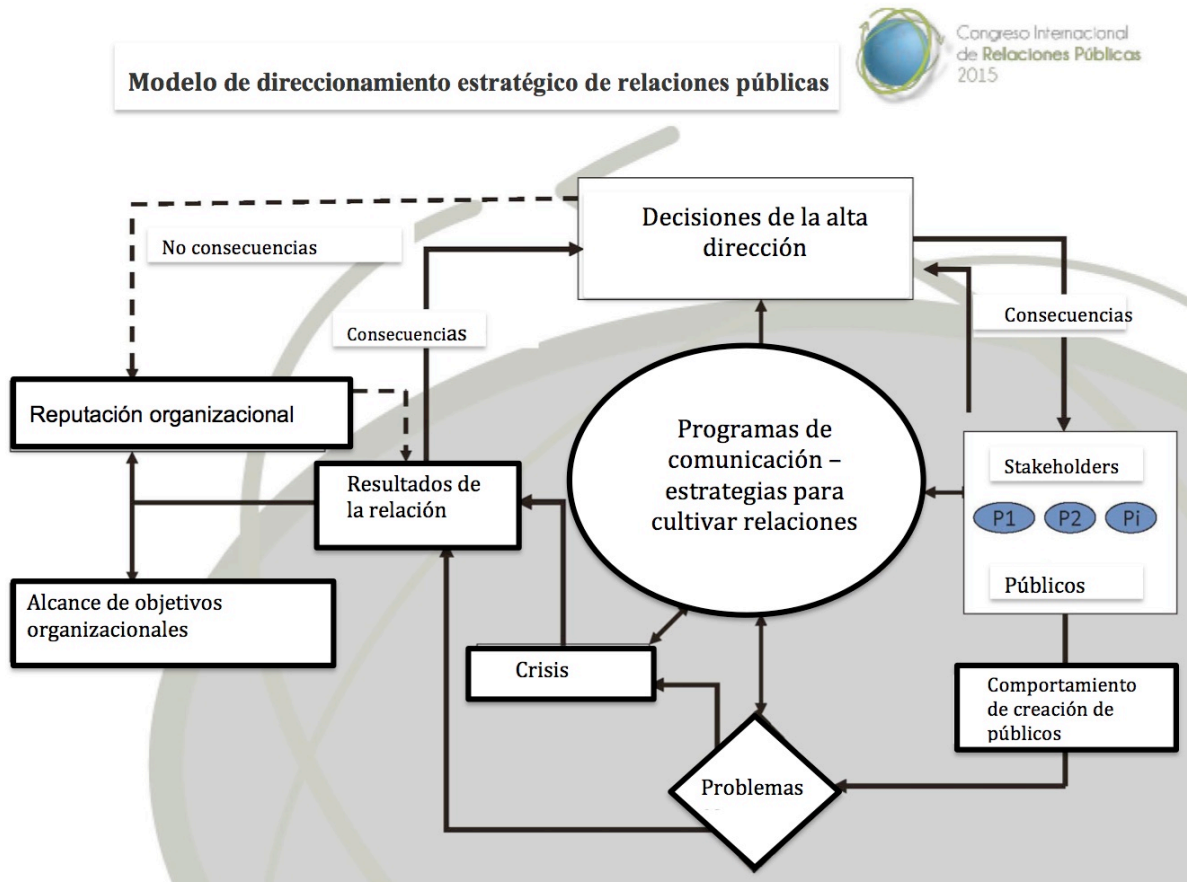
Según Grunig (2015) las relaciones públicas contribuyen a la dirección estratégica de la siguiente manera:

- Participando en la toma de decisiones de dirección para identificar las consecuencias que crean los stakeholders o que estos buscan.
- Segmentando los stakeholders y los públicos.

- Usando la comunicación para cultivar relaciones con públicos estratégicos.
- Influenciando el comportamiento direccional.
- Mitigando los problemas y las crisis.
- Evaluando los programas de comunicación y midiendo la calidad de las relaciones a largo plazo (p. 8).

Tanto para la comunicación estratégica como para las relaciones públicas es fundamental involucrar a los públicos y tener un buen relacionamiento con ellos. Además, es necesaria la investigación y el análisis para que estas estén alineadas a la estrategia corporativa. Todo lo anterior, disminuye riesgos, permite indicar dónde está la organización y a dónde quiere llegar y planificar objetivos a largo plazo para garantizar el futuro de la organización en la sociedad.

Ilustración 1. Model of Strategic Management of Public Relations - Modelo de direccionamiento estratégico de relaciones públicas



Fuente: Grunig, 2015, p. 10. Public relations and social inclusion. Traducción a español.

En el cuadro se muestra el Modelo de direccionamiento estratégico que Grunig (2015) plantea para demostrar cómo las relaciones públicas son parte esencial de la gestión estratégica de las organizaciones. El principio es descubrir y articular las consecuencias que la empresa y sus públicos tienen, para incluir a los stakeholders en las decisiones que se tomen y en las estrategias que se articulen, teniendo en cuenta programas de comunicación para cultivar

relaciones a largo plazo, cuyos resultados inciden directamente en el alcance de los objetivos organizacionales y en la reputación corporativa. Para que esto se logre, lo más importante es tratar con grupos de interés que tienen que ver con las consecuencias.

Desde la perspectiva de Barquero (2015) para que se unan las relaciones públicas y la estrategia hay que partir de la premisa que hoy en día cualquier plan de relaciones públicas requiere de una investigación de mercado previa, porque:

No podemos persuadir ni comunicar si no sabemos quién es nuestro público objetivo, por tanto previo a cualquier diseño de plan o campaña de relaciones públicas, nos vemos en la obligación de investigar y de ahí planificar estratégicamente nuestros objetivos finales que son persuadir a la opinión pública para que tenga credibilidad y confianza en un producto o una ideología para que lo consuman y crean, partiendo de la premisa de siempre hacerlo bien y de ahí dar a conocer y a divulgar qué hace la organización, por lo tanto la planificación estratégica forma parte del proceso de cualquier diseño de plan de relaciones públicas (comunicación personal, 25 de septiembre de 2015).

Futuro de las relaciones públicas

Las relaciones públicas son una profesión poco comprendida. Entenderla es el principal reto de los profesionales de esta disciplina. Si se practican adecuadamente, describe Grunig (2003) pueden ser una fuerza fundamental para llevar el concepto de responsabilidad pública a la dirección de la organización. Integrar las relaciones públicas con la ética organizacional, la

responsabilidad social, la imagen y la reputación a través de planes estructurados que partan de la investigación y la estrategia corporativa garantizará el éxito de los profesionales que la ejercen.

Los nuevos medios de comunicación, la conectividad de los públicos y las redes sociales como Facebook y Twitter han permitido un mayor acercamiento a los stakeholders, como nunca antes. Brindan una bidireccionalidad más inmediata y han cobrado un significado para las organizaciones. Por la gran información que se genera, se convierte en una herramienta que permite caracterizar, segmentar y conocer a los públicos de interés. Estas nuevas formas de comunicación requieren de profesionales de las relaciones públicas que conozcan y comprendan el lenguaje de internet. Se habla del relacionista público 2.0.

Según Grunig (2015), otro reto muy importante para el futuro de las relaciones públicas es el cambio estructural que necesitan los gobiernos con el apoyo de las entidades privadas, ese cambio es muy paulatino, pero el reto está en las relaciones públicas. Tiene que ser una armonía entre el gobierno y la empresa privada. Las empresas con la ayuda de los profesionales deben participar en las decisiones del gobierno para beneficio de la sociedad, no para el beneficio de la empresa solamente, sino para que el gobierno sea más incluyente. Para eso, hay que practicar las relaciones públicas de manera estratégica, no solo interactuar con los públicos, sino también hacer lobby.

Por la importancia que ha ganado la profesión entre los directivos, esta profesión tiene un futuro “brillante” y competitivo. Es una profesión madura según Grunig (2003).

Barquero (2015) en el Congreso Internacional de Relaciones Públicas en su conferencia “Economía, Marketing y RRPP” presentó un discurso humano, basado en el comportamiento y la ética, y según su propia experiencia en Estados Unidos y Europa, para tratar de triunfar en las Relaciones Públicas recomendó que hay que:

- Estar dispuestos a pagar el precio
- Ser autodisciplinados
- Fijarse los objetivos
- Aprender a llevarse bien con los demás
- Ser soñadores
- No tener miedo a fracasar: correr riesgos
- Manténgase bien informado
- Tener ética: es lo mejor para los negocios y los resultados
- Compartir
- Jugar limpio
- Pedir perdón (Diapositiva 122-130).

En la actualidad tienen mucho éxito los contenidos humanizados que tocan la sensibilidad de los públicos, que tienen que ver con el buen comportamiento de las empresas o marcas. Serán empresas más aceptadas por la sociedad y a su vez tienen mejor reputación aquellas marcas o empresas que muestran con sus acciones que son éticas.

2.3. Del concepto de relación a los públicos o stakeholders

Capriotti (2009) explica que el estudio de los públicos debe centrarse desde una perspectiva de relacionamiento:

Analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares con la organización. La utilización del concepto de stakeholder es muy adecuada para el estudio de los públicos, ya que está ligada directamente a la noción de relación o público (p. 72).

Para que haya relación entre la organización y cada uno de sus públicos, debe fundamentarse en la comprensión y el conocimiento de los intereses, de esta manera la relación es positiva y contribuye al crecimiento corporativo, como ya se ha analizado con el cuarto modelo de las relaciones públicas: el simétrico bidireccional. Los públicos son clave para que se dé el sentido de estas ¿Pero las organizaciones saben quiénes son y los conocen? Es necesario para el éxito de las empresas conocer y definir quiénes son sus públicos con quienes se relaciona. Por su parte, Barquero (2015) explica que hay tanta competencia entre ideologías, marcas, productos y promesas, que se requiere de un especialista experto en públicos que los conozca e interprete los deseos de estos a la empresa y de la empresa al público para que coincida el interés privado de la organización con el interés público de la opinión pública. Así se benefician todos, la empresa gana y el público también. Si se benefician ambos nada tiene por qué fallar (Comunicación personal, 25 de septiembre de 2015).

2.3.1. El término stakeholder

El principal precursor de la Teoría de los Stakeholders (Stakeholder Theory) es Richard Edward Freeman (2010), quien en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* define:

Un stakeholder es algún grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Stakeholders son empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ecologistas, gobierno y otros grupos que pueden ayudar o perjudicar a una organización (p. 145).

Por su parte, Krick et al. (2005) afirman que “las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto” (p. 10). Razones suficientes por la que estos autores determinan que la relación con los grupos de interés no es estática, las necesidades y características de los stakeholders cambian con el tiempo así como también la importancia estratégica para relacionarse con ellos. Es por lo anterior que las organizaciones no deben desarrollar las mismas estrategias o actividades para todos sus públicos, sino que deben construirlas desde las expectativas y necesidades de cada uno de ellos, de esto depende la forma y contenidos para el relacionamiento con los distintos públicos.

Capriotti (2009) explica cómo el concepto suele utilizarse como sinónimo de público o para denominar los diferentes niveles de comunicación y de participación:

A partir de los años 90, algunos autores han introducido el concepto de stakeholder, en algunos casos como sinónimo del concepto de Público, o bien el concepto ha sido utilizado para diferenciar distintos estadios de actividad comunicativa de los públicos de una organización (...)

(...) El concepto stakeholder estaría vinculado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de Público en sí estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta. En la comunicación corporativa y las relaciones públicas se ha utilizado la definición stakeholder pero no ha habido un aprovechamiento integral de la Teoría de los stakeholders para el estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos (p. 73).

Grunig & Hunt (2003) presentan el concepto de públicos parecido y con la misma finalidad de lo que serían los stakeholders de una organización, con intereses similares entre la empresa y cada público, dependiendo de su relacionamiento, conducta de comunicación e interacción. Definen público como “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fuera una sola unidad” (p. 236).

2.3.2. Relaciones públicas con los stakeholders

Grunig (2015) destaca que “consecuencias” es una palabra clave y necesaria para las relaciones públicas y en la vida organizacional hay que tener en cuenta las consecuencias de la organización a los públicos y viceversa. “El principio de la gestión estratégica de las relaciones públicas es articular y descubrir las consecuencias que la organización y los públicos tienen”. Agrega que la justicia organizacional es un mediador clave entre la comunicación simétrica y las relaciones dentro de la organización y entre las organizaciones y los públicos. En este sentido, las empresas son socialmente responsables, si entienden cómo hacer buenas relaciones públicas, escuchan a sus públicos, evalúan las consecuencias y la calidad de las relaciones, su ética y buen comportamiento es reconocido ante la sociedad y serán empresas con reputación favorable.

Es por lo anterior que Grunig (2015) define que son stakeholders aquellos que tienen “consecuencias” de la organización hacia ellos. Cuando estos reciben esas consecuencias, la organización tiene que responderles e incluirlos como sus grupos de interés.

En su obra “Dirección de las Relaciones Públicas” Grunig & Hunt (2003) resaltan que las “consecuencias” crean públicos:

Cuando las organizaciones tienen consecuencias sobre los individuos externos de la organización, esas consecuencias crean problemas a los afectados. Hay gente que detecta las consecuencias, o sea, que reconoce un problema. Se convierten en miembros de un público. Así pues, las consecuencias crean las condiciones necesarias para que se formen

los públicos. La presencia de estos, a su vez, crea un problema de relaciones públicas a la organización (p. 236).

Además de identificar los públicos e incluirlos, el papel esencial y estratégico de los profesionales de esta disciplina es darle voz a sus stakeholders con respecto a las decisiones de la empresa, escucharlos y consultarlos, es la única manera de cultivar relaciones a largo plazo.

Grunig (2015) resalta además que las relaciones públicas crean valor para las organizaciones y la sociedad, si se cultivan relaciones con stakeholders y públicos estratégicos, estas hacen posible la inclusión social, reducen costos, incrementan los ingresos, reducen riesgos, conduce a la reputación y son activos intangibles.

Identificar e incluir stakeholders

Para Grunig (2015) identificar los stakeholders a través del monitoreo de las consecuencias de la administración de decisiones sobre aquellos que no toman la decisión e investigar para identificar las consecuencias de los públicos excluidos. “Un stakeholder es aquel que arriesga algo debido a una decisión organizacional, comportamiento o falta de comportamiento. Los stakeholders más comunes son: empleados, clientes, inversionistas, comunidad, gobierno, miembros, contribuyentes, medios de comunicación y patrocinadores” (p. 16). Después de que los públicos relevantes han sido identificados, las relaciones públicas deben cultivar el relacionamiento con estos y evaluar su calidad a largo plazo.

La evaluación del valor de las relaciones públicas a largo plazo puede realizarse midiendo la calidad de las relaciones, con lo siguiente:

Confianza, el nivel de confianza y voluntad de una de las partes abre la otra.

Control mutuo, grado de consenso entre las partes de cuál tiene el poder de influenciar la otra.

Compromiso, el grado en que cada parte cree y siente que mantener y promover la relación vale la pena.

Satisfacción, el grado en que ambas partes se sienten bien porque las expectativas de la relación son consolidadas (Grunig, 2015, p. 23).

Estos beneficios intangibles, se traducen a mediano y largo plazo para incrementar la reputación y valor de marca.

Las estrategias simétricas entre los stakeholders y la organización son más efectivas para cultivar relaciones, ejemplo:

- Acceso
- Divulgación y apertura
- Participación en redes en común (mutual networks)

- Tareas compartidas
- Involucración de liderazgo
- Dialogo permanente (Grunig, 2015, p. 23)

Tipos de públicos

Jordi Xifra (2005) sobre los públicos de una organización señala que se distribuyen en tres principales categorías: los internos, los externos próximos y los externos alejados, que se dividen en subcategorías. Según este autor, estos tienen expectativas según sus intereses, en función de su vínculo con la organización, lo que ha dado lugar a la instauración de nuevas denominaciones para los distintos grupos. “Así hoy, se habla de stakeholders como aquellos públicos con un interés especial en la organización; es decir, aquellos públicos estratégicamente relevantes para la misma” (p. 46).

Los públicos internos son los empleados, los representantes sindicales y los miembros del comité de empresa. Entre los externos próximos se destacan los accionistas, los proveedores, los distribuidores, los políticos locales, la comunidad y los clientes. En cuanto a este último Xifra (2005) dice que:

Cuando nos referimos a los clientes próximos nos referimos a los clientes reales, no a los potenciales. Se trata por consiguiente, de un público que ha establecido unos lazos con la organización, a la que ha otorgado su confianza escogiendo sus productos. Los clientes

no quieren ser decepcionados ni por los productos ni por la marca que puede ser un medio de reconocimiento social (p. 49).

Los públicos externos alejados más importantes son los clientes potenciales, el gran público, los medios financieros, los medios educativos, los poderes públicos, la asociación de consumidores y los medios de comunicación. Los clientes potenciales tienen necesidades así como los clientes actuales, sin embargo, aún no tienen relaciones con la empresa y se caracterizan por buscar información antes de elegir un servicio o ser parte de un público.

Para Dewey, citado por Grunig & Hunt (2003) un público es un grupo de individuos que:

- Se enfrenta a un problema similar
- Reconoce que el problema existe
- Se organiza para hacer algo respecto al problema (p. 237).

Acerca de estas condiciones Grunig & Hunt (2003) agregan que si se reconoce que algunos grupos cumplen la primera o la segunda de estas condiciones, pero no la segunda o la tercera, se pueden identificar tres tipos de públicos:

Primero, definiríamos a un grupo para el que no se aplica ninguna de estas condiciones, como un *no-publico*. Para un no público, la organización no tendría consecuencias para la organización.

Cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización, pero no detectan el problema, constituirían un *público latente*. Cuando el público reconoce el problema, se convierte en un *público informado*. Cuando el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema, se convierte en un *público activo*.

Estas cuatro categorías de grupos y de públicos difieren en el grado en el que participan en una conducta activa para hacer algo respecto a las consecuencias de la organización (...) (p. 238).

Lo anterior, nos permite conocer y comprender la Teoría Situacional de Públicos que se explica a continuación.

Según Grunig (2015) la Teoría Situacional de Públicos evolucionó a partir de una investigación que realizó en Colombia de 1967 a 1969 en los departamentos Valle del Cauca, Meta, Boyacá y Caldas, donde entrevistó un amplio número de latifundistas y minifundistas con el propósito de estudiar los roles de la comunicación en la toma de decisiones, el desarrollo del emprendimiento y desarrollo económico. Investigó a los públicos que eran incluidos y excluidos para determinar cómo las organizaciones gubernamentales, asociaciones agrícolas, organizaciones no gubernamentales y las compañías privadas podrían construir relaciones con estos públicos y ayudarlos a resolver sus problemas.

En esta investigación, encontró que los programas de comunicación y las campañas no son efectivas si no se realiza investigación para entender los problemas de los públicos a los cuales estas están dirigidas. Que la mayoría de las organizaciones le hablaban a los públicos pero no los escuchaban y la información dada era inútil para ellos. Además, que las relaciones públicas deben esforzarse para cambiar la organización antes de que esta pueda fortalecer a los públicos y estas deben involucrarse en las políticas de gobierno y cambios sociales. Las relaciones públicas deben jugar un papel importante en este proceso de relacionamiento con el gobierno.

La Teoría Situacional es para identificar y clasificar a los públicos, porque para Grunig & Hunt (2003), éstos se forman en torno a problemas o temas y difieren según el grado en que son conscientes del problema y en el que los públicos hacen algo al respecto. Esta teoría explica cuándo y cómo se comunican los públicos y cuándo es más probable que esa comunicación sea eficaz.

En la clasificación que Grunig presentó de los públicos en el Congreso de Relaciones Públicas (2015), usando la Teoría Situacional de Públicos (J. Grunig & J.-N. Kim), estos pueden ser segmentados en: no -públicos, pasivos, activos, activistas y *hot-issue*, este último se podría denominar los públicos de temas calientes o coyunturales, por ejemplo, para Colombia, el proceso de paz.

Los públicos que más deben preocuparle a las organizaciones son los activos. Segmentarlos y conocerlos aumenta la probabilidad de comunicar a este tipo de público.

“Mientras más activo es el público, más efectiva es la comunicación. Por ejemplo, la probabilidad de efecto en el comportamiento puede incrementarse de un 5% a un 50% si se selecciona un público activo en lugar de un no-público” (Grunig, 2015, p. 17).

En este sentido, Grunig (2015) determina que hay unas conductas de comunicación:

Búsqueda de información. Conducta activa de comunicación: la búsqueda planeada, en el entorno, de mensajes acerca de un tema específico.

Asistencia de información. Conducta pasiva de comunicación: el descubrimiento no previsto de un mensaje seguido por la aplicación del mismo.

Entrega de información: dar activamente información a otros.

Intercambio de información: mencionar pasivamente información a otros (p. 18).

Grunig (2003) señala que la Teoría dice que:

Las conductas de comunicación de los públicos pueden ser entendidas mejor midiendo la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de la organización, tales como la contaminación, la calidad de los productos, las prácticas de contratación o los cierres de fábrica (p. 241).

Hay tres variables de la Teoría Situacional que permiten identificar qué públicos son latentes, o cuáles conscientes, es decir, informados o activos.

Reconocimiento del problema: la gente se detiene a pensar en una situación cuando detecta que hay que hacer algo para mejorarla.

Reconocimiento de las restricciones: la gente percibe que existen restricciones o limitaciones en una situación que limitan su libertad de planificar su propia conducta en una situación.

Nivel de involucración: el nivel de involucración de la gente representa el grado en que se conecta con la situación (Grunig, 2015, p. 19).

Grunig (2003) resalta que “la variable del nivel de involucración ayuda a distinguir si la conducta de comunicación de la persona será activa o pasiva. El nivel de involucración de la gente representa el grado en que se conectan con la situación” (p. 246).

Diferentes autores valoran la Teoría Situacional de Grunig como una fuente valiosa y la teoría más elaborada en el campo de las relaciones públicas. Capriotti (2009) dice que esta:

(...) ha sido muy relevante en el estudio y la definición de la conducta comunicativa de los públicos, es decir, es una teoría vinculada al comportamiento (activo o pasivo) de los públicos. Está centrada en la categorización de los públicos en función de su conducta

comunicativa (su actividad o pasividad comunicativa en relación con la organización). La preponderancia de Teoría Situacional de los Públicos ha llevado a priorizar el estudio de la conducta comunicativa de los públicos y a la confirmación o refutación de sus variables.

(...) Sin embargo, esta teoría no define la naturaleza de los públicos, o sea, la forma en cómo una persona o una entidad se constituye en público de una organización. El análisis prioritario de la conducta comunicativa ha ido en detrimento del estudio de cómo se generan, desarrollan y consolidan las relaciones entre una organización y sus públicos. Nosotros intentaremos analizar el proceso anterior a la conducta comunicativa, que es el establecimiento de la relación entre las personas y la organización (puesto que la conducta comunicativa estará condicionada por la relación entre la organización y sus públicos) (p.71 -72).

Es por lo que explica Capriotti que muchos autores de la última década tienen otra visión y creen que aunque la Teoría ha permitido avances en investigaciones de relaciones públicas es un modelo obsoleto, este ya tiene más de 40 años, desde que Grunig lo introdujo en su teoría. Míguez (2006) coincide con este punto de vista y explica que para otros, esta continúa siendo válida, pero resaltan que la investigación que existe sobre ella es ya muy amplia como para darla por finalizada. Algunos autores han planteado otras variables que complementan las de Grunig y han modificado la teoría, pero no han logrado sustituirla con un modelo alternativo.

2.4. Imagen y reputación corporativa

Los términos imagen y reputación son frecuentemente utilizados en el ámbito de las organizaciones y de las relaciones públicas, la comunicación y la responsabilidad social corporativa. Ambas son activos intangibles, que se construyen gracias a los públicos de la empresa.

Justo Villafañe (2011) en su obra “La gestión profesional de la imagen corporativa” subraya que:

(...) La imagen es en el mundo actual algo muy valioso. Se puede decir que una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. Sin embargo, la imagen es algo etéreo sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza (p. 29).

Por lo tanto, la imagen es una percepción que se forma en la mente de los públicos y esta la tienen solamente ellos. Van Riel (1997) tiene este mismo concepto: “generalmente, se acepta a la imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo” (p. 29).

Bajo la visión de Ford citado en Villafañe (2011) “la imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene de una organización” (p. 30).

Capriotti (2005) en su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, explica que la imagen es un término que se confunde bastante debido a la polisemia de este, por esto aclara que al hablar de imagen corporativa se refiere a la que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. “En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca representar no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante a la sociedad” (p. 28). De esta manera, el autor destaca que es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización, por esto es un concepto que se basa en la idea de recepción.

Sobre la reputación corporativa, Villafañe (2008) explica que en el contexto de una nueva lógica empresarial que se caracteriza por una racionalidad económica diferente, en la que hay una mayor armonía entre el rendimiento total de los accionistas, la competitividad de la oferta comercial y sus lógicas marginales en las que tienen que ver el resto de los stakeholders, en especial a los empleados y la comunidad en la que se desenvuelve cada empresa, es decir, hay un equilibrio económico y social, la llamada responsabilidad social. En esta nueva lógica organizacional hay una creciente preocupación de parte de las empresas, especialmente en las grandes corporaciones, por su reputación corporativa.

Asimismo, Villafañe (2008) resalta que la reputación es la cristalización de la imagen de una organización, cuando esta es el resultado de un excelente comportamiento que se ha mantenido en el tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos.

El concepto “tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto” (p. 30).

Ambos términos tienen una relación importante, porque uno depende del otro y como ya se explicó, su reconocimiento se da a partir de los públicos. Sin embargo, se diferencian entre sí desde su origen. Para autores como Villafañe (2008), la imagen se construye en el exterior de la compañía como consecuencia de acciones generalmente de naturaleza comunicativa, esta se forma en el ámbito de la opinión pública, o de algún público específico si la citada comunicación va dirigida hacia él exclusivamente. La reputación en cambio, se genera en el interior de la organización, aunque provenga en buena medida, del exterior de esta.

Mientras que la imagen proyecta la personalidad de la empresa, la reputación es producto del buen comportamiento sostenido a lo largo del tiempo. La primera es más superficial y puede tener efectos efímeros y de coyuntura, la segunda es más sólida y de fondo, porque se basa en comportamientos y por su naturaleza, los efectos son mucho más duraderos. Es así como la principal analogía consiste en que la reputación se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo (Villafañe, 2008). En el siguiente cuadro, se resaltan las más importantes diferencias entre los dos conceptos corporativos.

Cuadro 2. Diferencias entre imagen y reputación

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Proyecta la personalidad corporativa	Es fruto del reconocimiento del comportamiento.
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos.
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta. Se construye fuera de la organización	Genera valor consecuencia de la respuesta. Se genera en el interior de la organización.

Fuente: Villafañe, 2008, p. 29

“Mientras que la reputación corporativa es la expresión de la identidad y del reconocimiento de su comportamiento corporativo, la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido el resultado de la comunicación en todas sus formas” (Villafañe, 2008, p. 29).

Para Barquero (2015) la correlación es más estrecha, casi que no hay diferencia entre los conceptos. Resalta que tanto la imagen como la reputación es el resultado de mil acciones bien hechas. No existe alguien o una empresa que tenga buena imagen y mala reputación, si se afecta la reputación, se acaba rompiendo la imagen. La clave es que las acciones de la empresa sean correctas y a partir de ahí darlo a conocer.

Grunig (2015) relaciona los conceptos corporativos a la gestión las relaciones públicas. Imagen y reputación no son la excepción: imagen es lo que está en la mente de las personas y la reputación es lo que la gente recuerda de la organización, pero estas son positivas mientras la gestión de las relaciones públicas sea buena y estratégica.

2.5. El comercio antioqueño y el nacimiento del gremio de los comerciantes

El comercio ha tenido una gran importancia en el mundo para la economía de las regiones, la generación de empleo, la modernización, la calidad de vida, la capacidad de atraer inversión extranjera, fortalecer la demanda interna y la transformación urbana. En Antioquia este sector ha sido parte fundamental de la historia del comercio en el país y sus comerciantes se han caracterizado por ser buenos negociantes. También, la industrialización y el crecimiento del departamento de Antioquia y Colombia han estado unidos al sector.

Desde principios del siglo XX, cuando Medellín era un pueblo a medio desarrollar y los principales medios de transporte eran los caballos y las mulas, había pocos carruajes y uno que otro vehículo motorizado, la idiosincrasia del comerciante paisa juega un papel preponderante y en Colombia el pueblo antioqueño se le mira como el más negociante. Además de la astucia y la sagacidad que caracterizan a los paisas, ellos han demostrado su espíritu asociativo y confiabilidad por sus pagos oportunos (Fenalco, 1999). Los antioqueños han hecho del comercio una verdadera profesión en Colombia. En el Reportaje 100 años del comercio en Medellín se resalta que:

El calificativo de los antioqueños como buenos comerciantes no se hace en sentido peyorativo, sino como reconocimiento de las cualidades del buen vendedor, de una raza rebuscadora y fuerte, de espíritu competitivo ligado a cierta picaresca en el manejo de los precios e igualmente asociados a un adecuado manejo de los conocimientos del mercado y de la personalidad del comprador (Fenalco, 1999, p. 7).

Para Restrepo (1999), citado en Fenalco, los principales orgullos de los arrieros de ayer, de los comerciantes y de los compradores de hoy son la palabra y la honradez, que son esencia del crédito, faceta que ha sido clave en el desarrollo de Antioquia: “una norma implícita en el comercio era y es la puntualidad en los pagos” (1999, p. 7). El empleo en Medellín se ha basado en gran medida por el comercio. El sector le ha dado a la ciudad desarrollo social y ha estado ligado a la producción, la industrialización, al transporte y a la infraestructura, entre otros.

En los años 30, a pesar de la crisis económica mundial, los buenos precios del café, permitieron un crecimiento del comercio. En la época, uno de los sitios que más visitaban los intelectuales y personalidades de la política fue el Café La Bastilla. Los historiadores dicen que las calles más comerciales fueron Bolívar, Junín, Boyacá, Carabobo, Maturín y la Plaza de Cisneros. En 1933, se fundó el primer Almacén Ley en Medellín, ubicado en el Parque Berrío, centro comercial y financiero (Fenalco, 1999).

En 1945 Colombia sufre por la II Guerra Mundial, por la escasez de mercancías importadas. A lo que se le suman “las medidas de control de precios establecido por el Gobierno, con multas y excesos de celo oficial por doquier” (Fenalco 1999, p. 23). Lo anterior hace que los comerciantes se unan como gremio y el 14 de mayo del mismo año en reunión fundaron la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco. “En esta reunión se hizo énfasis en la necesidad de construir lo más pronto posible un órgano nacional que sirviera de vehículo para los asuntos que implicaran la defensa de los intereses comunes del comercio nacional” (Peralta y Ballén, 2005, p. 22).

Los fundadores, entre ellos, Lorenzo Botero Jaramillo y Hernando Agudelo Villa crearon un gremio que a lo largo de su trayectoria ha tenido un reconocimiento del Estado y de la comunidad en el ámbito nacional. Además, investigadores y estudiosos de la actividad mercantil, reconocen que “el gremio de los comerciantes ha sido protagonista y a veces testigo de excepción de la evolución del comercio” (Guillermo Botero citado en Peralta y Ballén, 2005, p. 7).

En Antioquia nace Procrédito, la base de datos del sector comercio para proteger el crédito. El sistema de clubes en Colombia existe desde finales de los 30 y Medellín ha sido la ciudad líder en este campo.

En 1949 nace Almacenes Éxito, hoy el Grupo Éxito y en los años 50, el comercio sigue siendo una actividad de prestigio. La industria tiene en estos años un considerable desarrollo, tanto que a finales de la guerra, Medellín se convierte en el primer centro industrial de Colombia.

De 1960 en adelante en la capital antioqueña y el área metropolitana, el comercio tiene un auge y la participación del Producto Interno Bruto regional pasa de 14.1% a 18.4%. A finales de los años 60 y comienzos de los 70 se construyen pasajes comerciales, para pasar a mediados de los 70 a los centros comerciales, establecimientos que han adquirido gran importancia en las últimas décadas, porque han modificado los hábitos de compra de la población y hasta el entorno donde están ubicados. Sandiego se construyó en 1972 y fue el primer centro comercial construido en Colombia (Fenalco, 1999).

A través de los años, Fenalco, con mayor entusiasmo, comienza a diversificarse y ofrecer diferentes servicios a sus afiliados, al tiempo que representa a los comerciantes ante diferentes entes de decisión y lidera diferentes actividades gremiales.

En 1972 gracias al apoyo de Fenalco se definen en todo el país las fechas comerciales del día de los niños, el día de la secretaria y el día de amor y amistad, ente otras, las cuales se sumaron a las ya establecidas: día de la madre y del padre. *“Estas fechas clásicas, muchas de ellas con un origen internacional, han sido promovidas por el gremio no solo con fines comerciales y activación de las ventas, sino en reconocimiento y conmemoración con mensajes positivos para la comunidad”* (E. Arango, comunicación personal, 29 de enero de 2016).

El comercio hoy continúa siendo una actividad decisiva en la evolución de la sociedad colombiana, es uno de los mayores generadores de empleo e importante contribuyente de impuestos y valor para el Estado y la sociedad. “Es una de sus características permitir a grandes y pequeños establecimientos convivir con tranquilidad en el mercado, porque parte de su éxito depende de la excelencia con que se trate al cliente...” (Fenalco, 1999, p. 64).

Fenalco y su quehacer institucional

Fenalco es una entidad gremial de carácter privado y sin ánimo de lucro, cuya razón es promover el desarrollo del comercio organizado. Se define como un gremio que orienta, representa y protege los intereses del comercio, que es conciliador, innovador, flexible,

informado, influyente y escuchado en los sectores públicos y privados como interlocutor válido del sector.

La Misión de Fenalco Nacional es: Fenalco trabaja por el bien de la nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

Es una institución gremial federada que tiene presencia en diferentes ciudades del país y agrupa el mayor número de afiliados voluntarios. Hacen parte de ella desde modernas y sofisticadas cadenas y negocios del sector retail, hasta los más pequeños negocios ubicados en apartadas regiones (Peralta y Ballén, 2005).

La Federación tiene 18 seccionales y 8 capítulos en el país, con alrededor de 20.000 afiliados. Los objetivos actuales, resaltan su filosofía desde hace 71 años: contribuir al progreso del país mediante su gestión; defender y representar los intereses de los afiliados como grupo social reconocido; y consolidar y optimizar la relación con las seccionales y capítulos para fortalecer el gremio.

Para Fenalco Presidencia Nacional (2015), la razón de ser del gremio de los comerciantes en Colombia ha sido dar a sus afiliados herramientas para su crecimiento y realizar las gestiones

necesarias para que puedan ejercer su profesión en un ambiente favorable, buscando que este ejercicio contribuya al bienestar económico y social para el país.

Fenalco Antioquia

Fenalco Antioquia trabaja desde 1946 para ofrecer un gran portafolio de beneficios, que lo consolidan como el líder de la región, brindando un acompañamiento integral a los afiliados y usuarios (Fenalco Antioquia, 2015d).

La Seccional se fundó en mayo de 1946. Los comerciantes de Medellín recibieron la visita de Francisco José Ocampo Londoño, presidente del gremio en la época, acompañado por una comisión de la junta directiva. “Fenalco Antioquia había nacido y comenzaba el camino de un gremio fuerte y decidido que miraba con optimismo el mañana, sembrado por los sueños de grandeza de aquellos pioneros que mostraron con hechos cómo este gremio es la Fuerza que Une” (Fenalco Antioquia, 2015c).

Esperanza Arango (2015) explica que inicialmente se conformaron 18 sectores, entre los que se encontraban: Telas, Ferretería, Artículos para Hombre y Sastrerías, Artículos de Regalo y Joyería, Moda Femenina, Rancho y Licores, Agencias de Automóviles y Maquinaria, entre otros (Comunicación personal, 16 de enero de 2016).

Según Peralta y Ballén (2005) en el primer congreso nacional de directores que se realizó en octubre de 1946, la Seccional Antioquia aparecía como un modelo de organización y

liderazgo. En el mencionado encuentro, lideró temas como la protección del comercio, el control de precios, la especulación, el problema de los transportes y la posición del comercio frente al proteccionismo aduanero. Su primer director fue Hernando Agudelo Villa, fundador.

Pocos años después de fundarse la Seccional, los comerciantes consideraron que entre los servicios que podía desarrollar, tenía que haber uno con los ficheros de clientes actuales y potenciales de los comerciantes para nuevos negocios y a su vez, tener la posibilidad de conocer el comportamiento de pago de los clientes, servicio que años más tarde se llamó Procrédito, hoy central de información crediticia del sector real. Desde 2004, el director ejecutivo del gremio en Antioquia es Sergio Ignacio Soto Mejía, cuya filosofía ha sido la de “Insistir, persistir, resistir y nunca desistir”. En su gestión se ha destacado su enfoque en la consolidación financiera, la representatividad gremial y el desarrollo sectorial.

Hoy Fenalco Antioquia tiene 38 sectores y 12 grupos empresariales, ofrece a sus empresarios y comerciantes afiliados servicios para el fortalecimiento de sus negocios, promueve el progreso de las empresas y la asociatividad (Fenalco Antioquia, 2015c).

En los últimos años, el gremio, con su papel de representar y ser vocero del comercio organizado, ha hecho énfasis y apoyado proyectos en temas como la promoción de la legalidad, la seguridad, la recuperación del centro de Medellín, la inversión y el desarrollo de la infraestructura de la ciudad y del departamento. Además, ha promovido la generación de valor, la sana competencia y la libre empresa.

La Federación en Antioquia, como parte de su quehacer, apoya al pequeño comercio, en especial los tenderos de barrio, que en el Valle de Aburrá, son alrededor de 30 mil. De manera gratuita los capacita y representa.

Filosofía Corporativa de Fenalco Antioquia

Misión.

Somos un gremio empresarial líder e influyente al servicio del país. Representamos, orientamos y promovemos al comercio y los servicios formales, fomentamos su desarrollo sectorial y apoyamos su fortalecimiento y modernización empresarial dentro de criterios de orientación al Afiliado, sostenibilidad financiera, desarrollo de las personas, servicios y generación de beneficios con procesos permanentes de innovación y aprendizaje de la organización.

Visión.

La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, Seccional Antioquia, será reconocida por ser un foro de discusión y análisis sobre los asuntos del país y del empresariado, auténtica vocera de la sociedad, promotora de la innovación y el desarrollo empresarial. FENALCO será el gremio líder en Representación, Afiliados y Servicios, con una operación sectorial eficiente, excelentes comunicaciones y una estructura financiera autosostenible.

Valores Corporativos.

Servicio, integridad, perseverancia, compromiso y respeto.

Líneas estratégicas 2015 - 2017

- Integración, crecimiento, desarrollo sectorial e intersectorial en el ámbito local y nacional.
- Consecución de recursos para la sostenibilidad de la Federación.
- Generación de beneficios para los Afiliados, aprovechando la capacidad de convocatoria
- Promoción de la responsabilidad social entre los afiliados.
- Formación a los empresarios y sus grupos de interés.
- Participación en entes de decisión y representatividad de la Federación.

Servicios y beneficios

Fenalco Antioquia define sus servicios y beneficios para sus agremiados, que brinda con el propósito de cumplir con el fortalecimiento y desarrollo del comercio.

Representatividad.

Uno de sus principales objetivos es representar e impulsar los intereses de los comerciantes frente a los diferentes poderes e instancias del Estado. Además, promover su desarrollo para el crecimiento empresarial y de las regiones. Con su trabajo, propicia espacios de fortalecimiento empresarial, con opinión calificada para aportar a las políticas públicas. (Fenalco Antioquia, 2015c).

Desarrollo Sectorial.

Cuenta con un modelo de trabajo en red, integrado por 38 sectores y 12 grupos empresariales del comercio, con cobertura en el Valle de Aburrá y en las regiones Oriente y Urabá. Promueve para los distintos sectores y grupos empresariales espacios para análisis, encuentro y concertación, ferias, eventos, ruedas de negocios, asesoría y acompañamiento en comercio internacional y en proyectos de cooperación para analizar las necesidades y expectativas de cada sector. Además, realiza acompañamiento a los tenderos de barrio con el programa Fenaltiendas (Fenalco Antioquia, 2015c).

Procrédito.

Es la central de información del sector real que brinda a los comerciantes seguridad para minimizar el riesgo al otorgar créditos. Un servicio nacional con más de 60 años de experiencia.

La central se ha convertido en un buró de crédito integral, una herramienta que muchos empresarios del país han incorporado en sus procesos de otorgamiento, porque a través de la consulta de historial crediticio y el reporte de información positiva y negativa de sus clientes, obtienen mayor seguridad y respaldo de su cartera, además cuentan con una plataforma tecnológica moderna y confiable, así como la mejor asesoría personalizada (Fenalco, Seccional Antioquia, 2015)

Asesoría Jurídica.

El gremio en Antioquia brinda asesoría jurídica en Derecho Laboral, Comercial, Tributario, Administrativo y otras disciplinas jurídicas. Cualquier entidad afiliada puede acceder a este servicio. También brinda asesoría en registro de marcas, Reglamento Interno de Trabajo y de Seguridad Industrial, Transformación a S.A.S. (Fenalco Antioquia, 2015d)

Investiga.

Los afiliados y diferentes grupos de interés tienen a su disposición conocimiento en temas de coyuntura y estructura económica, comercial, financiera, sectorial y de mercados para la toma de decisiones efectivas de las empresas. Comparte investigaciones e información actualizada, confiable y sin costo, de los sectores económicos, con publicaciones de estudios, investigaciones, informes, boletines económicos y sectoriales del comercio (Fenalco Antioquia, 2015c)

Formación Empresarial y comercial.

El Centro de Formación Empresarial y Comercial, Fenicia, ofrece formación a la medida de las empresas, cursos, seminarios, diplomados, programas técnicos laborales y concertados de acuerdo a las necesidades del mercado empresarial. Los contenidos que se presentan parten de un estudio que cada año realiza el gremio con el fin de conocer las necesidades de sus afiliados y de los empresarios, para estructurar temáticas con vocación del comercio, en alianza con universidades y entidades públicas para trabajar de manera colaborativa y ofrecer calidad y excelencia educativa (Fenalco Antioquia, 2015c).

Fenalcobra.

Protege uno de los principales activos financieros de las empresas: la cartera, ayudándola a recuperar de forma segura y responsable, bajo la política comercial de conservar a los clientes y con la ventaja de entregar el 100% del capital recuperado (Fenalco Antioquia, 2015c).

Avales.

Con este servicio financiero al comercio, que brinda en alianza con la compañía Refinancia, los empresarios podrán entregar a sus clientes mayores alternativas de pago, garantizando seguridad, respaldo y la posibilidad de recibir liquidez inmediata. Con beneficios como ventas garantizadas al 100% del valor transado y a crédito como si fueran de contado (Fenalco Antioquia, 2015c).

Convenios.

Fenalco Antioquia tiene alianzas y convenios con empresas en diferentes líneas como seguros, educación, transporte, gestión humana, propiedad intelectual, asesoría, consultoría y comercio electrónico, entre otros, para que sus afiliados y sus colaboradores se benefician con estos al tener un ahorro económico, de tiempo y valiosos aportes al mejoramiento continuo de sus organizaciones (Fenalco Antioquia, 2015c).

2.6. Centros comerciales

El International Council of Shopping Centers, ICSC, (s.f.) define el centro comercial como un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Tienen estacionamiento, además, el tamaño y la orientación del centro comercial son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro.

Marín y Martín (2013) señalan que la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales, AECC, define un centro comercial como:

Un conjunto de establecimientos independientes planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios

comunes y actividades complementarias, están relacionadas con su entorno y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (p. 5).

El ICSC (s.f.) resalta que existen tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales, que tienen que ver con las configuraciones básicas de diseño, estas son: centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos:

Centro comercial cerrado (mall): al modo de diseño más común para centros regionales y superregionales se le conoce como un “centro comercial.” El corredor o “mall” es típicamente cerrado, climatizado e iluminado, bordeado por uno o ambos lados por frentes de tiendas y entradas. Se provee estacionamiento en el lugar, generalmente alrededor del perímetro del centro, puede ser a nivel de la superficie o con estructura de varios niveles.

Centro abierto: a una franja de tiendas o de centros de servicio adjuntos en línea recta administrados como una unidad, con estacionamiento en el sitio, ubicado generalmente al frente de las tiendas y con áreas comunes al aire libre, se le refiere frecuentemente como un “centro abierto”. Las tiendas ubicadas al frente pueden estar conectadas por corredores abiertos, pero un centro abierto no tiene corredores internos que conecten las tiendas. Las variaciones más comunes de esta configuración son lineales, ya sean en forma de L, en forma de U, en forma de Z, o como un conglomerado. La forma lineal es usada frecuentemente para centros de vecindario o centros comunitarios. La forma de centro conglomerado y sus variaciones se han prestado para que surjan nuevas clases de centros

como en el caso del centro de estilo de vida, en el cual el esquema físico y la sensación de apertura son características que lo distinguen.

Históricamente, a la configuración abierta se le ha referido como “strip center,” obteniendo su nombre por su forma lineal, donde las tiendas están ubicadas una al lado de la otra en una hilera angosta de tiendas.

Centro híbrido: combina los elementos de dos o más tipos de los principales centros comerciales. Los centros híbridos comunes incluyen mega centros comerciales orientados a la venta de productos de marca a precio rebajado (combinando los elementos del centro comercial, del power center y del outlet), power centers de estilo de vida - combinando los elementos del power center y del centro de estilo de vida-, y los centros comerciales de entretenimiento -combinando usos comerciales minoristas con multicine más, restaurantes temáticos y otros usos de entretenimiento- (ICSC, s.f., p. 2).

Existen diferentes tipos de centros comerciales según la organización:

Centro regional: ofrece mercancías en general (de la cual un gran porcentaje es ropa) y una gran variedad de servicios. Su atracción principal es la combinación de tiendas anclas, las cuales pueden ser tiendas departamentales tradicionales, de gran escala, de descuento, o de modas, con numerosas tiendas especializadas en moda. Un centro regional típico generalmente es cerrado con las tiendas orientadas hacia el interior conectado por un corredor común. El estacionamiento rodea el perímetro exterior.

Centro superregional: es similar al centro regional, pero por su tamaño que es más grande, tiene más tiendas ancla, una selección más amplia de mercancías y atrae a una base de población mayor. Como en los centros regionales, la configuración típica es la de un centro comercial cerrado, frecuentemente de varios niveles. El estacionamiento también puede tener una estructura de varios niveles para ajustarse al tamaño absoluto del centro.

Centro de vecindario: es diseñado para proveer productos y servicios de conveniencia para las necesidades diarias de los consumidores del vecindario próximo. De acuerdo con la publicación SCORE del ICSC, aproximadamente la mitad de estos centros están anclados por un supermercado, mientras que una tercera parte tienen a una farmacia como ancla. Estas tiendas anclas están soportadas por tiendas que venden medicamentos, artículos varios, cafeterías y servicios personales. Un centro de vecindario generalmente está configurado como una franja en línea recta con corredores, pasillos o área comercial cerrados y con estacionamiento al frente. Estos centros pueden tener un corredor cubierto u otra estructura de fachada que provea sombra y protección de las inclemencias del tiempo, o que sirva para ligar todo el centro.

Centro comunitario: típicamente ofrece una gama más amplia de ropa y de otros productos que el centro de vecindario. Entre las tiendas ancla más comunes están los supermercados, farmacias grandes y tiendas departamentales de descuento. Los arrendatarios de los centros comunitarios algunas veces incluyen grandes minoristas

orientados a productos de marca de descuento que venden artículos tales como ropa, mejoras para el hogar, muebles, juguetes, electrónicos o productos deportivos. El centro generalmente está diseñado como una franja, en línea recta, o con un esquema en forma de L o U, dependiendo del sitio y del diseño arquitectónico. De los ocho tipos de centros, los centros comunitarios abarcan el rango más amplio de formatos. Por ejemplo, algunos centros que están anclados por una tienda departamental de descuentos generalmente tienen un enfoque hacia tiendas de descuentos. Otros con un alto porcentaje de pies cuadrados asignados a minoristas que venden productos de precios rebajados son conocidos como centros de descuento.

Power center: es dominado por varias tiendas ancla grandes, incluyendo tiendas departamentales de descuento, tiendas de precios rebajados, clubes de almacenes, o “dominadores de categoría,” ejemplo: tiendas que ofrecen una amplia selección dentro de categorías afines de mercancías a precios muy competitivos. El centro típicamente consiste en varias tiendas anclas, de las cuales algunas pueden ser independientes (no conectadas) y solo una cantidad mínima de arrendatarios de especialidades pequeños.

Centro temático: emplea un tema unificador el cual es llevado a cabo por las tiendas individuales en su diseño arquitectónico y, hasta cierto punto, en su mercancía. El entretenimiento es a menudo un elemento común en tales centros, aunque éste forma parte de la experiencia de compra tanto como en los arrendatarios mismos. Estos centros generalmente están dirigidos hacia los turistas, pero igualmente pueden atraer a clientes locales que se sienten atraídos por la naturaleza única del centro. Los centros temáticos

pueden estar anclados por restaurantes o por instalaciones de entretenimiento. Están localizados generalmente en áreas urbanas, frecuentemente adaptados como edificios antiguos, algunas veces históricos y pueden ser parte de proyectos de uso mixto.

Centro de tiendas de venta de fábrica (outlets): está compuesto de tiendas de fabricantes y de minoristas vendiendo artículos de marca con descuento. Estos centros típicamente no están anclados, aunque algunas tiendas de marca puedan servir como “imán”. La mayoría de los outlets son abiertos con una configuración ya sea en forma de franja o como un centro del “pueblo,” aunque algunos son cerrados.

Centro de estilo de vida (lifestyle center): ubicado con frecuencia cerca de vecindarios residenciales de clase alta, este tipo de centro abastece las necesidades de comercio y los intereses de “estilo de vida” de los clientes en su área de negocio. Tiene una configuración abierta y típicamente incluye por lo menos 50.000 pies cuadrados de espacio comercial ocupado por cadenas nacionales de tiendas de especialidades de clase alta. Otros elementos que distinguen al centro de estilo de vida es el papel que juega como destino para actividades variadas de esparcimiento, incluyendo restaurantes, lugares de entretenimiento, un ambiente de diseño arquitectónico y con amenidades tales como fuentes y mobiliario urbano en la calle, lo cual es favorable para “curiosear” de manera casual. Estos centros pueden estar anclados por una o más tiendas convencionales o tiendas departamentales especializadas en modas (ICSC, s.f. p. 3-4).

La caracterización de estos establecimientos reúne una amplia variedad de factores asociados al contexto distributivo (concentración, globalización, mercados franquistas, franquicias y servicios, entre otros). Además, hay otros que son propios de actividades terciarias que complementan los recursos y capacidades de los centros comerciales: restaurantes, bares, cafeterías, agencias de viajes, espacios de entretenimiento, ocio y recreo infantil (Marín y Martín, 2013).

El cuadro que se presenta a continuación reúne las características principales, atributos o factores diferenciadores de los centros comerciales: recursos tangibles como accesibilidad, mezcla comercial, entorno y tecnología, y recursos intangibles como servicios, personal, financieros, estrategia y gestión.

Cuadro 3. Recursos y capacidades de un centro comercial

RECURSOS TANGIBLES	ACESIBILIDAD	Ubicación geográfica
		Facilidad de acceso
		Aparcamiento
	MIX COMERCIAL	Variedad de establecimientos
		Variedad de estilos
		Establecimientos singulares
		Establecimientos reconocidos
		Cadenas y franquicias
		Hipermercado
		Gran almacén
		Comerciantes independientes
	ENTORNO	Oferta ocio y restauración
		Actividades de esparcimiento singulares
Atractivo de las instalaciones		
TECNOLOGÍA	Ofertas y promociones	
	Eventos y exhibiciones	
RECURSOS INTANGIBLES	TICs para la gestión	TICs para interactuar oferta y demanda
		Aparcamiento gratuito
	SERVICIOS	Atención al cliente
		Amplitud del horario de apertura
		Servicios complementarios
	PERSONAL	Profesionalidad
		Formación
		Motivación
	FINANCIEROS	Especialización
		Formas de pago
		Aplazamiento de pago
	ESTRATEGIA	Financiación
		Satisfacción y fidelización clientela
		Campañas publicitarias
		Estudios de mercado
		Relaciones institucionales
		Análisis de la competencia
GESTIÓN COMERCIAL	Actividades de marketing	
	Coordinación de intereses de gestión y comerciales	
	Administraciones de locales vacíos	
		Gestión económico financiera

Fuente: Marín y Martín, 2013, p. 6.

En el cuadro que se presenta a continuación, se clasifican los centros comerciales, según su tamaño. Muy grande, grande, mediano y pequeño. Tiene en cuenta además, hipermercado, parque comercial, parque de fabricantes y centro de ocio.

Cuadro 4. Clasificación de los centros comerciales

Denominación	Descripción
Muy Grande	SBA superior a 79.999 m ²
Grande	SBA desde 40.000 hasta 79.999 m ²
Mediano	SBA desde 20.000 hasta 39.999 m ²
Pequeño	SBA desde 5.000 hasta 19.999 m ²
Hipermercado	Galería Comercial fundamentada en un hipermercado
Parque Comercial	Parque de Actividades Comerciales
Parque de Fabricantes	Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet)
Centro de Ocio	Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre

SBA (Superficie bruta Alquilable).

Fuente: Marín y Martín, 2013, p. 6.

Sin embargo, hay otras clasificaciones, por ejemplo la que describe Cerdá (2002), citado en Marín y Martín (2013), que distingue entre “centros comerciales pequeños, galerías comerciales urbanas, centros comerciales fundamentados en un hipermercado, parque de actividades comerciales, centros temáticos y mercados municipales” (p. 7).

Los centros comerciales en Colombia

En los 70 aparecen los centros comerciales en el país, establecimientos que se han convertido en grandes dinamizadores de la economía y lugares de encuentro. Estos llegaron para quedarse. Según Fenalco (1999) la aparición de estos complejos comerciales marca un hito en el comercio, por los cambios en la cultura de compra de los consumidores que ellos impulsan.

El primer centro comercial de Colombia fue Sandiego, que se construyó en Medellín en 1972. En Bogotá se inauguró Unicentro en 1976. La revista Semana (2015) señala que estos dos

establecimientos fueron por años los centros comerciales de moda del país y por mucho tiempo reinaron en este segmento del negocio, actualmente, la construcción de centros comerciales está en pleno apogeo y en este mercado se encuentran importantes empresarios como Luis Carlos Sarmiento, Pedro Gómez y Ospinas & Cía. Hay en Colombia cerca de 480 centros comerciales y galerías.

Para España (2015) el crecimiento de la clase media colombiana ha sido la base que ha sustentado el desarrollo de esta industria. Además, en cuanto a la participación en las ventas, el analista señala que el 23% de las compras de los hogares colombianos se hace en los centros comerciales, mientras que en otros países de América Latina este porcentaje llega al 30% y en Estados Unidos al 67%. La meta es llegar a niveles de otros países latinoamericanos, pero se requieren estrategias innovadoras.

El país ha tenido en la última década un gran auge de centros comerciales:

Según cifras de la Asociación de Centros Comerciales, Acecolombia, cada 23 días en promedio se inaugura un centro comercial en Colombia (...) Hace 5 años los centros comerciales vendían aproximadamente 15 billones de pesos al año, hoy en día sus ventas superan los 26 billones de pesos. Este crecimiento tan acelerado ha llevado a algunos a pensar que estamos ante una burbuja comercial y que el país ya está saturado de centros comerciales. Sin embargo, la realidad es muy diferente. Hemos visto solo el comienzo de una expansión que no se detendrá (Azout, 2014, p. 3).

Fenalco, citado en El Espectador (2012) coincide con la cifra de que cada 23 días se abre un nuevo centro comercial en el país y los habitantes de ciudades intermedias como Sincelejo, Popayán y Barrancabermeja, entre otras, hoy disfrutan de la robusta oferta de productos y servicios presente en estos complejos.

Para ganar más afluencia de público, estos establecimientos integran el comercio con espacios de entretenimiento y recreación. Además, las tiendas ancla, los restaurantes, servicios, cines y la seguridad, entre otras ventajas, encuentran los visitantes en los centros comerciales que hay en Colombia.

Centro Comercial Sandiego

Sandiego es el centro comercial pionero en Medellín y en el país. Nació el 3 de noviembre de 1972, producto de varias ideas y propuestas realizadas por un grupo de antioqueños liderados por Rodrigo Mora Montoya, Sergio Londoño Uribe y Rodrigo Restrepo P., quienes concibieron la construcción del primer Centro Comercial de Colombia. Inicialmente abrió con 54 almacenes de los 84 locales construidos, pero esas cifras se han incrementado (Sandiego, 2015).

“(…) A los pioneros les corresponde una labor titánica: cambiar las costumbres de los paisas a la hora de comprar, ya no más regateos, ni viajes inseguros para adquirir cualquier prenda o mercar. Los primeros años son muy difíciles” (Fenalco, 1999, p. 50).

Hoy conserva su tradición, diseño arquitectónico con espacios al aire libre y liderazgo con la fidelidad de sus clientes y empleados. Actualmente, este complejo ampliado en cuatro etapas, cuenta con 232 locales comerciales, le ofrece a sus clientes y visitantes un almacén por departamentos: Falabella y variada mezcla comercial con tiendas de:

Moda masculina y femenina, vestuario infantil y juvenil, calzado, joyerías, discos, artículos deportivos, fotografía, papelería, muebles y decoración, antigüedades, lencería, ópticas, salón de belleza, agencias de viaje, restaurantes, zona de comidas rápidas, juegos infantiles, entidades financieras y cajeros electrónicos (Sandiego, 2015).

Cuenta además con 120 oficinas y consultorios, 1.406 celdas disponibles entre cubiertos y descubiertos (Sandiego, 2015).

Está situado estratégicamente cerca del centro de la ciudad de Medellín, sobre una de las vías de acceso al Aeropuerto José María Córdoba y cerca de El Poblado.

Según Fenalco, actualmente Sandiego tiene 106.658,3 m² y sus principales anclas son Falabella, Éxito y Happy City, espacio con juegos infantiles. Genera más de 2.300 empleos.

Centro Comercial Oviedo

En el año 1979 un grupo de empresarios le da al sur de Medellín un centro comercial: Oviedo, un establecimiento que supera las expectativas de la gente y se convierte en un

importante centro de compras. La primera etapa es dirigida y gerenciada por Londoño Gómez Ltda. (Fenalco, 1999).

Información del sitio web del mismo centro comercial (2016) indica que se inauguró con 97 locales, convirtiéndose en el tercer centro comercial de Medellín y el cuarto en el país. Se destaca además, por ser el primero en tener su propia sala de cines.

Como respuesta a la evolución comercial de la zona, en 1992 determinan construir una segunda etapa con nuevos locales, un supermercado y una plazoleta de comidas. Con la ampliación, se hizo necesario extender la oferta de parqueaderos. Es así como partiendo de una propuesta de Fajardo Moreno y Cía., consistente en un sistema de bulevares que le dan importancia al peatón y solución al tema de los parqueaderos, se construyen 105 locales nuevos y se concluye la plazoleta de comidas (Fenalco, 1999, p. 50).

En 1998 se construye la tercera etapa, su cuarta etapa se realizó 2003. En 2010 incorpora un elemento natural a la Milla de Oro de Medellín: La Gran Manzana, la cual hace homenaje a la ciudad de la eterna primavera y a su variedad de flores. En 2014, en conmemoración de sus 35 años, grandes transformaciones se materializan en el Centro Comercial: la torre de parqueaderos automáticos y la llegada de Ripley, almacén chileno por departamentos, que cerró sus tiendas en Colombia a principios de 2016.

En la actualidad, el centro comercial tiene una estructura arquitectónica abierta, cuenta con un área construida de 95.000 mt², 1.500 parqueaderos, 320 locales, 25 oficinas, 7 salas de

cine, 38 restaurantes y más de 10 millones de visitantes al año. Con 36 años, se ha convertido en un patrimonio de la ciudad de Medellín (Oviedo, 2016b).

Está ubicado en la Milla de Oro, una zona en El Poblado, de gran desarrollo de la ciudad. Algunas de sus anclas son Carulla y las salas de cines.

Parque Comercial El Tesoro

El Tesoro se define como “un lugar de destino que fusiona armoniosamente las compras, naturaleza y diversión para ofrecer un concepto único: el de un verdadero Parque Comercial” (El Tesoro, 2016).

Este complejo abrió sus puertas en 1999 como el centro comercial más moderno del país, con 174 locales. Según información del Parque Comercial, en 2006 inaugura la segunda etapa, dando cabida a otros 180 locales, y en 2011 en una tercera etapa se amplía con 80 locales comerciales más, 1.200 celdas de parqueaderos y el CET, centro de eventos con capacidad para 1.200 personas.

En 2013 entró en operación la Torre Médica, una edificación de 22 pisos, con siete quirófanos de segundo nivel y 140 consultorios, con un promedio de 7.000 visitantes al día.

El proceso de apertura y puesta en marcha de nuestra tercera etapa significó para nuestro parque, el comienzo de un emocionante proceso de expansión y fortalecimiento en

nuevas unidades de servicios: los eventos, el entretenimiento y la salud, como generadores de nuevas dinámicas de desarrollo en la ciudad (El Tesoro, 2016).

El Tesoro en cifras:

- 184.000 m² de área total
- 56.000 m² de área privada
- 36.000 m² de corredores y plazoletas
- 91.000 m² parqueaderos
- 12.000 m² de zonas verdes
- 358 locales comerciales, 290 tiendas y 44 locales comerciales destinados comidas
- 20.000 m² dedicados al entretenimiento
- 2.400 parqueaderos, operados con tecnología de punta
- 1.100 m² Centro de Eventos
- 1 supermercado (El Tesoro, 2016, p. 19-20)

Continuará con su proceso de expansión. Con la de la cadena hotelera de Chile, Atton, construirá un hotel de categoría ejecutiva, proyecto que se espera esté listo para 2017. Según estudio de la firma phd+, el Parque Comercial es considerado como un espacio icónico para ser vivido, habitado e ideal para comprar (El Tesoro, 2016).

Centro Comercial Los Molinos

El Centro Comercial Los Molinos se inauguró el 10 de mayo de 2006, luego de realizar diferentes estudios sobre las costumbres y comportamientos de compra de los habitantes de Medellín y con el propósito de responder a las necesidades comerciales de una población de más de 600 mil habitantes del sector de Belén, occidente de la ciudad.

Con una inversión cercana a los 35 mil millones de pesos, abrió sus puertas al público, siendo el primer centro comercial con diseño semitemático del país. La segunda etapa se desarrolló en 2008 con Homecenter y la tercera en 2011. En total tiene 156.000 m², 242 locales comerciales, 10 locales de servicios, 102 oficinas y 2.300 áreas de Parqueo. El área comercial es de 61.048 incluyendo torre de oficinas, el área común representa 93.009 m². Sus principales anclas son éxito, Homecenter y Cine Colombia. Es un centro comercial de uso mixto con variedad de productos, servicios, salud, educación y oficinas, entre otros (Los Molinos, 2016).

Según estudios del centro comercial, tiene un potencial de 190.000 hogares distribuidos en 28 barrios y el 87% de los hogares que residen dentro de los 3 km alrededor de su ubicación pertenecen a los estratos 3, 4 y 5. “Somos un centro comercial multiestrato, enfocados en 4 y 5” (Los Molinos, 2016, p. 5).

“En más de nueve años de apertura Los Molinos se proyecta como uno de los centros comerciales más importantes, con un promedio de 44.000 visitantes diarios, lo que representa un

tráfico de 1.335.000 personas mensuales” (Los Molinos, 2016, p. 3). En 2015 tuvo 16 millones de visitas.

Centro Comercial Puerta del Norte

Es el centro comercial del norte del Valle de Aburrá abrió sus puertas en agosto de 2006, con influencia en el norte de Medellín y los municipios de Copacabana, Barbosa, Bello, Girardota, Yarumal, Don Matías y Santa Rosa de Osos.

Según Puerta del Norte (2016), el centro comercial tiene un área total construida de 128.468,78 m² con 358 locales y 242 marcas dirigidas principalmente a los estratos 2, 3 y 4. La ocupación de los locales registra un 99%.

Su mezcla comercial incluye locales, entidades financieras, zonas de comidas, salas de cine, locales de servicios, dos parques de diversión, 1.700 parqueaderos. Sus anclas son Almacenes Flamingo, Éxito, Homecenter, Cinemas Procinal y la Clínica Especializadas Emmsa.

Entre las 4:00 p.m. y las 6:00 p.m. se registra el mayor tráfico del centro comercial. Este centro comercial se ha convertido en una importante opción de compra por su amplia variedad en marcas y en un espacio para las familias de la zona de influencia (Puerta del Norte, 2016).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es un estudio exploratorio. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2003) este tipo de estudios por lo general se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco indagado, del cual se tienen dudas o no se ha abordado anteriormente.

En este caso, particularmente se estudia sobre el relacionamiento y valor de Fenalco Antioquia como gremio con su sector de centros comerciales, a través de cinco de ellos, de la ciudad de Medellín y Bello, que son: Sandiego, Oviedo, El Tesoro, Los Molinos y Puerta del Norte, así como realiza un diagnóstico de ese relacionamiento y la comunicación a partir de la percepción de los centros comerciales estudiados.

Por lo tanto, el enfoque de la investigación es cualitativo, es decir que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en un proceso de interpretación” (Hernández, et al, 2003, p. 6).

Este enfoque tiene múltiples bondades dentro de la investigación y resulta tan valioso como el cuantitativo. Entre las ventajas de la investigación cualitativa, Hernández et al. (2003), resaltan que da profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del entorno y brinda múltiples detalles y experiencias únicas. Además aporta flexibilidad y un punto de vista fresco y holístico de los fenómenos.

3.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se implementan en este estudio son cualitativas: la entrevista semiestructurada y grupo de enfoque.

3.1.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista se define según Hernández Sampieri et al. (2003) como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), esta es semiestructurada, porque se basa en “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p. 455). Esta herramienta busca conseguir respuestas desde la perspectiva del entrevistado.

La entrevista cualitativa de este estudio se realiza a los gerentes generales de los centros comerciales mencionados, porque son quienes tienen más contacto con el gremio, experiencia, conocimiento del sector y asisten o han asistido a las reuniones sectoriales. También participa la representante del sector de la Junta Directiva del gremio, quien dará una percepción holística. Asimismo, algunas personas claves que trabajan en Fenalco Antioquia y han sido fundamentales en el relacionamiento con el sector, además, permiten conocer cómo desde el direccionamiento estratégico se gestionan esas relaciones, qué peso tienen y qué tanto está dispuesto el gremio a aportarle a los centros comerciales, si hay bidireccionalidad y sí lo que se gestiona lo recibe positivamente este grupo de interés.

3.1.2. Grupo de enfoque

La segunda técnica, sesión en profundidad o grupo de enfoque (*focus group*) son reuniones de grupos pequeños o medianos, en las que los participantes conversan sobre uno o diferentes temas en un ambiente informal, bajo la conducción de una persona (Hernández Sampieri et al. 2003).

En esta investigación se lleva a cabo un grupo con una sesión única con los líderes de las áreas de Comunicación o Mercadeo de los centros comerciales. Es necesario conocer su percepción para evaluar la relación en términos de inclusión de otros grupos de interés, visibilidad, imagen y reputación. También analizar la importancia de la comunicación y bidireccionalidad con quienes manejan la marca y reputación de los establecimientos estudiados. Incluirlos en la investigación contribuye a analizar si la relación con el sector impacta a los públicos de los centros comerciales o se queda solamente en un primer nivel.

3.2. Matriz conceptual

La matriz conceptual de variables que se propone se divide en dos matrices. La primera desde la percepción de los gerentes y comunicadores de los centros comerciales con el objetivo de realizar un diagnóstico del relacionamiento y comunicación de Fenalco Antioquia con el sector. Las variables generales que se plantean son: percepción del gremio, calidad de las relaciones y satisfacción de las motivaciones, necesidades y expectativas. De estas se desprenden

unas variables intermedias: representatividad, desarrollo del sector, bidireccionalidad y simetría, comunicación, servicios del gremio y desarrollo empresarial.

La segunda matriz, se define desde la percepción de algunos líderes del gremio que tienen contacto y conocimiento del sector de centros comerciales, con el objetivo de analizar el relacionamiento y valor estratégico de Fenalco Antioquia hacia este. Las variables generales que se desarrollan son: calidad de las relaciones, valor estratégico del gremio hacia el sector y del sector al gremio. Estas se complementan con unas variables intermedias: conocimiento del sector, representatividad y legitimidad.

Las variables generales, intermedias y operativas que se proponen en ambas matrices se cruzan con la teoría de relaciones públicas y están estrechamente relacionadas con la razón de ser de Fenalco Antioquia y su propuesta de valor, para evaluar el objetivo principal del Modelo Simétrico Bidireccional de Grunig que es la comprensión y entendimiento mutuo, a través la calidad de las relaciones que mide el grado de bidireccionalidad, simetría y comunicación. Además, porque hacen referencia al conocimiento de las motivaciones, necesidades y expectativas de este stakeholder, de acuerdo a lo que le ofrece el gremio. Por lo anterior, las variables que se señalan permiten conocer si el relacionamiento y la comunicación se orientan de manera estratégica para el beneficio de la organización y este grupo de interés.

Cuadro 5. Matriz conceptual del relacionamiento de Fenalco Antioquia desde la percepción de los centros comerciales

OBJETIVO ASOCIADO	PÚBLICOS	VARIABLES GENERALES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES OPERATIVAS
Realizar un diagnóstico del relacionamiento y comunicación de Fenalco Antioquia con el sector de centros comerciales a partir de la percepción de los centros comerciales estudiados.	Gerentes generales y líderes de comunicación o Mercadeo de los centros comerciales: Sandiego, Oviedo, el Tesoro, Los Molinos y Puerta del Norte.	Percepción del gremio	Representatividad	Visibilidad del sector/centro comercial
				Respaldo, vocería y defensa de intereses
				Gestión y compromiso gremial
				Efectividad del gremio con Gobierno y entes de decisión para el beneficio del sector
				Liderazgo
			Desarrollo del sector	Tradicición y trayectoria
				Prestigio y reputación
				Conocimiento del sector y sus problemáticas
				Promoción
				Trabajo asociativo y experiencias con colegas
		Calidad de las relaciones	Bidireccional – Simétrica	Acompañamiento, asesoría y capacitación
				Desarrollo de proyectos de cooperación y acceso a mercados
				Crecimiento
				Valor agregado
				Beneficio mutuo/ reciprocidad
			Comunicación	Escucha y control mutuo
				Confianza y compromiso
				Comprensión
				Identificación con el gremio y satisfacción
				Coherencia entre lo que el gremio dice y hace
		Satisfacción de las motivaciones, necesidades y expectativas	Servicios del gremio	Comunicación fluida
Claridad				
Comunicación frecuente				
Desarrollo empresarial	Información útil			
	Utilidad			
	Calidad			
			Satisfacción	
			Orientación estratégica	
			Crecimiento	
			Aportes positivos	
			Valor para la imagen y reputación del centro comercial	
			Motivaciones para estar afiliado al gremio	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Matriz conceptual del relacionamiento de Fenalco Antioquia desde la percepción de empleados claves del gremio

OBJETIVO ASOCIADO	PÚBLICOS	VARIABLES GENERALES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES OPERATIVAS
Analizar el relacionamiento y valor estratégico de Fenalco Antioquia hacia los centros comerciales objeto de estudio.	Líderes de Fenalco Antioquia que tienen contacto con el sector de centros comerciales: director jurídico, directora económica y de investigaciones y gerente sectorial	Calidad de las relaciones del gremio con los centros comerciales.	Bidireccional – Simétrica	Beneficio mutuo/ reciprocidad
				Escucha y control mutuo
				Comprensión y compromiso
				Acompañamiento al sector
			Comunicación	Asesoría al sector
				Comunicación fluida
				Claridad
				Comunicación frecuente
		Valor estratégico del gremio al sector	Conocimiento del sector y de los centros comerciales estudiados	Información útil
				Necesidades
				Problemáticas
				Expectativas
			Representatividad	Oportunidades y amenazas
				Fortalezas y debilidades
				Desarrollo sectorial
				Visibilidad del sector/centro comercial
		Valor estratégico del sector al gremio	Legitimidad	Respaldo y defensa de intereses
				Confianza
				Gestión y compromiso gremial
				Efectividad del gremio con Gobierno y entes de decisión para el beneficio del sector
				Los actores del sector me legitiman
				Visibilidad como gremio
				Aporte del sector a la imagen y reputación
				Liderazgo del sector
				Respaldo

Fuente: Elaboración propia.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Selección de los centros comerciales objeto de estudio

La integración, crecimiento y desarrollo sectorial e intersectorial, en lo local y nacional es una de las líneas estratégicas de Fenalco Antioquia. El gremio en el departamento integra 38 sectores y 12 grupos empresariales, uno de ellos el de centros comerciales, con quienes se desarrolla este estudio.

En septiembre de 1987, la Junta Directiva de Fenalco Antioquia, creó el sector de centros comerciales para que hiciera parte de los sectores del gremio en el departamento (Fenalco Antioquia, 1987). Sin embargo ya había afiliados desde años antes como los centros comerciales Oviedo y Sandiego.

Hoy el sector es conformado por grandes, medianos, pequeños, especializados y pasajes comerciales, que se reúnen para analizar sus problemas comunes, buscar soluciones y desarrollar proyectos. Fenalco Antioquia tiene 60 establecimientos afiliados a este sector que se diferencian en su tamaño, modo de operación y posicionamiento. Llevan afiliados a la Seccional entre 34 años y un año.

Este estudio se realiza con los grandes centros comerciales y selecciona cinco de ellos: Sandiego, Oviedo, Parque Comercial El Tesoro, Los Molinos y Puerta del Norte.

Además de sus características comerciales que se describen más adelante como importantes complejos que están a la vanguardia de los estándares internacionales de un sector en constante crecimiento en el país y en el mundo, le aportan no solamente al desarrollo del sector, sino a la generación de empleo y al desarrollo social y económico de la región.

Asimismo, es de gran interés analizar el relacionamiento de Fenalco Antioquia con los centros comerciales seleccionados por diferentes razones: estos son influenciadores y referentes dentro del sector, tienen trayectoria en el gremio, Oviedo 34 años de afiliación, Sandiego 30 años, El Tesoro 16 años, Los Molinos y Puerta del Norte 10 años, es decir, desde sus inicios o con muy pocos años de fundación ingresaron a la agremiación; los representantes que gerencian estos centros comerciales tienen liderazgo, trayectoria en el sector y en el comercio antioqueño; son establecimientos que por su estructura administrativa, mezcla comercial, tendencias y crecimiento, tienen muchas exigencias y requerimientos, motivo por el que hay que explorar si la Federación conoce a profundidad las necesidades de este grupo de interés; así como investigar si realmente este conoce el gremio y sus beneficios.

Entre los antecedentes, además han sido de los actores más activos del sector en la Federación y algunos han disminuido su nivel de participación en las mesas sectoriales y no utilizan todos los servicios del gremio. Por lo anterior es necesario explorar los aspectos esenciales para un relacionamiento simétrico, con confianza, consenso y satisfacción mutua.

Los centros comerciales objeto de estudio son de propiedad horizontal o copropiedad, es decir, tienen distintos propietarios. Se clasifican como grandes en su categoría por su tamaño (entre 99.000 m² y más de 189.000 m²), tienen gran mezcla comercial y de servicios con variedad de establecimientos, tiendas, cadenas y franquicias, almacenes locales y nacionales, inversionistas, restaurantes, zonas de comidas, oferta de ocio, juegos y atracciones infantiles, salas de cine, a excepción de Sandiego, y de todos se destacan otros recursos como la accesibilidad: su ubicación geográfica es estratégica, tienen facilidad de acceso y zonas de parqueaderos para los visitantes.

En las mediciones que realiza Fenalco Antioquia, estos centros comerciales se caracterizan por el gran éxito que han tenido, además de los miles de visitantes: Sandiego recibe alrededor de 32.900 personas diarias; Oviedo, de lunes a viernes 30.000 y sábados y domingos 35.000; El Tesoro, semanalmente 200.000 personas y sábados y domingos 45.000; Los Molinos, más de 44.000 personas diarias; y Puerta del Norte, semanalmente 325.000 personas y fines de semana, un promedio de 260.000, este último es el centro comercial que más visitantes recibe en el Valle de Aburrá (Fenalco Antioquia, 2015a).

Otro aspecto que el gremio considera importante es el de la ocupación y no vacancia inmobiliaria, los centros comerciales seleccionados tienen alta ocupación y bajo indicador de vacancia, que es el número de locales desocupados. Además, cuentan con anclas, que generalmente son supermercados o almacenes por departamento, por ejemplo: Éxito y Flamingo en Puerta del Norte, Éxito y Homecenter en Los Molinos, Carulla y Torre Médica en El Tesoro, Falabella en Sandiego, Carulla en Oviedo y hasta hace poco Ripley (tienda

por departamentos chilena que cerró sus tiendas en Colombia a principios de 2016). Las anclas son estratégicas, porque se convierten en jalonadores de público.

Todos los centros comerciales seleccionados tienen atractivo en sus instalaciones, diseño arquitectónico, zonas verdes, iluminación, estrategias de visual merchandising como factores de diferenciación y competitividad. Por los distintos atributos mencionados, Fenalco los cataloga como centros comerciales de calidad y categoría internacional. Asimismo, independientemente de la antigüedad, estos han tenido procesos de ampliación y remodelación en distintas etapas.

En el caso particular, San Diego fue el primer centro comercial de Colombia, se construyó en 1972. El gremio valora que es el centro comercial más antiguo del país, destaca su supervivencia, historia y tradición.

El Centro Comercial Oviedo también se caracteriza por su antigüedad y tradición. Fue el primero inaugurado en el sur de Medellín. Ha tenido supervivencia y sorteado la fuerte competencia de centros comerciales en la zona de El Poblado. Según Soto (2015) es un sitio muy representativo del genuino y auténtico comercio paisa, por la tradición de muchos de sus almacenes. Su ubicación en el corredor de la Milla de Oro lo hace privilegiado, ha tenido gran fidelidad de sus clientes y ampliado la oferta comercial a través de cuatro etapas, siendo de muy difícil diseño arquitectónico, pero con gran acierto. Además, ha incorporado los conceptos de nuevas anclas y de nuevos parqueaderos con

tecnología de punta. Por lo tanto, vale la pena como San Diego que se tenga en cuenta en este estudio por su vigencia institucional.

El Parque Comercial El Tesoro fue el primer centro comercial del país de cuarta generación, lo que significa que hace énfasis en el entretenimiento. Precisamente, los centros comerciales se han convertido en centros de entretenimiento y parques del futuro, se destacan otros usos que le suman al tradicional centro comercial como clínicas y hoteles, entre otras alternativas para encontrarlo todo en un solo lugar y potenciar la oferta. Temas interesantes que se están desarrollando en el sector y El Tesoro ha sido uno de los que han llevado la delantera. En 2013 fundó la Torre Médica y hospitalaria con servicio de quirófanos de primera categoría y tiene el proyecto para 2017 de integrar un hotel, con la cadena chilena de hoteles Atton, que contará con 210 habitaciones, 20 pisos, y un área construida de 15.000 metros cuadrados.

San Diego, Oviedo y El Tesoro, ubicados en El Poblado una zona de gran influencia, desarrollo económico y empresarial.

Según Soto (comunicación personal, 10 de noviembre de 2015) *“los compradores no solo son de El Poblado, motivo por el que Fenalco hizo la recomendación para nuevos proyectos de descentralizarse y buscar otros sitios estratégicos de la ciudad con estudios mercadológicos para atender necesidades comerciales de otras poblaciones”*. Esta recomendación, la acataron Los Molinos y Puerta del Norte, inaugurados en 2006, el primero atiende la zona de occidente de Medellín, con aproximadamente 600 mil habitantes

y el segundo, el norte de Medellín y municipios del norte del Valle de Aburrá (Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa). Ambos centros comerciales se han convertido en excelentes espacios para compartir en familia y divertirse.

El gremio de los comerciantes valora estos complejos porque han contribuido al desarrollo social y económico, son centros que han tenido consolidación, obtención y superación de los puntos de equilibrio, además, de la satisfacción de los comerciantes por sus ventas y la fidelidad de sus clientes. No se puede desconocer la generación de empleo de este sector. Los cinco centros estudiados generan más de 13.000 empleos.

4.2. Desarrollo de las entrevistas semiestructuradas

Esta investigación, como se explica, tiene un enfoque cualitativo, que es valioso y enriquecedor en estudios de las ciencias sociales. Una de las técnicas es la entrevista semiestructurada, que se realiza a nueve entrevistados: a cada uno de los gerentes de los centros comerciales, a la representante del sector en la Junta Directiva del gremio y a tres personas líderes que trabajan en Fenalco Antioquia. Todos ellos se han seleccionado por su criterio, conocimiento del sector y relacionamiento profesional que tienen entre sí.

A continuación se mencionan las personas a las que se realizan las entrevistas a partir de la clasificación en dos grupos:

Los gerentes generales de los centros comerciales estudiados y miembro de la Junta Directiva de Fenalco Antioquia en representación del sector.

- Cecilia Wiedemann Bedoya, Centro Comercial Sandiego
- Juan Esteban Pérez Correa, Centro Comercial Oviedo
- Adriana González Zapata, Parque Comercial El Tesoro
- Irma González de Muñoz, Centro Comercial Puerta del Norte
- Giovanna Castrillón Rodríguez, Centro Comercial Los Molinos y presidente del sector en Fenalco Antioquia.
- María Victoria Jiménez Gómez, miembro Junta Directiva Fenalco Antioquia

Personas claves en el sector que trabajan en Fenalco Antioquia

- Esperanza Arango Arango, directora económica y de investigaciones
- Oscar Rodríguez Ortega, director jurídico
- Mónica María Santamaría Naranjo, gerente sectorial. Entre los sectores que lidera, está el de centros comerciales afiliados al gremio.

Para la realización de las diferentes entrevistas se construyeron preguntas como guía para cada grupo de los entrevistados. Sin embargo, en algunas ocasiones se introdujeron preguntas adicionales para precisar respuestas, detalles u obtener mayor información sobre los temas de interés para el análisis de las variables estudiadas.

4.3. Desarrollo del grupo de enfoque con sesión única

La segunda técnica de esta investigación como se explica en la metodología es grupo de enfoque con una única sesión que se realizó el 18 de febrero de 2016 en San Fernando Plaza a los líderes de comunicación y mercadeo de los centros comerciales estudiados con el fin de conocer su percepción del relacionamiento del gremio en términos de inclusión como grupo de interés, visibilidad, imagen y reputación.

Además de la comunicación y bidireccionalidad de la relación con quienes manejan las comunicaciones de los centros comerciales.

Este grupo de enfoque está conformado por los siguientes participantes:

- Mónica Eastman, Directora de Comunicaciones y RRPP de El Tesoro Parque Comercial.
- Carolina Moncada Gómez, Jefe de Comunicaciones y RRPP del Centro Comercial Puerta del Norte.
- Ana Lucia González B, Directora de Mercadeo del Centro comercial Los Molinos
- Sandra Patricia Sánchez Solano, Directora de Relaciones Estratégicas del Centro Comercial Sandiego.

4.4. Análisis de resultados

4.4.1. Entrevista a los gerentes de los centros comerciales y la representante del sector en la Junta Directiva del gremio

Las entrevistas a los gerentes se llevaron a cabo del 3 al 8 de febrero de 2016 y a la representante de la Junta directiva del gremio, el viernes 26 de febrero. Estas se hicieron en las oficinas de cada uno de ellos y la duración fue entre 30 y 50 minutos. En el análisis se presentan citas textuales, pero por confidencialidad, se protege el nombre de quien las dice.

Percepción de Fenalco Antioquia

La percepción de Fenalco Antioquia es una de las variables generales de esta investigación, cuyas variables intermedias que se evalúan son la representatividad y desarrollo del sector.

Los entrevistados resaltan que la Federación en Antioquia ha sido un gremio que protege los intereses de los comerciantes y estar afiliado a este es fundamental para el desarrollo del comercio. También, lo perciben como un gran aliado y coinciden en que la representatividad es lo que más valoran y consideran más importante.

El representar no solo a los centros comerciales, sino a todos los sectores del comercio es lo que ha hecho grande e importante al gremio. Además de esa

representatividad, las entrevistas permiten evidenciar otros atributos de Fenalco Antioquia que los empresarios consideran significativos para permanecer en la agremiación: trayectoria, liderazgo, reconocimiento, legitimidad, alta confiabilidad, credibilidad, respaldo, prestigio, alta competencia de sus colaboradores y vocación de servicio.

Asimismo, consideran que Fenalco Antioquia es una agremiación fuerte, integral, transparente y con muchísima capacidad de gestión y de convocatoria. Se reconoce el relacionamiento de este con los medios de comunicación y el gobierno local. Entre los atributos declarados por el gremio coinciden: representatividad, trayectoria, liderazgo, reconocimiento, legitimidad, credibilidad, respaldo y vocación de servicio.

Algunas de las opiniones textuales:

Es una empresa seria, sólida, respaldada, coherente y con una alta representatividad.

La representatividad, que nos agrupe a todos y visión general de las necesidades de los centros comerciales es de lo más enriquecedor que tiene Fenalco Antioquia.

Pienso que es una organización fuerte, bien respaldada, con representatividad, credibilidad y unos funcionarios que hacen honor a esa importante organización.

Pertenecer al sector de centros comerciales afiliado a Fenalco Antioquia ha sido significativo porque les ha permitido trabajar en equipo, compartir experiencias y conocimientos con los colegas de los distintos centros comerciales de Medellín y el Valle de Aburrá en diferentes espacios, reuniones sectoriales, misiones empresariales y eventos nacionales como la convención anual. El compañerismo con los líderes del sector y colaboración mutua son fortalezas que tienen un gran valor. Aprecian muchísimo que en un mismo lugar puedan estar los grandes, los medianos y los pequeños y no verse como competencia sino como una oportunidad para fortalecerse. Uno de los entrevistados dice que Fenalco fue el primer gremio en inculcar que se compartieran experiencias con los colegas.

Sin embargo, la relación entre profesionales del sector y trabajo en equipo de los centros comerciales no lo perciben a nivel nacional en el gremio, consideran que es más una fortaleza de la seccional Antioquia, hablando propiamente de la Federación. El trabajo con los colegas a nivel nacional lo encuentran en otras asociaciones como la Asociación de Centros Comerciales de Colombia, Acecolombia.

Los encuentros y las reuniones que propicia Fenalco Antioquia tienen un valor trascendental, no solo por el relacionamiento con el sector, sino porque se garantiza una continuidad y conocimiento de los temas de actualidad, de las problemáticas y necesidades. Allí se discuten, estudian, analizan y profundizan temas de interés.

Con respecto a la labor gremial en Antioquia, algunos de los entrevistados reconocen el apoyo, alto compromiso y opiniones ante los medios de comunicación de temas para el desarrollo no solo comercial sino social. Por eso, consideran que hay una oportunidad para trabajar más por ejemplo, con la recuperación del centro de Medellín, con alianzas y políticas claras que permitan un desarrollo del comercio estable en el largo plazo.

En cuanto al acompañamiento y capacitación se ha logrado que el sector crezca, sea más visible y se profesionalice en distintos temas. En conjunto han realizado un plan estratégico para el sector en Medellín y Valle de Aburrá e incursionado en temas como la gestión de calidad, que anteriormente solo tenían los grandes, pero que se ha replicado a otros centros comerciales más pequeños para su crecimiento y formalización.

Uno de los gerentes explica que:

De la mano de Fenalco hemos logrado que el sector crezca y se consolide como una industria, se convierta en un sector importante con desarrollo comercial e inmobiliario. El gremio ha logrado que muchos centros comerciales que eran centros informales se hayan formalizado y entrado al sector con una estructura administrativa más sólida y el cumplimiento de reglamentos de propiedad horizontal. Además nuestros comerciantes independientes han aprendido a cumplir temas normativos y son comerciantes formales que generan empleo formal, pagan impuestos y esto es importante para el desarrollo del comercio y la sociedad.

Al preguntarles ¿cómo ha sido la actuación de Fenalco en la defensa de los intereses del sector ante el Gobierno y entes de decisión públicos y privados? concuerdan que la Federación ha hecho un esfuerzo interesante. En lo departamental y municipal los resultados de la representatividad, aunque podrían ser más fuertes, han sido contundentes y notorios, lo que no pasa en el plano nacional. Conocen que la Presidencia del gremio es quien hace lobby con el Gobierno Nacional, pero falta que se escuchen y entiendan más las “dolencias y dificultades” de los centros comerciales. Siendo una organización federada, los entrevistados ven poco cercana a la presidencia del gremio, esto fue común y claro por parte de todos los gerentes. Asimismo, creen que entre la misma Seccional y la Presidencia falta más sinergia y alineación de conceptos.

Estas son algunas de las opiniones que explican lo anterior:

Yo diría que el gran reto que tiene Fenalco es formar una sinergia mucho más clara con Bogotá, que puedan unirse y definir unos conceptos sólidos y únicos para buscar esa representatividad. Las nuevas modificaciones tributarias y nuevos impuestos tienen un trasfondo muy profundo, que si no se atienden de manera oportuna, ya después tumbarlos será muy difícil. El gran reto nuestro (me incluyo en Fenalco) es saber llegar desde antes para que la representatividad sí tenga efectos en las leyes que se están planteando en la capital del país.

Es importante separar un poco la gestión de la seccional Antioquia y Fenalco Nacional. Hemos sentido un gran apoyo departamental con ideas, proposiciones y

liderazgo para que las reglamentaciones o cambios en la normatividad no nos impacten de manera tan fuerte. No pasa lo mismo en Fenalco Nacional y muchas veces las solicitudes de la regional no son tenidas en cuenta en el gobierno nacional.

Cuando es una gestión local, hay mucha diligencia y proactividad, pero cuando el tema trasciende a lo nacional, hay que mejorar.

Los centros comerciales de la seccional Antioquia han propuesto un comité con los afiliados del sector de las diferentes seccionales de Fenalco para tratar temas de interés que son nacionales, compartir casos de éxito, aprendizajes y aunar esfuerzos, pero aun no se ha logrado conformar este comité en Fenalco. Los comités y reuniones nacionales a los que acuden son de Acecolombia. Esta asociación especializada en centros comerciales representa una amenaza, porque en él los afiliados del sector encuentran este tipo de beneficios.

Algunos de los entrevistados proponen analizar de qué forma se pueden ejercer posiciones más firmes, sólidas, coherentes jurídicamente que permitan estar frente a las entidades nacionales que son las que legislan, proponiendo estrategias en beneficio del sector, que se conviertan en solicitudes con temas bien sustentados y con un alto fundamento jurídico.

En la promoción y visibilidad del sector, Fenalco Antioquia ha hecho grandes esfuerzos. Valoran que el gremio tenga una buena relación con los medios de comunicación y el director ejecutivo, Sergio Ignacio Soto Mejía, se pronuncie frente a temas que los involucra. Él ha sido un legitimador importante que genera opinión. También se han implementado estrategias y aunado esfuerzos con entidades como la Alcaldía de Medellín para que la ciudad sea un destino de compras, sin embargo, se considera que hay que trabajarle más a este tipo de estrategias para que sean mucho más efectivas.

Por la normatividad que tiene el sector, reglamentos e impuestos, entre otros asuntos legales especializados, este ha recibido una muy buena asesoría jurídica de Fenalco Antioquia. Por lo anterior, el acompañamiento del gremio, apoyo y contribución al fortalecimiento tiene muy buena calificación.

Uno de los gerentes señala que “la asesoría jurídica de Fenalco Antioquia es un apoyo muy importante para las empresas que no tenemos infraestructuras grandes en temas jurídicos o desarrollo organizacional. El gremio es un gran generador de valor agregado y esta asesoría ha sido excelente”.

Precisamente, la Asesoría Jurídica es el servicio mejor valorado, el que más utilizan y aprovechan desde el sector o sus procesos. Los entrevistados resaltan que la dirección jurídica está conformada por profesionales con un alto desempeño, disposición, atención personalizada y con ellos sienten un gran respaldo, entendimiento y respuesta efectiva.

Calidad de las relaciones

Una de las variables generales que se analiza en esta investigación es la calidad de las relaciones. Las variables intermedias son la relación bidireccional y la comunicación, partiendo del modelo de relaciones públicas simétrico bidireccional de James Grunig, que se destacó en el marco teórico de esta investigación.

Los gerentes de los centros comerciales valoran la cercanía, reciprocidad, respeto y escucha que tiene Fenalco Antioquia con el sector. Además, resaltan que la amabilidad, apoyo, vocación de servicio y disposición de los colaboradores del gremio en Antioquia, en especial de la dirección jurídica, les ha facilitado ese relacionamiento permanente y positivo.

Algunos de los entrevistados aprecian la empatía y buenas relaciones como parte de la cultura corporativa de Fenalco Antioquia, de su líder, el director ejecutivo, Sergio Ignacio Soto Mejía, y de su antecesor, Antonio Picón Amaya, quienes han inculcado relaciones cercanas y buena comunicación en sus administraciones.

Las relaciones son muy cercanas, hay un direccionamiento estratégico de escucharnos, siempre encontramos apoyo. No ha sido una administración distante, sino muy atenta a escucharnos y de hacernos sentir que somos importantes.

En Antioquia Fenalco se interesa para que a los centros comerciales nos vaya bien, nos atiende y sí levantamos la mano, siempre está ahí. Las propuestas e inquietudes siempre son escuchadas. La relación es óptima, hay respuesta, retroalimentación y total escucha.

El mayor éxito de la administración actual es la gente que se ha seleccionado, rodearse de personas supremamente profesionales y atentas, muy proactivas a todo lo que requerimos, con un alto nivel de disposición y servicio para atendernos. Valoramos mucho el servicio que nos dan, porque van más allá de lo requerido en muchas ocasiones.

Fenalco Antioquia en las reuniones sectoriales ha permitido fortalecer y mantener el buen relacionamiento entre los colegas de los centros comerciales y ese ha sido un valor agregado para conocer aun más el sector e interactuar con él. “El colegaje tiene mucho valor y ese entendimiento solo se logra cuando estás sentado con ellos. Si no lo haces, no es posible conocer a fondo nuestras necesidades como sector y el que propicia ese espacio es Fenalco”, destaca uno de los entrevistados. Las reuniones son consideradas el mecanismo que mantiene la cercanía y comunicación fluida.

Algunos de los entrevistados ven como una oportunidad poder extender el relacionamiento del gremio a otros públicos de sus mismas empresas y el del sector con otros grupos de sectores y grupos empresariales que son afiliados. Consideran que es una ventaja que Fenalco sea un gremio multisectorial y tenga la capacidad de convocarlos y

poderlos relacionar para crear sinergias o alianzas en beneficio mutuo. “Por ejemplo los centros comerciales y el sector automotor podríamos unirnos para hacer una gran feria de carros y explorar ese tipo de estrategias”, se explica en una de las entrevistas.

Del público interno de Fenalco Antioquia, el sector se relaciona con más frecuencia con la dirección jurídica, la dirección ejecutiva y la dirección sectorial que con otras áreas de la Federación que les podría aportar de manera significativa.

También es una fortaleza que cuenten con una gerente sectorial que los acompañe y esté en permanente contacto con los integrantes del sector, esté pendiente de ellos, propicie las reuniones, los escuche, sea un puente para integrar al sector, conozca sus expectativas, necesidades y problemáticas. Sin embargo, ha sido un punto débil la rotación de esta persona (en el último año ha cambiado dos veces), porque se demora más en conocer y entender el sector. Además, por las múltiples actividades y estar a cargo de otros sectores, la profundización y satisfacción de las necesidades a veces no se cumple como se espera. Asimismo, reconocen que quienes lideran los sectores desde el gremio son personas muy competentes, con alta calidad humana y conocimientos, pero les gustaría que se especializaran mejor.

Como se mencionó anteriormente, en los hallazgos de la primera variable de percepción de Fenalco Antioquia, los entrevistados sienten que el relacionamiento del sector con la presidencia del gremio debe fortalecerse y estrecharse.

Comunicación con el sector

Aunque las reuniones que se realizan desde la gerencia sectorial las consideren de lo más importante para el relacionamiento y la comunicación, ven con preocupación que siempre asisten los mismos gerentes de los centros comerciales. Algunos de los entrevistados creen que esto se ha dado en parte porque se han tratado temas que no les interesan a todos. Por ejemplo, las necesidades de seguridad y movilidad de los centros comerciales ubicados en El Poblado, son distintas a los que se encuentran en el centro de Medellín.

Aunque algunos señalan que siempre están informados de lo que pasa en las reuniones, a otros les interesaría que cuando no asistan tengan una retroalimentación y haya algún mecanismo de cercanía para que se dé una mayor participación. Ahí hay una oportunidad para fortalecer más las relaciones y acercar a quienes se han alejado de los encuentros del sector que el gremio propicia.

El sector tiene la necesidad de que el gremio desde la dirección sectorial y la dirección económica y de investigaciones consolide estudios con información valiosa, primaria y especializada. Por ejemplo, una caracterización completa del sector, cuántos centros comerciales tiene Antioquia, cuántos proyectos están generando alrededor del departamento y el país, cuántos son los metros cuadrados de los centros comerciales, cuántos locales comerciales son, segmentarlos, cuántas personas ocupa el sector en total y entre otras cifras que consideran imprescindibles para su proceso estratégico. Se ha tratado

de realizar esos estudios en varias oportunidades, pero no se ha logrado recopilar la información suficiente.

Fenalco como gremio lo encuentran experto en evaluar y analizar cómo está el sector comercial, les brinda información importante y les aporta conocimientos de lo que está pasando a nivel local e inclusive nacional con el comercio. Aunque consideran que con frecuencia estos son temas empresariales muy generales y no especializados del sector. Quisieran contenidos que les genere más valor y sea de interés o apoyo para su operación. Como se puede evidenciar, hay una necesidad latente de investigaciones, segmentación y especialización de la información.

Algunos de los entrevistados resaltan que:

Qué bueno tener un sistema de información que nos permita conocer el sector en mucho más detalle, cuántos somos, cuántos metros cuadrados ocupamos en la ciudad, cómo es la relación de número de habitantes por metro cuadrado comercial, con respecto a otros países del mundo.

Nos gustaría tener expertos internacionales que nos hablen de centros comerciales y capacitadores en temas especializados. Necesitamos conocer los temas prácticos que vivimos en el día a día, yo pienso que ahí hay una gran oportunidad, pero la evaluación que se da de la comunicación es obviamente buena.

Pensaría que podría fortalecerse la información, creo que los centros comerciales carecemos de información confiable en muchos temas. Todavía hay un ejercicio importante para hacer, de generar unos sistemas de contenidos mucho más confiables, que permitan tener estadísticas.

Los centros comerciales cada vez requerimos mucho más de estrategias, estudios, análisis y a través del gremio se podrían convocar mejores estudios para que podamos beneficiarnos un poco más de lo que está pasando inclusive en el mundo.

Conocen y valoran como medio de información de la Presidencia de Fenalco, la Bitácora Económica. Sin embargo, creen que el gremio tiene el potencial de investigar y cruzar mayor información con otras fuentes, porque muchas veces tienen que buscarla en diferentes partes y gremios. Fenalco debería ser la fuente de consulta principal por su confiabilidad.

De todos los medios de comunicación de Fenalco Antioquia, el que consideran que más valor les representa es el Fenaljurídico, la revista de actualización jurídica y normativa para las empresas, es para ellos un material relevante de consulta. Conocen y leen otros medios como el portal web, los boletines digitales, correos electrónicos y la revista Notifenalco, sienten que estos últimos podrían fortalecerse aún más con temas más especializados.

Otro de los medios de información que les representa valor es el calendario de fechas comerciales, como material de consulta para el plan de las temporadas y actividades para felicitar a los clientes y públicos de interés en los días especiales.

Satisfacción de las motivaciones, necesidades y expectativas

La tercera variable general evalúa la satisfacción de las motivaciones, necesidades y expectativas bajo dos variables intermedias: los servicios que ofrece el gremio y el apoyo en el desarrollo empresarial.

Entre los principales servicios de Fenalco Antioquia el que más valoran los entrevistados es la Asesoría Jurídica, lo encuentran útil y consideran que es el que más le aporta al sector y a sus empresas. De hecho, está muy bien posicionado, es el que tiene mejor percepción por parte de ellos. Le encuentran atributos como utilidad, beneficio, pertinencia, excelencia, conocimiento y personalización del servicio.

Fenicia, el centro de formación empresarial y comercial, es un servicio que saben que existe, pero que la mayoría no usa o no ha utilizado lo suficiente. Algunos consideran que los cursos para los colaboradores han sido muy buenos y el servicio les aporta significativamente al crecimiento de sus empresas, otros lo encuentran costoso y los temas muy generales, que fácilmente se encuentran en otras instituciones.

La mayoría coincide en que Fenicia tendría mucho más valor si las capacitaciones se especializan a las necesidades del sector en temas competitivos y avanzados que requieren y se hicieran más capacitaciones gratuitas, para sacarles más provecho. Hay diferentes públicos por explotar: los gerentes, los colaboradores de las administraciones y los comerciantes de los centros comerciales. Por ejemplo, a Puerta del Norte le interesaría para los restaurantes del centro comercial temas como manipulación de alimentos y para los comerciantes, servicio al cliente y Estatuto del Consumidor, entre otros.

Una de las fuentes señala que al servicio de capacitaciones se le ha dado un cambio interesante y positivo en el último año. Ya se han realizado acercamientos con la Directora de Fenicia y se están planeando en conjunto cursos más especializados para los diferentes sectores y los centros comerciales se van a ver beneficiados, especialmente a partir de este 2016.

Las investigaciones económicas que realiza el gremio, es un servicio que recordaron la mayoría de los entrevistados, pero no todos lo tienen presente. Algunos reconocen que es un servicio interesante y le ha sido muy útil a otros sectores, pero quizás falta explotarlo más para los centros comerciales y lograr investigaciones que requiere el sector, reconocen que es un tema que debe realizarse entre Fenalco y los mismos centros comerciales y ha faltado colaboración mutua. Sobre este servicio se encontró que muchos no saben que desde sus empresas pueden solicitar indicadores gratuitos e información económica sobre comercio y servicios.

Algunos de los entrevistados mencionaron a Procrédito, que aunque no lo utilizan directamente desde las administraciones, reconocen que beneficia en gran medida a algunos de sus comerciantes para realizar sus ventas a plazos.

Fenalco Antioquia tiene muchos otros servicios y los centros comerciales no recuerdan o no conocen muchos de ellos que pueden ser utilizados para su beneficio.

Desarrollo empresarial y aportes

El sector valora mucho el gremio y siente un gran sentido de pertenencia por él. Tienen la imagen de un gremio importante, fuerte, con liderazgo en el departamento, que los ha acompañado, respaldado y se preocupa porque los temas estratégicos para los centros comerciales sean analizados y profundizados. El apoyo al desarrollo empresarial ha sido importante y parte de ese desarrollo no solo se debe a la representatividad, sino al intercambio de experiencias con los integrantes del sector. Cuando se les preguntó a los entrevistados ¿cuáles han sido los aportes más significativos del gremio para su empresa? algunas de las respuestas fueron:

La consolidación, porque en la medida que tengamos unos mejores procesos internos nos fortalecemos como empresa y si somos parte de una agremiación tan importante como Fenalco, tenemos visibilidad.

Tenemos muy claro que estar en la Federación más importante de comerciantes, es muy valioso por eso y por todo el respaldo y apoyo que nos brinda el gremio, además de la posibilidad de compartir experiencias.

Para casi todos los entrevistados, pertenecer a Fenalco Antioquia fortalece la imagen y reputación de sus empresas por el respaldo, porque es importante ser parte de los gremios, y más de uno tan reputado y con trayectoria como es la Federación Nacional de Comerciantes. Además, contarle a sus públicos que están afiliados a Fenalco les parece legitimador.

Las principales motivaciones para estar afiliado al gremio tiene que ver mucho con los atributos que ya describieron. Juegan un papel fundamental la representatividad, liderazgo gremial, el respaldo, seriedad y transparencia del gremio, estar unidos para el beneficio del comercio, relacionamiento con el sector, ser escuchados y poder compartir experiencias y conocimientos.

Además de representarlos, destacan que el gremio tiene mucho más que ofrecerles para el desarrollo de sus empresas y el sector. Aseguran que pertenecer a Fenalco les da tranquilidad para ejercer su actividad, les trae beneficios, les da visibilidad y el compromiso de seguir trabajando en conjunto para ser escuchados y tenidos en cuenta en las decisiones gubernamentales para el desarrollo empresarial y social del país y del departamento.

Lo que le preocupa al sector:

En las entrevistas se evidenciaron asuntos relevantes que angustian al sector y que requiere que haya un mayor apoyo y propuestas.

Uno de estos temas es la informalidad. Es una gran competencia con la que han tenido que luchar. En la Avenida El Poblado y otros sectores ven la amenaza de una posible saturación futura de comercio informal como actualmente hay en La Avenida Oriental. “Nuestra mayor competencia es la informalidad en el comercio y es ahí donde nos une un único propósito que es fortalecer la legalidad y montarle una competencia franca a la ilegalidad. Necesitamos unirnos con el gremio y consolidar alianzas por ejemplo con el gobierno y otras instituciones para combatir ese verdadero competidor”, explica uno de los gerentes.

Otro de los grandes temas que algunos consideran una amenaza no solo para el sector sino para los comerciantes es la llegada a la región de competidores internacionales con formato de centro comercial, con un único dueño. No se sienten lo suficientemente preparados para afrontar esta competencia, que en su opinión, vendrán con unos modelos de administración distintos, herramientas robustas, músculo financiero más sólido y condiciones diferentes para los comerciantes que quieran entrar a esos nuevos complejos, que ya no podrán comprar locales, sino arrendarlos. Con este panorama y tendencia en el sector, la dinámica cambiará y en esto “Fenalco ha sido un poco tímido y debe estudiar este tema más a fondo”.

4.4.2. Entrevista a personas claves del sector que trabajan en Fenalco Antioquia

Las entrevistas a dos de los directivos y gerente sectorial de Fenalco Antioquia se llevaron a cabo durante la semana del 15 al 19 de febrero de 2016 en las instalaciones de la Federación. Estas tuvieron una duración de 30 a 40 minutos. Igualmente, se presentan citas textuales, protegiendo el nombre de quien la dice.

En este análisis se cruzan y unen algunas de las variables generales e intermedias, porque algunas conllevan a otras.

Percepción del sector

Los entrevistados describen que los centros comerciales son un sector muy dinámico, reconocido, importante y representativo para Fenalco, que cuenta con administradores muy receptivos, bien calificados y con gran liderazgo.

Entre sus atributos resaltan además del dinamismo, la calidad, innovación, modernización, el desarrollo que le da a las comunidades donde están ubicados, la capacidad de liderazgo, posicionamiento y desarrollo del mercado de nuevas técnicas de retail. Además de la generación de empleo formal, posibilidad de tener aglutinados muchos comerciantes dentro de sus propios espacios. Son entidades formales que orientan y generan muchas oportunidades para sus visitantes y las familias. Más allá de representar grandes posibilidades para el comercio, son un importante aliado estratégico para el gremio.

Calidad de las relaciones

Este grupo empresarial requiere de gran asesoría porque es muy demandante en normatividad, conocimiento y temas especializados. Coinciden en que el sector se ha apoyado y representado de manera significativa, el acompañamiento y la atención han sido permanentes.

Fenalco Antioquia ha sido muy dinámico con ellos, en especial en asuntos legales desde la dirección Jurídica, otros temas desde la dirección sectorial y muchas veces desde la alta dirección. “Los centros comerciales valoran muchísimo la gestión de Fenalco y la asesoría jurídica ha sido un soporte muy importante para ellos, inclusive ven al director jurídico como un gran respaldo, porque así lo han manifestado”, se explica en una de las entrevistas.

La percepción de Fenalco coincide con la del sector que se reúnen periódicamente para analizar y profundizar temas que les interesa y son necesarios para su actividad, estas reuniones son un mecanismo fundamental para el relacionamiento, contacto directo con los líderes de los centros comerciales y la retroalimentación.

Califican las relaciones como positivas, de buena calidad y fructíferas, hay cercanía, reciprocidad, respeto y escucha mutua.

Consideran también que la atención a las necesidades y buen servicio en gran medida facilita la consolidación del relacionamiento y comunicación con el sector. Los participantes aseguran que:

Los centros comerciales representan tal vez de los sectores más dinámicos y ese dinamismo ha acompañado al sector desde un buen tiempo, se ha fortalecido en los últimos tiempos. Primero, las reuniones son bastante periódicas con el sector, segundo porque los temas de impacto y de interés de ellos se suceden también con relativa frecuencia y dada esa constancia de las necesidades sentidas que el sector tiene, será el respaldo y acompañamiento que le da Fenalco como gremio a su sector.

Los centros comerciales siempre han tenido un liderazgo natural dentro del gremio, más allá de ellos como sector activador de la gestión sectorial, valoran mucho los encuentros y la interrelación entre ellos, de competidores, pero también de colaboradores.

Es de resaltar que los representantes de los centros comerciales han sido muy activos en el gremio y muy participativos de los grandes eventos de la Federación, así como partícipes, críticos y proponentes. Han estado presentes en la Junta Directiva. Sin embargo, un entrevistado explica que:

Siguen siendo activos dentro del gremio, pero en menor medida, las razones pueden ser por cambios internos de ellos o de Fenalco, aumentos en demandas que hay en ambos. Es cierto que han tenido cambios y crecido mucho, están más competidos, son más demandados y tienen más presiones puestas dentro de sus propias administraciones, entonces ellos buscan cosas más efectivas que les aporten valor rápidamente. Pienso que siempre ha habido una muy buena relación, pero la estrechez podría fortalecerse.

El testimonio anterior obedece a una de las razones por las que muchos del sector no participan de las reuniones y demás encuentros que propicia el gremio.

Los participantes de esta investigación por parte de Fenalco, coinciden en que tanto el gremio como este sector se necesitan y se han beneficiado mutuamente. “Para ellos es importante que Fenalco esté presente en nombre del gremio y se pronuncie, ellos también han hecho lo propio, nos han visibilizado y beneficiado, un sector tan dinámico y representativo le da un muy buen nombre a Fenalco Antioquia”.

Comunicación e información

La comunicación consideran que ha sido fluida, ha habido claridad y se procura hacer siempre una adecuada retroalimentación. Sin embargo, un entrevistado comenta que *“este público requiere de grandes dosis de información especializada y de investigaciones que no se han logrado, porque ellos son reservados en sí mismos con la información*

propia, no la dan y en casos de otras investigaciones que se pueden hacer, resultan costosas y difíciles”.

Una de las fuentes admite que no son usuarios directos de muchos de los servicios, algunos no les son útiles a este sector en particular, pero los que sí y no utilizan actualmente, como por ejemplo Fenicia, puede ser porque no conocen los beneficios. Además explican que Fenalco para ellos tiene un gran conocimiento genérico más no un conocimiento específico.

Se coincide con la necesidad de información especializada e investigaciones que no ha sido satisfactoria para el sector y que el tema jurídico es de los más valorados y bien calificados por el sector. Este último tiene una satisfacción de más del 90%.

Representatividad y acompañamiento

La representatividad ha influenciado mucho el valor de las relaciones con el sector. Una de las fuentes afirma que “muchas de las situaciones particulares que tienen los centros comerciales a veces no son fáciles de manejar por Fenalco Antioquia y viceversa”.

Sin embargo, señalan que siempre ha habido una respuesta a sus inquietudes o temas que proponen para hacer gestiones ante entidades públicas y privadas, no obstante, aunque estas gestiones se realizan con el mayor rigor, a veces los resultados no son los

esperados ni por Fenalco Antioquia ni por el sector, porque dependen de otras instancias como el Gobierno Nacional y la Presidencia de la Federación.

Una de las opiniones al respecto:

Han sido muchas los temas y las batallas que el gremio ha luchado en procura y favor del sector. Ha habido una firmeza decidida del gremio en relación con esas luchas. Hay que decir que no siempre los logros tienen el alcance que deseamos. Hemos tenido muchos casos exitosos, pero más allá de las gestiones buenas, otros no han sido tan exitosos.

Al preguntarles por las dificultades con la Presidencia nacional del gremio, reconocen que estas sí se han dado, pero no ahondan mucho en el tema, aunque concuerdan que sí ha habido gestiones nacionales que no cumplen las expectativas. Los asuntos de orden nacional dependen del control, manejo y direccionamiento de Fenalco Presidencia. Asimismo resaltan que hay que reconocer que la Presidencia en muchas oportunidades ha realizado gestiones importantes en la defensa de los intereses de los centros comerciales y las sigue haciendo, pero muchas veces no son los resultados que se esperan. Aunque sí reconocen que recientemente el sector expresa que no se siente escuchado.

Al respecto explican que:

En lo nacional en ciertas oportunidades si se ha notado una reclamación, queja, inquietud de parte de los centros comerciales en procura que haya una respuesta más inmediata, oportuna, más efectiva y con peso específico de que se sienta que el sector sí está siendo representado por la presidencia del gremio.

Han sido críticos de la relación con la Federación a nivel nacional así como de la convención anual del sector que realiza la Presidencia, por sus contenidos.

Los entrevistados explicaron que debido al sentimiento del sector con Fenalco Presidencia, ya la Seccional adelanta acercamientos y diálogos con el presidente del gremio, Guillermo Botero Nieto, para darle solución lo más pronto posible.

Asimismo, concuerdan que con el sector en Antioquia se ha procurado por la mejor gestión y muchos son los asuntos de tipo local donde la respuesta del gremio ha sido inmediata, propositiva y en defensa de los intereses.

Desde el proceso jurídico se contrasta la opinión positiva de los gerentes del sector sobre este servicio y sí hay congruencia. La comunicación es muy fluida, por la alta asesoría y necesidad de apoyo permanente de grupo de interés.

Además coinciden con que la actividad de los centros comerciales es muy regulada e impositiva, motivo por el cual la asesoría jurídica es muy importante para ellos y tiene alta demanda. Uno de los ejemplos en los que se ha dado acompañamiento es en los Planes de Ordenamiento Territorial, especialmente el de Medellín que se expidió en 2014, los cuales regulan el uso del suelo y, los centros comerciales son grandes superficies que ocupan decididamente el suelo urbano y generan tráfico no solo de personas, sino de vehículos. Al respecto el director jurídico explica que “en los POT los centros comerciales han sido objeto de regulación, buscando ser restringidos y evitarles del uso del suelo. En Medellín se les limitó en la cantidad de celdas con sus proyectos futuros”.

Visibilidad

Explican que el gremio ha sido fundamental en el desarrollo de ese sector, lo ha posicionado, reconocido, motivado y puesto en los medios de comunicación. Asimismo, ha sido un gran defensor y reconocedor de su actividad. *“Los centros comerciales ha sido uno de los sectores que más ha posicionado positivamente Fenalco, porque reconoce que son un grupo que le aportan al gremio porque son muy positivos para la sociedad y jalonadores de la economía”.*

Con respecto a la visibilidad, hacen alusión a las campañas institucionales en alianza con las alcaldías, las secretarías de turismo, desarrollo económico y cultura para mostrar y dar a conocer que se tiene afiliado a un sector sólido, competente, consolidado,

de categoría internacional, competitivo, con una gran oferta, no solo para los habitantes de la ciudad, sino para los visitantes.

También aseguran que el sector se ha tenido en cuenta y el director ejecutivo lo ha tenido presente como un referente importante cuando da sus opiniones en los medios del comportamiento de la actividad del comercio.

Legitimidad

Cuando se les preguntó si los centros comerciales legitiman el gremio, todos coincidieron que es un gran legitimador por su liderazgo y el posicionamiento que tienen los gerentes. Así como los grandes aportes al desarrollo social y su importancia en las ciudades.

En esa misma línea creen que le aporta significativamente a la imagen y reputación de Fenalco, porque son una gran representación de lo que significa el retail y el comercio actual. También por su modernización, crecimiento, la trayectoria en Fenalco y porque representan nuevas alternativas para el consumidor, las familias y el mismo comercio.

4.4.3. Grupo focal líderes de comunicación y mercadeo

El grupo de enfoque se realizó el 18 de febrero de 2016, con cuatro participantes de los centros comerciales estudiados. Tres de ellos son líderes de los procesos de comunicación y uno de Mercadeo.

Percepción del gremio

Los integrantes del grupo focal perciben a Fenalco Antioquia como la seccional líder de Fenalco a nivel nacional, que nace por la necesidad de unión y representatividad del comercio antioqueño que se distingue por el liderazgo, empuje y la cultura negociadora. “Desde el slogan “La fuerza que Une” este gremio muestra que une al comercio y sus intereses, propende por el bienestar de los afiliados y se une para llevar a cabo proyectos que contribuyan al desarrollo de los comerciantes y su sector”, explican.

Al igual que los gerentes, resaltan como positivo que la Federación tenga diferentes sectores del comercio y servicios, entre ellos el de centros comerciales, del que hacen parte, con el que se da una atención más especializada a través de la gerencia del sector que acompaña su parte estratégica y áreas de trabajo.

Algunos de los integrantes del grupo señalan que:

En varias oportunidades hemos sentido el apoyo de Fenalco. Nos ha acompañado en actividades, circunstancias buenas o malas, pero nos ha acompañado. Hay un respaldo muy grande y destaco el lobby que realiza en muchos temas.

Fenalco lo vemos como el motorcito que nos respalda, apoya y nos ayuda en toda la gestión del día a día para fortalecer al sector y a todos esos “sectores del comercio.

Los atributos que más valoran del gremio son la capacidad de representar a los sectores ante el Gobierno y la legitimidad que tiene en la sociedad. Así como la trayectoria, experiencia, posicionamiento, la buena relación con los medios de comunicación, la unión y la habilidad de manejar diferentes sectores.

Consideran que el gremio le ha aportado significativamente a la promoción y desarrollo del sector, por la misma legitimidad que tiene y los 70 años de trayectoria demuestran que es un gremio fuerte y grande, pero concuerdan con el resultado de las entrevistas a los gerentes, también sienten que en el tema de la representatividad hay gestiones nacionales que no han tenido el resultado esperado. Asimismo, perciben que el acercamiento desde Fenalco con los centros comerciales del país se debe fortalecer.

Los centros comerciales son una industria en desarrollo y cada vez hay más líderes del sector y los gremios han sido parte esencial para su visibilidad, en su opinión se debe a Fenalco y a otros como Acecolombia y Asocentros, estos últimos los perciben más especializados y más expertos en la industria, porque solo se dedican a ella. Este grupo focal valida la amenaza que tiene Fenalco con otras asociaciones, al no brindarles espacios, que sí encuentran en otros gremios especializados del sector.

Calidad de las relaciones

Desde el proceso de comunicaciones de los centros comerciales estudiados, los que han tenido un mayor relacionamiento con el gremio han sido Sandiego y Puerta del Norte, El Tesoro y Los Molinos, desde sus procesos sienten un poco lejano ese relacionamiento, pues este ha sido más directo con los gerentes de los centros comerciales. Ninguno de ellos conoce la nueva gerente del sector de Fenalco Antioquia, declaran que hace algún tiempo, esa persona era muy cercana a ellas y se encargaba de contactarlas, tenerlas en cuenta en eventos y reuniones sectoriales, las mantenía informadas de las decisiones y de temas importantes como tendencias, boletines, artículos importantes de gran valor y casos de éxito, entre otros.

Con el gremio hemos tenido un acercamiento en muchos temas, pero no nos ha reunido a todos como por ejemplo lo ha hecho Asocentros. En Fenalco antes vivíamos el día a día con una gerente más cercana y el acompañamiento era permanente.

Les gustaría que se retomara el acercamiento y comunicación constante con la gerente, porque es una persona clave para sus procesos. Además de recibir información especializada que tenga que ver con el sector y que sea de alto valor, necesitan estar constantemente actualizados del acontecer de los centros comerciales. Lo que ellos llaman: “el día a día de los centros comerciales y la realidad del sector”.

Ese relacionamiento mutuo y apoyo a sus procesos lo encuentran más en Asocentros, asociación que tienen como primera opción a la hora de solicitar información, asesoría y con la que tienen un mayor acercamiento.

En el grupo focal se pudo evidenciar además que algunos de los comunicadores de los centros comerciales estudiados no conocen suficientemente a Fenalco Antioquia, ni todos los servicios que ofrece o las actividades que realiza de representatividad, ni las decisiones que se toman desde las reuniones sectoriales, mucha información no se les comparte, lo que no les permite tener una visión más profunda de lo que representa el gremio para sus empresas.

Necesitamos que el gremio de alguna manera nos cuente qué hace, que baje la información hasta nosotros, muchas cosas se quedan en el gerente del centro comercial.

En los centros comerciales nos pasa de todo, manejamos muchas leyes y muchas responsabilidades caen en los centros comerciales, los robos, problemas de parqueaderos e incidentes, si tuviésemos más acercamiento y conocimiento del gremio tal vez recibiríamos asesoría en esos temas y muchos otros que nos preocupan como por ejemplo el manejo de las mascotas.

El gremio les podría dar más visibilidad acercándose un poco más a la realidad del sector en diferentes ámbitos. Consideran que podrían sacarle más provecho a la relación y beneficio mutuo, porque a diferencia de otros sectores, los centros comerciales manejan mucha gente, los comerciantes, miles de empleados, visitantes y clientes.

Sobre información valiosa que reciben del gremio resaltan el calendario de fechas comerciales, que les sirve muchísimo para campañas y relacionamiento con los públicos del centro comercial. No obstante, consideran que no es suficiente, que les gustaría que por ejemplo que se comparta temas actuales que les sirvan de referencia. “Actualizarnos en cosas que nos duelan, conocer temas que verdaderamente nos nutran, cómo se mueve el sector, gusto y preferencia por los clientes, invitaciones a charlas”, señala el grupo.

También les interesaría mucho que se realizaran campañas y estrategias en conjunto lideradas por el gremio para llegarle a sus públicos. Asimismo, sinergias con otros sectores, como por ejemplo campañas del manejo de las mascotas, un tema que los preocupa, porque no se sienten bien asesorados actualmente, recomendación de proveedores y temas

promocionales que alineen el sector con descuentos en temporadas, así como promocionar más el día del comerciante y el día del vendedor.

Cuando se les preguntó cuáles medios de comunicación conocían del gremio, resaltaron igualmente el Fenaljurídico, la Bitácora Económica que envía Fenalco Presidencia, la revista con la programación de Fenicia, el calendario de fechas comerciales y el portal web. Destacaron las reuniones sectoriales, que aunque no participan directamente saben tienen un gran valor para el sector.

Servicios del gremio

Explican que la asesoría jurídica ha sido muy importante. Aunque no se relacionan directamente con el gremio para este tema, reconocen que ha sido muy significativo para cada uno de los centros comerciales y para sector en conjunto.

Valoran mucho las capacitaciones, consideran que es otro de los atributos del gremio. Hay muy buen plan de programas de formación aunque reconocen que falta aprovecharlas más y tenerlas en cuenta en los departamentos de recursos humanos para el desarrollo de sus empresas. Algunas de las opiniones del grupo:

Sí tiene muy buen plan de capacitaciones, de hecho hace poco estuve en una reunión de una mesa de recursos humanos que no sabía que existía, donde hay personas que nos acompañan a las organizaciones a pensar cómo podemos

fortalecer el recurso humano. Las capacitaciones algunas tienen costo y otras son gratis, eso hay que abonarlo.

Qué bueno acceder a capacitaciones exclusivas para centros comerciales, como por ejemplo en alturas, jardinería, un montón de necesidades de formación que Fenalco nos puede ofrecer.

También necesitamos fuerza de venta profesional, necesitamos gente orgullosa trabajando en el centro comercial, en los locales. Qué bueno que el gremio nos ofreciera de capacitaciones para formar más a los profesionales del comercio. Sería interesante profesionalizar a los vendedores.

Al igual que en el análisis de las entrevistas semiestructuradas se evidencia una gran oportunidad para el tema de capacitaciones al sector con el servicio Fenicia.

Al preguntarles por otros servicios recordaron la central de riesgo Procrédito. No conocen los demás servicios, como por ejemplo el de investigaciones económicas, que podrían utilizar para sus procesos.

Aportes a la imagen y reputación

Cuando se le preguntó al grupo si consideraban que el gremio fortalece o debilita la imagen y reputación de los centros comerciales, coincidieron en que fortalece, porque les

parece que es absolutamente importante continuar al lado de Fenalco Antioquia y consolidar más el relacionamiento con el gremio. Este tiene mucho que ofrecerles y su misma imagen y reputación ante la sociedad, contribuye a la de sus afiliados como también al posicionamiento de la industria de los centros comerciales. “Aporta en todos los sentidos, ayuda mucho, apoya y de todas maneras Fenalco por su misma marca es gran un legitimador”, resaltan.

5. PROPUESTAS DE RELACIONAMIENTO

5.1. Plan de relacionamiento

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se propone un plan que pretende consolidar el relacionamiento del gremio con los centros comerciales seleccionados y que puede extenderse a otros del sector. Las estrategias apuntan a las amenazas y debilidades que se encontraron para que la relación sea más equilibrada y bidireccional, todas tienen espacios para el diálogo como parte fundamental de las relaciones públicas. El plan se aplicará en dos años y se priorizarán actividades, de acuerdo a la capacidad de gestión y los recursos de Fenalco Antioquia con medición de indicadores.

Objetivo estratégico: Consolidar el relacionamiento de Fenalco Antioquia con los centros comerciales afiliados al gremio.

Estrategia 1: Comunicación

Alinear la comunicación de Fenalco Antioquia con la Presidencia del gremio para proyectar una mayor sinergia y unidad.

Indicadores: alineación nacional y regional, espacios conjuntos y efectividad de la política de comunicación, gestiones nacionales de representatividad.

Actividades generales:

1. Definir un plan de trabajo nacional en el que se articule el regional.
2. Propiciar espacios de comunicación directa con líderes de Fenalco Nacional y de Fenalco Antioquia.
3. Definir una política de comunicación conjunta con conceptos sólidos y únicos.
4. Realizar un mayor seguimiento y difusión a las gestiones nacionales

Estrategia 2: Calidad de las relaciones

Propiciar una mayor cercanía con Fenalco Presidencia y el sector a nivel nacional, así como el acompañamiento desde las gestiones nacionales.

Indicadores: efectividad del comité creado y calidad de las relaciones.

Actividades generales:

1. Creación del comité nacional de centros comerciales
2. Propiciar espacios de concertación y encuentros con los colegas de otras ciudades del país (cada dos meses).
3. Generar espacios de diálogo entre el sector, la gerencia sectorial y la presidencia del gremio.

Estrategia 3: Comunicación pertinente y efectiva

Especializar la comunicación e información con contenidos de interés que le generen valor al sector para su fortalecimiento y desarrollo.

Indicadores: calidad y pertinencia de contenidos, reconocimiento de los beneficios de los servicios del gremio, aportes con investigaciones del gremio para el sector.

Actividades generales:

1. Generar y compartir contenidos pertinentes y especializados como boletines informativos con temas de actualidad y tendencias.
2. Especializar las capacitaciones del servicio Fenicia de acuerdo a las necesidades de formación.
3. Comunicar los beneficios de Fenalco Antioquia y los servicios que son de utilidad e interés.
4. Realizar y socializar una investigación que permita tener un mejor conocimiento

del sector, con indicadores pertinentes.

5. Propiciar encuentros locales con expertos en centros comerciales y temas que le preocupan al sector.
6. Segmentar la información por temas, zonas de ubicación o tamaño del centro comercial.
7. Generar espacios para escuchar las expectativas y necesidades de los centros comerciales.

Estrategia 4: Acercamiento con el gremio y relacionamiento con otros grupos de interés

Acercar a los actores del sector que se han alejado del gremio o no han tenido un relacionamiento con él y vincular a los centros comerciales con otros públicos de Fenalco Antioquia para beneficio mutuo.

Indicadores: participación y aprovechamiento de espacios propiciados, posicionamiento de la gerencia sectorial, efectividad del acercamiento y satisfacción.

Actividades generales:

1. Atraer a los que se han alejado o se identifican más con Acecolombia o Asocentros, con una campaña de sentido de pertenencia e identificación con el gremio - desde lo sicosocial - así como visitas personalizadas, procesos de acompañamiento y entrega de información útil y de valor, para que Fenalco Antioquia sea su principal fuente de consulta y asesoría.
2. Crear un mecanismo de comunicación y retroalimentación sobre las decisiones que se acuerden en las reuniones y mesas sectoriales.
3. Posicionar a la gerente sectorial y generar un mayor acercamiento y comunicación constante con ella, porque es una persona clave en sus procesos y plan de trabajo del sector.
4. Relacionar el sector con personas de otras áreas de la Federación como la dirección de Fenicia, comunicaciones y mercadeo para articular estrategias que le aporten al sector y al gremio.
5. Propiciar espacios y encuentros con otros sectores afiliados, como por ejemplo el Automotor y Servicios para definir estrategias conjuntas de beneficio mutuo como ferias, eventos y networking.
6. Análisis y evaluación

Estrategia 5: Visibilidad

Visibilizar más al sector de centros comerciales para continuar contribuyendo a su posicionamiento y que a su vez sea una estrategia de fidelización, imagen y reputación para el gremio.

Indicador: mayor visibilidad del sector

Actividades generales:

1. Crear estrategias para que el gremio sea un apoyo en campañas de mercadeo que articulen al sector.
2. Acercar al sector a los medios de comunicación de Fenalco Antioquia y darles participación en estos.
3. Aprovechar las buenas relaciones que tiene el gremio con los medios masivos de comunicación para acercarlos con el sector.

Después de la aplicación y seguimiento del plan, se propone realizar entrevistas como herramienta para analizar la efectividad de este y continuar trazando estrategias alineadas con las expectativas y necesidades de este grupo de interés.

5.2. Modelo de relacionamiento estratégico

Es necesario plantear un modelo estratégico de relacionamiento que funcione con la Presidencia del gremio e incluya al sector, la gerencia sectorial y a los líderes de comunicación y mercadeo de los centros comerciales.

Actualmente no hay modelo establecido en Fenalco Antioquia, pero se puede decir que el que funciona con los centros comerciales necesita alinear la comunicación con Fenalco Presidencia y consolidar las relaciones basadas en la confianza con un mejor diálogo entre la Presidencia y el sector, y de la gerencia sectorial con sector y líderes de comunicación y mercadeo. Actualmente no se incluye a este último, para el beneficio mutuo y logro de estrategias conjuntas.

Ilustración 2. Gestión de relaciones: escucha y diálogo



Fuente: Elaboración propia.

El modelo que se propone se basa en el Modelo Simétrico Bidireccional (Grunig & Hunt 2003) y en el Modelo de direccionamiento estratégico de las relaciones públicas de James Gruning (2015). Además, representa el cómo deberían ser las relaciones del gremio con los centros comerciales y públicos involucrados en este relacionamiento que incluya desde la Presidencia, la gerente sectorial hasta los líderes de comunicaciones y mercadeo de los centros comerciales, con una gestión basada en el diálogo y la escucha para conocer a profundidad las necesidades y expectativas, y de esta manera se dé una relación bidireccional, simétrica y equilibrada, cuyo resultado repercute en la imagen y reputación organizacional y en una planificación estratégica. Este modelo es cíclico

CONCLUSIONES

Esta investigación reconoce el valor estratégico de las relaciones públicas en las organizaciones y confirma que su gestión repercute en la comunicación estratégica, la imagen y la reputación, además demuestra la teoría de Grunig, que escuchar y conocer a los stakeholders es una manera de crear estrategias más pertinentes y efectivas.

Entre los hallazgos más importantes se puede evidenciar que Fenalco Antioquia tiene muy buena percepción de parte de los centros comerciales estudiados. La perciben como una agremiación líder, fuerte, integral, transparente, con capacidad de gestión y de convocatoria, como un gran aliado y defensor de los intereses del comercio. Asimismo, es valorado por sus elementos diferenciadores: la representatividad y ser un gremio multisectorial, con capacidad de reunir a 38 sectores y 12 grupos empresariales.

El atributo más valioso y significativo de la Federación es la representatividad, los entrevistados la definen como la principal y más importante. Otros atributos que se consideran significativos son la trayectoria, liderazgo, reconocimiento, legitimidad, alta confiabilidad, credibilidad, respaldo, prestigio, alta competencia de sus colaboradores y vocación de servicio. Con respecto a los atributos declarados por el mismo Fenalco Antioquia coinciden la representatividad, trayectoria, liderazgo, reconocimiento, legitimidad, credibilidad, respaldo y vocación de servicio.

El relacionamiento y la comunicación del sector con el gremio en Antioquia han sido positivos por la gestión de representatividad en lo local, cercanía, la escucha, respeto, retroalimentación, la creación de espacios para el trabajo en equipo e intercambio de experiencias con los colegas, además del acompañamiento, especialmente con el servicio de asesoría jurídica, que es el mejor evaluado. Sin embargo, con los hallazgos en esta investigación, el gremio necesita generar una mejor sinergia y cercanía con Fenalco Presidencia, porque desde lo nacional los centros comerciales sienten ausencia de apoyo, lejanía y poca representatividad.

Además, Fenalco Antioquia debe conocer más a fondo las necesidades del sector, incluir y llegarle al público interno de los centros comerciales como los departamentos de comunicaciones y mercadeo, así como a los comerciantes que aglutinan, para no quedarse en un primer nivel. También especializar y segmentar la información para que represente un mayor valor, así como realizar investigaciones más pertinentes para ellos y especializar algunos de sus servicios como Fenicia, centro de formación y capacitación, para que las relaciones y la comunicación sean más simétricas y bidireccionales.

Asimismo, se evidencia una debilidad en la comunicación de los diferentes servicios que ofrece Fenalco Antioquia, porque los centros comerciales no conocen algunos de ellos, otros saben que existen, pero no cuáles son sus beneficios o no los recuerdan.

Fenalco Antioquia tiene como una oportunidad poder extender las relaciones a otros públicos de los centros comerciales y del sector con otros grupos empresariales que son afiliados al gremio para crear sinergias o alianzas en beneficio mutuo.

Una amenaza para Fenalco Antioquia y el gremio a nivel nacional que se evidencia en esta investigación es la cercanía, posicionamiento y gran espacio que han ganado asociaciones como Asocentros y Acecolombia, porque tienen mayor relacionamiento con los departamentos de comunicación y mercadeo de los centros comerciales y han realizado otro tipo de gestiones valiosas para este grupo de interés afiliado al gremio. Acecolombia, por ejemplo, propicia diferentes espacios y reuniones con los centros comerciales del país.

El sector valora como mejor mecanismo de relacionamiento y cercanía los encuentros y las reuniones periódicas para compartir con los colegas, analizar las necesidades y temas relevantes para el crecimiento y desarrollo del sector.

Tanto Fenalco Antioquia como el sector de centros comerciales se valoran, necesitan y benefician mutuamente. Ambos reconocen las fortalezas y los aportes que uno le ha dado al otro para el desarrollo, la visibilidad, posicionamiento, legitimidad, imagen y reputación. Además del liderazgo de ambos y lo que representan para el comercio y la sociedad.

Esta investigación ratifica que los centros comerciales son uno de los stakeholders más importantes para Fenalco, por sus aportes al comercio y al desarrollo social y

económico. Se han denominado ciudades dentro de las ciudades y más que consumidores tienen habitantes, estos se han convertido en espacios significativos para las personas de todas las edades y estratos, en especial la clase media, cuyo crecimiento está relacionado con la expansión de los centros comerciales. Por mencionar algunos indicadores que demuestran su impacto, los cinco centros comerciales estudiados ocupan alrededor de 671.000 m² y generan más de 13.000 empleos.

Los resultados permiten concluir además que es una investigación valiosa para Fenalco y para el mismo sector de centros comerciales, no solo porque permite valorar la calidad de las relaciones y las percepciones en temas importantes como el liderazgo, la gestión, la representatividad, comunicación, imagen y reputación, sino porque los centros comerciales al igual que el gremio reúnen comerciantes y empresarios que requieren de un relacionamiento permanente y beneficio mutuo, y para lograrlo deben conocer sus necesidades y expectativas, por lo que esta investigación les servirá como modelo.

La investigación será útil para mejorar aspectos débiles y reforzar los fuertes, para consolidar la gestión de las relaciones públicas como activo intangible que le agrega valor al desarrollo de la estrategia organizacional. Igualmente, servirá de ejemplo para otros sectores del gremio y las diferentes seccionales de Fenalco que manejan el sector de centros comerciales en sus zonas de influencia. Así como para generar un mayor acercamiento con Fenalco Presidencia y será referente para indagar en otros sectores de Fenalco Antioquia, conocer las percepciones de los distintos stakeholders, proponer estrategias de

relacionamiento y acercar las expectativas de los grupos de interés con la realidad organizacional.

Asimismo, es un aporte significativo para la Maestría de Comunicación Organizacional, porque es un instrumento valioso de análisis sectorial que profundiza en las relaciones públicas, a través del estudio de relacionamiento de uno de los gremios más importantes del país con grandes centros comerciales de Medellín y Bello.

BIBLIOGRAFÍA

Azout, S. (24 de junio de 2014). Análisis. Avances de los centros comerciales en el país. *El Colombiano*, pp. 3.

Barquero, J. D. (2015). *Economía, marketing y RRPP*. 30°. Congreso Internacional de Relaciones Públicas. Medellín, Colombia.

Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 2a. ed. Barcelona: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Business School Universidad Mayor.

Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión.

El Espectador. (2012). *Cada 23 días se abre un centro comercial en Colombia: Fenalco. Economía*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/cada-23-dias-se-abre-un-centro-comercial-colombia-fenal-articulo-372775>

El Tesoro. (2016). *Quiénes somos, Parque Comercial El Tesoro*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de <http://eltesoro.com.co/quienes-somos>

España, R. (2015). *Vestuario, calzado y moda, la trilogía de los centros comerciales*. Barranquilla: Fenalco Presidencia Nacional.

Fenalco. (1999). *Reportaje 100 años del comercio en Medellín*. Medellín: Marín Vieco.

Fenalco Antioquia. (1987). *Actas Junta Directiva Junio 1986 a septiembre 1987. Acta No. 7*. Medellín: Fenalco Antioquia.

Fenalco Antioquia. (2015a). *Cuadro: características de centros comerciales documento institucional*. Medellín: Fenalco Antioquia.

Fenalco Antioquia. (2015b). *Dirección económica y de investigaciones. Comparativo gremios empresas vinculadas* [diapositivas en Power Point]. Medellín: Fenalco Antioquia.

Fenalco Antioquia. (2015c). *Quiénes somos, servicios y beneficios*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de www.fenalcoantioquia.com/quienes-somos

Fenalco Antioquia. (2015d) Video institucional. Recuperado el 9 de septiembre de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=qXTS6-hVzIM>

Fenalco, Seccional Antioquia. (2015). Somos tejedores de desarrollo social y empresarial. *Revista Notifenalco*, (267), 2.

Fenalco Presidencia. (2015). *Historia. Por qué nace un gremio*. Recuperado el 2 de septiembre, 2015, de <http://www.fenalco.com.co/contenido/375>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Garrido F. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*, primera edición. Medellín: Zuluaga. Colección Hermes. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, AICE.

Grunig, J. & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión.

Grunig, J. (2015). *Public relations and social inclusion* [diapositivas de Power Point]. 30°. Congreso Internacional de Relaciones Públicas de la Confiarp. Medellín, Colombia.

Hernández Sampieri, et al. (2003) *Metodología de la investigación*, 3a ed. México: McGraw Hill Interamericana.

International Council of Shopping Centers, ICSC. (s.f.). Definiciones de centros comerciales. s.l.: ICSC.

Krick, et al. (2005). *De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Recuperado el 10 de junio de 2015, de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

Marín S. y Martín V. (2013). Centros comerciales en España. Situación, evolución e interpretación empírica. *Distribución y Consumo*, 5-20. Vol. 2.

Míguez-González, M. (2006). Situational Theory of Publics: new contributions since the nineties. *Communication & Society* 19(2), 133-162. Recuperado el 6 de julio de 2015, de http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=66

Oviedo. (2016a). *Historia*. Recuperado el 7 de enero de 2016, de http://intranet.oviedo.com.co/v2_base/27016_historia.html

Oviedo. (2016b). *Quienes somos*. Recuperado el 17 de enero de 2016, de <http://www.oviedo.com.co/contenido/quienes-somos/>

Peralta, V. & Ballén, E. (2005). *La fuerza que une, FENALCO 60 años*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.

Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación. 2001 y 2006*. Barcelona: Ariel.

Presentación El Tesoro Parque Comercial. (24 de febrero de 2016). *Documento power point*
Mónica Eastman, directora de comunicaciones. Medellín: El Tesoro Parque
Comercial.

Presentación Los Molinos. (2 de marzo de 2016). *Documento en pdf específico compartido*
por la Dirección de Comunicaciones del centro comercial. Medellín: Los Molinos.

Presentación Puerta del Norte P.H. (29 de febrero de 2016). Compartido por la Jefatura de
Comunicaciones y RRPP. Bello: Puerta del Norte.

Revista Semana (2015). *100 empresas. De compras*. Recuperado el 10 de diciembre de
2015, de [http://www.semana.com/100-empresas/articulo/historia-del-sector-comercial-
en-colombia/427309-3](http://www.semana.com/100-empresas/articulo/historia-del-sector-comercial-en-colombia/427309-3)

Sandiego. (2015). *Historia*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de
<http://www.sandiego.com.co/historia.html>

Tironi, E. & Ascanio Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de*
señales. Santiago de Chile: Taurus.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*.

Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LOS GERENTES DE LOS CENTROS COMERCIALES

- ¿Qué le aporta Fenalco Antioquia al sector de centros comerciales?
- ¿Cómo ha sido la actuación de Fenalco en la defensa de los intereses del sector ante el Gobierno y entes de decisión públicos y privados?
- ¿Según sus experiencias e interacción con el gremio, qué atributos considera más valiosos de Fenalco Antioquia?
- ¿Cómo ha sido el acompañamiento y la asesoría de parte del gremio y cómo ese acompañamiento está alineado con respecto a las problemáticas, amenazas, oportunidades y las necesidades del sector?
- ¿Qué aspectos importantes considera que le ha aportado el gremio a la promoción y desarrollo del sector de centros comerciales?
- ¿De qué manera el gremio fomenta el trabajo sectorial y experiencias con los colegas del sector?
- ¿Describa cómo es el relacionamiento y reciprocidad que tiene con el gremio?
- ¿Qué aspectos valora de ese relacionamiento y qué considera que se debe fortalecer?
- ¿Cómo describe la escucha y la comprensión entre el gremio, el sector y el centro comercial?
- ¿Cómo es la comunicación del gremio con usted como afiliado?
- ¿Qué información y medios de comunicación valora y le son útiles?

- ¿Qué servicios recuerda que le ofrece Fenalco Antioquia y cuáles de esos servicios le aportan al desarrollo de su empresa?
- ¿Cuáles han sido los aportes más significativos del gremio para su empresa?
- Su afiliación a Fenalco Antioquia fortalece o debilita su imagen y reputación del centro comercial? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las principales motivaciones para estar afiliado al gremio de los comerciantes en Antioquia?

ANEXO 2. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A REPRESENTANTE DEL SECTOR EN LA JUNTA DIRECTIVA DE FENALCO ANTIOQUIA

Es necesario desarrollar un propio modelo de entrevista, que aunque es similar al anterior, las preguntas se realizan como representante del sector con una visión holística.

- ¿Qué le aporta Fenalco Antioquia al sector de centros comerciales?
- ¿Cómo ha sido la actuación de Fenalco en la defensa de los intereses del sector ante el Gobierno y entes de decisión públicos y privados?
- ¿Qué atributos considera más valiosos de Fenalco Antioquia como gremio?
- ¿Cómo considera que ha sido el acompañamiento y la asesoría de parte del gremio a los empresarios del sector y cómo ese acompañamiento está alineado con respecto a las problemáticas, amenazas, oportunidades y necesidades?
- ¿Qué aspectos importantes considera que le ha aportado el gremio a la promoción y desarrollo del sector de centros comerciales?
- ¿De qué manera el gremio fomenta el trabajo sectorial y experiencias con los colegas del sector?
- ¿Describa cómo es el relacionamiento y reciprocidad que el sector tiene con el gremio?
- ¿Qué aspectos valora de ese relacionamiento y qué considera que se debe fortalecer?
- ¿Cómo describe la escucha y la comprensión entre el gremio y los empresarios del sector?

- ¿Cómo es la comunicación del gremio con el sector?
- ¿Qué información y medios de comunicación valora y considera que son útiles?
- ¿Qué servicios recuerda que ofrece Fenalco Antioquia y cuáles de esos servicios le aportan al desarrollo del sector?
- ¿Cuáles cree que son las principales motivaciones de los centros comerciales del sector para estar afiliado al gremio?

**ANEXO 3. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A
PERSONAS CLAVES EN EL SECTOR QUE TRABAJAN EN
FENALCO ANTIOQUIA**

- ¿Describa cómo es el relacionamiento y reciprocidad que tiene el gremio con el sector de centros comerciales?
- ¿Qué aspectos destaca de ese relacionamiento y qué se debe fortalecer?
- ¿Cómo es la escucha y la comprensión entre el gremio y el sector?
- ¿De acuerdo a la retroalimentación que ha tenido con los empresarios del sector, qué aspectos valoran más de la asesoría y acompañamiento que el gremio les brinda?
- ¿Cómo describe la comunicación que tiene el sector con el gremio?
- ¿Cuáles son las necesidades, problemáticas y expectativas del sector con respecto a la gestión del gremio?
- ¿Qué le ha aportado el gremio al sector para su crecimiento y desarrollo?
- ¿Cómo el gremio le da visibilidad al sector de centros comerciales?
- ¿Cómo ha sido la actuación del gremio en la defensa de los intereses del sector de centros comerciales ante el Gobierno y entes de decisión?
- ¿Cree que los actores del sector legitiman al gremio?
- ¿Cómo los centros comerciales le dan visibilidad al gremio ante la sociedad?
- ¿Cómo le aporta el sector a la imagen y reputación del gremio?
- ¿Cuáles considera que son los mayores atributos del sector para el gremio?

ANEXO 4. MODELO DE PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

- ¿Ustedes qué conocen de Fenalco Antioquia?
- ¿Qué aspectos importantes le ha aportado el Gremio a la promoción y desarrollo del sector de los centros comerciales?
- ¿Qué atributos consideran que tiene Fenalco Antioquia?
- ¿Ustedes consideran que Fenalco hace visible el sector de centros comerciales? ¿Por qué?
- ¿Ustedes han tenido relacionamiento con el gremio? ¿Cómo ha sido este relacionamiento?
- ¿Cómo les gustaría que fuera el relacionamiento y la comunicación del gremio para que les aporte a sus procesos?
- ¿Qué medios de comunicación conocen de Fenalco Antioquia? ¿Les han sido útiles?
- ¿Desde sus procesos qué valor le dan estar afiliado a Fenalco?
- ¿Qué servicios conocen del gremio?
- ¿Estar afiliado a Fenalco Antioquia le aporta a la imagen y reputación del centro comercial?
- ¿Qué propondrían para mejorar y tener un mayor relacionamiento y beneficio con el gremio?