

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
Trabajo Especial de Grado
Año Académico 2014 – 2015

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE CRISIS
UTILIZADA POR CAVECECO
CASO: LEY DE ARRENDAMIENTO**

Alumnos:

ROMERO HERNÁNDEZ, Ana Isabella

DÁVILA SANGRONIZ, Axel

Tutor:

ASCANIO, Rafi

Caracas, 02 de septiembre de 2015

Agradecimientos

A mis padres, a Carlos Pasquali y a mis amigos por respetar el tiempo y esfuerzo que implicó realizar este trabajo de investigación.

A la UCAB, y especialmente a sus profesores, por nutrirme con los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo y enseñarme a nunca conformarme con la mediocridad.

Al abogado Antonio José Montani, por atender mis llamadas y dudas, así como también a todas las personas que amablemente concedieron parte de su tiempo para ser entrevistadas.

Al profesor Jorge Ezenarro, por ser nuestro mentor y amigo dentro y fuera del aula de clases. Especialmente a nuestra tutora Rafi Ascanio, por corregirnos cuando fue necesario y exigirnos a dar nuestro máximo potencial hasta la última entrega.

A Dios, porque mi obra es reflejo de Él y, finalmente, a Axel Dávila por ser un compañero de tesis excepcional, juntos aprendimos y crecimos como personas en el camino.

Ana Isabella Romero

A Dios por acompañarme durante toda mi vida y cuidar a mis allegados.

A mi familia por el apoyo y cariño que me dieron durante la realización de este trabajo de investigación.

A la UCAB y a cada uno de los profesores con los que tuve la oportunidad de aprender y compartir. En especial a mi madrina, Acianela Montes de Oca.

Al profesor Jorge Ezenarro, por ser siempre algo más que un profesor. ¡Aupa Athletic! ¡Gora Erreal!

A mamá Rafi por ser la mejor tutora que pudimos elegir. Cuando se tiene un tutor tan preparado y tan comprometido, vale la pena el esfuerzo. Te queremos Rafi.

A todas aquellas personas involucradas en la realización del proyecto de grado, desde entrevistados hasta validadores de instrumentos.

A Cavececo por abrirnos sus puertas y permitirnos entender un poco más sobre uno de los sectores económicos más importantes del país: los centros comerciales.

A Pizzolante, por permitirme descubrir lo que verdaderamente me apasiona y a lo que me quiero dedicar. En especial a Elías García porque sin él, este tema no se me hubiera cruzado por la cabeza.

Por último a mi compañera de trabajos en el ciclo básico, de cola para ir y venir de la universidad y ahora de tesis. Gracias por dar más cuando yo no podía; por apasionarte por un tema que en un principio sonaba extraño y difícil; por permitirme entender que este era un trabajo de dos y no de uno. Fue un trabajo de dos, y fuiste la mejor compañera que pude tener.

Axel Dávila

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. General.....	15
1.2.2. Específicos.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Delimitación y alcance.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Organización.....	17
2.2. Cultura organizacional.....	18
2.3. Comunicación organizacional.....	19
2.3.1. Comunicación organizacional externa.....	20
2.3.2. Comunicación organizacional interna.....	21
2.4. Barreras comunicacionales.....	22
2.5. Públicos.....	23
2.6. Mensajes.....	25
2.6.1. Mensajes Clave.....	26
2.7. Situación de crisis.....	27
2.8. Causas de crisis.....	28
2.9. Fases de una crisis.....	30
2.10. Comunicación en caso de crisis.....	31
2.11. Manual de crisis.....	32
2.12. Comité de crisis.....	33
2.13. Toma de decisiones.....	36
2.14. Estrategia comunicacional.....	36
2.15. Vocero o portavoz.....	37

2.16.	Antecedentes de la investigación.....	39
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....		41
3.1.	Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (Cavececo).....	41
3.2.	Centros Comerciales.....	42
3.3.	El condominio dentro de los centros comerciales.....	47
3.4.	Evolución del modelo de negocios de los centros comerciales en Venezuela.....	48
CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL.....		51
4.1.	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	51
4.2.	Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT).....	52
4.3.	Decreto presidencial N° 602.....	53
4.4.	Decreto presidencial N° 929.....	54
4.5.	Providencias administrativas.....	56
CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO.....		58
5.1.	Modalidad metodológica.....	58
5.2.	Diseño y tipo de investigación.....	59
5.3.	Componentes del estudio de caso.....	60
5.4.	Hipótesis.....	60
5.5.	Diseño de variables de investigación.....	61
	5.5.1. Definición conceptual y operacional de las variables.....	62
	5.5.1.1. Operacionalización de variables.....	65
5.6.	Población y unidad de análisis.....	67
5.7.	Muestra.....	69
	5.7.1. Tamaño de la muestra.....	70

5.8.	Técnica e instrumento de recolección de datos.....	71
5.9.	Confiabilidad y validez del instrumento.....	72
5.10.	Ajuste del instrumento.....	74
5.11.	Procedimiento.....	75
5.12.	Limitaciones.....	76
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		79
6.1.	Interpretación de los resultados a partir del instrumento N° I.....	92
6.2.	Interpretación de los resultados a partir del instrumento N° II.....	107
6.3.	Interpretación de los resultados a partir del instrumento N° III.....	114
6.4.	Interpretación de los resultados a partir del instrumento N° IV.....	125
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		131
7.1.	Conclusiones.....	131
7.2.	Recomendaciones.....	143
	Referencias bibliográficas.....	145
	Anexos.....	158

ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Cuadro N° 1. Esquema de ajuste aprobado.....	57
Cuadro N° 2. Operacionalización de variables.....	65
Cuadro N° 3. Matriz de respuestas instrumento número I.....	80
Cuadro N° 4. Matriz de respuestas instrumento número II.....	105
Cuadro N° 5 Matriz de respuestas instrumento número III.....	110
Cuadro N° 6 Matriz de respuestas instrumento número IV.....	120

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la gestión comunicacional empleada por la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (Cavececo) para enfrentar la situación de crisis originada por la emisión del Decreto Presidencial N° 602. Mediante la revisión de la estrategia comunicacional puesta en marcha por la cámara y la comparación de la misma con lo señalado por autores expertos consultados en diversas fuentes bibliográficas, se buscó conocer si la gestión comunicacional de Cavececo fue exitosa y si tuvo influencia en la emisión de un nuevo decreto (Decreto Presidencial N° 929) más beneficioso para los empresarios de los centros comerciales. Ante este escenario, los investigadores decidieron plantear una investigación cualitativa que buscó conocer a fondo las repercusiones del Decreto Presidencial N° 602 en el funcionamiento de los centros comerciales y la estrategia comunicacional utilizada a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas involucradas en la resolución de la crisis. Como principales hallazgos de la investigación se consiguió que al momento de enfrentar una situación de crisis es necesario contar con la asesoría de profesionales externos, segmentar los públicos, realizar mensajes clave y adaptarlos de acuerdo a los públicos y canales. Así mismo, es indispensable para la organización contar con voceros oficiales previamente entrenados para representar a la organización frente a los medios. Por último, se debe lograr sensibilizar a los públicos sobre la problemática para así convertirlos en aliados e influenciadores. En las próximas páginas se expondrán los elementos a tomar en cuenta al momento de evaluar el éxito de una estrategia comunicacional para situaciones de crisis.

PALABRAS CLAVE: Situación de Crisis, Decreto Presidencial N° 602, Crisis arrendataria, Manejo de la Situación de Crisis, Comunicación, Estrategia Comunicacional, Gestión Comunicacional.

ABSTRACT

The present project had as general objective to analyze the communication management used by Cámara Venezolana de Centros Comerciales (Cavececo) to tackle the crisis situation originated by the government publication of presidential decree 602. Through the revision of the communicational strategy employed by Cavececo and the comparison with concepts stated by expert authors consulted on several bibliographical sources, the investigators tried to determine if the communication management was indeed successful and if so, if it was the main cause behind the publication of a new presidential decree (N° 929) favorable for the businessmen of the shopping centers. The investigators proposed a qualitative project that tried to determine the repercussions of the presidential decree (602) and the communicational strategy, through the application of data collection instruments (interviews) to different actors involved in the crisis. Among the most important findings, the investigators concluded that when managing a crisis it is necessary to have external experts as advisors, to segment the public, and to elaborate key messages adapted to the public and the communication channels. Furthermore, it is indispensable for organizations to have official spokesmen previously trained to represent the organization with the media. Moreover, organizations need to sensitize the public about issues to win them over as allies and influentiators. On the next pages the investigators will expose elements to take into account when evaluating the success of a communicational strategy for crisis situations.

KEY WORDS: Crisis Situation, Crisis Management, Communication, Communication Strategy, Communication Management, Presidential Decree

INTRODUCCIÓN

La actividad de los centros comerciales en Venezuela data de los años 50 del siglo XX y adquiere un impacto definitivo a finales de la década del 90, cuando son incorporadas las nuevas tendencias mundiales de gerencia, operación, marketing y comercialización de este tipo de establecimientos (Amaya, 2009). En la actualidad, los centros comerciales representan un importante motor de la economía nacional, generando alrededor de 600 mil puestos de trabajos directos e indirectos (Cavececo, 2014; cp. El Universal 2014).

Los Centros comerciales han evolucionado de distintas maneras a lo largo del mundo. Particularmente en Venezuela han adoptado una clasificación propia en función de su tiempo de permanencia, que permite clasificarlos en primera, segunda y tercera generación (Amaya, 2009).

Los centros comerciales de primera generación son aquellos construidos a partir de los años 50. Estos se encontraban mayormente localizados en los ejes expansivos de las ciudades y eran por lo general de reducido tamaño (Armas, 2008; cp. Amaya, 2009). Más tarde, en la década de los 80, proliferaron los centros comerciales de segunda generación. Estos ocuparon mayor espacio que aquellos de primera generación y ampliaron la capacidad de sus establecimientos y estacionamientos. Se caracterizaron por incluir innovaciones tecnológicas como escaleras mecánica y aires acondicionados pero, sobre todo, por su expansión vertical (Amaya, 2009).

Por último, los centros comerciales de tercera generación son estructuras tipo *mall*, de grandes extensiones horizontales y distintos pisos. Tienen innovaciones adicionales a los de segunda generación tales como circuitos cerrados de televisión, equipos inalámbricos, sistemas de grabación de imágenes, entre otras (Amaya, 2009).

Hoy en día, los centros comerciales se han convertido en estructuras poli-funcionales (Amaya, 2009) que, además de ser lugares de compra, ofrecen al público amplias opciones de entretenimiento como salas de cine, centros de exposiciones, ferias de comida rápida, parques infantiles, entre otras (Barreiro, 2006).

Según un estudio realizado en el año 2008, más de 82% de la población venezolana visita centros comerciales y el 94% realiza algún tipo de actividad, sea esta, comprar, comer o conseguir entretenimiento (Datanalisis, 2008).

Entre los factores que han influido en el crecimiento de los centros comerciales de Venezuela destacan: un adecuado balance o mezcla de tiendas, aperturas masivas, horarios extendidos, alta accesibilidad, variedad de tiendas y servicios, seguridad, estacionamientos, mantenimiento, limpieza y rentabilidad. Además, es una respuesta a los cambios de hábitos de compra del consumidor venezolano y su adaptación a una nueva tendencia mundial (Amaya, 2009).

En el país existen aproximadamente 200 entes relacionados con este sector comercial y agrupados en la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (Cavececo), una Asociación Civil sin fines de lucro cuyo objetivo principal es fomentar las buenas relaciones entre empresarios, comerciantes, promotores, inversionistas y todos aquellos interesados en esta actividad (Cavececo, s.f.).

La presente investigación, busca analizar la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014. Se identificarán los públicos a los que se dirigió la información, los mensajes elaborados y su frecuencia de emisión, los medios utilizados para fijar posición, así como también la labor de vocería puesta en marcha por Cavececo. Por último, se estudiará la repercusión de estos factores en el proceso de diálogo con el Gobierno Nacional de Venezuela, que el 23 de mayo de 2014, desembocó en la

proclamación del Decreto Presidencial N° 929 que dictó una nueva normativa arrendataria significativamente más equilibrada para las partes involucradas.

La presente investigación estará estructurada por capítulos, a saber: El capítulo I, planteamiento del problema, objetivos (general y específicos), justificación y delimitación. El capítulo II para el marco teórico. El capítulo III para destacar el marco referencial de la organización objeto de estudio. El Capítulo IV para abordar el marco legal de la investigación, incluyendo aquellos decretos que afectaron de alguna manera la actividad de Cavececo. El Capítulo V para indicar en el marco metodológico el tipo de investigación y su modalidad entre otros aspectos.

El Capítulo VI para analizar e interpretar los resultados. El Capítulo VII para enumerar conclusiones y recomendaciones. Finalmente se indicarán las referencias bibliográficas y los anexos de interés.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Las organizaciones, tanto privadas como públicas, están expuestas a conflictos de origen interno y externo que, de no ser tratados, pueden originar situaciones de crisis. Según Cervera (2004) una crisis "constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con transcendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa" (p.314).

González (1998), agrega que la crisis "amenaza los objetivos prioritarios de la organización, altera la relación existente entre esta y sus públicos (...)" (p.30). Por otra parte Fita (1999), destaca que las crisis suelen producirse en momentos inesperados, es decir, "existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse el riesgo" (p.121).

El 29 de noviembre de 2013, Cavececo se vio involucrada en una situación de esta índole cuando el Gobierno Nacional, en el marco del proceso de fiscalización que estaba realizándole al sector privado, publicó la Gaceta Oficial N° 40.305 que oficializó el Decreto Presidencial N° 602, correspondiente a un "régimen transitorio de protección a los arrendatarios de inmuebles destinados al desempeño de actividades comerciales, industriales o de producción" (http://www.asambleanacional.gov.ve/uploads/documentos/doc_ed512c240491f27ff0f58da6045b125fbf1b14d5.pdf).

El decreto impuso como precio máximo de alquiler de locales comerciales Bs. 250 por metro cuadrado, una reducción significativa para los establecimientos de centros comerciales, cuyas tarifas rondaban en ese momento entre los Bs. 600 y Bs. 1.200,

dependiendo de sus características de ubicación, tamaño y condiciones de la infraestructura (García, 2013).

La caída hasta de 380% en el precio máximo de los alquileres comerciales, impactó la estructura de costos de los comercios, produjo una disminución en la oferta de los espacios y la caída en la calidad de servicios de los centros comerciales que garantizan limpieza, mantenimiento de infraestructura, aire acondicionado, vigilancia, iluminación, cuidado de áreas verdes, entre otras labores (García, 2013).

Para hacer frente a esta situación, Cavececo debió poner en práctica una estrategia de comunicación de crisis que, según Villafañe (1999), consiste en un programa enlatado que posee un objetivo preventivo y cuya elaboración debe ser previa a la contingencia de cualquier situación crítica. Para toda compañía, esta estrategia combina dos factores: los principios que han de regir la comunicación en casos de crisis y las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de precrisis.

Dentro de esta estrategia de contingencia, Fita (1999) señala que la manera de abordar la comunicación es casi tan importante como resolver el problema de la crisis en sí. Este proceso incluye la selección de los canales de información a emplear, la elaboración de mensajes clave y la elección de los voceros competentes que resultan indispensables para que la empresa pueda defender las diferentes posturas del problema y, sobre todo, la de una imagen y una identidad que será puesta en tela de juicio durante la crisis.

Por todo lo anteriormente expuesto, los investigadores se han formulado las siguientes interrogantes:

1. ¿A qué públicos fueron dirigidos los mensajes emitidos por Cavececo?
2. ¿Cuáles fueron los criterios de selección de los mensajes y su frecuencia?

3. ¿Cuáles fueron los medios utilizados por Cavececo para fijar posición ante la situación de crisis?
4. ¿De qué manera manejó Cavececo su vocería oficial?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar los públicos a los cuales fueron dirigidos los mensajes
2. Identificar criterios de selección de los mensajes y su frecuencia
3. Identificar los medios utilizados por Cavececo para fijar posición ante la situación de crisis.
4. Evaluar el manejo de la vocería oficial de Cavececo

1.3. Justificación

Según Berganza y Ruiz (2005) la justificación de una investigación está determinada por los criterios de conveniencia, proyección social, aporte teórico, implicaciones prácticas y aporte metodológico que la misma ha de tener.

Los investigadores consideran que el presente trabajo cumple con el criterio de proyección social ya que responde a las demandas de una institución, específicamente Cavececo, y sus resultados previsibles pueden ser de interés para

esta y otras instancias similares del sector privado, que puedan verse afectadas por políticas gubernamentales de esta índole en un futuro (Berganza y Ruiz. 2005).

Así mismo, la investigación ofrece un aporte teórico pues mediante el análisis de la gestión comunicacional de Cavececo empleada para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos, se pretende contribuir al avance de teorías, conceptos o tendencias ligadas al manejo de la comunicación (Berganza y Ruiz. 2005).

Por último, el presente trabajo representa un aporte metodológico debido a que según lo señalado por Berganza y Ruiz (2005), los resultados conseguidos pudieran ser de utilidad para investigaciones en el campo de las comunicaciones, e incluso pudieran servir de base para futuras investigaciones relacionadas con la gestión comunicacional durante situaciones de crisis.

1.4. Delimitación y alcance

Esta investigación analizará la gestión comunicacional de Cavececo durante la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

La delimitación espacial del proyecto estará comprendida por los públicos, mensajes, canales y voceros oficiales empleados por Cavececo en su estrategia comunicacional de manejo de crisis.

Con la presente investigación se busca lograr un balance entre las percepciones que pueda tener un estudiante de periodismo y las de uno de comunicaciones publicitarias, con el objetivo de lograr un enfoque acertado que permita analizar de forma correcta la estrategia comunicacional utilizada por Cavececo en el tema de la crisis de arrendamiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Organización

Las organizaciones son “un sistema racional de cooperación” en el cual las personas están dispuestas a trabajar entre sí de manera intencional, con una división lógica y adecuada de las tareas, para lograr objetivos que, individualmente, no podrían alcanzar (Chiavenato, 2005, p.28).

Según Bartoli (1992), las organizaciones se diferencian de cualquier otro grupo por poseer las siguientes características: finalidad existente y conocida por todos sus miembros, duración indeterminada y misión permanente, distribución de roles y tareas, sistema de comunicación y coordinación, división formal de la autoridad y el poder, criterios y control de resultados.

Para que las organizaciones puedan lograr el éxito dependen de las actividades y esfuerzos colectivos de muchas personas. Por un lado requieren de los llamados recursos humanos, conformados por los individuos y grupos encargados de realizar las actividades y producir los aportes necesarios para que la organización funcione correctamente. Así mismo, dependen de los recursos materiales y financieros, que incluyen tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones, financiamientos y demás implementos necesarios para que las personas puedan producir resultados y llevar las organizaciones al éxito y la prosperidad (Chiavenato, 2009).

Tanto los recursos financieros como materiales constituyen la base de la contabilidad tradicional, son evaluados cuantitativamente, en moneda circulante y corresponden a los activos tangibles de la organización. Los recursos materiales están sujetos a la descomposición, degradación pérdida y depreciación, mientras que

aquellos financieros pueden oscilar dependiendo de la inflación, la deflación, el mercado de capitales, entre otros factores (Chiavenato, 2009).

2.2. Cultura organizacional

Para Romero (1996), cp. Salcedo y Romero (2006), la cultura organizacional es un:

Conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas. (http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131599842006000100005&lng=en&nrm=iso&ignore=.html).

Estas creencias compartidas, definen subconscientemente varios aspectos conductuales dentro de la empresa. El autor añade que adicionalmente las creencias "tienen un efecto sobre la motivación, las expectativas de las personas en relación al trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización" (Chiavenato, 2009, p.120).

Por otro lado, la cultura organizacional establece la imagen que la empresa proyecta al exterior y, a su vez, sirve como elemento diferenciador frente a su entorno (McGraw-Hill, s.f., <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>).

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional suele ser invisible e informal, y solo puede observarse en función de sus efectos y consecuencias. El autor señala que la misma posee seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados: al interactuar entre sí, los miembros de la organización se caracterizan por manejar términos particulares, un lenguaje común y rituales relativos a las diferencias y conductas.
- Normas: son reglamentos, patrones de comportamiento, políticas de trabajo y lineamientos sobre la forma en que se hace todo.
- Valores dominantes: son los principios impartidos por la organización, y que se espera que sus miembros compartan y a su vez defiendan.
- Filosofía: son políticas que reflejan como se cree que debe ser el trato que tienen que recibir los empleados y clientes.
- Reglas: guías establecidas en cuanto al comportamiento dentro de la organización. Todos los que quieran ser aceptados dentro del grupo deben aprenderlas y seguirlas.
- Clima organizacional: la forma de interactuar entre las personas, el trato a los públicos y la sensación que transmite el local.

2.3. Comunicación organizacional

Para Bartoli (1992), los términos información y comunicación han sufrido una evolución importante durante los últimos años y son muchas veces confundidos entre sí. El objetivo perseguido, y no la estructura de los datos transmitidos, es lo que permite distinguir entre ambas nociones. Mientras informar busca la simple emisión y recepción de conocimientos, la comunicación persigue el intercambio de datos con el objetivo de cambiar el comportamiento de los otros (Weiss, 1971; cp. Bartoli, 1992)

Hoy en día, la dinámica organizacional es posible solo a través de procesos comunicacionales que permiten que todos sus públicos, tanto internos como externos, estén debidamente enlazados e integrados (Chiavenato, 2005).

Por su parte, Bartoli (1992) señala como las facetas de la comunicación afectan a la empresa:

- En el plano de las nuevas tecnologías de la comunicación: las empresas se sitúan en el centro de la rápida evolución informática, ya que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.
- En el plano de las relaciones interpersonales: las empresas están constantemente expuestas a las dificultades inherentes de los problemas de comunicación entre las distintas categorías de personal que la agrupan.
- En el plano político administrativo: las empresas deben determinar los objetivos de recepción y emisión de información, y la orientación y acción en materia de comunicación para mejorar el desempeño global de la misma.

2.3.1. Comunicación organizacional externa

La comunicación externa es aquella que mantiene la organización con su medio exterior. Según Bartoli (1992), abarca las siguientes dimensiones:

- Operativa: es aquella que ocurre entre los miembros de la empresa y los distintos asociados o interlocutores externos, como clientes, proveedores, contratistas, entre otros, en el marco de sus actividades profesionales diarias.
- Estratégica: busca la constitución de una red entre los miembros de la empresa y los actores externos considerados claves, con el objetivo de desarrollar relaciones positivas y que puedan resultar indispensables para la organización en determinadas situaciones.
- Notoriedad: es aquella que emplea la institución para dar a conocer sus productos, mejorar su imagen y desarrollar relevancia. La misma comprende donaciones, publicidad, intervenciones en manifestaciones, patrocinios y demás prácticas.

2.3.2. Comunicación organizacional interna

La comunicación interna comprende todos aquellos procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines y se cree y mantenga su cultura (Bauzá, Bello, Marañón, 2006).

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos mediante los cuales se intenta que los miembros de la organización cumplan con las tareas que les son asignadas. Así mismo, estudia el papel que tienen los canales de información en este hecho, partiendo siempre de los objetivos propuestos en un principio para el grupo (Bauzá, Bello, Marañón, 2006).

Según Capriotti (1998), los objetivos globales de la comunicación interna son los siguientes:

- A nivel relacional: establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los sectores de la compañía.
- A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable.
- A nivel actitudinal: obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización. Así mismo, busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa ante los miembros de la misma.
- A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, procurando un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

2.4. Barreras comunicacionales

Dentro de toda organización, los procesos comunicativos entre sus miembros están constantemente expuestos a riesgos y amenazas conocidas como barreras comunicacionales internas. Según García (1998), estas son:

- Físicas: problemas técnicos en los canales y soportes de comunicación
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas en los receptores de las comunicaciones
- Psicológicas: problemas asociados con comportamientos agresivos
- Sociológicas: rivalidades entre los distintos grupos presentes en las organizaciones que a su vez deterioran el clima social.
- Culturales: diferencias por niveles intelectuales, por costumbres, tradiciones y formas de razonar.
- Lingüísticas: poco conocimiento o total desconocimiento de los códigos retóricos, lingüísticos u de otro tipo que se emplean para comunicar.
- Administrativas: sistemas poco adecuados y no compatibles con la organización.

Así mismo, el proceso de la comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o alterar el intercambio de información entre sus miembros (Chiavenato, 2009). Según el autor estas son:

- Sobrecarga: ocurre cuando el volumen o cantidad de información transmitida sobrepasa la capacidad que tiene el receptor de procesarla. En estos casos parte de la información puede perderse o distorsionarse.
- Distorsión: ocurre cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación. La misma puede ser causada por la *percepción selectiva*, que consiste en que cada persona selecciona, de forma consciente o no, las informaciones que más le interesan, o por diferencias de puntos de vista y de intereses.

- Omisión: se presenta cuando el receptor carece de la capacidad suficiente para captar el contenido completo del mensaje y filtra solo aquello que logra captar. Esto provoca que la comunicación no ocurra de forma completa o que su significado pierda sustancia.

2.5. Públicos

Como fue expuesto en punto anterior, los emisores arman o encodifican sus mensajes de acuerdo con la respuesta que esperan generar en el receptor. Por esta razón las organizaciones, en su rol de emisoras, requieren un conocimiento amplio sobre sus públicos, que les asegure la obtención de una comunicación eficiente (Alarico y Gómez, 2003; Berlo, 1990). Esto permite “afinar el mensaje y situarlo exactamente dentro de un marco de referencia que pueda ser interpretado sin interferencia ni ruido” (Alarico y Gómez, 2003, p. 35).

Alarico (2008) señala que dentro de las organizaciones, tanto el departamento de comunicaciones como el de mercadeo indagan en las preferencias, deseos y actitudes de sus públicos. Sin embargo, mientras mercadeo se inclina hacia el producto en los diversos segmentos del mercado, las comunicaciones orientan su análisis a determinar el grado de aceptación de los públicos hacia la organización, vista esta como un todo.

Para cumplir este último aspecto, así como también facilitar el cumplimiento de la estrategia comunicacional, las organizaciones dividen el público general en públicos particulares que posean características comunes. Al reducir el tamaño del público, aumentan las posibilidad de producir mensajes que entren claramente en el marco de referencia del grupo seleccionado (Alarico, 2008; y Alarico y Gómez, 2003).

Los públicos de la organización se clasifican en tres grupos principales: interno, intermedio y externo (Alarico, 2008; Alarico y Gómez, 2003).

- Interno:

Conformado por los miembros de la organización y es por tanto considerado como prioritario. La estrategia de comunicaciones dirigida al público interno debe buscar su identificación con los objetivos y metas de la organización. Comprende:

- Accionistas
- Directivos - Gerentes
- Trabajadores: fijos, contratados y suplentes

- Intermedio:

Trabajadores jubilados, sindicatos y gremios profesionales

- Externo:

Es amorfo, heterogéneo, disperso, impredecible y contradictorio. Las empresas emplean la segmentación como mecanismo para dividirlo en grupos más pequeños de acuerdo a factores demográficos como el nivel socioeconómico, educativo, sexo, ubicación geográfica, aficiones, entre otros. Algunos de estos son los siguientes:

- Consumidores y usuarios
- El gobierno
- Los partidos políticos
- Los medios de comunicación social
- Los organismos empresariales y sindicales
- El sistema financiero
- Los proveedores
- Los acreedores
- Los distribuidores
- Los detallistas
- La competencia

- La familia del personal
- La comunidad local y general (Alarico, 2008; Alarico y Gómez, 2003).

2.6. Mensajes

En su célebre modelo, Laswell (1948) cp. Blake (1975), desglosa el proceso comunicacional en cinco preguntas “Quién, Dice qué, En qué canal, A quién, Con qué efecto” (p. 12). El mensaje, que corresponde al *Dice qué* dentro de este paradigma, es definido por Blake (1975) como un conjunto de símbolos empleados en la trasmisión de significado.

Berlo (1990), señala que existen tres factores a ser tomados en cuenta en relación a los mensajes:

- Su código: “todo aquello que posea un grupo de elementos (un vocabulario) y es un conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa (una sintaxis) es un código” (p. 45). Así pues, este punto hace referencia a los distintos códigos con los que puede ser estructurado un mensaje de acuerdo con el significado que se desee transmitir.
- Su contenido: se refiere al material seleccionado e incluido por la fuente dentro del mensaje, con el fin de expresar un determinado propósito.
- Su tratamiento: al momento de encodificar un contenido, la fuente está facultada para elegir entre diversos códigos, estructuras y elementos. El tratamiento del mensaje hace precisamente referencia a esto, y es definido por Berlo (1990) “como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido” (p. 47).

2.6.1. Mensajes Clave

Se refiere a enunciados que sintetizan los mensajes de la organización de forma clara y sencilla. Los mensajes clave, también conocidos como mensajes blindados, se caracterizan por su concreción y por su intención de comunicar solo un tema en específico: una idea, un concepto, un hecho, una indicación, entre otros (Orduña, 2012).

Contar con una estrategia comunicacional que incluya el manejo adecuado de los mensajes clave, permite al equipo directivo de las empresas cuestionar los objetivos y visión de la compañía y lograr consensos respecto al propósito deseado para la organización. Así mismo, brindar dirección, propósito y consistencia a la comunicación y reforzar el negocio, ofreciendo así un punto de vista comúnmente orientado a sus objetivos y audiencias (Rábago, 2013).

Un mensaje clave efectivo no puede dejar cabida a la interpretación, o segundas lecturas, "ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público" (Rojas, 2012, <https://books.google.co.ve/books?id=0x7njUWRxxcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>). Por otro lado, es vital que los mensajes clave no puedan ser editados por los medios, pues comprenden informaciones en su estado puro. Por último, deben tener contenido sustancioso que se aleje de la mera retórica, para provocar el interés de los públicos pertinentes y cumplir con su objetivo comunicacional (Rojas, 2012)

Según Fernández (2006), en el siglo pasado las estrategias comunicacionales de las organizaciones se basaban en la construcción de mensajes clave repetitivos y uniformes. Sin embargo, hoy en día, debido a la cantidad de micro-medios existentes y altamente segmentados, resulta prácticamente imposible "centrar un mensaje clave en un escenario donde la información fluye, se reproduce y desborda" (Fernández, 2006, <http://www.redalyc.org/pdf/1995/1-99520719013.pdf>).

Una vez que las empresas hayan desarrollado una plataforma de mensajes clave, deben proceder a analizar la medición de su impacto en las audiencias pertinentes. En un entorno cambiante, competitivo y de crecimiento para las compañías, estos procesos pueden resultar sumamente complejos (Rábago, 2013).

2.7. Situación de crisis

Todas las organizaciones están sujetas a la presencia de conflictos. Según Tjosvold (1993) estos son procesos de negociación en los que la mayoría de las veces los involucrados tienen distintas formas de lograr metas e intereses que pueden ser iguales o distintos. Las situaciones de crisis suelen presentarse en las organizaciones cuando existen conflictos que no han sido resueltos.

Son muchas las opiniones de los autores sobre el concepto de crisis. Uno de los más mencionados es Cervera (2004), quien expone que una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con transcendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa” (p.314).

En otro orden de ideas, Fernández (2009) agrega que las crisis pueden ser previsibles y señala sobre ellas que son “una situación anómala y accidental (...), que se produce ocasionalmente de forma involuntaria y es desconocida por los principales implicados” (p.183). En la misma línea se muestra Fink (2002) cp. Fernández (2009), cuando señala que las crisis son situaciones de alerta en donde ocurren cambios de sentido que pueden beneficiar o perjudicar, pero que son cruciales para las organizaciones.

Por su parte, Piñuel (1997) señala que “la noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización” (p. 167). El autor agrega que entre la situación anterior y la posterior a la crisis sucede un acontecimiento extraordinario ante el que la

organización debe reaccionar y poner en juego su imagen y equilibrio ante sus públicos.

Por último, es importante destacar que no todas las organizaciones se desenvuelven en los mismos entornos y aquellas que lo hacen en ambientes dinámicos están expuestas en mayor grado a sufrir situaciones de crisis. En cuanto a los ambientes cambiantes González (1998), expone que todas aquellas organizaciones que operan en entornos turbulentos deben contar con sistemas que les permitan saber que sucede en el entorno.

2.8. Causas de crisis

Según Black (1996) todas las organizaciones se pueden ver afectadas por dos tipos de incógnitas: conocidas y desconocidas. Las primeras son aquellas en las que hay conocimiento del peligro potencial sin embargo, no se conoce si realmente van a suceder o cuándo. Las desconocidas en cambio, son aquellas que no pueden ser previstas de manera razonable.

En cuanto a las causas de una crisis Barquero y Fernández (2007) señalan que, cuando los cambios suceden a pesar de ser esperados y traen consigo modificaciones en las tendencias económicas de la organización, se les conoce con el nombre de cambios bruscos de tendencia. Los autores mencionan los sucesos que forman parte de esta categoría y entre uno de ellos aparecen los problemas de origen financiero.

Cuando los cambios bruscos de tendencia suceden, pueden conllevar a su vez crisis financieras y laborales entre otras; uno de los posibles cambios para sociedades financieras son las modificaciones en las legislaciones que afecten a las organizaciones (Barquero y Fernández, 2007).

Según Costa (2005) existen distintas causas que pueden contribuir a la aparición de una crisis. Las mismas varían dependiendo de la condición de la empresa, sin embargo, se pueden clasificar de la siguiente forma: "catástrofes, fallos funcionales graves, crisis de honorabilidad, amenazas económica-financieras o crisis internas" (<http://ow.ly/RgjOo>).

Respecto a las catástrofes, Costa (2005) señala que estas producen alarmas sociales, pueden afectar a la supervivencia de la empresa y suelen traer consigo serias consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones.

Por otra parte, para Costa (2005) los fallos funcionales graves son los que conllevan riesgos para la salud de las personas o su seguridad, disminuyen las ventas de las empresas, provocan ataques externos por parte de la competencia y hacen que los consumidores pierdan la confianza en la empresa.

Las crisis de honorabilidad ocurren cuando representantes de la empresa incurren en conductas desviadas de la legalidad. Estos tipos de crisis traen consigo pérdidas de liderazgo, sanciones y un deterioro de la reputación e imagen de la organización (Costa, 2005).

En cuanto a las amenazas económico-financieras, Costa (2005) señala que son aquellas que de cierta forma resultan previsibles y que conllevan una situación crítica en donde los cambios imprevistos en la dirección de la empresa, generan pérdida de la motivación para los públicos internos y la caída del valor de la compañía.

Por último, Costa (2005) agrega que las crisis internas son aquellas que se originan de conflictos tales como enfrentamientos entre empleados, poca producción, entre otras y que causan "un empeoramiento del clima interno y la caída de la productividad, pérdida de calidad en la prestación de los servicios, etc." (<http://ow.ly/RgjR2>).

Piñuel y Westphalen (1993) establecen un criterio sobre las causas de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las producen y clasifican a las mismas en las siguientes categorías: las objetivas, provocadas por acontecimientos reales tales como atentados; las subjetivas, que vienen alimentadas por rumores, declaraciones o enfrentamientos; las técnicas, caracterizadas por fallas de procesos o sistemas; las políticas que tienen su origen en las matrices de opinión, como lo son conflictos sociales o legislaciones; las endógenas cuando la causa de la crisis es interna y trascienden los límites de la organización; y por último las exógenas, que se deben a causas externas que afectan al sector, la imagen de la empresa y su reputación.

2.9. Fases de una crisis

Según Losada (2010) las crisis se dividen en tres etapas: la pre crisis, la crisis y la postcrisis. En la primera fase se presentan los indicios de la crisis y es el momento para las organizaciones de identificar sus causas y actuar de forma proactiva.

En la siguiente etapa, la situación de crisis se ha desatado por completo y "deben ponerse en marcha las estrategias y recursos, técnicos y humanos, diseñados para una situación de esta naturaleza" (Losada, 2010, <http://ow.ly/RjEQ5>). Este periodo se divide a su vez en la fase aguda, donde los medios de comunicación hacen su puesta en escena y la crónica, en donde la situación sigue siendo delicada y peligrosa pero no tanto como en la primera fase.

Por último, Losada (2010) señala que la postcrisis es la etapa en que la situación anómala ha sido resuelta y la organización debe pasar a realizar un análisis detallado sobre la misma, con el objetivo de ajustar las acciones ante otra posible eventualidad a futuro.

Otro de los expertos que habla sobre las fases de una crisis es Fink (1986) cp. Saura (2005), quien propone una división de cuatro etapas y aclara que estas no

siempre se presentan en orden lógico o circular. Según el autor, la primera etapa consiste en una incubación de la crisis, pues en ella aparecen sus primeros indicios. Aquí la actitud de las organizaciones es fundamental, pues si reaccionan correctamente los efectos de la crisis pueden minimizarse. Luego sigue la segunda fase, comprendida por la crisis en sí. Esta etapa tiene el mayor impacto en la empresa. Posteriormente aparece la etapa clasificada por Fink (1986) cp. Saura (2005), como crónica, cuando "la crisis se extiende en el tiempo, con momentos de recuperación y de recaída" (<http://ow.ly/RjF1O>). Finalmente, la última fase se caracteriza por la resolución de la situación anómala, en ella se deja de percibir la crisis como una amenaza para la organización.

2.10. Comunicación en caso de crisis

Según Martín (1998) cp. Saura (2005), se entiende por comunicación en casos de crisis aquellas acciones comunicativas que forman conjuntamente un plan comunicacional con el objetivo de prever y resolver "situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa" (<http://ow.ly/RjF1O>).

Costa (2014) señala que la comunicación cumple un rol primordial pues esta tiende a ser "el instrumento insustituible para acompañar favorablemente la resolución de la crisis y restaurar y mejorar el estado de las cosas una vez superada" (<http://ow.ly/RgjT1>).

Por su parte, Barquero (1994) destaca algunos de los beneficios de comunicar y hacer uso de los medios de comunicación: la empresa puede pronunciar su postura, destacar el apoyo recibido por parte de terceros, mostrar un análisis alentador sobre la situación presentada y dar a conocer los avances alcanzados, entre otros.

Walaski (2011, traducción propia), destaca que la credibilidad es uno de los elementos fundamentales al momento de emitir cualquier tipo de comunicado, y aclara que la misma es alcanzada a través de la sinceridad del mensaje, la

transparencia de los hechos y la claridad al dar detalles precisos. La autora expresa la importancia de mantener una estrategia de comunicación, pues es a través de la misma que se logra incrementar el conocimiento y la implicación por parte de las partes interesadas sobre un determinado hecho.

Por otro lado, cuando la estrategia de comunicación va dirigida específicamente a la resolución de una situación de crisis, Walaski (2011, traducción propia) expone que se debe plantear y dar respuesta a las siguientes incógnitas: ¿A quién nos estamos dirigiendo? ¿Qué quiere saber nuestra audiencia? ¿Qué efecto queremos lograr? ¿Cómo vamos a comunicar? ¿Cómo vamos a escuchar? ¿Cómo vamos a responder?, ¿Quién desarrollará el plan y cuándo? O ¿Qué barreras nos podemos encontrar?

2.11. Manual de crisis

Ante las situaciones de crisis las organizaciones deben estar preparadas. Según Piñuel (1997), en esos momentos no se puede improvisar. Es por ello que las organizaciones deben conocer cuáles son los conflictos potenciales que pueden surgir y cómo resolverlos.

Tuñez (2007) señala sobre las ventajas de contar con un instrumento de este tipo: "ante la premura de tiempo, la necesidad de respuestas y el pánico que a veces se apodera de esos primeros instantes, un buen manual, será la primera respuesta o, cuando menos, nos ayudará a mantener la calma" (<http://ow.ly/RjFvX>).

Heath y O'hair (Traducción propia, 2009) destacan como principal beneficio de esta herramienta comunicacional que las organizaciones no desperdiciarán tiempo pensando en qué hacer y en quién lo hará.

En cuanto a la utilidad de la herramienta, Tuñez (2007) señala que la misma facilita la comprensión sobre la gravedad de la situación y allí se encuentra la clave

sobre "qué decir y qué no se debe decir, cuáles son los errores más frecuentes y cómo evitarlos" (<http://ow.ly/RjFvX>). El autor añade que el manual "no tendrá todas las respuestas, pero si los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación" (<http://ow.ly/RjFvX>).

Sobre los puntos a considerar en el manual de crisis, Fita (1999), señala que en él deben estar definidas las instrucciones básicas para todos aquellos procedimientos que minimicen los efectos negativos de la crisis y destaca que:

(...) su contenido debe ser claro y diáfano, conciso, preciso, de fácil lectura y debe abarcar todos los aspectos necesarios como pueden ser: las instrucciones fundamentales para caso de crisis, con sus posibles variantes. Descripción del Gabinete de Crisis y su composición con los números de teléfono en donde sus componentes puedan ser localizados (p. 164).

Coombs y Holliday (2012, traducción propia), señalan sobre la herramienta que no siempre es fácil reconocer qué contenido debe estar incluido. Del mismo modo, subrayan que hay técnicas que pueden haber funcionado en ciertos casos pero ante otras circunstancias pueden fracasar. En cuanto a este punto Hortas (2007) cp. Túnnez (2007), matiza que "cada manual debe dar respuesta a las particularidades de cada compañía" (<http://ow.ly/RjFvX>) y agrega que no se debe estereotipar el contenido del mismo.

Según Fita (1999), para que el manual sea exitoso, este debe ser desarrollado por especialistas de la materia y debe estar en constante revisión para así estar actualizado y mantener su vigencia de acuerdo a los cambios del entorno.

2.12. Comité de crisis

Como anteriormente se explicó, uno de los principales aspectos contemplados en el manual de crisis, es el comité o gabinete de crisis, con sus funciones, sus objetivos y sus integrantes. Según Remy (2011), el principio fundamental de los comités de

crisis es "juntar gente competente, informada y con capacidad de decisión e implementación" (p. 61) para enfrentar las crisis. Remy (2011) agrega que es importante evitar las decisiones y declaraciones aisladas sobre el problema y, en cambio, se debe buscar el consenso entre los expertos presentes en el comité de crisis, todo esto con la intención de evitar que las mismas puedan terminar siendo "contradictorias, repetitivas, anuladoras entre sí, parciales, rivales, etcétera" (p. 62).

Según Gil (2013) cp. Hernández e Isla (2013), el comité de crisis se compone de "expertos y responsables de todos los niveles" ([http://www.razonypalabra.org.mx/Libro Crisis/Crisis.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/Libro_Crisis/Crisis.pdf)) y se enfoca tanto en los grandes focos estratégicos del plan, como de controlar prácticas más elementales tales como: decidir quiénes serán los encargados de hablar con los públicos y qué hacer ante amenazas y rumores. En la misma línea, López (2007) señala que el comité o gabinete de crisis está compuesto por los máximos responsables para la resolución de la misma y consiste en "un equipo de trabajo multidisciplinar que se encargará de tomar las decisiones oportunas" (<http://ow.ly/RjGSa>).

Por otra parte, Costa (2005) señala que los miembros del comité "deberán estar preparados para poder actuar con la mayor agilidad posible según lo exijan las circunstancias" (<http://ow.ly/Rgk33>) y añade que resulta oportuno ya tener establecidas las personas y sus determinadas responsabilidades para cada crisis.

Costa (2005) recomienda que los integrantes del comité de crisis estén compuestos por el presidente o director de la organización, un experto en el área de prensa, un responsable de relaciones externas y otro de comunicación interna, y señala:

No existe una composición y un número ideal de personas que deban formar parte de este comité aunque (...), debe haber dos tipos de personas: las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía (<http://ow.ly/Rgk5N>).

Fink (1986) cp. Jiménez (2007), señala que la composición de los comités o gabinetes de crisis varía dependiendo del tipo de crisis, pues en ocasiones es necesario contar con el apoyo de expertos de determinadas áreas. Sin embargo, "siempre será necesario contar con (...) un equipo fijo, y luego dependiendo de la clase de crisis que se produzca contar con ese personal especializado ya que su punto de vista será esencial para dar con la solución" (<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>).

En cuanto a la composición del gabinete de crisis, Alcat (2005) cp. Jiménez (2007), señala que se debe contar con un especialista externo:

El asesor externo, que convive cada día con empresas de distinto tamaño, de sectores y mercados diferentes, aporta una visión más real porque tiene en cuenta lo sucedido en otras compañías y cómo reaccionan los diferentes públicos. Y además está permanentemente informado de lo que ocurre en el mundo empresarial y mediático y ese conocimiento lo traslada a la organización que asesora (<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>).

En cuanto a las funciones del comité de crisis, Costa (2005) destaca la de detectar las señales de alarma dentro y fuera de la organización, analizar los contenidos de los rumores, crear estrategias de respuesta, definir objetivos, llevar registro de los acontecimientos y acciones tomadas, y tomar las decisiones en el momento adecuado.

Sobre las ventajas de contar con un comité de crisis establecido al momento de gestionar una crisis, Piñuel y Westphalen (1993) señalan:

- Al tener un equipo centrado en el manejo de la crisis, el resto de equipos de la empresa se concentran en sus actividades rutinarias.
- El comité se ve beneficiado de la sinergia que se crea entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Se tiene un órgano enfocado totalmente en la resolución de la crisis

2.13. Toma de decisiones

Según Coulter y Robbins (2005), las decisiones afectan la manera de comportarse y actuar en los hombres y consisten en una reacción ante un problema.

En cuanto a los tipos de decisiones, Simon (1977) cp. McLeod (2000) las clasifica en dos:

- Decisiones programadas: son aquellas en las que ya existe un procedimiento establecido para su manejo debido a que suceden a menudo y de forma reiterada.
- Decisiones no programadas: son "novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes" (https://books.google.co.ve/books?id=zmnjBpmu fKIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

La toma de decisiones de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2004) es un "proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción" (p. 267). Por último, en cuanto a su importancia, Kast (1979) destaca que la toma de decisión es fundamental debido a que "suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas" (p. 383).

2.14. Estrategia Comunicacional

Según Arellano (2005), se entiende por estrategia comunicacional a las "elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos" (<http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>).

Por otra parte, Ferré y Ferré (1996) señalan que la estrategia comunicacional consiste en llevar los objetivos de comunicación por parte de la organización a un "lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente" (<http://ow.ly/RjHnO>). En cuanto a este punto, Kanuk y Schiffman (2005), destacan que un componente esencial en las estrategias comunicacionales es definir y seleccionar al público adecuado.

García (1987) cp. Martín (1995) señalan que la importancia de una estrategia comunicacional para la organización recae en que la misma ofrece un patrón de decisiones que permite determinar sus objetivos, metas, planes, políticas, el tipo de organización que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que busca ofrecer sus públicos internos.

Sobre los distintos objetivos de comunicaciones de una estrategia comunicacional Kanuk y Schiffman (2005) señalan:

Podrían consistir en la creación de conciencia sobre la existencia de un servicio, la promoción de las ventas de un producto, la motivación (o desmotivación) de ciertas prácticas, la atracción de clientes hacia tiendas minoristas, la reducción de la disonancia posterior a la compra, la creación de buena voluntad o una imagen favorable, o cualquier combinación de éstos y otros objetivos en materia de comunicaciones (p. 306).

2.15. Vocero o portavoz

Según Cervera (2004), el vocero o portavoz "habla en nombre de la compañía ejerciendo de interlocutor con los diferentes públicos" (p. 334). En la misma línea, Gagliardi (2006) señala que un vocero es aquella persona que habla sobre un tema que las personas consideran importante y que a su vez establece un punto de vista que las audiencias perciben como importante.

Por otra parte, Gagliardi (2006) destaca que los voceros exitosos saben cómo manejar las emociones y se caracterizan por tomar el conocimiento técnico y ponerlo en contexto. En cuanto a las responsabilidades que debe llevar a cabo el portavoz, Cervera (2004) establece las siguientes:

- Conocer toda la información de interés para los diferentes públicos.
- Valorar los intereses de cada grupo.
- Seguimiento y control de los compromisos adquiridos en las comparencias.
- Representar a la compañía (p.334).

Por otro lado, en cuanto a las acciones que el portavoz debe realizar, presenta las siguientes:

- Informarse de la situación de la comunicación.
- Decidir la presencia/ausencia en el comité de crisis.
- Elaborar contenidos.
- Responder a los medios de comunicación.
- Evaluar su presencia (p.334).

Por otra parte, Devlin (2007, traducción propia) expresa que el rol del vocero es mostrar que la organización es responsable y que merece la confianza y el apoyo del público. Es por ello que el mismo debe ser capaz de explicar la posición de la organización y esforzarse por cuidar la reputación de la misma.

Sobre la persona indicada para asumir la posición de vocero o portavoz de una organización en una situación de crisis, Devlin (2007, traducción propia) señala que hay ventajas y desventajas para cada elección. El autor destaca que en muchos casos el Director Ejecutivo es el encargado de ser el portavoz y que esta estrategia suele funcionar debido a que las audiencias sienten a la organización como preocupada por la crisis y las consecuencias de la misma. Sin embargo, matiza y subraya que los directores ejecutivos no suelen tener buenas habilidades de

portavoz y en ocasiones pueden no mostrar la preocupación debida ante los efectos de la crisis.

En cuanto a las principales preguntas que enfrentan los voceros en situaciones de crisis, Devlin (2007, traducción propia) considera que las mismas tienden a enfocarse en el qué, el cuándo, el dónde sucedió y en quiénes fueron los involucrados en las crisis. Adicionalmente destaca que hay consultores que sugieren a las organizaciones entrenar a distintos directivos para actuar como portavoces en momentos de crisis.

Por último, Devlin (2007, traducción propia) recomienda que cuando las crisis entren en una fase aguda, los únicos encargados de dar respuesta a las consultas de los medios de comunicación sean los voceros.

2.16. Antecedentes de la investigación

Al momento de plantear una investigación resulta menester para los investigadores tener conocimiento sobre aquellos proyectos de grado previamente realizados en la Universidad Católica Andrés Bello pertenecientes al mismo área o que guarden relación con el tema.

Los investigadores del presente trabajo, realizaron un proceso de revisión en el que se buscaron todas aquellas investigaciones relacionadas con el análisis de la gestión comunicacional en el manejo de crisis o que involucraban un estudio relacionado con centros comerciales.

En cuanto a proyectos de grado enfocados en el área, los investigadores consiguieron uno sobre la gestión de comunicación de crisis para la Electricidad de Caracas y la Cantv. En esta tesis elaborada por Lidia Pinto, se determina desde el punto de vista comunicacional como las organizaciones deben prepararse para enfrentar escenarios de crisis en caso de pasar por un proceso de nacionalización.

Mediante la comparación de modelos teóricos conjunto a la experiencia comunicacional de las organizaciones, la investigadora desarrolló un modelo de gestión de comunicación de crisis en caso de una nacionalización.

Adicionalmente se revisó la investigación de Adriana Romero y Alejandra Troconis, que consistió en un análisis de la estrategia comunicacional de la empresa Purina Venezuela durante una situación de crisis. La tesis mostró el modelo de actuación comunicacional de la empresa luego de que una falla en la elaboración de uno de sus principales productos ocasionara el fallecimiento de mascotas y la retirada total del mismo del mercado.

Por otra parte, los investigadores encontraron un estudio de caso de la Universidad Autónoma de Barcelona sobre la comunicación empresarial durante la crisis de Fontaneda, realizado por Ana Jiménez.

Otro proyecto en donde también se abarcó el tema de la comunicación de crisis es la tesis de Analina Faria, quien realizó un estudio sobre el uso de las redes sociales para el manejo efectivo de las crisis. En él se repasan conceptos sobre las situaciones de crisis y se plantean los beneficios de utilizar las redes sociales como herramientas de comunicación en momentos de crisis.

En cuanto a estudios previos sobre centros comerciales, los investigadores encontraron un trabajo sobre el rol de los centros comerciales en la organización espacial de las principales aglomeraciones urbanas de Venezuela, realizado por Carlos Amaya, así como también un estudio de mercado para centros comerciales ubicados en Caracas realizado por Knut Meyer. Otro estudio hallado fue un diagnóstico de las comunicaciones del Centro Comercial City Market, realizado por María Gabriela Estrada y Joanny Jorges, con el objetivo de proponer una estrategia de comunicación interna para el mismo. Por último, también se tomó en cuenta un estudio realizado por Capriles Danae y Laya Anabella sobre las actitudes y los hábitos de consumo de la generación y en específico en los centros comerciales.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (Cavececo)

Cavececo es una Asociación Civil sin fines de lucro fundada en 1997, que agrupa entes relacionados con este sector de los centros comerciales en Venezuela. Nace con el propósito de fortalecer el desarrollo en el país de las nuevas tendencias en materia de comercialización y satisfacción integral del consumidor (Cavececo, s.f.; C. Itriago, comunicación personal, julio 15).

Así mismo, Cavececo cumple una función gremial, ya que agrupa a más de 200 entes del sector representados por comerciantes, cadenas de tiendas, propietarios y promotores, gerentes y administradores, arquitectos y profesionales del ramo, asesores, proveedores y prestadores de servicio de centros comerciales (Cavececo, s.f.; C. Itriago, comunicación personal, julio 15, 2015).

Cavececo no es una cámara obligante, por lo que cada ente tiene la potestad de afiliarse voluntariamente a la misma. La organización tampoco tiene injerencia en las operaciones internas de sus miembros, pues sus funciones se limitan a la asesoría en materia comercial. Así pues, cada uno de sus entes afiliados opera de forma autónoma e independiente (C. Itriago, comunicación personal, julio 15, 2015).

La junta directiva de Cavececo está conformada por 13 miembros, que son postulados y electos cada dos años. Actualmente la presidencia la ocupa el ingeniero Alfredo Cohen (C. Itriago, 2015, cp.).

Entre los objetivos principales de esta organización está el de propiciar las buenas relaciones entre empresarios, comerciantes, promotores, inversionistas y demás

interesados en esta actividad; intercambiar información técnica, formación profesional, proteger los derechos de los socios, desarrollar estudios sobre los avances de los procesos de comercialización y establecer relaciones de cooperación a nivel nacional e internacional (Cavececo, s.f.).

Adicionalmente, desde 1999, Cavececo presenta anualmente a sus afiliados un informe sobre el desempeño del sector de los centros comerciales en el país, que permite evaluar aspectos como: población que visita los centros comerciales, frecuencia y tipo de visitantes, actividades preferidas por la audiencia, entre otros (Top Shopping Centers, 2013).

3.2. Centros Comerciales

El surgimiento de los centros comerciales tiene que ver con las transformaciones en materia de comercio al por menor de gran número de ciudades del mundo, desde el punto de vista de su estructura económica y de su organización espacial (Amaya, 2009).

Johnson (1975) cp. Amaya (2009), señala que estos centros urbanos donde dominaba el comercio minorista y los servicios, se empezaron a conocer con el nombre de Distrito Central de Comercios y Oficinas (CBD). Estos distritos, considerados como el centro alrededor del cual las ciudades se estructuraban, eran áreas en las cuales las actividades dominantes eran del sector terciario de la economía urbana (Cárter, 1974; cp. Amaya 2009).

Hoy en día, el mall es una fórmula comercial que según la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (2003) cp. Escudero (2008) se define como:

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

complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (<http://ow.ly/Rjlr9>).

Según el Urban Land Institute (2005), cp. Capriles y Laya (2006), para que un establecimiento sea considerado centro comercial debe cumplir con las siguientes características:

- Poseer un mínimo de tres establecimientos comerciales
- Las tiendas deben ser manejadas centralmente, aun cuando tengan dueños diferentes.
- Proporcionar facilidades de servicio, tanto para los comerciantes como para los usuarios.
- Poseer una locación fácilmente accesible, con entradas y salidas adecuadas tanto para tráfico vehicular como para tráfico peatonal.
- Un estacionamiento propio que satisfaga la demanda de los usuarios
- La edificación debe tener un tratamiento arquitectónico, concepto o tema unificado.
- Ofrecer un ambiente de compras deseable, atractivo y seguro, que tome en cuenta elementos como el paisajismo, iluminación y protección.
- Presentar una imagen unificada y claramente identificada
- Cada elemento del centro comercial debe estar adaptado a las circunstancias peculiares del lugar, vecindario, concepto y mercado (<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6831.pdf>).

En Venezuela la evolución del comercio al detal y, por consecuencia, de los centros comerciales, ha sido lenta en comparación con Estados Unidos y Europa. Uno de los factores que explica este fenómeno es la reducida población existente en el país y sus centros urbanos antes de los años 50, década en la que se experimentó un crecimiento acelerado gracias a los ingresos provenientes de la industria petrolera y el desarrollo de la industria manufacturera (Meyer, 1978).

De hecho, según Calcaño (s.f.) hasta mayo de 1998 cuando se estrenó el primer Centro Comercial Sambil, los venezolanos que nunca habían visitado los Estados Unidos no conocían lo que era un *verdadero* mall.

Siempre hubo muchos centros comerciales, pero la gente, en especial de las clases media y alta, iban allí a comprar, y aunque había gente que visitaba esos lugares para entretenerse, nunca habían sido considerados verdaderos centros de entretenimiento, hasta que abrió el Sambil (www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp46_5.pdf)

Según González y Salas (1997) cp. Estrada y Jorges (2009), en Venezuela se distinguían, antes del advenimiento de los centros comerciales, dos modalidades de expresión espacial tradicional para el ordenamiento de las actividades de comercio. La primera eran las plazas, cuando estas funcionaban como centro económico, político, social y cultural de la ciudad. La segunda, eran las distintas clases de negociación que se ubicaban a lo largo de las principales calles y avenidas de las ciudades.

Dentro de este periodo que transcurre entre la época de la colonia y los años 50, González y Salas (1997), cp. Estrada y Jorges (2009), distinguen en la ciudad de Caracas 7 etapas principales.

- La Plaza Mayor de Caracas

En el siglo XVIII, este espacio estaba dividido en dos áreas destinadas a la actividad comercial: el centro de la plaza, donde se practicaba el comercio informal y se agrupaban los vendedores ambulantes y, por otro lado, sus alrededores donde se ubicaban tiendas construidas de forma estable.

- Plaza San Ignacio

También conocida como plaza El Venezolano, en ella se llevaban a cabo actividades comerciales. Posteriormente, en este espacio pasó a practicarse el comercio lineal, con pasajes y galerías de tiendas que se construyeron a su alrededor y que pertenecían en su mayoría a inmigrantes europeos.

- El Pasaje Zingg

Conocido anteriormente como la Casa Zingg, esta edificación fue construida en el centro de Caracas en el año 1940. Diez años más tarde fue transformada en una vía pública peatonal que conectó el centro de la ciudad con la Avenida Bolívar, es en ese momento que pasa a albergar comercios y tiendas dentro de sus instalaciones.

- La Calle Real de Sabana Grande

En sus inicios, este espacio conectaba Caracas con pueblos aledaños como Chacao, Chacaíto y Petare. Más tarde, con el advenimiento de la ciudad, se convirtió en un área de actividad mercantil y finalmente tomó su forma actual de boulevard.

- La Gran Avenida

Fue construida durante el gobierno de Marcos Pérez Jiménez como prolongación comercial de la Calle Real. El diseño de las tiendas de la Gran Avenida introdujo elementos innovadores para los comercios de la época como uso de vidrieras, espacios frontales para estacionar vehículos que permitían el acceso directo a las tiendas, iluminación nocturna y anuncios de neón para llamar la atención de los clientes, entre otros.

- Centro Simón Bolívar

Esta torre de oficinas poseía una variación respecto a los espacios anteriores: ubicaba los comercios en las áreas del sótano y planta baja. Así, las tiendas aprovechaban el flujo de trabajadores que se desplazaban hacia los pisos superiores y el de los peatones que debían atravesar el complejo.

Para González y Salas (1997), cp. Estrada y Jorges (2009), el Centro Simón Bolívar representó una transición entre la modalidad de los espacios comerciales tradicionales y el advenimiento de los centros comerciales que se impulsó a finales de los años 60 y durante la década de los 70. A medida que fueron cambiando las formas de transporte de los venezolanos y sus hábitos de consumo, estas unidades comerciales empezaron a surgir frente a la necesidad de los consumidores de realizar un conjunto de compras en un mismo lugar con facilidades de estacionamiento, algo que las tiendas ubicadas a lo largo de las avenidas no podían ofrecer (Meyer, 1998).

Según Arredondo (2005), cp. Capriles y Laya (2006), en la actualidad existen cuatro modalidades de centros comerciales en el país:

- Premium

Poseen cines con salas V.I.P, amplia oferta gastronómica, no están ubicados cerca del metro, se ubican en urbanizaciones de clases A, B y C+ y van dirigidos a personas mayores de 20 años. Entre ellos se encuentra el Tolón Fashion Mall, el San Ignacio y la Lagunita.

- Masivos

Se ubican en zonas altamente transitadas, de fácil acceso peatonal y vehicular, ofrecen abundantes opciones de entretenimiento, su target está comprendido por

todas las edades y clases sociales y, presentan más de 3 tiendas ancla. Dentro de esta categoría se encuentra el Sambil, El Recreo, Chacaíto, Unicentro el Marqués, el C.C.C.T, entre otros.

- Residenciales

La mayoría de sus locales prestan servicios, no poseen feria de comida, están ubicados en zonas residenciales, su target son amas de casa y la clase social dependerá de la zona donde estén ubicados. Dentro de estos se encuentra: Galerías de Prados del Este, Santa Fe y Manzanares.

- Empresariales

Están ubicados cerca de torres de oficinas, poseen mayor tráfico de clientes entre lunes y viernes, amplia densidad de lugares de comida, su target son empleados y la clase social de estos dependerá de la ubicación del establecimiento. El Centro Comercial Lido, Centro Plaza, Paseo las Mercedes y Parque Canaima se encuentran dentro de esta categoría.

3.3. El condominio dentro de los centros comerciales

La Junta de Condominio es un organismo representativo de los propietarios de un inmueble, que tiene como objetivo promover el funcionamiento adecuado de las instalaciones, así como también facilitar la comunicación entre sus inquilinos y propietarios (Ley de propiedad horizontal, agosto 18, 1983).

Según Antonio Montani (comunicación telefónica, agosto 9, 2015), hoy en día en Venezuela cuando una empresa o persona construye un edificio, indiferentemente de si se trata de una torre de oficinas, de viviendas o un centro comercial, es necesario realizar un documento de condominio ya que el mismo representa legalmente la constitución del inmueble.

En los centros comerciales este documento de condominio establece cuál es el valor vendible de cada unidad, y ese valor posee lo que se conoce como una alícuota, que corresponde a una cuota o parte del valor total del inmueble. Es con base a esta alícuota que se fija el gasto de condominio que le atribuye a cada local (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015). Es decir, “la alícuota de condominio constituye la parte proporcional que, sobre los gastos comunes, debe asumir imperativamente cada unidad vendible” (Duque, 2008, <http://ow.ly/RgkrM>).

Así pues, el condominio es la forma legal con la cual el centro comercial puede distribuir los gastos totales de mantenimiento del edificio en función del valor de cada inmueble. De esta manera, los locales más importantes pagan una suma mayor de condominio que aquellos establecimientos de menor valor, ya que estos últimos representan un porcentaje menor respecto la totalidad del centro comercial (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015).

3.4. Evolución del modelo de negocios de los centros comerciales en Venezuela

Según el abogado especialista en materia inmobiliaria Antonio Montani (comunicación telefónica, agosto 9, 2015), los centros comerciales operan en Venezuela bajo dos modelos de negocios. El primero, tradicional, se basa en la construcción del centro comercial con el objeto de venta a plusvalía de los locales. Mientras tanto, en el segundo, el promotor mantiene la propiedad de la mayoría de las áreas vendibles, dedicándose a la operación de la propiedad, obteniendo la renta principalmente del alquiler de locales y áreas comerciales.

En el primer caso se encuentran centros comerciales como el C.C.C.T, El Centro Plaza, Plaza las Américas (viejo), entre otros. En estas edificaciones, la mayoría de los locales han sido vendidos y sus propietarios o bien usufructúan de estas instalaciones o pasan a alquilarlas a terceros (C. Itriago, comunicación personal, julio 15, 2015).

El primer centro comercial en romper con este esquema fue Chacaíto, inaugurado en 1968, y posteriormente el Unicentro el Márques, ambos de la familia Pérez Alfonso (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015; Top Shopping Centers, 1999). En esa oportunidad, la propiedad total del centro comercial se mantuvo en los dueños originales, es decir, el modelo de negocios ya no consistía en la venta de los locales, sino en la obtención de ganancias a través del alquiler de los mismos. “En esa época no se cobraba condominio, entonces los elementos básicos (...) eran el metraje o superficie de cada local y la ubicación de los mismos. A mayor metraje menor renta” (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015).

Posteriormente, en la década de los 90, inició la era moderna de los centros comerciales tipo *mall* con el Sambil Chacao. En él la Constructora Sambil, siguiendo el modelo americano, vendió entre 25% y 30% de sus locales mientras que en las edificaciones posteriores de Barquisimeto, Maracaibo, Porlamar y Valencia, no vendió absolutamente ninguno. El modelo de negocios se concentró entonces en un solo propietario, dándole a este la potestad de tomar las principales decisiones en cuanto al manejo de las instalaciones y las reglas de funcionamiento del centro comercial (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015). Este aspecto no es posible en el primer modelo de negocios ya que “un condominio funciona en base a mayorías, si tu vendes un condominio (...) de centros comerciales y vendes la mayoría de los locales no puedes establecer las reglas de funcionamiento” (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015).

En los contratos de arrendamiento de los centros comerciales que se basan en este modelo de negocios, los arrendatarios están obligados a seguir una serie de planteamientos como horario de apertura al público, días laborables, reglas de publicidad y avisos comerciales, entre otros. Según el abogado Antonio Montani (comunicación telefónica, agosto 9, 2015) se trata de un régimen autoritario pero funciona “tanto en presentación de sus locales como de atención al público”.

Este concepto ha mostrado ser exitoso y otros grupos económicos como el Fondo de Valores Inmobiliarios lo han adoptado en construcciones posteriores como los centros comerciales Tolón Las Mercedes y Tolón el Hatillo (A. Montani, comunicación telefónica, agosto 9, 2015).

CAPÍTULO IV.

MARCO LEGAL

La presente investigación busca analizar la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014. Para ello es preciso conocer las principales leyes, resoluciones y regulaciones establecidas por los poderes Ejecutivo y Legislativo que regulan la actividad de los centros comerciales en el país.

4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con la Enmienda N°1 (febrero 15, 2009), publicada en la Gaceta Oficial N° 5.908 (febrero 19, 2009), señala que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El documento destaca que uno de los deberes del Estado es promover medidas que tengan como finalidad garantizar a la población la posibilidad de obtener una ocupación productiva.

En su artículo 87, segundo párrafo, decreta que:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 80).

En el artículo 90, se fija el tiempo máximo de la jornada de trabajo diurna en ocho horas diarias y 44 horas semanales; mientras que la jornada de trabajo nocturna no deberá exceder de siete horas y medias, al día ni de 35 a la semana.

Por último el artículo 91 establece que los trabajadores tienen derecho "a un salario suficiente que les permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las

necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales" (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con la Enmienda N°1, febrero 15, 2009, p. 81).

4.2. Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT)

Los ajustes de las tarifas arrendatarias establecidas en la Gaceta Oficial N° 40.305, de fecha 29 de noviembre de 2013, obligaron a los centros comerciales a implementar una serie de ajustes que en algunos casos afectaron a sus trabajadores tanto directos como indirectos. Tomando en cuenta que el sector de los centros comerciales genera en Venezuela alrededor de 600 mil puestos de trabajo directo e indirecto, es necesario el conocimiento de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) a los efectos de la presente investigación.

El Decreto Parcial con Rango Valor y Fuerza de la Ley Orgánica del Trabajo (abril 30, 2013) señala que los trabajadores tienen el derecho a la estabilidad en sus empleos. En su artículo 85 dice: "esta ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela" (p. 42).

El artículo 79 fija como "causas justificadas" (p. 37) de despido la falta de rectitud por parte del empleado, la conducta inmoral, la toma de justicia por sus propias manos, las faltas graves de respeto a superiores o a los familiares de los mismos, cualquier hecho que afecte la seguridad laboral, imprudencias que influyan de manera grave en la higiene del trabajo, la inasistencia no justificada, el develo de detalles secretos de la compañía, faltas a las obligaciones impuestas por el trabajo, abandono del empleo y cualquier tipo de acoso laboral o sexual.

Según el artículo 173 de la misma Ley, la jornada laboral no podrá exceder de cinco días por semana y el trabajador tendrá derecho a dos días continuos y remunerados de descanso. Adicionalmente, en su segundo párrafo, se refiere a los

horarios de las jornadas laborales; establece una jornada diurna de ocho horas diarias distribuidas entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m.; una jornada nocturna de siete horas al día, distribuidas entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m.; y por último, una jornada mixta de siete horas y media diarias cuando la misma comprenda períodos laborales diurnos y nocturnos.

4.3. Decreto presidencial N° 602

El 29 de noviembre de 2013, el Gobierno Nacional publicó en la Gaceta Oficial N° 40.305 el Decreto Presidencial N° 602, correspondiente a un "régimen transitorio de protección a los arrendatarios de inmuebles destinados al desempeño de actividades comerciales, industriales y de producción" (http://www.asambleanacional.gov.ve/uploads/documentos/doc_ed512c240491f27ff0f58da6045b125fbf1b14d5.pdf).

El artículo 2 de dicho decreto establece:

Los cánones de arrendamiento de inmuebles constituidos por locales o establecimientos en los que se desarrollen actividades comerciales en (...) centros comerciales y, en general, cualesquiera clases de locales o establecimientos destinados al funcionamiento o desarrollo de actividades económicas, comerciales, productivas o de servicios, no podrán exceder de un monto mensual equivalente a doscientos cincuenta bolívares por metro cuadrado (Bs. 250,00/m²) (http://www.asambleanacional.gov.ve/uploads/documentos/doc_ed512c240491f27ff0f58da6045b125fbf1b14d5.pdf).

El artículo señala que los contratos de arrendamiento con cánones establecidos superiores a los aquí mencionados, quedarán automáticamente regulados en el precio indicado en estos párrafos.

Por último, el Decreto Presidencial en su artículo 3, vinculaba de forma directa el monto correspondiente a pagar por concepto de condominio. Estableciendo el monto mediante un porcentaje que no podía exceder del 25% del precio del canon de arrendamiento mensual, establecido en el artículo anterior del mismo decreto.

4.4. Decreto presidencial N° 929

El 23 de mayo de 2014, el Gobierno Nacional sustituyó el decreto presidencial N° 602 al publicar en la Gaceta Oficial N° 40.418 el decreto N° 929, con el propósito de regir "las condiciones y procedimientos para regular y controlar la relación entre arrendadores y arrendatarios, para el arrendamiento de inmuebles destinados al uso comercial" (http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Regulacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf). Este decreto definió en su primer artículo a los locales ubicados en centros comerciales como inmuebles destinados al uso comercial.

Más adelante, el decreto define la relación arrendaticia como el "vínculo de carácter convencional que se establece entre el arrendador del inmueble destinado al comercio, en su carácter de propietario (...) y el arrendatario, quien toma dicho inmueble en arrendamiento para ejecutar en él actividades de naturaleza comercial" (http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Reguacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf).

Por otra parte, el decreto especifica al Ministerio del Poder Popular para el Comercio junto a la Superintendencia Nacional de la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), como órganos encargados de aplicar este decreto. Adicionalmente, expone que al establecer contratos de arrendamiento, "se procurará el equilibrio y acuerdo entre las partes" (http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Regulacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf).

El artículo 32 del decreto presidencial N° 929, establece que el canon de arrendamiento de los inmuebles debe ser de común acuerdo entre arrendador y arrendatario, y podrá realizarse según uno de los siguientes métodos:

1. Canon de arrendamiento fijo (CAF): se toma el valor actualizado del inmueble (VI) y se divide entre los meses del año (12) y entre el área del inmueble (M²A),

consiguiendo de esta forma el canon por metro cuadrado. Posteriormente, se multiplica el valor del canon por metro cuadrado (M^2A) y por el porcentaje de rentabilidad anual (%RA), el cual para el primer año de la relación arrendaticia queda fijado en 12%. Por último, se establece que cuando se trate de locales o centros comerciales nuevos, el porcentaje de rentabilidad anual (%RA), podrá ser máximo 20% durante el primer año.

Lo anteriormente expuesto deriva en la siguiente fórmula matemática:

$$CAF = (VI/12 / M^2A) * M^2A * \%RA$$

2. Canon de arrendamiento variable (CAV) con base en porcentaje de ventas: se establece como parámetro el Monto Bruto de Ventas (MBV) realizadas por el arrendatario y expresadas en su Declaración Regular del Impuesto al Valor Agregado (IVA) "correspondiente al mes inmediatamente anterior" (http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Regulacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf).

Adicionalmente, este método establece que el porcentaje a aplicar en el monto de las ventas realizadas quedará previamente fijado en el contrato, y deberá ser acordado por ambas partes. El mismo oscilará entre 1% y 8%, a excepción de cuando las operaciones comerciales de la empresa se centren principalmente en actividades de entretenimiento, en donde se podrán fijar porcentajes entre 8% y 15%.

3. Canon de arrendamiento mixto (CAM) compuesto por porción fija mas porcentaje de ventas: se señala que se debe respetar lo establecido en el numeral 1 y 2, es decir, que la porción fija nunca podrá superar el 50% de lo que correspondería a un arrendamiento fijo, y que el porcentaje de ventas no podrá superar el 8%. Posteriormente aclara que cuando el porcentaje de ventas supera el doble de la porción fija, el canon mensual se fijará mediante la aplicación del numeral 2, suprimiéndose la porción fija.

4. Adicionalmente, el artículo establece que en caso de no lograr mutuo acuerdo entre arrendatario y arrendador, o que existan dudas en cuanto al cálculo del mismo, se deberá solicitar a SUNDDE su intervención. Por último, se establece la facultad por parte de la SUNDDE de "modificar mediante providencia administrativa los porcentajes de rentabilidad anual (%RA) establecidos en este artículo, cuando así lo determinen razones de interés público o social" (http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Regulacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf).

4.5. Providencias administrativas

La Gaceta Oficial N° 40.027 fijó el 11 de octubre de 2012 nuevas tarifas para los estacionamientos, clasificándolos en: estructurales, no estructurales y terrenos descubiertos. Esta medida compete a los centros comerciales ya que estos poseen estacionamientos estructurales por ser "locales con estructuras e instalaciones permanentes, destinados al estacionamiento, nocturno, diurno o continuo de vehículos" (<http://www.finanzasdigital.com/wp-content/uploads/2013/04/G.O.-40027-11-10-20121.pdf>).

Las nuevas tarifas son las siguientes:

Cuadro N° 1 Esquema de ajuste aprobado

Tipo o categoría de estacionamiento	Tipos de vehículos	Precios por la primera hora o fracción adicional a 30 minutos (bs)	Precios por fracción menor o igual a 30 minutos (bs)	precio puesto fijo (bs)
No estructurales	Vehículo liviano	Bs 2,10/hora	Bs 0,50	Bs 180
	Vehículo de carga	Bs 2,40/hora	Bs 0,90	Bs 210
Estructurales no mecánicos	Vehículo liviano	Bs 3/hora	Bs 1,15	Bs 240
	Vehículo de carga	Bs 3,45/hora	Bs 1,30	Bs 270
Terrenos descubiertos	Todo tipo de vehículo	Bs 1,20/hora	Bs 0,80	Bs 100

Fuente: Elaboración propia (2015) según Gaceta Oficial N° 40.027 (agosto 29, 2012).

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

5.1. Modalidad metodológica

De acuerdo a la estructura establecida por la Universidad Católica Andrés Bello para el desarrollo de Trabajos de Grado, la presente investigación se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva pues estudió en profundidad un fenómeno ya ocurrido, específicamente la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014, para determinar sus variables condicionantes (UCAB, s.f.).

Sobre esta modalidad, Baptista, Fernández y Hernández (2010), señalan que la investigación descriptiva “es aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, así como también describir “tendencias de un grupo o población” (p. 80).

El presente trabajo analizó el manejo comunicacional de crisis desarrollado por Cavececo, con el objetivo de recolectar de manera independiente información relacionada con los conceptos y variables estudiadas, sin indicar cómo estas últimas se relacionan entre sí (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Por último, se trató de un estudio cualitativo, ya que empleó la recolección de datos sin medición numérica para analizar el fenómeno en cuestión, y posteriormente responder preguntas planteadas en dicho estudio. (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

5.2. Diseño y tipo de investigación

La presente investigación es un estudio de caso, enfocado concretamente en el análisis de la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), los estudios de caso son aquellos que utilizan los procesos de la investigación cuantitativa, cualitativa o mixta y “analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p.163). Así mismo, los autores agregan que este tipo de modalidad se constituye en estudios experimentales, pre experimentales o no experimentales.

Una investigación de diseño no experimental es aquella en la que no se varía de forma intencionada las variables independientes para medir su efecto sobre otras variables, “solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 149).

Bajo esta premisa, la investigación aquí presentada se fundamentó en un diseño no experimental, ya que analizó un fenómeno ya ocurrido, en su ambiente natural y por lo tanto sin realizar ninguna manipulación deliberada sobre sus variables (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

En otro orden de ideas, los autores Stake (2006) y Yin (2003) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010, versión CD), elaboraron independientemente una tipología en relación al estudio de caso que lo divide de acuerdo a su finalidad, el tipo de datos recolectados y el número de casos y sus unidades de análisis.

Dentro de estos parámetros, la investigación es un caso intrínseco según su finalidad, ya que no pretendió construir una teoría, sino que el caso mismo resultó de interés (Stake, 2006; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010, versión CD). Es un estudio cualitativo en cuanto al tipo de datos a recolectar, pues tuvo como objetivo documentar una experiencia o fenómeno en profundidad, sin utilizar herramientas estandarizadas ni establecer categorías a priori. Por último, investigó un solo caso de estudio con unidades de análisis incrustadas, ya que la “gran unidad” es segmentada en varias subunidades, de las cuales se seleccionan algunas para ser analizadas con amplitud y profundidad (Yin, 2003; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010, versión CD, p. 10).

5.3. Componentes del estudio de caso

Según Yin (2003), cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010, versión CD), el estudio de caso está compuesto por los siguientes elementos:

- Planteamiento del problema
- Hipótesis
- Unidad de análisis
- Contexto del caso
- Fuentes de datos e instrumentos de recolección
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos
- Reporte del caso (resultados)

5.4. Hipótesis

Las hipótesis son explicaciones tentativas de los fenómenos investigados. Las mismas se derivan de la teoría existente e indican lo que trata de ser probado a

través de la investigación (Williams, 2003; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

“Una hipótesis es diferente de la afirmación de un hecho” (Black y Champion, 1976; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 92). Al tratarse de proposiciones o explicaciones tentativas, estas pueden o no ser verdaderas y pueden o no ser comprobadas a través de datos. “Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables; pero en cualquier caso son solo proposiciones sujetas a comprobación empírica y a verificación de la realidad” (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 93).

No todas las investigaciones plantean hipótesis, esto depende de su alcance inicial (Baptista, Fernández y Hernández, 2010). El presente trabajo, por tratarse de un estudio de casos, posee entre sus principales componentes a la hipótesis como elemento sobre el cual se debe “organizar y efectuar el análisis” de la investigación para confirmar, retar o extender su planteamiento (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, versión CD, p. 23).

Así pues, en el presente trabajo los investigadores plantearon la siguiente hipótesis: la estrategia comunicacional de manejo de crisis empleada por Cavececo para afrontar la situación desatada en el sector comercial, luego de la declaración del Decreto Presidencial N° 602 fue efectiva, ya que influyó en la decisión del Gobierno de emitir un decreto sustituto (N° 929) que dictó una nueva normativa arrendataria, más equilibrada para las partes involucradas.

5.5. Diseño de variables de investigación

Toda propiedad que posea una variación medible u observable es considerada una variable (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010) existen dos tipos de variables:

- Independientes: ejercen un efecto sobre las variables dependientes
- Dependientes: se miden para determinar el efecto que tienen sobre ellas las variables independientes.

Para Baptista, Fernández y Hernández (2010), resulta indispensable en toda investigación definir las variables, pues permite que aquellas personas que lean el estudio puedan acreditarle el mismo significado a los términos expuestos. Así mismo, permite a los investigadores asegurar que las variables pueden ser medidas, observadas, evaluadas o inferidas, “es decir que de ellas se pueden obtener datos de la realidad” (p. 109). Por último, este proceso permite confrontar la investigación con otras similares, ya que “si tenemos definidas nuestras variables, podemos comparar nuestras definiciones con las de otros estudios para saber si hablamos de lo mismo” (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 109).

5.5.1. Definición conceptual y operacional de las variables

De acuerdo a los planteamientos de Baptista, Fernández y Hernández (2010) expuestos en el punto anterior, la presente investigación contó con una variable independiente, siendo ésta la Crisis de Arrendamiento, y una variable dependiente: la Gestión Comunicacional.

Por otra parte los autores plantean dos modalidades para definir las variables, en un primer lugar las conceptuales, que se refieren a definiciones “de diccionarios o de libros especializados” (Kerlinger, 2002; Rojas, 2001; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p.110). Por otro lado, las operacionales que agrupan a los “procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 111).

A continuación, se definen ambas variables:

Crisis de arrendamiento

Esta variable se refiere al concepto de crisis pero específicamente aplicado al sector arrendatario. Luego de realizarse una búsqueda exhaustiva, se determinó que, por los momentos, no existe una definición conceptual que combine el término de crisis con la palabra arrendamiento. Sin embargo, esto no impidió formular una definición operacional de la misma.

Uno de los autores con mayor conocimiento sobre la crisis en el ámbito organizacional es Piñuel (1997), quien define la misma como un "cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización" (p. 167).

El 29 de noviembre de 2013, Cavececo se vio involucrado en una situación de esta índole cuando se publicó en Gaceta Oficial el Decreto Presidencial N° 602, que estableció condiciones y restricciones para el alquiler de los inmuebles y fijó los cánones de arrendamiento hasta un máximo de doscientos cincuenta bolívares por metro cuadrado (Bs. 250,00/m²).

Así pues, para efectos de la presente investigación, el término *crisis de arrendamiento*, se refirió específicamente a la situación desatada en el sector arrendatario venezolano a partir de la emisión del Decreto Presidencial N° 602.

Gestión comunicacional

La definición de gestión comunicacional, en cambio, es de tipo conceptual debido a que la misma ha sido definida en libros especializados de comunicación corporativa. Según Littlejohn (1983) cp. Halpern (2010) la gestión comunicacional consiste en "la comunicación entre la organización y sus públicos antes, durante y

después de una ocurrencia negativa (...) designada a minimizar el daño en la imagen de la organización” (<http://ow.ly/Rgkv2>).

La presente investigación, usó el término para referirse específicamente a la gestión comunicacional empleada por las organizaciones para enfrentar situaciones de crisis.

5.5.1.1 Cuadro N° 2 Operacionalización de variables

Variables	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	N° de pregunta	Instrumentos	Fuentes
Crisis de arrendamiento	Situación anómala desatada en el sector venezolano arrendatario de locales destinados al comercio, la industria y la producción, entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014, como consecuencia de las regulaciones sobre los márgenes de ganancia de alquileres establecidos por la Ley de Costos y Precios Justos.	Medidas gubernamentales	Decreto Presidencial N° 602 (impuso como precio máximo de alquiler de locales comerciales Bs. 250,00 por metro cuadrado)	1, 6, 7	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				1, 2	Instrumento II	Directivo de Cavececo
				2	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				1, 2	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			18, 19	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo	
			6	Instrumento II	Directivo de Cavececo	
		Repercusiones en el funcionamiento de los centros comerciales	Personal empleado y contratado	5, 6, 7, 9, 10	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				2, 3, 4	Instrumento II	Directivo de Cavececo
			Mantenimiento de las instalaciones y equipos	3, 6, 7, 10	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				2, 4	Instrumento II	Directivo de Cavececo
			Horarios de servicio	6, 7, 8	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				2	Instrumento II	Directivo de Cavececo
			Experiencia de compra de usuarios	6, 7, 11	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				5	Instrumento II	Directivo de Cavececo
		Rentabilidad	1, 2, 4, 6, 7, 18	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo	
			1, 2,	Instrumento II	Directivo de Cavececo	
			Públicos (internos, intermedios y externos)	13, 16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				1, 3, 4, 8, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 5, 14, 15	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			13, 15, 16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo	

Gestión Comunicacional	Proceso mediante el cual las empresas obtienen, despliegan o utilizan efectivamente sus recursos comunicacionales, para la consecución de objetivos determinados.	Enfrentar oportunamente la crisis	Contenido de mensajes	1, 3, 4, 6, 9, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 5, 7, 8, 14	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			Canales (reuniones, medios impresos y digitales)	13, 14, 16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				7	Instrumento II	Directivo de Cavececo
				1, 3, 4, 7, 10, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 6, 9, 13, 14	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			Frecuencia (periódica o no periódica)	12, 13, 14, 16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				7	Instrumento II	Directivo de Cavececo
				1, 3, 4, 10, 13, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 6, 12, 13, 14	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			Vocería	16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				3, 4, 11, 12, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 10, 11, 14	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis
			Comité de crisis	16, 17	Instrumento I	Directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo
				3, 4, 5, 14	Instrumento III	Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones
				3, 4, 14	Instrumento IV	Expertos en el área de manejo de crisis

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.6. Población y unidad de análisis

Según Selltiz (1980) cp. Baptista, Fernández y Hernández, (2010), la población o universo total de una investigación, es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Baptista, Fernández y Hernández (2010) señalan que la población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. Agregan que: “un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema” (p. 174).

Bajo esta premisa, resulta indispensable —para determinar la población de una investigación— conocer exactamente las unidades de análisis, es decir, conocer sobre qué o quienes se recolocarán los datos necesarios para responder a los planteamientos propuestos en la investigación (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Lofland (2005) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), divide las unidades de análisis de la investigación cualitativa en: significados, prácticas, episodios, encuentros y papeles o roles.

De acuerdo con esta división, la presente investigación empleó la unidad de encuentros que realizó con los gerentes de centros comerciales, directivos de Cavececo, representantes del área comunicacional de Cavececo y los expertos en manejo de comunicación de crisis. Según Lofland (2005) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), los encuentros son unidades dinámicas y pequeñas que se dan entre dos o más personas de manera presencial, permiten completar tareas o intercambiar información y terminan cuando las personas se separan.

Las unidades de análisis de la presente investigación se centran en estudiar la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de

arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

Así pues, la investigación contó con una población total conformada por todas aquellas personas afectadas directa e indirectamente por las regulaciones arrendatarias impuestas en Venezuela con el decreto presidencial N° 602, en el marco de la Ley de Costos y Precios Justos, entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

Sus unidades de análisis fueron las siguientes:

- Gerentes de centros comerciales afiliados a Cavececo

Aportaron información sobre cómo la crisis afectó directamente el funcionamiento de los centros comerciales y a los usuarios de los mismos, siendo estos altamente dependientes de las tarifas arrendatarias.

- Directivo de Cavececo

Miembro de su junta directiva, que pudo ofrecer información sobre el impacto de los decretos presidenciales en el mantenimiento de los centros comerciales.

- Gerencia en el área de comunicaciones de Cavececo

Miembro del área de comunicaciones que pudo ofrecer información de primera mano sobre la gestión comunicacional llevada a cabo por Cavececo para hacer frente a la crisis de arrendamiento.

- Experto en el área de manejo de crisis

Profesional que ha ofrecido asesoría externa a empresas para la gestión de riesgo, y que aportó información especializada sobre la forma en que se afrontó la crisis de arrendamiento.

5.7. Muestra

De acuerdo con los parámetros de la investigación cualitativa, la muestra se define como un grupo de personas, eventos, sucesos, entre otros, sobre la cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población estudiada (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Baptista, Fernández y Hernández (2010), señalan que en las investigaciones cualitativas las muestras más utilizadas son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. Dentro de estas, se encuentran: la muestra de expertos, la muestra de casos tipo y la muestra por cuotas.

Para los efectos de la presente investigación, se utilizó la muestra de expertos, ya que fue necesaria la opinión de individuos especialistas que pudieran aportar información profunda y de calidad sobre el impacto de las medidas tomadas por el gobierno mediante el Decreto Presidencial N° 602, así como también de la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

5.7.1. Tamaño de la muestra

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), el proceso cualitativo no fija parámetros definidos para determinar el tamaño de la muestra, sin embargo, los investigadores señalan una serie de factores que intervinieron en su determinación:

- La capacidad operativa de recolección y análisis: se refiere al número de casos que pueden manejar los investigadores de acuerdo a los recursos con los que disponen.
- El entendimiento del fenómeno: es el número de casos necesarios para permitirle a los investigadores responder a las preguntas de investigación.
- La naturaleza del fenómeno analizado: se refiere al tiempo que necesitan los investigadores para obtener información sobre los casos estudiados. Tiene que ver con la frecuencia en que estos ocurren y su accesibilidad.

Por su parte, Mertens (2005) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), hace una observación sobre el número de unidades que suele utilizarse en las investigaciones cualitativas, y sugiere para los estudios de casos en profundidad un mínimo de entre seis a ocho unidades.

Partiendo de lo anterior, se escogió para la presente investigación una muestra conformada por siete individuos:

- Tres Gerentes de centros comerciales afiliados a Cavececo (Centro Comercial El Recreo, Centro Comercial Millenium Mall y Sambil Caracas Mall).
- Un directivo de Cavececo (Alfredo Cohen).
- Un empleado de Cavececo en el área de comunicaciones (Claudia Itriago).
- Un experto en el área de manejo de crisis (Elías García).

5.8. Técnica e instrumento de recolección de datos

La recolección de datos es un elemento fundamental de la investigación cualitativa. Este proceso tiene como finalidad obtener información en profundidad sobre las unidades de análisis o participantes contemplados en el estudio, y es aplicado en el ambiente natural en que estos se desenvuelven cotidianamente (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), el instrumento de recolección de datos en el proceso cualitativo es “el propio o los propios investigadores” (p. 409) que, mediante diversos métodos o técnicas, recogen datos en forma de lenguaje escrito, verbal o no verbal, conductas observables e imágenes.

En cuanto a la recolección de datos en la investigación cualitativa, Baptista, Fernández y Hernández (2010) presentan cuatro posibles técnicas: la observación, la entrevista, las sesiones en profundidad o grupos de enfoque y la biografía o historia de vida.

La presente investigación utilizó como método de recolección de datos la entrevista, que consiste en una reunión en la cual un entrevistador conversa e intercambia información con uno o más entrevistados. Esta técnica cualitativa de recolección de datos tiene como características ser más íntima, flexible y abierta que aquellos cuestionarios empleados en las investigaciones cuantitativas (King y Horrocks, 2009; Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Según Grinnell y Unrau (2007) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y abiertas. El presente estudio recurrió a la entrevista semiestructurada ya que la misma se basa en una guía específica de preguntas, pero le otorga al entrevistador la libertad de introducir interrogantes adicionales en caso de requerir más informaciones sobre determinados temas.

Para la presente investigación se empleó la técnica de la entrevista semiestructurada y en base a esta se realizaron cuatro instrumentos. Según la clasificación expuesta por Mertens (2005) cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), el instrumento N° I, dirigido a directivos de centros comerciales afiliados a Cavececo, contó con dos preguntas de antecedentes, cuatro preguntas de opinión y 13 preguntas de conocimiento. El instrumento N° II, dirigido a un directivo de Cavececo, contó con una pregunta de antecedente, dos preguntas de opinión y cuatro preguntas de conocimiento. El instrumento N° III, dirigido a un empleado de Cavececo en el área de comunicaciones, contó con una pregunta de antecedente, dos preguntas de opinión y once preguntas de conocimiento. Por último, el instrumento número N° IV, dirigido a un experto en el área de manejo de crisis, contó con dos preguntas de antecedentes, dos preguntas de opinión y 11 preguntas de conocimiento.

5.9. *Confiabilidad y validez del instrumento*

Según Baptista, Fernández y Hernández (2010), todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez.

El primer término se define como la obtención de resultados iguales, siempre que se aplique el instrumento, es decir "grado en que un instrumento produce resultados coherentes y consistentes" (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 200). Sin embargo, esta condición a pesar de ser necesaria no es suficiente por sí sola, ya que un instrumento puede ser consistente en sus resultados pero no medir lo que se busca y, por ende, sus hallazgos no podrán ser tomados en cuenta (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Es por ello que la validez se presenta como otro requisito indispensable que debe alcanzarse en los instrumentos de recolección de datos. La misma se refiere al

"grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 201).

Kerlinger (1979), cp. Baptista, Fernández y Hernández (2010), plantea la siguiente incógnita para conocer si un instrumento es válido o no: "¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez" (p. 201). Baptista, Fernández y Hernández (2010) agregan que para poder tomar los resultados de una investigación, el instrumento de medición debe ser tanto válido como confiable y agregan: "la validez y la confiabilidad no se asumen, se prueban" (p. 204).

Existen varios tipos de evidencias que pueden determinar la validez de un instrumento de recolección de datos: relacionada con el contenido, relacionada con el criterio, relacionada con el constructo y por validación de expertos (Gronlund, 1990; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs, 2008; Babbie, 2009; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

La presente investigación empleó el criterio de la validez por expertos, que hace referencia "al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo a voces calificadas" (Streiner y Norman, 2008; cp. Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p. 204). En este proceso de validación los expertos realizan la evaluación del instrumento y posteriormente dan su opinión sobre los mismos (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

Los investigadores recurrieron a tres profesionales para que validaran los instrumentos a ser aplicados:

1. Xiomara Zambrano: profesora universitaria, licenciada en Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela (UCV), doctora en Ciencias Sociales de la UCV y especialista en la Universidad Santa María (USM) en Gerencia Empresarial. Adicionalmente ha ejercido distintos cargos en comunicaciones internas y asesora a clientes en el área de la comunicación organizacional y la

responsabilidad social empresarial. Actualmente es Directora de XYZ Consultores.

2. Blas Fernández: profesor universitario, licenciado en Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Magister en Comunicación para el Desarrollo Social en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Adicionalmente se desempeñó como comunicador social en Empresas Polar. Actualmente es coordinador académico del postgrado de Comunicación Social de la UCAB y miembro del Consejo Técnico del Centro de Investigación de la Comunicación de la UCAB.
3. Carlos Delgado: profesor universitario, licenciado en Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Magister en Comunicación y Periodismo en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Adicionalmente se desempeñó como redactor y coordinador de sección en medios periodísticos y por otra parte ha sido coordinador de comunicaciones en empresas. Actualmente es director del Centro de Investigación de la Comunicación de la UCAB.

5.10. Ajuste del instrumento

Posterior a la validación de los instrumentos, se procedió a ajustar los mismos de acuerdo a las recomendaciones sugeridas por los expertos escogidos para validar.

La profesora Xiomara Zambrano realizó sugerencias de forma respecto a los instrumentos. Recomendó eliminar del instrumento N° II las preguntas de conocimiento que se repetían en el instrumento N° III. Esto, debido a que dichas preguntas buscaban obtener información específica sobre cifras y datos concretos, por lo que consideró que con incluirlas en un solo instrumento era suficiente. Así mismo, según Zambrano, esto permitía reducir la duración de la entrevista a realizar al directivo de Cavececo, elemento que consideró indispensable. Es por esta razón

que se redujo el número de preguntas del instrumento N° II, de 12 a 7, evitando así la repetición de preguntas entre instrumentos. El diseño final del instrumento en cuestión puede ser consultado en el Anexo A.

Por su parte, los profesores Blas Fernández y Carlos Delgado validaron los instrumentos sin realizar ningún tipo de acotación, por lo que se mantuvieron los planteamientos originales de los mismos. El diseño final de ambos instrumentos puede ser consultado en el Anexo A.

5.11. Procedimiento

Una vez realizados los cambios sugeridos en los instrumentos, se procedió a contactar a los entrevistados para fijar horarios de encuentro para las entrevistas.

Para el miércoles 10 de junio se fijó la primera entrevista, la cual tendría como entrevistado a Elías García, experto en el área de manejo de crisis. Sin embargo, debido a problemas en la agenda del entrevistado se debió cambiar la fecha. La entrevista se realizó el viernes 12 de junio vía telefónica debido a que García no reside actualmente en el país.

La segunda entrevista se realizó a Claudia Itriago, profesional del área de comunicaciones de Cavececo. La misma se realizó en la oficina de Cavececo en el Centro Comercial Lido el lunes 15 de junio.

En cuanto a la aplicación del instrumento N° II, correspondiente a la entrevista con Alfredo Cohen, presidente de Cavececo. Esta se realizó de forma satisfactoria el 15 de junio en las oficinas de Constructora Sambil en el Centro Comercial Lido.

La cuarta entrevista se llevo a cabo el 25 de junio en las oficinas del Centro Comercial Recreo la Castellana, en donde se entrevistó de forma satisfactoria a Irene

Abramovits, gerente Inmobiliario en la organización N.S.M y representante del Centro Comercial El Recreo.

Por otra parte, la quinta entrevista, también se realizó el 25 de junio en las oficinas de Millenium Mall. La misma, se realizó a Luis Alemán, Gerente general del centro comercial.

Por último, la sexta entrevista, se realizó en las instalaciones del Centro Comercial Sambil, donde se entrevistó a José Ramón Pazos Gerente general del centro comercial.

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a realizar las transcripciones de las entrevistas para la posterior elaboración de las interpretaciones.

5.12. Limitaciones

En el transcurso del proyecto de investigación se presentaron ciertas limitaciones que deben ser señaladas como soporte de algunas decisiones adoptadas por los investigadores durante el desarrollo del estudio.

En primer lugar, se buscó contar con la opinión de expertos en el manejo de crisis pertenecientes tanto a la agencia de comunicaciones que realizó la estrategia comunicacional de Cavececo (Pizzolante Comunicación Estratégica), como de otras agencias que, al no participar en la elaboración de la misma, podían valorarla desde una perspectiva externa. Sin embargo, una vez realizadas las primeras aproximaciones se pudo notar que, en realidad, los representantes de estas agencias externas no contaban con suficiente información sobre la estrategia comunicacional empleada por Cavececo, por lo que no podían opinar al respecto. En cuanto a este punto, es menester destacar que al ser un tema complicado, con el actor Gobierno entre sus involucrados, la mayoría de los materiales e informaciones de la estrategia comunicacional ideada por Pizzolante Comunicación Estratégica son confidenciales.

Ante el escenario previamente mencionado, los investigadores recurrieron a la opinión de autores expertos en el área de comunicación y manejo de crisis que se encuentran disponibles en distintas fuentes bibliográficas, para contrastarla con la gestión comunicacional puesta en marcha por Cavececo y, de esta forma, poder responder al problema de investigación.

Por otra parte, los investigadores tuvieron dificultades al momento seleccionar a los representantes de centros comerciales a quienes aplicar el instrumento de recolección de datos. Esto se debió a que en Venezuela no todos los centros comerciales operan bajo el mismo modelo de negocios, y aquellos cuyo perfil resulta más relevante para la investigación por haber sido afectados directamente por el Decreto Presidencial N° 602, son aquellos que basan la obtención de su renta en el alquiler de locales y áreas comunes.

Los investigadores desconocían este aspecto al inicio del estudio, y no fue hasta después de hablar por primera vez con representantes de Cavececo que obtuvieron esta acotación, y pudieron determinar a qué centros comerciales contactar, lo cual retrasó la investigación.

De igual forma, no existe información disponible en fuentes bibliográficas acerca del modelo de negocios bajo el que operan los centros comerciales en Venezuela, por lo que los investigadores debieron entrevistar al abogado experto en materia inmobiliaria Antonio José Montani Pérez, para aclarar dudas y complementar el marco referencial de la investigación. La transcripción de esta entrevista se encuentra disponible en el Anexo B del CD.

Otro aspecto que dificultó la investigación fue pautar las entrevistas, pues todos los individuos pertenecientes a la muestra tenían agendas distintas y complicadas e incluso uno de ellos reside fuera del país.

Es importante destacar que desde la realización de la primera entrevista hasta la última transcurrió más de un mes, período en el cual los investigadores llegaron a contactar, incluso, el doble de personas necesarias para la aplicación del instrumento, con el objetivo de acelerar el proceso. Después de un período de retraso durante el cual no se pudo continuar con la investigación, se aplicó finalmente el último instrumento de recolección de datos y se procedió al respectivo análisis e interpretación de resultados para posteriormente concluir y validar la hipótesis.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según Hernández, Baptista y Fernández (2010), en la investigación cualitativa el análisis de resultados busca ordenar la información obtenida durante el proceso de recolección de datos. Esta información carece generalmente de estructura y puede presentarse en forma visual, auditiva, en textos escritos, expresiones verbales y no verbales, entre otros (Hernández, Baptista y Fernández, 2010).

Los investigadores agregan que el “análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o *coreografía* propia de análisis” (Hernández, Baptista y Fernández, 2010, P. 439).

La presente investigación empleó matrices para estructurar la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos. Según Hernández, Baptista y Fernández (2010), las matrices se emplean para establecer vinculaciones entre categorías, temas (o ambos) y permiten así mismo resumir un panorama determinado.

A continuación, se presentarán las cuatro matrices desarrolladas para el presente estudio, seguidas por su análisis de resultados correspondiente, para lo cual se diseñó un modelo único de matriz:

Número de pregunta	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado

Cuadro N° 3: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° I

Preguntas	Entrevistado N°1: Irene Abramovits, representante de Centro Comercial El Recreo	Entrevistado N°2: Luis Alemán, representante de Centro Comercial Millenium Mall	Entrevistado N°3: José Ramón Pazos, representante de Sambil Caracas Mall
<p>1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?</p>	<p>Yo no creo que uno deba unificar un criterio para alquileres en base simplemente a decir en mi centro comercial los costos por metro cuadrado son tal (...). Se deben tomar en cuenta todos esos factores: piso, ubicación dentro del piso, concepto o reglón al cual se define, metraje.</p>	<p>No es lo mismo tener un local en el nivel C3 de este centro comercial, que tenerlo en el nivel C1 y aún incluso en el nivel C1 no todos los locales del C1 tenían un parámetro similar, había rangos. Pero no es lo mismo estar en el ámbito del recorrido o cuando estás en algunas otras esquinas que pudieran no estar en recorrido. La formula era muy particular, tu a los bancos les tienes que cobrar alquileres fijos. En otros casos se establecía el porcentaje de ventas, vas de acuerdo con el negocio comercialmente.</p>	<p>Nosotros teníamos un canon fijo más un porcentaje de ventas. No hay una fórmula que yo te diga, el alquiler es mil bolívares, no, eso varia por la ubicación, el tamaño del local (...) el uso del local y en función a un porcentaje de ventas.</p>
<p>2. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?</p>	<p>No, prácticamente todo viene del ingreso.</p>	<p>No te puedo definir un porcentaje. Hay toda una afectación comercial cuando ese propietario no logra alquilar su local. (...) una cosa es el alquiler y otra cosa es el condominio. El condominio son gastos y punto.</p>	<p>El alquiler es la esencia del negocio (...) está dividido en dos aristas. Una arista que es el alquiler como tal que es un negocio inmobiliario donde construyes, alquilas y operas y otra parte es la parte del condominio, que no tiene utilidad.</p>

<p>3. ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?</p>	<p>Sé podría decir que un porcentaje bien alto (...) porque como te decía al principio, no hay nada más importante que mantener el estado físico de tus instalaciones.</p>	<p>Ese porcentaje de los ingresos totales no están destinados a mantenimiento, salvo que tú tengas un proyecto especial y quieras hacer una mejora. (...) ¿Qué pasó allí? se distribuyó con una alícuota para cada uno de acuerdo a como está establecido en el condominio.</p>	<p>El alquiler no tiene nada que ver con el mantenimiento del centro comercial (...) el mantenimiento del centro comercial lo hace el condominio. Al bajarte el alquiler los costos del condominio eran extremadamente bajos y evidentemente no podíamos cubrir los costos de condominios, por eso los centros comerciales nos vimos obligados a reducir muchas áreas de mantenimiento para poder mantener nuestras puertas abiertas.</p>
<p>4. Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?</p>	<p>Siempre hay algo de mercadeo o de alquiler de espacios de áreas comunes pero todo eso para empezar se revierte para bajar los gastos del condominio, para poder hacer eventos o gastos en navidad o actividades que impacten en menor escala el aumento del costo del condominio. Siempre van en beneficio del inquilino.</p>	<p>Nosotros como condominio recibimos un aporte por la publicidad, por el uso de áreas de uso exclusivo o por el uso de algunas áreas que nos corresponden, superficies, áreas, BTL. En el caso del condominio nosotros tenemos un espacio pequeños que nunca se les han dado condiciones, se convirtieron en depósitos, tenemos unos ingresos muy bajos.</p>	<p>Los espacios cuando hacen eventos puntuales, la publicidad (...) pero el grueso es por conceptos de alquiler de local.</p>
<p>5. ¿Cuántos empleos directos e indirectos genera el centro comercial?</p>	<p>Directos serían empleados nuestros, que no sean contratistas deben ser como doscientas personas. Con contratistas, quinientas, entre seguridad, limpieza, todos los servicios de mantenimiento (...). ¿Y</p>	<p>Tengo una persona calculándoselos. Si yo consigo esa información esa sí se las voy a mandar por escrito. La circunstancia de país fueron tan particulares que además nos vimos afectados por el tema de la Ley</p>	<p>Calculamos que directamente nosotros tenemos alrededor de 3500 personas e indirectamente unas 5000 personas. El hecho de que nosotros tengamos un horario corrido, que los locales no cierren al medio día (...), el</p>

	<p>con los empleados de tiendas? Ahí sí creo que el número llegaría a 3000 personas, 5000 directos y los indirectos que son los proveedores y todo eso imagínate cuántos son.</p>	<p>Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras. Cuando vino el 602 eso generó todo un tema de distorsión de empleos directos e indirectos inclusive dentro de la estructura de condominio y desde el punto de vista indirecto (...) en medio de esas circunstancias los empleos indirectos también se vieron disminuidos por las exigencias de los dos días libres. Para un centro comercial que trabaja de lunes a lunes, los dos días libres son un dolor de cabeza porque te obliga a contratar a más personas (...) se empezaron a cerrar los dos días a la semana los locales y no contrataron a más gente.</p>	<p>horario mínimo de cierre de operaciones es a las 8 de la noche. Abrir todos los siete días de la semana, te obliga a que tu tengas dos o tres turnos de trabajo para poder cubrir los siete días a la semana los 365 días del año.</p> <p>El centro comercial como tal nosotros tenemos actualmente y directamente 107 personas pero después tenemos digamos a través de outsourcing o contratistas.</p>
<p>6. Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial N° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial? ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?</p>	<p>Doscientos cincuenta bolívar por metro cuadrado (...) del local indistintamente del concepto, ubicación, y de ahí ese monto el 25 por ciento era lo que el inquilino pagaba para gastos de condominio.</p>	<p>El centro comercial y yo diría que la mayoría de centros comerciales que están en Cavececo lo tomamos como un todo. Cobramos 250 bolívares y los propietarios, ese 62 por ciento tuvieron que poner dinero, porque la operación se vio afectada por este artículo tres. El artículo tres decía el monto correspondiente por concepto de condominio (...) no podrá exceder del 25 por ciento, eso significaba que yo estaría cobrando por un local comercial 62,5 bolívares por condominio un monto fijo en una</p>	<p>Cuando entró en vigencia nosotros nos acatamos a lo que estaba establecido en el decreto. No hicimos ninguna nueva tarifa sino la que estaba impuesta por el decreto 602. Hasta que fue derogada, se mantuvo esa tarifa. El decreto te amarraba las dos cosas, te amarraba tanto el alquiler como el condominio porque te estaba poniendo un límite al condominio. Al bajarte el alquiler radicalmente, el condominio también estaba mucho más bajo y no nos permitía desarrollar todas estas actividades que nosotros hoy en día</p>

		<p>situación inflacionaria.</p> <p>No es el tema solamente de la ley de arrendamiento comercial, es la distorsión en todos los aspectos, es la distorsión económica, el tema del dólar, el tema de la escasez en ese momento ya habían escasez y escasez en algunos rubros que eran importantes para los centros comerciales.</p>	<p>o normalmente hacemos.</p>
<p>7. De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?</p>	<p>Los primeros meses podíamos jugar con los ahorros, con los mantenimientos de todo pero a medida que fue pasando el tiempo tuvimos que ir dejando prender algunas escaleras porque teníamos que estar seguros de que íbamos a conseguir después el repuesto o el mantenimiento. Tuvimos que eliminar por ejemplo bolsas negras de basura. El costo de la bolsa negra de la basura es muy importante, es parte significativa del costo del condominio entonces fuimos buscando cosas que no afectaran propiamente la operación del centro comercial pero que nos ayudasen a reducir algunos gastos. Estás hablando de compactadoras de basura, de cavas de refrigeración, de antenas, de sistemas de seguridad, a veces tomar la decisión de apagar</p>	<p>Todos los contratos se vieron afectados. (...) seguridad, en el caso nuestro que era distinto de otros centros comerciales con el riesgo de que este es probablemente el centro comercial más atípico desde el punto de vista de infraestructura. El segundo punto es la limpieza. (...) Noviembre, Diciembre, nosotros mantuvimos la operación sacándonos los propietarios, sacando de bolsillo para que no afectara desde el punto de vista comercial. A partir de enero se redujo en la empresa de limpieza un 62,5% del personal. Todo lo que es trabajo de limpieza en alturas por ejemplo, se disminuyó en 50 por ciento la actividad y llegó un momento en que pensamos en disminuirla casi en 75 por ciento para poder operar. La compra de materiales de</p>	<p>Nosotros tratamos de poner digamos en una balanza qué era lo indispensable, tratamos de no bajar la nomina de seguridad, sin embargo, sí nos vimos obligados. Los insumos de limpieza, el personal de limpieza, la dotación de los baños fue lo que inicialmente bajamos. Se hizo una reducción radical en todos los departamentos para tratar de poder cumplir con lo que estaba estipulado en el decreto (...), escaleras, ascensores, pintura, limpieza. El transporte vertical fue duramente afectado por los costos que implica hoy en día la manutención de estos elementos.</p>

	<p>ciertas escaleras (...) de esa forma si tuviésemos ausencia por ejemplo, de lo que son las tiras negras que tienes en una escalera, pudiese en un momento reemplazar una por otra. Eso es un canibalismo, y es indeseable desde todo punto de vista pero tú tienes que darle la mejor calidad posible de atención al visitante.</p>	<p>mantenimiento se redujo un 60 por ciento, y la compra de insumos para los baños que es fundamental en un centro comercial 75 por ciento. Era imposible operar con esos recursos. Cambiamos horarios, redujimos horarios, hicimos ajustes, empezamos a paralizar servicios porque no los podíamos mantener (...) seguridad, limpieza, supervisión, toda esa parte tuvo disminución.</p>	
<p>8. ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?</p>	<p>Formalmente no hicimos modificaciones de horarios, pero muchas personas empezaron a bajar sus horarios porque empezaron a darse cuenta de que junto con el problema nación el tema de la seguridad se estaba poniendo complejo. (...) bajó y sobre todo en temporada como diciembre no se podía incrementar. Porque nosotros normalmente en épocas de alta temporada redoblamos las guardias (...) ese es un tipo de afectación directa, después hubo un problema con el tema abastecimiento, mercancías etc.</p>	<p>Sí lo modificamos y las razones fueron obviamente para tratar de poder seguir operando (...) los propios locatarios comenzaron a pedirlo. Redujimos el horario casi en tres horas, trabajamos de once a siete.</p>	<p>Nosotros no quisimos cambiar el horario, pero los locales comerciales sí lo hicieron y a pesar de que nosotros teníamos un reglamento, hicimos (...) un paréntesis durante esa etapa y no exigimos el cumplimiento del reglamento. A pesar de que las medidas fue contra el centro comercial, muchos locales aprovecharon estas circunstancias para tomar estas medidas.</p>

<p>9. Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?</p>	<p>Se vieron afectados significativamente en sus turnos, en sus horarios tanto por el decreto, como por la ley, la parte laboral donde la ley decía que tenían que tener dos días seguidos libres y por la ausencia de mercancía. Muchas veces el propietario de una tienda para hacer que el empleado se sienta involucrado le da una comisión por ventas. Si no tienes que vender, si no tiene nada que ofrecer estás causándole un problema al empleado porque sus ingresos por ventas bajan (...). Nosotros no despedimos a nadie pero vacantes que se creaban no fueron cubiertos que es distinto.</p>	<p>En principio sí. Los horarios de apertura y cierre del centro comercial condicionaron los horarios administrativos. (...) por fuera tengo gente que trabaja las 24 horas del día, los 365 días al año, todos esos turnos se vieron afectados pero la única forma de no afectarlos era reducir la plantilla hasta lo que podía la ley del trabajo aceptar.</p>	<p>Nosotros tratamos de mantener la tranquilidad y la estabilidad laboral a todos nuestros empleados, pero evidentemente persona que se desincorporaba no la incorporábamos o no la reponíamos. Tranquilamente no trabajamos porque todos estábamos viendo, que las circunstancias eran muy desfavorables.</p>
<p>10. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?</p>	<p>Nosotros tratamos de mantener siempre el estado físico, el mantenimiento de todo. La parte más difícil es la consecución de repuestos, o sea, el problema estaba más en conseguir los repuestos para los equipos.</p>	<p>Ese ajuste estaba destruyendo la operación del centro comercial. En el caso de las escaleras eléctricas para colmo de males yo tenía en octubre del año 2013 el mantenimiento mayor, cuando se hizo ese trabajo una famosa rueda se fue dañando, y las 23 escaleras se paralizaron.</p>	<p>Por supuesto que no. Los aires acondicionados, los <i>chillers</i> no los encendíamos todos por un tema de mantenimiento, porque es sumamente costoso mantener un equipo de estos. Los servicios se vieron muy afectados.</p>

<p>11. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?</p>	<p>Sí por supuesto. Primero por la ausencia de mercancía, segundo por el tema de servicios, el cliente lo que busca es saber que va a llegar a un centro comercial y todos los locales están abiertos a las 10, no a las 10 y media o a las 11, porque tú vas a hacer vida a un centro comercial (...). Cuando llegas y te encuentras que de repente las escaleras mecánicas no están prendidas o te encuentras que el aire acondicionado todavía no lo han puesto a funcionar o que los locales no han abierto porque no consiguieron cubrir las nóminas para poderle dar al gerente los dos días consecutivos (...). Nosotros tenemos unos estudios que nos han hecho Datanálisis, donde lo que se llama el <i>heavy user</i> ha dejado de frecuentar semanalmente el centro comercial pero se ha incrementado en el concepto de cada 15 días.</p>	<p>Sí hubo una afectación y la afectación nuevamente puede ser cualitativa y cuantitativa. La afectación cualitativa es en la medida en que tú reduces horarios, generas distorsión sobre aperturas y cierres de los locales comerciales, empiezas a crear un cierto mensaje que el público dice bueno a lo mejor voy a un centro comercial y no voy a conseguir todo abierto, “no voy a poder hacer todas mis compras”. Por otro lado empezó a manifestarse el tema de la escasez y muchos locales comerciales también vivieron el tema del Dakaso. Cerramos muchos baños para poder operar (...). Nosotros nos manejamos con buen <i>stock</i> pero, obviamente como no sabíamos cómo se iba a prolongar, ni cuánto tiempo, teníamos que hacer merma completa para poder diseñar a futuro</p>	<p>Claro que sí. Muchísimo, porque primero la gente el hecho de que se consiguiera un centro comercial con todos los servicios a media máquina ya eso lo percibe, por más que nosotros hiciéramos esfuerzos de tratar de que esto no se viera, sí se veía. Un 40 por ciento de nuestros servicios se vieron afectados y la gente lo percibía.</p>
<p>12. Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?</p>	<p>Cavececo lo que hace es ayudarnos a convocar a todos los gerentes o a todos los directores de los centros comerciales para que nosotros, entre nosotros, discutamos o evaluemos dudas que podemos tener como centros comercial. Ellos no imponen (...) son como el enlace entre los centros comerciales. Hay distintos</p>	<p>Había una comunicación regular, nosotros mantenemos una comunicación y a medida que ha pasado el tiempo la comunicación se mantiene mucho más regular. (...) mucha información vía internet.</p>	<p>Sí. Cavececo ha jugado un rol muy importante con los centros comerciales. (...) hubo tiempos donde estuvimos con varios decretos que salieron desde el punto de vista del ahorro energético, donde sin la participación de Cavececo, pues no estuviésemos operando con la regularidad de los horarios, con la</p>

	<p>niveles de reuniones. Hay reuniones que son como más <i>petit comité</i> y hay reuniones que son un poco más amplias (...) Hay una <i>newsletter</i>, unas cartas, unas comunicaciones directas por internet, (...) Claudia es una persona bien accesible.</p>		<p>regularidad de los servicios.</p> <p>Recibimos de Cavececo invitaciones, hacemos reuniones y participan todos los centros comerciales que están afiliados a Cavececo. Hacíamos reuniones extraordinarias donde se tocaban los puntos que estuviesen digamos en la mesa en ese momento.</p>
<p>13. Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?</p>	<p>Hubo mucho más frecuencia, pues porque todos los integrantes de Cavececo son dueños de centros comerciales o están directamente asociados. En los casos como los centros comerciales como El Recreo, Sambil o San Ignacio, los dueños de los centros comerciales, los dueños digamos mayoritarios, empezaron a tener reuniones mucho más frecuentes buscando maneras de conseguir soluciones.</p>	<p>Hubo una unión, se dejó de ser ingenuo y se trabajó en equipo y se trabajó con una visión con un objetivo, con múltiples ideas, propuestas. (...) hubo una participación de todos los sectores (...) el timing fue fundamental, no nos abalanzamos</p> <p>Había mucha comunicación permanente (...). Fue casi que a diario. Una vez desatada la crisis de arrendamiento la relación pasó a ser casi que diaria. Cambiaron todos los esquemas (...), hubo reuniones una vez por semana, hasta dos veces por semana con la Cámara de Centros Comerciales, en donde la directora asumía el rol de suministrar información y donde la junta directiva de Cavececo informaba sobre los avances, sobre hacia dónde vamos,</p>	<p>La frecuencia ha sido siempre la misma porque Cavececo ha sido muy activo con los centros comerciales en ese sentido.</p>

		qué vamos hacer.	
14. ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?	Había teléfono dependiendo del nivel de la emergencia, si no, eran invitaciones por correo electrónico y el <i>petit comité</i> decidía cuanto ampliaba la convocatoria (...) por ejemplo cuando se hablaba del tema operativo, de repente Doménico nos apoyaba, cuando se hablaba del tema legal el doctor Trivela que es nuestro abogado nos apoyaba, cuando se hablaba de mercadeo Mariana, que es la que maneja mercadeo nos apoyaba. No nos limitamos a que todo esté en cabeza de una sola persona, sino que dependiendo del tema que se fuese a discutir pues se pedía la participación de alguna otra persona que haga vida dentro del centro comercial en el día a día.	Internet, Newsletters. (...) toda la periodicidad inicial fue reunirnos semanalmente en medio de las circunstancias de crisis pero esas reuniones semanales se transformaron algunas veces en dos reuniones, en tres reuniones, en distintos ámbitos, hicimos un grupo de gerentes de centros comerciales vía Whatsapp, vía Blackberry, vía internet, por todas las vías nos comunicamos, envío a diario de información permanente, de comentarios.	Utilizábamos las redes sociales, llamadas telefónicas, correo electrónico. Cuando estábamos con estos temas, las reuniones eran prácticamente semanales. Se hacía un seguimiento (...) de cómo íbamos a atacar el tema, cómo lo íbamos a trabajar y en función a eso nos reuníamos.
15. ¿Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo?	Totalmente. Cavececo no es quién emite todo, sino es el producto, es el resultado de esas reuniones en esas comunicaciones.	Sí, nos hacían coparticipes de todo, hasta de los comunicados	Era un consenso, por eso se hacían las reuniones, para que participaran todos y todos opinaran.

<p>16. Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?</p>	<p>Absolutamente. Porque los resultados se vieron definitivamente al derogarse el decreto 602 quiere decir que nos aceptaron, nos escucharon (...). La idea aquí no era entrar en conflicto, sino era aportar soluciones, buscar oye: fíjate lo que está pasando, mira cuantas familias se van a quedar sin empleo. Eso fue importantísimo dentro de la comunicación (...), muchísimas de esas familias se iban a quedar en la calle (...) de repente no habían medido las consecuencias de lo que podía generar ese decreto.</p> <p>También fue efectivo porque hubo un apoyo del público (...) vamos a estar claros, en un centro comercial, puedes encontrar todas las actividades de servicio, estás en un lugar donde puedes dejar tu carro seguro o estás en un lugar donde tienes entretenimiento.</p>	<p>Sí, Porque se manejó con consenso. Cuando llegamos al tema de la ley, el <i>timing</i> la comunicación fue permanentemente continua, no se daban pasos en Cavececo que no fueran informados.</p>	<p>Muy bien, porque se derogó el decreto (...), atacamos el problema. La estrategia y todo como se enfocó el problema hacia el ejecutivo por parte de Cavececo me pareció que fue excelente.</p>
<p>17. ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?</p>	<p>Sí</p>	<p>Por supuesto que sí. Es la primera ley que se discute, de lado y lado. Antes de eso si tú veías la historia de las leyes, son leyes impuestas. La negociación fue como les digo bien trabajada en el tiempo, con objetivos claros, con presión comunicacional, presión social. Los comunicados</p>	<p>Claro que sí, se le dio a entender al ejecutivo nacional que lo que nosotros estábamos haciendo era lo adecuado. Creo que se distorsionaba un poquito la información que le llegaba al ejecutivo en torno a los arrendamientos y Cavececo aclaró</p>

		formales de Cavececo hicieron presión.	esas lagunas.
18. Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?	Tuvimos que utilizar cualquiera de los tres esquemas que percibe la ley: fijo, variable o mixto. Ahora bien, como el reglamento no ha salido y estuvimos esperando durante un par de meses que saliera el reglamento pero no terminaba de salir, nosotros asumimos la responsabilidad de contratar una firma de ingenieros que formaran parte de la asociación de tasadores (...) que nos hiciera un avalúo con lo que nosotros consideramos que debe ser lo que contempla o lo que la ley aspira que se tome en consideración para hacer el avalúo del local. En base a ese avalúo fue que empezamos a hacer negociaciones. Los contratos de los locales que estaban vigentes se mantuvieron, los contratos que estaban vencidos pues se sentó, y se empezó a hacer todo una negociación cliente por cliente, uno por uno de cuál era el esquema que íbamos a usar. En el caso de comida tratamos de irnos por el concepto de una renta variable y en los casos de las tiendas nos fuimos por un método mixto.	Se siguieron los parámetros exactamente tal cual como están establecidos y la ley es muy clara. Para poder establecer un precio había que hacer un informe de avalúo, de una empresa que estuviera inscrita en el Soitave, Hay tres esquemas: fijo, variable y un mixto (...) y establecieron además parámetros.	Se evaluó el IPC, la inflación que tenemos en el país (...) y en función a eso se mantuvo el esquema que siempre se propuso (...) de un canon fijo más un porcentaje de las ventas. Si los locales venden poquito, pagas poquito y si los locales venden mucho pagabas un poquito más. Hay un método de canon mixto, un método de canon fijo y un método de acuerdo entre las partes y nosotros gracias a Dios hemos tenido muy buena relación con nuestros inquilinos, con nuestros condóminos y lo que se ha establecido es la relación entre las partes.

<p>19. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?</p>	<p>No favorecen porque pienso yo que como una mala interpretación de lo que se buscaba. No se buscaba “más” el 8, “más”, la palabra “más” ha generado demasiado dolor de cabeza, lo ideal es la palabra “o”, dándole la opción de que no le resulte más alto. Porque al hacer tus cálculos de repente puedes castigar y la pones a pagar eso más el porcentaje entonces de repente es muy costoso. Lo más importante es que tu tienda esté ocupada (...) Obviamente mucho mejor que el 602 pero todavía falta y el reglamento podría aclarar muchísimas cosas y no termina de publicarse.</p>	<p>Sí. No es lo que esperábamos en el 100 por ciento pero yo creo que sí, nos favoreció.</p>	<p>Evidentemente, sin lugar a dudas. No hay ni un punto de comparación. (...) con la situación anterior nosotros estábamos básicamente igual que con el decreto actual.</p>
---	---	--	---

Fuente: elaboración propia (2015)

6.1 Interpretación de los resultados a partir del instrumento N° 1

Para la pregunta N° 1: Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?

Los tres entrevistados mencionaron que, antes de la emisión del decreto N° 602, los centros comerciales no empleaban una fórmula fija o común entre todos para calcular el precio por metro cuadrado de los alquileres. Cada entidad, establecía el costo del alquiler con base en una serie de criterios, entre los que nombraron: el nivel del centro comercial en que se encuentra el local, la ubicación dentro del nivel tomando en cuenta el tráfico de usuarios, el tamaño o metraje del local y el concepto del mismo. Adicionalmente, el entrevistado 2 y el entrevistado 3 señalaron que otro método empleado para fijar el costo de alquiler, es calcular el mismo con base en un porcentaje sobre las ventas del local.

Para la pregunta N°2: ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?

Ninguno de los entrevistados definió un porcentaje específico. Sin embargo, según la entrevistada 1 y el entrevistado 3 la mayor parte de los ingresos del centro comercial provienen del alquiler de sus locales. El entrevistado 2 comentó que, cuando un propietario no es capaz de alquilar su local, se genera toda *una afectación comercial*. Adicionalmente, tanto el entrevistado 3 como el entrevistado 2 mencionaron la diferencia que existe entre la figura del alquiler y la del condominio; el entrevistado 2 precisó que ambos son cancelados por los arrendatarios pero tienen finalidades distintas.

Para la pregunta N° 3: ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?

De acuerdo con la entrevistada 1, el porcentaje del ingreso que se destina al mantenimiento es alto. Sin embargo, según el entrevistado 2 y el entrevistado 3, dichos ingresos no están destinados al mantenimiento del centro comercial, ya que los fondos para el mismo se obtienen por el condominio. El entrevistado 2 precisó que solo cuando se lleva a cabo un proyecto *especial* dentro del centro comercial, que implica una inversión importante y distinta a la del régimen de condominio, el costo del mismo es cancelado en alícuotas por los propietarios de locales. Por último, el entrevistado 3 aclaró que, al bajar los alquileres, también se estaba limitando el monto a cobrar por condominio y esto fue lo que llevó a que los centros comerciales tuvieran que reducir el mantenimiento de las principales áreas de servicio.

Para la pregunta N°4: Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?

Los entrevistados coincidieron en que el mercadeo y el alquiler de áreas comunes son otras fuentes que reportan ingresos para el centro comercial. Por otra parte, el entrevistado 2 señaló que en el Millenium Mall cuentan con un espacio pequeño que sirve como depósito y que reporta ingresos *muy bajos*.

En el caso de El Recreo, la entrevistada 1 explicó que los ingresos obtenidos por otras fuentes diferentes a la de los alquileres se revierten para bajar los gastos del condominio o realizar actividades en navidad, *siempre en beneficio del inquilino*. Por último, el entrevistado 3 señaló que la mayor parte de los ingresos son *por conceptos de alquiler de local*.

Para la pregunta N° 5: ¿Cuántos empleos directos e indirectos genera el centro comercial?

La entrevistada 1 señaló que los empleados directos del centro comercial son aproximadamente entre 100 y 200 personas, sin embargo, al añadir a los contratistas encargados de la seguridad, la limpieza y el mantenimiento, este número aumenta a

setecientos. Adicionalmente, mencionó que hay entre 3.000 y 5.000 individuos que trabajan en las tiendas del centro comercial y que este número es mucho mayor si se toma en cuenta a los proveedores, sin embargo, no precisó la cifra.

Por su parte, el entrevistado 3 explicó que los centros comerciales deben estar abiertos en horario corrido los siete días de la semana, durante todo el año, lo que implica que los locales deben contar con el personal suficiente para cubrir los dos o tres turnos laborales en los que deben operar. En cuanto al número de empleados del centro comercial, el entrevistado 3 expresó que tienen a 107 personas, pero que al sumar contratistas y empleados de comercios, este número se eleva a 3.500. Por otra parte, al contar a los empleados indirectos, relacionados de alguna forma a las actividades del centro comercial, la cifra aumenta a unas 5.000 personas.

De acuerdo con el entrevistado 2, quien no dio las cifras al momento y quedó en mandarlas por escrito, existían circunstancias dentro del país que afectaban el número de empleos directos e indirectos generados por los centros comerciales y a su vez creaban distorsión. Una de estas circunstancias es la Ley Orgánica del Trabajo, el Trabajador y las Trabajadoras, según la cual los empleados deben contar con 2 días libres seguidos por semana. Por esta razón, los centros comerciales y sus locales se ven obligados a contratar a más personal para poder operar en horario regular toda la semana. Durante la crisis esto no fue posible en el Millenium Mall, que debió cerrar dos días de la semana. Para el entrevistado 2, mientras el decreto N° 602 estuvo en vigencia, los centros comerciales y sus comercios decidieron no contratar a más personas, reduciendo de esta manera el número de empleos directos e indirectos generados por el centro comercial.

Para la pregunta N° 6: Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial N° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial?
¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?

Los tres entrevistados coincidieron en que la tarifa de alquiler empleada luego de la publicación del decreto presidencial N° 602 fue la establecida por la ley, es decir, Bs. 250 por metro cuadrado. Acotaron que la nueva normativa también limitaba el monto del condominio, debido a que estipulaba que el mismo debía ser el 25% del costo del alquiler. Es decir, el decreto N° 602 por un lado vinculaba la figura del alquiler con la del condominio y, por otro, establecía un monto tope para calcular ambos. Según los entrevistados 2 y 3, esto no permitió que el centro comercial funcionase con regularidad. El entrevistado 2 agregó que, durante la crisis, el grupo mayoritario del Millenium Mall, quienes son propietarios del 62% de los locales del centro comercial, tuvieron que *poner dinero* para cubrir los gastos del condominio.

Para la pregunta N°7: De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?

Los tres entrevistados mencionaron como las principales áreas afectadas la compra de insumos de limpieza, la suspensión del funcionamiento de ciertas escaleras eléctricas, la disminución en el número de empleados de seguridad del centro comercial y la reducción de las actividades de mantenimiento del centro comercial.

Según la entrevistada 1, los primeros tres meses luego de emitido el decreto N° 602, el Centro Comercial El Recreo pudo funcionar con regularidad recurriendo a los ahorros y otros medios no especificados para cubrir los gastos de mantenimiento. Sin embargo, a medida que fue pasando el tiempo, tuvieron que empezar a disminuir los servicios e intentaron empezar por aquellos *que no afectaran propiamente la operación del centro comercial, pero que (...) ayudasen a reducir algunos gastos*. Adicionalmente, la entrevistada 1 mencionó que en ciertos momentos, debido a la imposibilidad de conseguir repuestos, tuvieron que desconectar ciertas escaleras eléctricas, para así garantizar que en caso de que una pieza de las mismas se dañase, esta podía ser tomada de alguna de las escaleras que no se encontraban en

uso: *eso es un canibalismo, y es indeseable desde todo punto de vista, pero tú tienes que darle la mejor calidad posible de atención al visitante.*

Por otra parte el entrevistado 2, destacó que durante los dos primeros meses, se logró mantener la operación gracias al aporte del grupo de propietarios mayoritarios, sin embargo, posteriormente se tuvieron que realizar ajustes en distintas áreas: se redujo un 62,5% del personal de la empresa de limpieza contratada, se disminuyó en 50% por ciento la limpieza de altura, la compra de materiales de mantenimiento se redujo un 60%, y la compra de insumos para baños un 75 %. Agregó que todos los centros comerciales se vieron afectados y realizaron ajustes de acuerdo su estructura física. El entrevistado señaló que en el caso del Millenium Mall, por tener una infraestructura abierta, no podían eliminar por completo la seguridad.

Por último, el entrevistado 3 comentó que desde el comienzo, se hizo un balance para determinar qué era lo indispensable para no afectar a los visitantes, pero que finalmente se tuvo que hacer *una reducción radical en todos los departamentos para tratar de poder cumplir con lo que estaba estipulado en el decreto.*

Para la pregunta N°8: ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?

Los entrevistados 1 y 3 señalaron que no se realizaron modificaciones formales en los horarios del centro comercial, sin embargo, estos sí se vieron afectados. En el caso de El Recreo, la entrevistada 1 expresó que los dueños de locales empezaron a abrir más tarde y cerrar más temprano sus establecimientos por dos razones: el desabastecimiento y la inseguridad. Acotó que en los meses finales del año, El Recreo suele aumentar el personal de seguridad, sin embargo, esto no fue posible durante la crisis. El entrevistado 3 agregó que, a pesar de que en el Sambil existe un reglamento que sanciona a los comercios que no cumplen los horarios de apertura y clausura, se decidió no implementar la normativa durante la crisis.

Por su parte, el entrevistado 2 señaló que el Millenium sí tuvo que modificar sus horarios, reduciéndolos en casi tres horas, ya que era la única forma en que podían mantener el funcionamiento. Se operaba de 11 de la mañana a 7 de la noche. Explicó que en algunos casos, eran los mismos propietarios los que solicitaban que se redujese dicho horario.

Para la pregunta N° 9: Durante este período ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?

Según el entrevistado 2, los empleados del centro comercial se vieron afectados durante la crisis en lo que respecta a sus turnos laborales, ya que los mismos debieron reducirse para acoplarse a los nuevos horarios de apertura y cierre del centro comercial. De acuerdo con el entrevistado 3, se trato de *mantener la tranquilidad y la estabilidad* de los empleados directos del centro comercial en la medida de lo posible. La entrevistada 1 señaló que la legislación laboral también condicionó los turnos de trabajo, debido a que todos los empleados debían contar con dos días libres seguidos por semana. Así mismo, destacó que la situación de escasez de mercancías afectó a aquellos empleados de comercios que ganaban bajo la figura de la comisión, ya que el número de artículos disponibles para la venta disminuyó.

Los entrevistados 1 y 3 aclararon que no hubo despidos durante este período, sin embargo, no fueron suplidas las vacantes. Por otra parte, el entrevistado 2 explicó que el Millenium Mall debió reducir la plantilla de empleados indirectos hasta lo mínimo permitido por la normativa laboral.

Para la pregunta N°10: ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?

La entrevistada 1 señaló que siempre se buscó mantener el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos, pero que *el problema estaba más en conseguir los repuestos para los equipos*. En la misma línea, el entrevistado 2 comentó que el nuevo ajuste del presupuesto destruía la operatividad del centro comercial, ya que no permitía realizar un mantenimiento correcto y puntualizó que, en el caso del Millenium Mall, 23 escaleras eléctricas se paralizaron por la imposibilidad de conseguir un repuesto específico. Por último, el entrevistado 3 indicó que *los servicios se vieron muy afectados* y que tuvieron que racionarse algunos tales como los aires acondicionados, porque no era posible realizarles el mantenimiento adecuado.

Para la pregunta N°11: Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Todos los entrevistados coincidieron en que la experiencia de compra de los visitantes del centro comercial se vio afectada porque hubo una desmejora en los servicios ofrecidos por los mismos: se disminuyó el horario de apertura y cierre de algunos centros comerciales, se debieron cerrar baños y racionar insumos de agua y papel toilette dentro de los mismos, se apagaron escaleras eléctricas, ascensores y aires acondicionados. En el caso particular del Sambil, el entrevistado 3 señaló que un 40% de los servicios se vieron afectados y, a pesar de los esfuerzos realizados *la gente lo percibía*.

Por su parte, la entrevistada 1 explicó que en El Recreo la frecuencia de asistencia al centro comercial de los *heavy users* pasó de ser semanal a quincenal. Según el entrevistado 2, la afectación sobre los visitantes también fue cualitativa, y tuvo que ver con un tema de percepción en el que el usuario sentía que no iba a conseguir todo los locales del centro comercial abiertos y por lo tanto no iba a poder realizar todas sus compras en el mismo lugar.

Adicionalmente, tanto la entrevistada 1 como el entrevistado 2, indicaron que la ausencia de mercancías fue otro de los factores que influyó en la experiencia de compra de los visitantes, debido a que los mismos no sabían si conseguirían lo que buscaban. Por último, el entrevistado 2 comentó que el *Dakazo* influyó en la experiencia de compra de los usuarios que debían realizar largas colas para adquirir productos.

Para la pregunta N° 12: Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?

Según la información recolectada por los tres entrevistados, Cavececo mantenía con los afiliados una comunicación frecuente a través de: newsletters, reuniones, comunicados directos, correo electrónico y teléfono.

La entrevistada 1 explicó que existían dos tipos de reuniones, unas petit comité y otras para reuniones amplias. Así mismo, destacó que Cavececo *no es una cámara obligante*, y que su labor es servir de enlace para que los distintos gerentes y directivos de centros comerciales afiliados se comuniquen entre sí, discutan y evalúen posibles inquietudes.

Por otra parte, el entrevistado 2 comentó que la comunicación entre los afiliados y Cavececo siempre ha sido regular y que con el tiempo esta se ha incrementado. En la misma línea se mostró el entrevistado 3, quien expresó que la cámara ha jugado un *rol muy importante* para sus afiliados, pues ha intervenido a su favor en otras ocasiones como cuando se publicó el decreto sobre el ahorro energético.

Para la pregunta N° 13: Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?

Según la entrevistada 1, la frecuencia de comunicación entre Cavececo y sus afiliados aumentó, ya que todos los miembros de la cámara guardan alguna relación con el sector de los centros comerciales y se vieron afectados por las medidas del decreto N° 602. Agregó que los dueños mayoritarios de centros comerciales como El Recreo, Sambil y San Ignacio, tuvieron reuniones más frecuentes con Cavececo, con el propósito de buscar soluciones.

Por su parte, el entrevistado 2 explicó que una vez desatada la crisis, *cambiaron todos los esquemas* debido a que la comunicación con Cavececo se volvió casi diaria y se empezaron a realizar entre una y dos reuniones por semana en donde se recibía información de la junta directiva de Cavececo. Destacó que, durante la crisis, los afiliados trabajaron en equipo, con múltiples ideas y propuestas y que *se dejó de ser ingenuo*.

Por último, el entrevistado 3 comentó que Cavececo siempre ha sido un ente muy activo en lo que respecta a la comunicación con sus afiliados y que, durante la crisis, esta actitud se mantuvo y la frecuencia no se modificó.

Para la pregunta N° 14: ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?

Según la entrevistada 1, el medio empleado dependía del nivel de emergencia. Mencionó el teléfono y el correo electrónico. Así mismo, dijo que se realizaron reuniones a las que asistía el *petit comité* y dependiendo del tema a ser tratado estos decidían si extendían o no la convocatoria. Por ejemplo, cuando el tema a tratar era operativo, se invitaba a los gerentes generales de los centros comerciales, cuando se discutían aspectos legales, se convocaba al abogado del centro comercial y así sucesivamente.

El entrevistado 2 destacó el uso del internet, los grupos de conversaciones vía Whatsapp y Blackberry Messenger y las newsletters como medios de comunicación permanentes entre Cavececo y sus afiliados. Mencionó nuevamente las reuniones y explicó que, en algunos casos, estas se extendían hasta a tres veces por semana, y en ellas se discutían distintos ámbitos.

Por su parte, el entrevistado 3 fue el único entrevistado en mencionar entre los medios de comunicación el uso de las redes sociales y coincidió con los otros dos entrevistados al mencionar el teléfono, el correo electrónico y las reuniones *prácticamente semanales*. Explicó que se discutía cómo se iba a abordar el tema a tratar y en función de esto se pautaban próximas reuniones.

En cuanto a la pregunta N°15: ¿Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo?

Los tres entrevistados coincidieron en que los centros comerciales sí tuvieron injerencia en el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo. La entrevistada 1 explicó que los mensajes fueron el resultado de las reuniones entre Cavececo y los centros comerciales. El entrevistado 2, mencionó que la cámara hizo copartícipes de todas sus acciones a los centros comerciales. Por último, el entrevistado 3 destacó que el objetivo de las reuniones era que *participaran todos y todos opinaran* para de esa forma generar consenso.

En cuanto a la pregunta N°16: Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?

Los tres entrevistados coincidieron en que sí. Para la entrevistada 1, el manejo de la comunicación fue adecuado porque Cavececo logró su objetivo principal, es decir, que se derogase definitivamente el decreto presidencial N° 602 y, adicionalmente, se obtuvo el respaldo del público. Destacó que no se buscó en ningún momento la confrontación, sino el aporte de soluciones y, por último, mencionó lo importante que

fue comunicar la cantidad de familias que iban a quedar sin empleo a raíz de la crisis en el sector comercial, consecuencia que, de acuerdo a la entrevistada, quizás no había sido medida por el Gobierno.

Según el entrevistado 2, el manejo adecuado de la comunicación por parte de Cavececo recayó en dos factores: el consenso al que se llegó entre todos los afiliados de la cámara y el *timing* en el manejo de la comunicación.

Para el entrevistado 3, hubo un manejo adecuado desde el punto de vista comunicacional porque se atacó el problema y se logró derogar el decreto N° 602.

Para la pregunta N° 17: ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?

Los tres entrevistados opinaron que sí. La entrevistada 1 no ofreció ninguna explicación. El entrevistado 2 comentó que el decreto presidencial N° 602 es la primera ley que no fue impuesta por el Gobierno, sino que se discutió entre las partes involucradas, hasta que se modificó la legislación. Opinó que el proceso de negociación fue bien trabajado en el tiempo, con objetivos claros y ejerciendo presión comunicacional y social.

Según el entrevistado 3, las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo le hicieron entender al Ejecutivo Nacional que la postura del sector comercial era la acertada y permitieron aclarar la información que llegaba al Gobierno de parte de los arrendatarios que, según él, estaba en muchos casos distorsionada.

Para la pregunta N°18: Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?

Según la entrevistada 1, el Centro Comercial El Recreo se acopló a los tres esquemas percibidos por la nueva ley: fijo, mixto y variable. Explicó que el decreto N° 929 es de carácter transitorio, por lo que luego de su publicación el centro comercial esperó *un par de meses* a que se presentara la normativa final. Ante la ausencia de la misma, el centro comercial asumió la responsabilidad de contratar a una firma de ingenieros debidamente registrada en la asociación de tasadores (Soitave), para realizar el avalúo de sus locales de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley. Una vez obtenido el informe, se llevó a cabo un proceso de negociación con cada uno de los locales para acordar el esquema que se iba a utilizar: *En el caso de comida tratamos de irnos por el concepto de una renta variable y en los casos de las tiendas nos fuimos por un método mixto.* Aclaró que los contratos que estaban vigentes se recuperaron, pero bajo el esquema que se tenía en noviembre de 2013, es decir, no según lo que había establecido el decreto N° 602.

De acuerdo al entrevistado 2, el Millenium Mall se rigió por lo contemplado en el decreto N° 929 para calcular el alquiler de los locales del centro comercial. Mencionó que la ley es clara, y establece que se debe realizar un informe de avalúo por una empresa inscrita en el Soitave y, posteriormente, adoptar uno de los tres esquemas: fijo, mixto y variable.

Por su parte, el entrevistado 3 explicó que la ley contempla un canon mixto, fijo o de acuerdo entre las partes. Expresó que el Centro Comercial Sambil evaluó el ajuste por IPC y la inflación presente en el país y, en función de esto, escogió el último esquema. Es decir, *un canon fijo más un porcentaje de las ventas. Si los locales venden poquito, pagas poquito y si los locales venden mucho pagabas un poquito más.* Aclaró que este era el método que empleaba el centro comercial antes de la entrada en vigencia del decreto N° 602.

En cuanto a la pregunta N° 19: ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

La entrevistada 1 opina que, a pesar de que el decreto N° 929 propone unas medidas más equilibradas para el sector comercial que aquellas del N° 602, este no los favorece. Según la entrevistada, esto se debe a que el decreto sustituto no es claro y deja muchos puntos a la interpretación, por ejemplo, emplea el término *más* en vez del *o*, para referirse a ciertos montos que deben ser cancelados por los arrendatarios, lo que implica que en algunos casos los mismos pueden salir perjudicados.

Por su parte, el entrevistado 2 opinó que, a pesar de que el decreto sustituto no es exactamente lo esperado por el sector comercial, este sí los favoreció. En la misma línea se mostró el entrevistado 3, quien señaló que el decreto N° 929 favoreció a los centros comerciales y agregó que con la situación anterior, estaban *básicamente igual que con el decreto actual*.

Cuadro N° 4: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II

Preguntas	Entrevistado N° 3: Alfredo Cohen, presidente de Cavececo
1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿En cuánto oscilaba el costo de alquiler por metro cuadrado de los centros comerciales?	Los locales generalmente se medían en función de un porcentaje sobre las ventas. Los alquileres son como un alquiler base, un alquiler piso o un porcentaje de las ventas que depende del rubro, por ejemplo, supermercados pueden pagar 3%, electrónicos 4% - 5%, locales de comida y de ropa 8% -10% hasta 12%.
2. Una vez entrado en vigencia el decreto presidencial N°602 ¿Permitían las nuevas tarifas de alquiler que los centros comerciales funcionasen con regularidad?	No, porque la tarifa te bloqueaba un precio máximo y el condominio también estaba limitado al 25% del alquiler, entonces en un país que tiene una inflación que estábamos viviendo (...) y no te permitía cobrar un porcentaje de las ventas sino era un alquiler fijo que nunca podía superar en ese entonces Bs 250. El techo era 5 dólares el metro. En todos los países de la región los alquileres están como en 30 y 80 dólares.
3. Durante este período ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos de los centros comerciales? ¿Se vieron afectados de alguna forma sus horarios de trabajo, turnos, etc.?	Se dificultaron los trabajos, los horarios, se redujeron jornadas de trabajo, había problemas de seguridad, no se trabajaba todos los turnos y de alguna manera pues los centros comerciales se veían en una situación de quiebre técnico si esta ley hubiese permanecido.
4. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?	La mayoría de los centros comerciales que están en Cavececo, en la cámara, se operan de una manera profesional. Profesional es: se hacen guardias los fines de semana, se trabaja en horarios extendido que la mayoría es de las 10 de la mañana hasta las 9 de la noche, feriados. O sea, los centros comerciales son centros de servicio si se quiere (...). Muchos centros comerciales suspendieron digamos su operación diaria de mantenimiento, de seguridad.
5. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?	Absolutamente. De repente llegabas y tenías los baños cerrados, no había papel toilette, no había agua, algunos sitios compramos agua (aparte del agua que nos da la ciudad) compramos sistemas de agua para poder suplir los baños. Eso no lo pudimos hacer (...) Todas las actividades de mercadeo que van asociadas a un centro comercial fueron suspendidas: las bodas comunitarias, el Sambil Model, danzas nacionalistas. También el mantenimiento de las escaleras mecánicas, aires acondicionados, el gasto de la electricidad, por

	<p>todos lados tuvimos que recortar y afectar a nuestros consumidores, a nuestros visitantes diarios.</p>
<p>6. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto presidencial N° 929 favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?</p>	<p>Esta ley nueva que tiraron a raíz del decreto 602 es la única ley que existe, en ningún país del mundo hay una ley que regula a dos compañías privadas. Sin embargo, aquí en Venezuela la tenemos, nosotros la aceptamos y de alguna manera con esta ley podemos trabajar. Preferimos que no existiera la ley como no existe ni en Brasil, ni en Colombia, ni en Bolivia ni en Nicaragua, ni en ningún país del Mercosur (...) El decreto 929 nos permite otra vez cobrar porcentaje sobre las ventas. En un país que tiene tanta inflación como Venezuela, ese es el único recurso que hay para cobrar una renta justa de acuerdo a la inflación y a la devaluación mensual.</p>
<p>7. ¿Durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929, se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>Sí hubo reuniones constantes, creo que como una vez a la semana, una vez cada dos semanas con el ministro de Vivienda y Hábitat, que fue el que designó el Gobierno Nacional para el decreto. (...) hubo un entendimiento si se quiere pues que se logró el objetivo de poder rescatar la industria de los centros comerciales que se encontraba prácticamente en una situación de Jaque mate.</p>

Fuente: elaboración propia (2015).

6.2. Interpretación de resultados a partir del Instrumento N° II

Para la pregunta N° 1: Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿En cuánto oscilaba el costo de alquiler por metro cuadrado de los centros comerciales?

Según el entrevistado, antes de la emisión del decreto N° 602 el precio de los alquileres de locales en centros comerciales se calculaba mediante una fórmula que establecía un precio fijo o base y un porcentaje de acuerdo con las ventas del comercio. *Supermercados pueden pagar 3%, electrónicos 4% - 5%, locales de comida y de ropa 8% -10% hasta 12%.*

Para la pregunta N° 2: Una vez entrado en vigencia el decreto presidencial N° 602 ¿Permitían las nuevas tarifas de alquiler que los centros comerciales funcionasen con regularidad?

Para el entrevistado esto no era posible, debido a que el decreto imponía un precio fijo máximo de Bs. 250 por metro cuadrado —5 dólares en ese entonces— y una cuota máxima de condominio del 25% del alquiler, es decir Bs. 62,50. Estos montos no hacían posible el funcionamiento de los centros comerciales debido a la inflación. El entrevistado explicó que en otros países de la región los alquileres oscilan entre los 30 y 80 dólares por metro cuadrado.

Para la pregunta N° 3: Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos de los centros comerciales? ¿Se vieron afectados de alguna forma sus horarios de trabajo, turnos, etc.?

Los centros comerciales se encontraban en una situación de *quiebre técnico*, la cual les obligó a reducir en muchos casos sus operaciones diarias de mantenimiento y seguridad. Esto no permitió que los empleados trabajasen con normalidad pues llevó a que se modificaran sus turnos de trabajo y horarios.

Para la pregunta N° 4: ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?

El entrevistado explicó que la mayoría de los centros comerciales afiliados de Cavececo operan de forma profesional, es decir, trabajan fines de semana y feriados, y tienen un horario extendido que va desde las 10:00 am. hasta las 9 pm. Los centros comerciales son *centros de servicio* y durante la crisis muchos de ellos debieron suspender sus operaciones diarias de mantenimiento y seguridad.

Para la pregunta N° 5: Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Para el entrevistado la experiencia de compra se vio afectada de manera absoluta debido a que se tuvo que cerrar baños y racionar insumos como el papel toilette y el agua. Así mismo, se vio afectado el mantenimiento de las escaleras mecánicas y aires acondicionados, e incluso se buscó reducir los gastos de electricidad disminuyendo los servicios. Por otra parte todas las actividades de mercadeo como las bodas comunitarias, el Sambil Model y danzas nacionalistas, fueron suspendidas: Según el entrevistado, todos estos factores afectaron a los consumidores.

Para la pregunta N° 6: ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto presidencial N° 929 favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

Según el entrevistado los centros comerciales pueden operar con este nuevo decreto N° 929. Una de las razones es que el mismo permite calcular la tarifa de alquiler de acuerdo a un porcentaje sobre las ventas del local, aspecto que para el entrevistado, es la única manera *justa* de cobrar una renta de alquiler en un país con

una alta inflación. Por otra parte, el entrevistado señaló que preferiría que esta ley no existiese y añadió que Venezuela es el único país del Mercado Común del Sur (Mercosur) donde existe una normativa que regula las tarifas de arrendamiento.

Para la pregunta N° 7: ¿Durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929, se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno? ¿Con qué frecuencia?

El entrevistado comentó que sí se realizaron reuniones y que fueron constantes. Con una frecuencia semanal, *una vez cada dos semanas con el ministro de Vivienda y Hábitat*. Según el entrevistado, en las reuniones hubo entendimiento y *se logró el objetivo de poder rescatar la industria de los centros comerciales que se encontraba prácticamente en una situación de jaque mate*.

Cuadro N° 5: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° III

Preguntas	Entrevistado N° 2: Claudia Itriago, directora de comunicaciones de Cavececo.
1. En condiciones regulares ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre Cavececo y sus miembros? ¿Se comunica con ellos frecuentemente?	Constantemente. Lo primero es Twitter (...), Facebook, página web, nosotros mandamos comunicados vía mail y una o dos veces al año nos reunimos todo el sector para presentar estadísticas y aparte de eso nosotros tenemos unas reuniones de gerente que se hacen bimensuales, también hay reuniones de seguridad. A partir de ahí nosotros nos comunicamos, mantenemos obviamente un grupo continuo por pin, un grupo por Whatsapp y por teléfono, mi teléfono es de dominio público prácticamente.
2. En el periodo previo a la emisión del decreto presidencial N° 602 ¿Cavececo sospechó en algún momento que el gobierno se disponía ampliar la Ley de Costos Precios Justos al sector de arrendamiento, o la medida le tomó por sorpresa?	Mira la verdad que la medida fue sorpresiva. Claro, una semana antes empezaron a hablar y a visitarnos y a tratar de evaluar y nosotros levantamos un estudio. Pero la medida tan drástica fue sorpresiva.
3. ¿Poseía Cavececo un plan de contingencia listo para poner en marcha en caso de que se iniciara una crisis en el sector comercial? De haberlo ¿Contemplaba algún escenario parecido al que se desató durante la crisis de arrendamiento?	La verdad es que no y lo más bonito fue la respuesta de los afiliados (...) inmediatamente reaccionaron y se unieron a nosotros. Nos estuvimos reuniendo todos los lunes, una o dos veces por la semana. Pero seguro los lunes había reuniones para tomar decisiones en conjunto para, o sea, tratar de llegar a un lineamiento.
4. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?	Sí. Los principales objetivos eran sobre todo comunicar la importancia que tiene el sector para la población, después tratar de sentarnos en una mesa con el gobierno para explicarle como trabaja la industria y que beneficios trae al país, incluyendo la cantidad de empleos. La cantidad de empleos que proporciona la industria fue bandera para nosotros en ese momento y realizamos campaña a la larga.
5. ¿Se conformó en Cavececo un equipo	Bueno por supuesto estaba el presidente, el vicepresidente, los asesores y había (...) cuatro o cinco centros

<p>o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?</p>	<p>comerciales que siempre estábamos reunidos constantemente. En realidad fue un esfuerzo honesto, un esfuerzo del gremio. Todo el mundo puso plata adicional, todo el mundo se manifestó. Lo que era los asesores, Luis Vicente, Ángel Alayón, era la parte de cómo afrontar la parte política, el impacto que podíamos tener nosotros a nivel país. Pizzolante, la parte comunicacional, el fondo de valores Inmobiliario, fue el que junto con su equipo de comunicación desarrolló el mensaje “lo bueno hay que preservarlo”, que fue parte de nuestra campaña, y nos donaron (porque todos donaron incluso) lo que fue el script de lo que es la campaña.</p>
<p>6. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?</p>	<p>Sí, se hizo incluso tres reuniones bien difíciles pero hasta que se llevó los mensajes que se tenían que digamos impartir (...) Entonces se dejó abierto a cada centro comercial que escogiera los dos tipos de imagen que quisiera (...) aquí no estábamos abogando por los grandes, estábamos abogando por todos y tomando en cuenta la realidad de todos. De hecho, a las reuniones con el ministerio (...) íbamos distintos centros comerciales, iba un centro comercial que queda en Caricuao y que sus propietarios estaban preocupados, los mismos dueños de tiendas que son tiendas pequeñas. Cuando había un mensaje que podía dañar al colectivo, a la mayoría, no lo poníamos, lo dejábamos a un lado. En realidad los mensajes salen de todo lo que es la industria, sabemos que somos plazas de entretenimiento donde hay espectáculo, donde hay todo un entorno donde se desarrolla la familia, sabemos que los centros comerciales son casa donde se necesitaba tener insumo de baño, de limpieza. O sea, salió muchas de las quejas incluso que se dio en Datanálisis. Nosotros levantamos todo un estudio con Datanálisis acerca de como la crisis estaba afectando.</p>
<p>7. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?</p>	<p>La parte comunicacional se manejó prácticamente en su mayoría por PR, era labor de Pizzolante. Hay un estudio donde nosotros levantamos, lo levantó incluso el mismo Pizzolante con todo el tema para postularnos para el premio y nosotros teníamos cuatro entrevistas al día, tuvimos espacios en CNN, yo salí hablando, tuvimos llamadas de periodistas importantes (...) redactamos unos seis comunicados. Medios pagos, bueno las impresiones que hicieron cada uno (...) Los centros comerciales son las mejores vallas que puedes tener, donde tienes a tu público cautivo, donde tienes los visitantes ya seguros que van y a quienes quieres incluso dirigir el mensaje, se puso uno que otro anuncio en El Nacional, se pusieron banners en las páginas web, (...) los centros comerciales manejaron el Twitter con el hashtag CentrosComercialesVzla, manejábamos toda la campaña por ahí. Todos retuiteábamos fotos de la campaña, e incluso la gente, el público de calle visitante empezó a usar el hashtag (...). En Facebook lo mismo, se hicieron aplicaciones de la campaña para Facebook, para redes sociales, para poderlo transmitir.</p>
<p>8. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos</p>	<p>Vale destacar que nosotros estábamos con esta problemática en un momento en que el país estaba bastante convulsionado (...) había una situación de estudiantes y política metida en el medio (...) la campaña fue destinada al público que nos visitaba, a la opinión pública en general. Total, al fin y al cabo desde el más alto personal del gobierno hasta el más visitante va a un centro comercial, hasta el pueblo más</p>

para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?	pequeño va a un centro comercial. Sin querer llegamos a influenciadores del país. O sea, nosotros teníamos a un Chataing hablando de los centros comerciales sin nosotros mandarle nada, (...) Cesar Miguel Rondón, todo para poder explicar la situación.
9. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?	Sí. Cuando se tomó la decisión de que íbamos a cerrar un día (...) Twitter creció de dos mil seguidores a ocho mil seguidores. Seis mil personas desde que yo apagué el celular a las once hasta que yo me paré a las cuatro. O sea, hubo un impacto en su mayoría apoyándonos (...) En Venezuela se tiene una característica que no tiene en ninguna parte del mundo, los centros comerciales son plazas de entretenimiento, hacen jornadas de salud gratuitas, hacen jornadas deportivas, todo eso gratuito y eso influye. Esos mensajes impactaron por darte ese ejemplo solamente, pero yo tengo llamadas, el nivel de entrevistas en la radio fue altísimo en ese momento, y obviamente hubo cambios.
10. ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?	A través de reuniones e inmediatamente mails y comunicados internos. Ese comunicado que se pasó se le pasaba a los veinte centros comerciales que estaban en la junta directiva, después de ahí se pasaba abajo y estos mismos centros comerciales lo compartían con sus comerciantes, lo imprimían, estaba puesto en carteleras (...).
11. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?	Conocimiento de la materia, neutralidad dentro de la materia, o sea, una neutralidad en que no representara solo a un centro comercial sino que todos representáramos a todos y, sobre todo también obviamente disponibilidad y no tener miedo a hablar, miedo a declarar (...) ¿Quiénes fueron los escogidos? En su momento Alfredo Cohen, Luis Carlos Serra y mi persona. Luego, dependiendo del programa fue Gustavo Conde y después Pedro Mendoza porque yo me encontraba de viaje (...). Había programas especiales en que acordábamos que fuera el presidente o el vicepresidente.
12. Estos voceros ¿Contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?	Sí como no. Yo sí, yo tuve por lo menos tres. A parte de la constante consulta yo tuve tres entrenamientos con Pizzolante.
13. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?	Constantemente (...) No parábamos de hablar de declarar y parábamos cuando ya el tema estaba en mesa de negociación de hecho lo acordábamos con la persona de la contraparte, con el ministerio, con el gobierno. Porque yo creo que hay que dar también la oportunidad de hacer, si nos poníamos a declarar estando en una mesa de negociación es como, tampoco era la idea. Un poco la estrategia de que estamos haciendo, dame chance de ejecutar y después declara.

<p>14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa?</p>	<p>Sí, sin duda, de verdad y lo que a mí más orgullosa me tiene es la reacción de mis afiliados al respecto. La colaboración que todos dieron, aquí nadie se quedó por fuera. El que se quedó por fuera al mes se metía porque notaba que tenía que hacerlo y eso es algo que hay que destacar (...) el logro principal de esto está hecho en que logramos lo que queríamos que era una ley que levantara el decreto ¿La estamos ajustando? Sí pero se logró levantar el decreto que nos estaba matando como industria (...). De volver a pasar por una crisis ya tenemos el guión (...) Lo primero fue asesorarnos, no tratar de hacer esto solos, mejor dicho lo primero fue unirnos. Éramos uno solo, por más que podíamos decir y maldecir en las reuniones pero el frente era una sola cara. Unirnos, eso es lo mejor. Segundo asesorarnos (...), Lo tercero buscar apoyo de otros voceros, otros gremios porque tuvimos apoyo de la Cámara Inmobiliaria, tuvimos apoyo de Profranquicias, tuvimos apoyo de otros gremios. Cuarto (...) transmitir el mensaje de la importancia que son los centros comerciales, mensaje que hasta hoy en día perdura.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia (2015)

6.3. Interpretación de resultados a partir del Instrumento N° III

Para la pregunta N° 1: En condiciones regulares ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre Cavececo y sus miembros? ¿Se comunica con ellos frecuentemente?

La entrevistada señaló que Cavececo se comunica constantemente con sus afiliados a través de los siguientes medios: Twitter, Facebook, la página web de Cavececo, comunicados vía correo electrónico y grupos de conversaciones en las aplicaciones de celular BlackBerry Messenger y Whatsapp. Por otro lado, explicó que se realizan reuniones entre una y dos veces al año con todo el sector para presentar estadísticas, bimensualmente entre gerentes y para discutir temas de seguridad con una periodicidad que no aclaró.

Para la pregunta N° 2: En el período previo a la emisión del decreto presidencial N° 602 ¿Cavececo sospechó en algún momento que el gobierno se disponía ampliar la Ley de Costos y Precios Justos al sector de arrendamiento, o la medida le tomó por sorpresa?

Según la entrevistada la medida les tomó por sorpresa. Una semana antes a la emisión del decreto Cavececo recibió visitas por parte de representantes del Gobierno, quienes empezaron a realizar evaluaciones.

Para la pregunta N° 3: ¿Poseía Cavececo un plan de contingencia listo para poner en marcha en caso de que se iniciara una crisis en el sector comercial? De haberlo ¿Contemplaba algún escenario parecido al que se desató durante la crisis de arrendamiento?

De acuerdo a la entrevistada, Cavececo no poseía un plan de contingencia preventivo en caso de una crisis. Sin embargo, destacó que una vez estalló la crisis de arrendamiento la respuesta inicial de los afiliados fue positiva, pues

inmediatamente se unieron para enfrentar la situación en conjunto y se coordinaron reuniones en donde se definían lineamientos.

Para la pregunta N° 4: ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?

Cavececo contó con una estrategia comunicacional desarrollada específicamente para afrontar la crisis. Sus principales objetivos fueron: dar a conocer la importancia que tiene el sector de los centros comerciales en el país y establecer negociaciones con el gobierno para discutir la medida. Según la entrevistada, fue fundamental para Cavececo resaltar dentro de esta estrategia comunicacional la cantidad de empleos que genera la industria de los centros comerciales en Venezuela.

Para la pregunta N° 5: ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?

Sí, el mismo estuvo conformado por Luis Vicente León y Ángel Alayón, encargados de brindar asesoría en el aspecto político de la crisis; un representante de Pizzolante, encargado de manejar la parte comunicacional; el presidente y vicepresidente de Cavececo, así como también representantes de *cuatro o cinco centros comerciales* que estuvieron presentes de manera constante en las reuniones. Sin embargo, cuando se pidió a la entrevistada especificar los nombres de dichos centros comerciales ella prefirió no hacerlo, para evitar darles mayor importancia frente al resto de los afiliados pues *en realidad fue un esfuerzo honesto, un esfuerzo del gremio*. Por otro lado, El Fondo de Valores Inmobiliario donó el script de la campaña *lo bueno hay que preservarlo*, que fue desarrollado por su equipo de comunicaciones. La entrevistada agregó que, en una u otra medida, todos los centros comerciales afiliados a la cámara aportaron donaciones durante la crisis.

Para la pregunta N° 6: ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?

Los centros comerciales tuvieron injerencia en el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo. Los mismos, se escogieron en el transcurso de tres reuniones. La entrevistada aclaró que se tomó en cuenta la opinión de todos los centros comerciales, desde los más grandes hasta los más pequeños y que, cuando había un mensaje que podía resultar perjudicial para la mayoría, el mismo se omitía.

Por otro lado, explicó que los centros comerciales en el país poseen una característica que los diferencia a nivel mundial: el público no acude a ellos solo para comprar, sino que estos son *plazas de entretenimiento* que ofrecen diversas opciones de recreación y benefician a la comunidad. En la elaboración de los mensajes se buscó incluir esta característica, así como también los datos que arrojó un estudio elaborado por Datanalisis sobre cómo la crisis estaba afectando al país.

Para la pregunta N° 7: ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?

De acuerdo a la entrevistada, la parte comunicacional se realizó en su mayoría por relaciones públicas y comprendió entrevistas en medios de comunicación tanto radiales como televisivos, entre los cuales destacó a CNN. Agregó que el número de entrevistas en radio fue alto y en un día llegaron a tener hasta cuatro.

Explicó que se aprovecharon las estructuras de los centros comerciales para la colocación de vallas, ya que estas eran vistas por los visitantes, quienes representaban el público objetivo de la campaña. La entrevistada expresó que la estrategia también fue adaptada a las redes sociales Facebook y Twitter para ser transmitida por las mismas. Para esta última plataforma se ideó el hashtag *CentrosComercialesVzla* que fue utilizado tanto por los miembros del sector como

por el público en general. Por último, *se puso uno que otro anuncio en El Nacional, se pusieron banners en las páginas web.*

Para la pregunta N° 8: ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?

Los mensajes estaban dirigidos a la opinión pública en general pero principalmente a los visitantes de centros comerciales ya que, según la entrevistada, todas las personas sin importar clase social o inclinación política frecuentan centros comerciales y se ven igualmente afectados por la crisis. Adicionalmente, señaló que el mensaje llegó a influenciadores importantes del país como Luis Chataing y Cesar Miguel Rondón, que replicaron el mensaje de manera voluntaria.

Por último, destacó que la crisis en el sector comercial coexistió con una situación país convulsionada debido a las protestas estudiantiles y que ese fue un aspecto que se tomó en cuenta a la hora de transmitir la información.

Para la pregunta N° 9: ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?

La entrevistada opinó que los mensajes sí fueron efectivos. Rescató un caso particular en el que la cuenta de Twitter de Cavececo creció de dos mil a ocho mil seguidores en 5 horas, luego de que algunos centros comerciales anunciaran que cerrarían los día lunes. Señaló como otra prueba de la efectividad de los mensajes el *altísimo* número de entrevistas que se realizaron en el momento. Por último, señaló que estos mensajes fueron efectivos porque produjeron cambios en la legislación.

Agregó que las actividades gratuitas que realizan los centros comerciales como son las jornadas de salud y deportivas, influyeron en la percepción positiva del público ante los mensajes emitidos.

Para la pregunta N° 10: ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?

Cavececo empleó como medio principal de comunicación las reuniones, los comunicados internos y los correos electrónicos. Estas reuniones se realizaban mínimo una vez a la semana, por lo general los día lunes, y dependiendo de la situación de dos a tres veces más. La entrevistada explicó que la información discutida en las reuniones era compartida por los centros comerciales miembros de la junta directiva, quienes a su vez lo enviaban a otros centros comerciales y estos a sus comerciantes. Los mensajes también eran impresos y pegados en carteleras y otras herramientas de comunicación interna.

Para la pregunta N° 11: ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?

Como criterios para la selección de voceros, se tomó en cuenta el conocimiento de la materia, la neutralidad -debía representar a todo el sector de centros comerciales y no a uno solo en específico- la disponibilidad y la habilidad para hablar en público. Se escogió como voceros a Alfredo Cohen, Luis Carlos Serra y a la entrevistada, Claudia Itriago. Para algunos programas se acordó que asistiese como vocero Gustavo Conde. Pedro Mendoza suplió la vocería de Itriago cuando ella se encontraba de viaje.

Para la pregunta N° 12: Estos voceros ¿Contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?

La entrevistada señaló que el único vocero en recibir entrenamiento fue ella. Su preparación consistió en tres entrenamientos dirigidos por Pizzolante, y constantes consultas a lo largo de la crisis.

Para la pregunta N° 13: ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?

Los voceros emitieron declaraciones constantemente durante la crisis, sin embargo, la entrevistada comentó que se realizaron pausas acordadas con el Gobierno cuando se encontraban negociando las partes. La estrategia consistía en darle al Gobierno periodos libres de declaraciones en los que este pudiese actuar y, de no hacerlo, se reanudaban las declaraciones.

Para la pregunta N° 14: De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa?

La entrevistada considera que la estrategia puesta en marcha fue exitosa principalmente porque se logró levantar el decreto N° 602. Explicó que el nuevo decreto N° 902 requiere todavía de varios ajustes. Rescató la reacción de colaboración por parte de todos los afiliados de la cámara durante la crisis y el hecho de que *nadie se quedó por fuera. El que se quedó por fuera, al mes se metía porque notaba que tenía que hacerlo*. Las acciones que la entrevistada considera positivas y que repetiría en caso de que una nueva crisis se desate en el sector son: trabajar como una unidad y dar un solo frente, asesorarse, buscar el apoyo de otros gremios y voceros y, por último, transmitir el mensaje de la importancia que tienen los centros comerciales para el país.

Cuadro N° 6: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° IV

Preguntas	Entrevistado N° 1: Elías García, experto en el área de manejo de crisis
<p>1. Dentro de su ámbito laboral ¿Estuvo usted involucrado en el manejo de alguna crisis relacionada a la Ley de Costos y Precios Justos?</p>	<p>Sí. El tema de precios justos tuvo mucho que ver con todo el sector alimentos y a través de nuestros clientes se trabajó muchísimo el tema ley de precios por todas sus implicaciones y todos los efectos que generó hasta el día de hoy.</p>
<p>2. En su momento ¿Estaba usted al tanto de los ajustes que el decreto presidencial número 602 realizaba sobre las tarifas de arrendamiento de los locales de centros comerciales?</p>	<p>Sí. Es una práctica en la agencia que (...) con cada cambio, cada ley, se les hace una consulta a expertos en el ámbito jurídico y nosotros mismos realizamos una revisión de los alcances y los posibles efectos que esa ley tenía para nosotros y para nuestros clientes de modo de poder desde el punto de vista de la comunicación estratégica dar algún tipo de opinión, de sugerencia para un mejor funcionamiento de la operación de nuestros clientes. Cuando surgió esta ley, hicimos consultas, revisamos el alcance y cuando empezaron a aparecer requerimientos de los clientes, teníamos una base donde comenzar a hacer estudios y propuestas.</p>
<p>3. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?</p>	<p>La cámara de centros comerciales siempre nos ha hecho requerimientos para el desarrollo de estrategias de comunicación enfocadas en sus objetivos de negocios. Lo que se nos planteó en esta oportunidad, fue precisamente apoyarlos desde el punto de vista de la comunicación y de la asesoría en la gestión de lo que pudiera ser (...) un plan de acción a corto plazo que les ayudara a posicionar una propuesta de valor al gobierno, sensibilizar a las audiencias claves de Cavececo del alcance de los riesgos que implicaba este cambio de ley, sensibilizar a personas claves (lo que llaman influenciadores de la opinión pública), y en la búsqueda de los que serian posibles aliados para consolidar el posicionamiento de la cámara. Esos grandes objetivos tenían a su vez una serie de objetivos mucho más específicos (...).</p> <p>Por un lado se buscó construir una historia, (...) cuál es la posición que tiene Cavececo con la situación actual, qué problemas está confrontando y cómo le puedo contar a alguien que no tiene ningún conocimiento ni de la ley ni de su alcance. Se acordó con las cámaras aliadas (...) una suerte de alineación de los voceros de cada una de estas cámaras, se propuso desarrollar un seminario con la Asociación de Usuarios, se hicieron estudios de opinión, se hizo lo que llaman un Road Show de la</p>

	<p>directiva de Cavececo con medios claves de comunicación, se hizo una campaña informativa para todos los usuarios de centros comerciales, se desarrolló una campaña de publicidad donde los equipos de mercadeo de todos los centros comerciales trabajaron en conjunto, se articularon todas las cuentas de Twitter de todos los centros comerciales y de todos los talentos de esos centros comerciales.</p>
<p>4. ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?</p>	<p>Sí. Una de las medidas inmediatas (...) fue conformar un comité de crisis que incluyera representantes de la junta directiva de Cavececo y representantes de las distintas firmas que iban a colaborar en la implementación de la estrategia. Nosotros sugerimos quienes deberían estar por parte de la cámara. (...) nos pareció desde un principio que Claudia debería ser la coordinadora y que Freddy y Luis Carlos Cerra deberían ser los presidentes de ese comité. Entre los integrantes, la cámara solía trabajar en términos de estudios de opinión con Datanálisis, de modo que era natural que estuviese. También la cámara estaba trabajando lo que era la contrapropuesta de la ley con Ángel Alayón.</p>
<p>5. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?</p>	<p>Se definieron audiencias específicas para abordar. Se definió audiencia centros comerciales como tal, esto quiere decir dueños y trabajadores de centros comerciales. Se definieron mensajes para dueños de comercios dentro de centros comerciales y trabajadores de esos comercios, para los consumidores (los usuarios de los centros comerciales), para el público en general, para periodistas y para dueños de medios, para influenciadores generadores de opinión, para cámaras que pudieran ser aliados, para gobierno.</p>
<p>6. ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?</p>	<p>Dependiendo de los momentos. Hubo semanas donde la comunicación prácticamente era diaria, pero la regularidad se daba con cada reunión que tenía el equipo con la junta directiva y a su vez la junta directiva en pleno. Había comunicación con todas esas audiencias al menos una vez a la semana. Se desarrollaron muchos comunicados, a través de correos, encuentros cara a cara con sus empleados y con sus usuarios. Cada centro lo hizo con sus propias dinámicas. Unos hicieron muchas, otras hicieron algunas muy puntuales.</p>
<p>7. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos</p>	<p>Ellos nos proveyeron el contenido, nosotros hicimos la propuesta de cuáles deberían ser los mensajes, al menos los básicos y de ahí se desarrollaron, se incorporaron de acuerdo a la revisión que se hizo conjunta con ellos. Lo que uno hace es construir a partir de la información que nos dan, cuales son los mensajes básicos para cada una de esas audiencias y la información adicional se incorpora o se</p>

mensajes?	administra en función de cada audiencia.
8. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?	Sí. Cuando surgió el problema ellos hicieron unos estudios (...) luego implementamos la estrategia y realizamos nuevos estudios. Los estudios que se hicieron arrojaron que la gente había comprendido el problema, que estaba sensibilizada. Cuando colocábamos mensajes vinculados a la estrategia, pues inmediatamente el público en redes sociales empezaba a reaccionar favorablemente, se involucraba con las temáticas que planteábamos, comprendían el problema y luego empezaban ellos a ser generadores de propias iniciativas. (...) la estrategia tuvo tan buen resultado que logramos reactivar las conversaciones con gobierno, se reactivaron las mesas técnicas para evaluar el reglamento que correspondía a esa ley y se incluyeron propuestas que planteó la cámara dentro de lo que fue el reglamento final que se aprobó.
9. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?	Utilizamos todos los medios disponibles. En cuanto a criterios, cualquier espacio o medio que tuviese un espacio con una audiencia masiva, no necesariamente por lo noticioso, sino porque tuviese acceso a público en general. Se nos resultaba sencillo ir a cualquier tipo de espacio porque el problema de los centros comerciales era un problema que afectaba a todos. De modo que tenías muchos ángulos para identificar medios. (...) nuestra política siempre fue atender e ir a todos los medios que existiesen: regionales, grandes y pequeños, nacionales, especializados.
10. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?	Ya los conocíamos y tenían habilidades de vocerías y con quien además trabajamos sesiones de Coaching para cada encuentro. Los voceros eran el presidente de Cavececo, el Sr. Cohen y la directora ejecutiva, Claudia. Uno de los voceros puntuales fue Luis Carlos Serra, porque cuando Cohen tenía que viajar o estar afuera, él quedaba como encargado de lidiar con eso. Luego también tuvo vocería Luis Vicente León. Una vocería indirecta en sintonía con lo que estaba haciendo la cámara.

<p>11. ¿Los voceros contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?</p>	<p>Trabajamos más con Claudia y fueron sesiones de Coaching. Simulábamos entrevistas que fuesen con medios que los identificamos como medios que tuviesen una línea que pudiera ser confrontacional con el gobierno y que en consecuencia pudieran hacer preguntas que a su vez generaran una crítica, una acusación o una sensación de enfrentamiento con gobierno. Implicaba tener mucho más cuidado, pero además ser muy firme, las ensayábamos completas. (...) Se hace un Q&A, se hace un cuestionario con preguntas duras, con preguntas incisivas y se ensayan las respuestas a esas preguntas. Eso lo hicimos varias veces a lo largo de todo el proceso. Los otros voceros, sobre todo con Cohen y con Luis Carlos, trabajamos mucho (...) los Q&A, porque evidentemente ellos se encontraban en dinámicas muy de día a día y ya ellos tenían preparación como voceros.</p>
<p>12. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?</p>	<p>Durante mucho tiempo hubo semanas en donde Claudia aparecía todos los días, tenía entrevistas diarias. Hubo días en donde tenía tres y cuatro entrevistas (...). No sabría decirte un número específico.</p>
<p>13. ¿Se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929? ¿Con qué frecuencia</p>	<p>No tengo información precisa sobre el número de reuniones o en qué momento se realizaron. Cuando se emitió la ley ellos tuvieron una serie de reuniones pero después no hubo reuniones, no los atendían. Luego comenzó la estrategia y por el efecto de la opinión pública, por el efecto que empezó a conocerse que tenía la ley, el gobierno se sensibilizó sobre ese tema. (...) No te sabría decir los ritmos o la frecuencia porque incluso se dieron reuniones que por razones obvias no constaron en ninguna acta en, ninguna minuta.</p>
<p>14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa? De ser afirmativa la respuesta ¿Qué acciones replicaría para futuras oportunidades?</p>	<p>Totalmente exitosa. Se restablecieron las comunicaciones con el gobierno, se llevó la propuesta y se logró desarrollar en conjunto un reglamento que favoreciera a todas las partes. Se logró sensibilizar al público, se les motivó y el público participó activamente, por lo cual yo creo que se logró totalmente el éxito de las estrategias planteadas. (...) En cuanto a qué acciones replicaría, creo que cumplir con un procedimiento de este tipo (...) cómo tienes un problema operativo, financiero, comercial, sacarlo de ese ámbito y llevarlo a cada usuario. La sensibilización del público, el uso de redes sociales, la segmentación de mensajes, tener claro cuál era el problema y cuáles debían ser las soluciones, tener un comité activo, tener claro desde el principio el tono de la estrategia.</p>

<p>15. Una vez finalizada la crisis de arrendamiento ¿Se realizó alguna auditoria para determinar si la percepción de sus públicos internos ante los valores y principios de Cavececo habían cambiado? De ser así ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?</p>	<p>Se hicieron estudios. No sé que indican los estudios finales. La gente apreció la disposición que siempre tuvo Cavececo para buscar un dialogo y esto gustaba mucho porque nadie quería formar parte de una pelea, pero todo el mundo estaba preocupado y ver una actitud profesional, abierta al diálogo, buscando una salida favorable para todos. Lo apreció mucho la gente. En el sector como tal, la visión es muy positiva, eso habla muy bien de lo que han sido los centros comerciales y cómo actuaron en todo este proceso de crisis.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia (2015)

6.4. Interpretación de resultados a partir del Instrumento N° IV

Para la pregunta N° 1: Dentro de su ámbito laboral ¿Estuvo usted involucrado en el manejo de alguna crisis relacionada a la Ley de Costos y Precios Justos?

El entrevistado señaló que sí, debido a que había trabajado previamente con clientes del sector de alimentos afectados por la Ley de Costos y Precios Justos.

Para la pregunta N° 2: En su momento ¿Estaba usted al tanto de los ajustes que el decreto presidencial número 602 realizaba sobre las tarifas de arrendamiento de los locales de centros comerciales?

El entrevistado sí estaba familiarizado con las medidas del decreto N° 602, porque explicó que en Pizzolante Comunicación Estratégica es práctica regular de los asesores estudiar las nuevas legislaciones que surgen en Venezuela, consultar la opinión de expertos en el ámbito jurídico sobre las mismas, y así medir los potenciales efectos y alcances de estas sobre la organización y sus clientes. De esa manera, los asesores pueden desarrollar soluciones desde el punto de vista de la comunicación estratégica.

Para la pregunta N° 3: ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?

Según el entrevistado, Cavececo sí contó con una estrategia comunicacional elaborada específicamente para afrontar la crisis de arrendamiento. La misma fue desarrollada por Pizzolante Comunicación Estratégica y contempló los siguientes objetivos: sensibilizar a audiencias e influenciadores, posicionar la contrapropuesta de Cavececo y establecer alianzas con cámaras.

El entrevistado agregó que la estrategia comunicacional contempló un plan de acción con las siguientes tareas: crear una narrativa que contase, mediante información relevante y sencilla para las audiencias, todos los aspectos presentes en el problema; desarrollar para los voceros aliados y las redes sociales de los distintos centros comerciales, una línea discursiva coherente y común entre todos; organizar eventos como seminarios, llevar a cabo investigaciones, giras de medios con los directivos de Cavececo, campañas informativas y de publicidad, y trabajar con los influenciadores que en ese momento poseían una relación contractual con los centros comerciales.

El entrevistado acotó que previo a la publicación del decreto N° 602, Pizzolante Comunicación Estratégica ya había desarrollado para Cavececo estrategias comunicacionales pero estas estaban enfocadas a la consecución de objetivos de negocios.

Para la pregunta N° 4: ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?

Según el entrevistado, una de las labores inmediatas que se realizó para Cavececo fue la creación de un comité o gabinete de crisis que reuniese tanto a miembros de la organización, como a asesores externos. Se recomendó a: Claudia Itriago, Alfredo Cohen y Luis Carlos Serra como miembros de este comité. Datanálisis y Ángel Alayón ya estaban trabajando con la organización para el momento en que la cámara contrató a Pizzolante Comunicación Estratégica, por lo que ambos se incluyeron dentro de este comité.

Para la pregunta N° 5: ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?

El entrevistado señaló que los mensajes oficiales de Cavececo tenían públicos específicos, estos fueron: medios de comunicación, influenciadores, aliados, Gobierno, el público interno de los centros comerciales y la ciudadanía

Para la pregunta N° 6: ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?

En cuanto a la frecuencia, el entrevistado señaló que la misma no tuvo una periodicidad específica, sino que varió de acuerdo al momento y al centro comercial contactado por Cavececo. El entrevistado no especificó los medios empleados por la cámara pero mencionó que aquellos utilizados por los centros comerciales con sus públicos internos fueron: comunicados vía correo electrónico y encuentros cara a cara al menos una vez por semana.

Para la pregunta N° 7: ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?

Según el entrevistado, los mensajes se elaboraban bajo el siguiente esquema: Cavececo proporcionaba el contenido o la información, a partir de ahí Pizzolante desarrollaba mensajes básicos de acuerdo a cada uno de las audiencias y, finalmente, estos eran revisados y aprobados por la cámara. El entrevistado no mencionó el papel que jugaron los centros comerciales dentro de este proceso.

Para la pregunta N° 8: ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?

El entrevistado opinó que los mensajes emitidos por Cavececo fueron efectivos por dos razones: en primer lugar permitieron reactivar las mesas técnicas entre

Cavececo y el Gobierno, en las que se evaluó el reglamento contemplado en la ley y se aceptaron propuestas hechas por la cámara. En segundo lugar, debido a que los estudios de opinión realizados luego de la ejecución de la estrategia comunicacional, arrojaron que los públicos habían comprendido la crisis, estaban sensibilizados con el sector de los centros comerciales e incluso habían abogado a favor de estos en las redes sociales.

Para la pregunta N° 9: ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?

Según el entrevistado se utilizaron *todos los medios disponibles* y el único criterio era que tuviesen acceso al público en general. Por esta razón, se atendió tanto a medios pequeños, especializados, grandes, regionales y nacionales. Acotó que la problemática de Cavececo afectaba a una amplia variedad de áreas, por lo que era fácil adaptar los mensajes emitidos a la temática de cada programa o medio.

Para la pregunta N° 10: ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?

Según el entrevistado los voceros seleccionados fueron: Alfredo Cohen, Claudia Itriago y Luis Carlos Serra. Este último, suplía la vocería de Cohen cuando él mismo se encontraba de viaje. Por otro lado, se escogió como portavoz externo a Luis Vicente León, quien *estaba en sintonía con lo que estaba haciendo la cámara*.

Para la pregunta N° 11: ¿Los voceros contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?

Según el entrevistado, Itriago sí contó con un entrenamiento para ejercer sus funciones de vocería, mientras que Cohen y Serra no, porque carecieron del tiempo para recibir entrenamientos. En este sentido, el entrevistado explicó que ambos,

gracias a la experiencia derivada de sus cargos laborales, ya contaban con *preparación como voceros*. La preparación de Itriago contempló la simulación de entrevistas, en las cuales debía mantener el tono de la estrategia comunicacional y evitar caer en provocaciones. Adicionalmente, el entrevistado agregó que se realizaron documentos de mensajes clave y de preguntas duras e incisivas con sus respectivas respuestas, que se hicieron llegar a todos los voceros.

Para la pregunta N° 12: ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?

El entrevistado no supo señalar la frecuencia con que los voceros declaraban, pero indicó que durante mucho tiempo Itriago aparecería constantemente e incluso de forma diaria en los medios.

Para la pregunta N° 13: ¿Se mantuvieron reuniones con representantes del Gobierno durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929? ¿Con qué frecuencia?

El entrevistado señaló que estas reuniones sí se llevaron a cabo, sin embargo, no supo especificar el número o frecuencia exacta de las mismas. Explicó que, *por razones obvias*, en muchos casos estas no constaron en ninguna acta o minuta.

El entrevistado agregó que hubo un periodo inicial durante la crisis de arrendamiento en el que el Gobierno mantuvo reuniones con Cavececo, y estos últimos pudieron explicar los efectos que las medidas del decreto tenían sobre el sector. Sin embargo, poco tiempo después estas reuniones se suspendieron y no fueron reanudadas hasta después de aplicada la estrategia comunicacional. Según el entrevistado, la reanudación de estas reuniones se debió a la presión ejercida por la opinión pública.

Para la pregunta N° 14: De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa? De ser afirmativa la respuesta ¿Qué acciones replicaría para futuras oportunidades?

Según el entrevistado, la estrategia comunicacional fue *totalmente exitosa* por dos razones: en primer lugar, porque desarrolló una contrapropuesta que llevó a la derogación del decreto N° 602 y, en segundo lugar, porque permitió al público entender el problema e involucrarse.

Las acciones que repetiría en el futuro son: trasladar la problemática de su ámbito natural a otro más familiar para el público, utilizar las redes sociales, segmentar los mensajes de acuerdo a las audiencias, conocer el problema y plantear soluciones, crear un equipo de trabajo o comité de crisis que trabaje constantemente en generar soluciones, sensibilizar a los públicos y fijar desde un principio el tono de las comunicaciones.

Para la pregunta N° 15: Una vez finalizada la crisis de arrendamiento ¿Se realizó alguna auditoria para determinar si la percepción de sus públicos internos ante los valores y principios de Cavececo habían cambiado? De ser así ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

El entrevistado comentó que, a pesar de no conocer los estudios finales, percibió que la gente valoró la disposición a negociar de parte de Cavececo, su inclinación al diálogo y a la búsqueda de soluciones profesionales para resolver el problema. Adicionalmente indicó que la percepción dentro del sector es *muy positiva* y eso *habla bien de la gestión de los centros comerciales durante esta crisis*.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La presente investigación analizó la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014.

Para llevar a cabo este análisis, los investigadores debieron primero estudiar a fondo la crisis de arrendamiento como variable independiente y determinar cómo la misma condicionó la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontarla. Para ello se elaboraron y aplicaron los instrumentos de recolección de datos N° I y II.

Así pues, antes de entrar en materia de gestión comunicacional en situaciones de crisis, los investigadores consideraron pertinente concluir en función de los hallazgos obtenidos a partir de estos instrumentos:

Antes de la emisión del Decreto Presidencial N° 602 no existía en Venezuela ninguna ley que regulase la fórmula con la cual los centros comerciales debían calcular sus tarifas de alquiler. Cada entidad establecía las mismas con base en criterios propios y tomaban en cuenta factores como el nivel del centro comercial en el que se encontrase el local, su ubicación dentro del piso, el tráfico de usuarios, tamaño o metraje del establecimiento, su concepto (si se trataba de supermercados, restaurantes, tiendas de ropa etc.), o estipulaban el costo del alquiler con base en un porcentaje sobre las ventas del local.

Como es posible observar, el metraje era uno de los factores tomados en cuenta, más no el único. Una vez promulgada la nueva normativa, los centros comerciales

debieron abandonar la fórmula arrendataria con la que venían trabajando y realizar sus cálculos solo con base en la cantidad de metros cuadrados del establecimiento.

Es decir que, a efectos de la ley, la ubicación en piso, nivel, concepto y demás factores mencionados con anterioridad quedaron excluidos a la hora de calcular la tarifa arrendataria. A esto se sumó el hecho de que el monto tope por metro cuadrado fijado por la ley fue de Bs. 250, lo que representó en algunos centros comerciales una caída de hasta 380% en el precio de sus alquileres.

Otro aspecto relevante fue que la ley no tomó en cuenta el factor de la inflación dentro de la fórmula arrendataria impuesta, ni tampoco su efecto a largo plazo en los costos de funcionamiento de los centros comerciales.

Todos estos aspectos afectaron la estructura financiera de los centros comerciales, en especial de aquellos cuyo modelo de negocio se basaba principalmente en la obtención de la renta a través del alquiler de locales y áreas comerciales. Otro aspecto regulado fue la figura del condominio, lo que perjudicó el mantenimiento de la estructura y equipos del centro comercial.

Previo a la emisión del Decreto Presidencial N° 602, la cuota de condmino que debía cancelar cada local se calculaba con base en la figura de la alícuota, que permitía distribuir equitativamente los gastos totales de mantenimiento del edificio entre todos sus inquilinos. Sin embargo, la nueva normativa dejó a un lado esta figura y señaló que el condominio debía corresponder a 25% del costo total de alquiler del local, cifra que no era suficiente para cubrir los gastos de mantenimiento.

Así pues, los centros comerciales se vieron obligados a reducir al mínimo posible la periodicidad con la que realizaban las operaciones de mantenimiento sobre sus instalaciones y equipos. Adicionalmente, se conjugó otro aspecto: la dificultad en la consecución de repuestos, que obligó a suspender el uso de ciertos equipos como

escaleras mecánicas, ascensores y aires acondicionados, ya que en el caso de que alguno de estos se averiase, no era posible su reparación.

Este aspecto también repercutió en el personal contratado y empleado de los centros comerciales, pues la plantilla de limpieza y seguridad de los mismos se redujo al mínimo indispensable. Por otro lado, en algunos casos los trabajadores debieron ajustar sus turnos de trabajo a los nuevos horarios de apertura al público adoptados por el centro comercial, con la finalidad de reducir también costos de mantenimiento.

Es importante destacar que, durante este período, la escasez de insumos también afectó a los comercios del centro comercial que, ante la falta de mercancía, abrían o cerraban fuera del horario establecido por el reglamento interno del mismo. Los empleados de estos locales que ganaban bajo la figura de la comisión, se vieron inevitablemente también afectados por este factor.

Todos estos aspectos repercutieron finalmente en la experiencia de compra de los usuarios del centro comercial, quienes percibieron las desmejoras en los servicios de baños, racionalización de insumos como papel toilette o agua, aires acondicionados apagados, comercios cerrados, escaleras mecánicas fuera de funcionamiento, entre otros. Por último, las actividades de mercadeo y entretenimiento como jornadas de salud y caminatas ofrecidas por los centros comerciales, también debieron ser canceladas durante este periodo, aspecto que perjudicó a sus visitantes.

Así pues, las medidas impuestas por el Decreto Presidencial N° 602 en el marco de la Ley de Costos y Precios Justos, detonaron en el sector de los centros comerciales una situación de crisis.

Ante este aspecto, Piñuel (1997) señala que la crisis es un cambio repentino entre dos situaciones, que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de la

organización. Este fue el caso de Cavececo, que vio en peligro la existencia de sus entes afiliados, ante la medida gubernamental decretada por el Gobierno Nacional.

Se determinó que la crisis de arrendamiento tuvo una incógnita conocida, que según Black (1996), es aquella en la que hay conocimiento del peligro potencial, sin embargo se desconoce con certeza si este ocurrirá y, en tal caso, cuándo.

Desde el año 2011, el Gobierno Nacional ha ido extendiendo paulatinamente la Ley de Costos y Precios Justos a diversas áreas como la de alimentación y de servicios, por lo que existía la posibilidad de que el sector inmobiliario estuviese entre los próximos afectados por la medida. Adicionalmente, representantes del Gobierno visitaron Cavececo semanas previas a la promulgación de la nueva ley, para realizar preguntas acerca del sector de los centros comerciales. Estos aspectos mencionados con anterioridad debieron alertar a Cavececo sobre el peligro potencial existente, y la posibilidad de que el Ejecutivo Nacional implementase una normativa que afectase el sector. Sin embargo, esto no fue así pues el decreto N° 602 les tomó por sorpresa, según concluyen los investigadores.

Por otro lado, con base en las categorías expuestas por Barquero y Fernández (2007), la crisis de arrendamiento fue causada por una amenaza económico-financiera, ya que los cambios súbitos que debieron implementar los centros comerciales para acatar la nueva normativa arrendataria, conllevaron a una situación crítica en donde se puso en peligro la supervivencia de los mismos, cayó su valor, y se generó pérdida en la motivación de sus públicos internos y en el beneficio económico que venían recibiendo.

Por otro lado, basados en la clasificación de Piñuel y Westphalen (1993), los investigadores concluyeron que la crisis de arrendamiento tuvo según su naturaleza, una causa tanto política como exógena, pues se originó a partir de una decisión política externa a Cavececo correspondiente al Decreto Presidencial N° 602.

Una vez realizado el estudio y la interpretación de los instrumentos de recolección de datos N° I, N° III y N° IV, los investigadores concluyen lo siguiente:

Para el primer objetivo específico, identificar los públicos a los cuales fueron dirigidos los mensajes:

Se detectó que en condiciones normales, las comunicaciones de Cavececo van dirigidas a la opinión pública en general sin hacer distinción entre audiencias. Esto se debe a que la gran mayoría de los ciudadanos, sin importar clase social o tendencia política, frecuentan los centros comerciales del país. Sin embargo, en lo que respecta a las comunicaciones empleadas para afrontar la crisis de arrendamiento, se determinó que Cavececo definió desde un principio a su público meta, y elaboró mensajes clave específicos de acuerdo al mismo.

Según autores como Berlo (1990), Gómez y Delgado (2005), es importante para las organizaciones conocer a sus públicos, pues de esta forma es posible asegurar la consecución de una comunicación eficiente. Tal y como señalan los autores, y con la finalidad de producir mensajes adaptados a los marcos de referencia de sus receptores, Cavececo dividió el público general en públicos particulares con características similares entre sí.

Gómez (2008), Gómez y Delgado (2005), clasifican los públicos en tres grupos: internos, intermedios y externos. Se determinó que Cavececo actuó dentro de esta clasificación, y definió como target a los siguientes públicos: directivos y trabajadores contratados y empelados de centros comerciales afiliados, visitantes, medios de comunicación, influenciadores, gobierno y aliados. Los directivos de centros comerciales afiliados, junto con los trabajadores empleados y contratados se enmarcan dentro de la clasificación de público interno; los visitantes de los centros comerciales, el gobierno y los medios de comunicación corresponden al público externo y, por último, los organismos aliados a Cavececo, como la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), conformaron el público intermedio.

Para el segundo objetivo específico, identificar criterios de selección de los mensajes y su frecuencia, se concluye que:

Una vez definidos los públicos meta, Cavececo procedió a la elaboración de mensajes clave. De acuerdo a lo señalado por Berlo (1990), al momento de realizar un mensaje se debe tomar en cuenta el código del grupo receptor, el contenido y la manera de codificarlo.

En cuanto a la elaboración del contenido de los mensajes, se contó con la participación de todos los centros comerciales afiliados a Cavececo. Para la cámara fue indispensable resaltar a lo largo de la estrategia comunicacional, el rol que juegan los centros comerciales dentro de la sociedad venezolana pues se presentan como *plazas de entretenimiento* donde, más allá de la realización de compras, las personas asisten porque quieren divertirse en un ambiente seguro. Los centros comerciales ofrecen teatros, salas de cine, conciertos, jornadas de salud, bodas comunitarias, actividades deportivas, concursos de modelaje, entre otros aspectos que contribuyen con la calidad de vida de sus visitantes. Adicionalmente, fue clave mencionar los más de 600 mil empleos directos e indirectos generados por el sector de los centros comerciales en todo el país, y la cantidad de familias que se verían perjudicadas en caso de que estos cerrasen.

Con base en esto, se elaboraron una serie de mensajes preliminares que pasaron posteriormente a manos de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, quien los codificó tomando en cuenta los códigos específicos manejados por cada audiencia, para finalmente hacerlos llegar a los distintos públicos seleccionados previamente.

Un concepto que toma preponderancia en esta fase son los mensajes clave que, según Orgaño (2012), comprenden enunciados que sintetizan de forma clara y sencilla los mensajes de la organización. Cavececo, gracias a la asesoría de

Pizzolante Comunicación Estratégica, incorporó estos mensajes clave en su estrategia comunicacional y los distribuyó a sus voceros e influenciadores. De igual forma, los mensajes clave se incluyeron en la campaña publicitaria *Lo Bueno Hay que Preservarlo*, que fue donada por El Fondo de Valores Inmobiliario, y tenía el objetivo de generar conciencia en los públicos, acerca de la difícil situación en la que se encontraban los centros comerciales en cuanto a la falta de recursos, escasez de mercancías y obtención de repuestos, entre otros aspectos, más allá de las implicaciones del propio Decreto Presidencial N° 602.

En cuanto a la frecuencia de emisión de los mensajes emitidos por Cavececo, se manejó una estrategia que consistió en realizar periodos de comunicación continua, en los que los esfuerzos se concentraron en fijar posición ante la opinión pública, seguidos por periodos en donde se suspendían dichas declaraciones y se entraba en conversaciones directas con el Gobierno. De esta forma, Cavececo mantenía un perfil moderado en el que le brindaba al Ejecutivo Nacional espacios libres de declaraciones en los que poder actuar; sin embargo, si este no se pronunciaba, se retomaba nuevamente la fase de comunicación continua.

Todo los procesos mencionados con anterioridad contaron con la supervisión del comité de crisis de Cavececo que, según Alcat (2005), debe contar con expertos externos que aporten una visión real de la situación (p. 54). Siguiendo estos lineamientos, el comité de crisis estuvo conformado por representantes de cinco centros comerciales, cuyos nombres no fueron revelados a los investigadores; el presidente y vicepresidente de Cavececo; Claudia Itriago, directora de comunicaciones de la cámara y, como entes externos, un representante de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, cuyo objetivo fue asesorar en materia comunicacional; Luis Vicente León, presidente de Datanalisis y Ángel Alayón, economista. Estos últimos tenían la función de brindar asesoría en los aspectos políticos y económicos de la crisis

Para el tercer objetivo específico, identificar los medios utilizados por Cavececo para fijar posición ante la situación de crisis, se concluye que:

Cavececo empleó distintos medios de comunicación durante la crisis de arrendamiento, con el objetivo de obtener el mayor alcance posible. Según Arellano (2005), la elección de medios forma parte de la estrategia comunicacional, en la cual la organización debe realizar una serie de elecciones para identificar los momentos y espacios más convenientes en los cuales emitir sus mensajes.

En el caso de Cavececo, las acciones comunicativas se enmarcaron dentro de una estrategia comunicacional de manejo de crisis que, según Martín (1998) cp. Saura (2005), es aquella que tiene como objetivo resolver situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa. Uno de los beneficios de comunicar en momentos de crisis, es la posibilidad de mostrar la postura de la empresa (Barquero, 1996).

Los medios utilizados por la cámara variaron de acuerdo al tipo de comunicación implementada. Para las comunicaciones internas, correspondientes a todos aquellos procesos comunicativos realizados entre Cavececo y sus afiliados durante la crisis (Bauzá, Bello y Marañón, 2006), se emplearon los siguientes: el teléfono, las aplicaciones de celular Whatsapp y Blackberry Messenger, las redes sociales de Facebook y Twitter, newsletters, mensajes por correo electrónico, y reuniones. Estas últimas se realizaron generalmente todos los lunes y, en ocasiones, hasta dos veces más por semana. En ellas Cavececo convocó a distintos grupos de personas dependiendo del tema a tratar, por ejemplo, cuando se abordaban problemas operativos, se invitaba a los gerentes generales de los centros comerciales; cuando se discutían aspectos legales, se convocaba a abogados y así sucesivamente.

Por otro lado, para las comunicaciones externas, que corresponden a todas aquellas acciones comunicacionales mantenidas entre la organización y su medio exterior (Bartoli, 1992), Cavececo empleó como medios la televisión, la radio,

banners en páginas web, vallas publicitarias, la página web oficial de la organización, prensa, revistas y las redes sociales Facebook y Twitter.

En cuanto a las vallas publicitarias, es importante destacar que estas contemplaron la campaña publicitaria *Lo Bueno Hay que Preservarlo*, y fueron colocadas en las fachadas internas y externas de los centros comerciales afiliados a Cavececo, aprovechando así la infraestructura de los mismos y, sobretodo, su alcance a uno de los públicos meta de la campaña: los usuarios visitantes.

Por otro lado, el uso de las redes sociales fue indispensable dentro de la estrategia comunicacional. Cavececo decidió adaptar la campaña comunicacional a las redes sociales para destacar el apoyo de terceros (Barquero, 1996). En Twitter se lanzó el hashtag *CentrosComercialesVzla*, a través del cual Cavececo pudo comunicar sus acciones pero, sobre todo, conectar con influenciadores y el público en general, que a la postre se convirtieron en generadores de contenido.

En el caso de la radio y la televisión, estos fueron empleados como parte de las actividades de relaciones públicas llevadas a cabo por Cavececo. Los voceros asistieron a entrevistas con distintos periodistas y abarcaron un variado tipo de audiencias. Entre los medios y periodistas que entrevistaron a los voceros se encuentran: Luis Chataing, César Miguel Rondón, Globovisión y CNN en español. En estas entrevistas, los voceros explicaron la posición del sector y el impacto de las medidas del Decreto Presidencial N° 602, siempre adaptando el contenido al tipo de audiencia y programa al que acudían.

Por último, para el cuarto objetivo específico, evaluar el manejo de la vocería oficial de Cavececo, se concluye que:

Cavececo realizó una labor acertada en cuanto a la selección y preparación de sus voceros que, según Cervera (2004), tienen la función de representar a la

compañía frente a la opinión pública. Para ejercer esta labor, se escogieron como voceros de Cavececo a Claudia Itriago, Alfredo Cohen, Luis Carlos Serra.

Entre las características que deben poseer los portavoces de una organización, destacan el manejo adecuado de las emociones y la capacidad de poner en contexto el conocimiento técnico a tratar (Gagliardi, 2006). Dos de los voceros de Cavececo, Alfredo Cohen y Luis Carlos Serra, ya contaban con estas características y fueron capaces de manejar el lenguaje corporal adecuadamente, así como también posicionar los mensajes clave de forma acertada. Este no era el caso de Claudia Itriago, quien debió recibir preparación de vocería por parte de Pizzolante Comunicación Estratégica. Entre las actividades realizadas con Itriago, se utilizó la práctica de entrevistas ficticias, en las que se postulaban preguntas incisivas y se buscaba moderar la reacción de ella frente a las mismas. Adicionalmente, Pizzolante Comunicaciones Estratégica realizó un documento de posibles preguntas con sus correspondientes respuestas, que repartió a los voceros para que estos las memorizaran.

Según Cervera (2004), una de las responsabilidades de los portavoces de las organizaciones es conocer la información de provecho para el público y valorar sus intereses. En cuanto a este aspecto, Cavececo se desempeñó de forma exitosa, ya que durante las distintas entrevistas y declaraciones, los voceros supieron adaptar los mensajes clave para que estuviesen acordes con los intereses de las audiencias específicas que sintonizaban cada programa.

Esto concuerda con lo expuesto por Devlin (2007), según el cual el vocero debe mostrar que la organización es responsable y que se merece la confianza y apoyo del público. Adicionalmente, hubo una selección balanceada de los voceros, ya que al escoger a un alto y reconocido directivo de Cavececo, así como también a una persona menos reconocida pero especializada en el área comunicacional, se posicionaron declaraciones desde distintas perspectivas.

Por último, se considera que el manejo de la vocería fue exitoso porque ningún miembro afiliado a Cavececo (salvo los voceros preestablecidos u otro individuo autorizado por la cámara) emitió declaraciones a medios de comunicación durante la situación de crisis.

Una vez analizada la gestión comunicacional empleada por Cavececo para afrontar la crisis de arrendamiento originada por la Ley de Costos y Precios Justos en el período comprendido entre el 29 de noviembre de 2013 y el 23 de mayo de 2014, a través del cumplimiento de los objetivos específicos de estudio, los investigadores concluyeron que la estrategia comunicacional empleada por Cavececo ante la situación de crisis fue exitosa.

Esta estrategia resaltó a través de mensajes clave la importancia que tienen los centros comerciales en la calidad de vida y entretenimiento de la sociedad venezolana, lo que permitió desviar el foco de atención centrado en un principio en la discusión Gobierno vs. Cavececo, y llevarlo a una perspectiva Gobierno vs. Ciudadanía, mucho más humana y comprensible para las audiencias, y donde se mostró que en realidad los ciudadanos eran los verdaderos perjudicados por las medidas impuestas en el Decreto Presidencial N° 602.

Los investigadores determinaron que, de acuerdo a las opiniones de expertos en comunicación de crisis consultadas en diversas fuentes bibliográficas a lo largo de la investigación, fue clave para la efectividad de la estrategia empleada por Cavececo el uso de:

- Públicos meta bien definidos
- Mensajes clave codificados con base en cada público objetivo
- Frecuencia estudiada en la emisión de mensajes
- Canales diversificados y uso acertado de redes sociales
- Voceros entrenados y representativos del sector

De igual forma, fue clave para Cavececo contar con la asesoría externa de expertos en manejo de crisis, en este caso en particular conformados por la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, Luis Vicente León y Ángel Alayón.

Finalmente, se puede señalar que la gestión comunicacional fue exitosa debido a que el 23 de mayo de 2014, el Gobierno Nacional sustituyó el Decreto Presidencial N° 602 al publicar en la Gaceta Oficial N° 40.418 el Decreto N° 929, correspondiente a un nuevo canon para el arrendamiento de locales destinados al uso comercial, dentro del que se enmarcaron los centros comerciales.

Dicho decreto fijó una normativa significativamente más equilibrada para las partes involucradas, pues les permitía a los propietarios calcular sus tarifas de arrendamiento con base en tres métodos: fijo, variable y mixto.

Desde ese momento y hasta la publicación de este estudio de investigación, los centros comerciales afiliados a Cavececo acatan la nueva normativa arrendataria propuesta por el Decreto Presidencial N° 929 para el cálculo de sus alquileres.

Respecto a la hipótesis planteada en el presente trabajo: *la estrategia comunicacional de manejo de crisis empleada por Cavececo para afrontar la situación desatada en el sector comercial, luego de la declaración del Decreto Presidencial N° 602 fue efectiva, ya que influyó en la decisión del Gobierno de emitir un decreto sustituto (N° 929) que dictó una nueva normativa arrendataria, más equilibrada para las partes involucradas.*

Los investigadores concluyen que la hipótesis se valida, debido a que el éxito de una estrategia comunicacional está determinado por el alcance o no de sus objetivos. En el caso del plan de comunicaciones elaborado por Cavececo, su objetivo era sensibilizar al Gobierno Nacional y lograr que se modificasen las medidas que estaban afectando el sector arrendatario, bien fuese a través de la derogación del Decreto Presidencial N° 602, o con la sustitución del mismo. Al ser publicado el

Decreto Presidencial sustituto N° 929, la estrategia comunicacional de manejo de crisis empleada por Cavececo resultó efectiva, en cuanto que alcanzó su objetivo final.

7.2. Recomendaciones

Una vez finalizado el proyecto, los investigadores consideran importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se sugiere la realización de un balance sobre la gestión comunicacional puesta en práctica por Cavececo, para afrontar la situación de crisis desatada por la emisión del Decreto Presidencial N° 602, repasando las acciones tomadas y los resultados obtenidos. Esto con la finalidad de transmitir los aspectos a repetir y mejorar en futuras situaciones de crisis a los gerentes de los centros comerciales, y de este modo hacer extensivo el conocimiento de manejo de crisis a los miembros afiliados a Cavececo.
2. Se recomienda a Cavececo actuar de forma proactiva y elaborar un manual de crisis en donde se determinen las tipologías de las situaciones más comunes que pueden presentarse, con líneas de acción y pasos a tomar para identificar, enfrentar y solucionar futuras crisis y no verse sorprendida por la aparición de una de ellas.
3. Se recomienda a Cavececo seleccionar personas que conformen el Comité de Crisis como medida anticipatoria, pues a pesar de que en esta ocasión lo pudo conformar una vez iniciada la crisis, resulta más exitoso actuar de forma proactiva e incluso tener delimitadas, con anterioridad, las funciones de cada uno de sus miembros.
4. Se sugiere la realización en un futuro de una investigación que permita conocer el impacto de las medidas arrendatarias emitidas por el Gobierno mediante el

Decreto Presidencial N° 602 en aquellos centros comerciales no afiliados a Cavececo. De igual forma se propone realizar un estudio que revele el modelo de actuación de estos centros comerciales ante estas medidas.

5. Se recomienda realizar una investigación que analice la crisis de arrendamiento desde la perspectiva de los públicos que visitaron los centros comerciales durante este período. Para así estudiar cómo los mismos fueron afectados, su percepción de los centros comerciales durante la crisis y la efectividad de la campaña *Lo bueno hay que preservarlo*.
6. Se recomienda a otras organizaciones gremiales del sector privado tomar en cuenta la estrategia comunicacional utilizada por Cavececo, a la hora de transitar por una situación de crisis.
7. Se recomienda a Cavececo realizar periódicamente ejercicios de simulación de crisis (de cualquier tipo) de manera de evaluar el comportamiento de los públicos internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes bibliográficas

Alarico, C. (2008). **La gerencia de la imagen**. Caracas, Venezuela: Editoriales Liven.

Alarico, C. & Gómez, A. (2003) **Gerencia de relaciones públicas y protocolo**. Caracas, Venezuela: Los Libros de El Nacional.

Baptista, P., Fernández C. & Hernández, R., (2010). **Metodología de la investigación (Quinta edición)**. México: Mc Graw Hill.

Bartoli, A. (1992). **Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada**. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Black, S. (1996). **ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas con ejemplos reales**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Blake, R. (1975). **Taxonomía de conceptos de la comunicación**. Distrito Federal, México: Editoriales Nuevomar.

Barquero, J. (1994). **Manual de relaciones públicas empresariales**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Berlo, D. (1990). **El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica**. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

Berganza, C. & Ruiz, J. (2005). **Investigar en Comunicación, guía práctica de método y técnicas de investigación social en Comunicación**. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

Cervera, A. (2004). **Comunicación total**. Madrid, España: Esic Editorial.

Chiavenato, I. (2005). **Comportamiento organizacional**. México: Thomson.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.

Coulter, M. & Robbins, S. (2005). **Administración**. México: Pearson Educación.

Fernandez, J. (2009) **Redacción en Relaciones Públicas**. Barcelona, España: Prentice-Hall.

Fita. J. (1999). **Comunicación en programas de crisis**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

González, A. (1998). **Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa**. Barcelona, España: S.A. Bosch.

Hellriegel, D. & Slocum, J (2004). **Comportamiento organizacional**. México: Thomson.

Kanuk, L. & Schiffman, L. (2005). **Comportamiento del consumidor**. México: Pearson Educación.

Kast, J. (1979). **Administración en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.

Piñuel, J. (1997). **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madrid, España: SINTESIS.

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

Remy, P. (2011). ***Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?***. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

Tjosvold, D. (1993). ***El conflicto positivo en la organización: cómo estimular la diversidad y crear unidad***. Buenos Aires, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Villafañe, J. (1999). ***La gestión profesional de la imagen corporativa***. Madrid, España: Pirámide.

Documentos legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con la Enmienda N° 1 (febrero 15, 2009), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 (febrero 19, 2009). Caracas, Venezuela: Producciones La Piedra.

Decreto Parcial con Rango Valor y Fuerza de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (abril 30, 2013), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.157. Caracas, Venezuela: Producciones La Piedra.

Antecedentes la investigación

Amaya, C. (2009). *Rol de los centros comerciales en la organización espacial de las principales aglomeraciones urbanas de Venezuela*. Recuperado el 8 de septiembre de 2014 en: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101216172009000200006&lng=pt&nrm=i

Capriles, D. & Laya, A. (2006). *Actitudes y hábitos de consumo de la generación Y en los centros comerciales*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 26 de noviembre de 2014 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6831.pdf>. TESIS.COS 2006.C366.

Estrada, M. & Jorges, J. (2009). *Diagnóstico de las comunicaciones del Centro Comercial City Market, con miradas a proponer una estrategia de comunicación interna*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 26 de noviembre de 2014 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7220.pdf>. TESIS.COS2009.E77.

Faria, A. (2013). *Uso de redes sociales en el manejo efectivo de una situación de crisis: caso de estudio Movistar*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 26 de noviembre de 2014 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/biblioteca/marc/php/buscar.php?base=marc&cipar=marc.par&epilogo=&Formato=w&Opcion=detalle&Expresion=N:100000>. TESIS.COS2013.F 36.

Jiménez, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La Crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. Recuperada el 28 de marzo de 2015 en: https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.tdx.cat%2Fbitstream%2F10803%2F4142%2F1%2Faej1de1.pdf&ei=JJ2BVeZAw56IHw&usg=AFQjCNHrR3086XPqdARdrLAG_mp_1tr4wQ&bvm=bv.96041959,d.b2w

Meyer, K. (1978). *Estudio de mercado para centros comerciales en el Área Metropolitana de Caracas*. Recuperada el 20 de marzo de 2015 en: T

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAA3194.pdf>.

TESIS.E978.M2

Pinto L. (2010). *Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Estudio de casos: EDC y CANTV*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 30 de enero de 2015 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8580.pdf>.

TESIS.CO2010.P7.

Romero, A. (2006). *Análisis de la estrategia comunicacional emitida por Purina de Venezuela durante la crisis presentada en Febrero de 2005*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 26 de noviembre de 2014 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6904.pdf>.

TESIS.COS2006.R64.

Fuentes electrónicas

Arellano, E. (2005). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. Recuperado el 24 de marzo de 2015 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>

Baptista, P., Fernández C. & Hernández, R. (versión CD, 2010). *Estudio de casos*. Disponible: Mc Graw Hill.

Barquero J. & Fernández. F (2007). *Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad*. Recuperado el 5 de febrero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=4QjugGxm4fwC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bauza, E., Bello, A. & Marañón, E. (2006). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. Recuperado el 21 de diciembre de 2014 en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1507Maranon.pdf>

Calcaño, I. (s.f.). *Los malls venezolanos: un fenómeno sociológico*. VenEconomía. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 en: www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp46_5.pdf

Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (s.f.). *Archivos*. Recuperado el 01 de junio de 2014 en: <http://www.cavececo.org/>

Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 01 de junio de 2014 en: <http://www.cavececo.org/index.php/quienes-somos/>

Cámara Venezolana de Centros Comerciales, Comerciantes y Afines (s.f.). *Servicios y Beneficios*. Recuperado el 01 de junio de 2014 en: <http://www.cavececo.org/index.php/pagina-ejemplo/>

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*. 13, portada y 5-7. Recuperado el 22 de diciembre de 2014 en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Coombs, T. & Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Recuperado el 15 de febrero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=mt0F2LBNPa8C&pg=PA314&lpg=PA314&dq=Coombs+Holladay+crisis+handbook+content+included+easy&source=bl&ots=DoP45kNUEO&sig=q1Z_d6Fpb5fryTiVFjSRkEcWbE4&hl=es419&sa=X&ved=0CFEQ6AEwB2oVChMI77TCjL2QxgIVUAmSCh3gwQCc#v=onepage&q=Coombs%20Holladay%20crisis%20handbook%20content%20included%20easy&f=false

Costa, J. (2005) *Máster Dircom: los profesores tienen la palabra*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=7HMTTa5PbVwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Costa, J. (2014). *Dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Recuperado el 11 de febrero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=zQpPBAAAQBAJ&pg=PT224&lpg=PT224&dq=el+instrumento+insustituible+para+acompañar+favorablemente+la+resolución+de+la+crisis+y+restaurar+y+mejorar+el+estado+de+las+cosas+una+vez+superada&source=bl&ots=I5BXnM3XFm&sig=Xe9yifaMcpF5nGXpGY90BxOQ&hl=es&sa=X&ei=PNdwVb7QFKX7sASnoYDgDA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=el%20instrumento%20insustituible%20para%20acompañar%20favorablemente%20la%20resolución%20de%20la%20crisis%20y%20restaurar%20y%20mejorar%20el%20estado%20de%20las%20cosas%20una%20vez%20superada&f=false>

Datanalisis. *Indicadores de los visitantes de centros comerciales [en línea]*. 2008. Consultado el 14 de septiembre de 2014 en: <http://www.innovaven.org/quepasa/ecoana2.pdf>

Decreto Presidencial N° 602, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.305 (noviembre 29, 2013). Recuperado el 03 de febrero de 2015 en: http://www.asambleanacional.gov.ve/uploads/documentos/doc_ed512c240491f27ff0f58da6045b125fbf1b14d5.pdf.

Decreto Presidencial N° 929, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.418 (mayo 23, 2014). Recuperado el 03 de febrero de 2015 en: http://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Decreto_929_Ley_Regulacion_Arrendamiento_Comercial_23_05_14.pdf

Devlin, E. (2007). *Crisis management planning and execution*. Recuperado el 27 de marzo de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=R0TZtH6KcDU C&printsec=frntcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Duque, R. (2008). *Comentarios jurisprudenciales. Los gastos de condominio como obligación de los arrendatarios:*

¿Obligaciones de orden público no delegables o inciertas? Recuperado el 15 de agosto de 2015 en: <http://www.acienpol.org.ve/cmacionpol/Resources/Sesiones/Documentos/Rom%C3%A1n%20Duque%20Corredor%20Los%20Gastos%20de%20Condominio%20Como%20Obligaci%C3%B3n%20de%20los%20Arrendatarios.pdf>

El Universal, (2014). *Centros comerciales esperan por nuevo marco legal para reactivar el sector*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014 en: <http://www.eluniversal.com/economia/140514/centros-comerciales-esperan-por-nuevo-marco-legal-para-reactivar-el-se>

Escudero, L (2008). *Los centros comerciales espacios posmodernos de ocio y consumo: un estudio geográfico*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 en: https://books.google.co.ve/books?id=24_KRctvMNUC&printsec=frontcover&dq=los+centros+comerciales+escudero&hl=en&sa=X&ei=b_CLVfGjFYbyAHlyYDQCA&ved=0CB0AA#v=onepage&q=los%20centros%20comerciales%20escudero&f=false

Fernández, M. (2006). *Relaciones públicas 2.0*. Recuperado el 10 de enero de 2015 en: http://www.redalyc.org/pdf/1995/1995207190_13.pdf

Ferré, J. M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Recuperado el 25 de marzo de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=AoqgC8kMyFEC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=len-guaje+inteligible+para+nuestro+p%C3%ABlico+receptor,+para+que+los+pueda+asi>

milar+debidamente+ferre+ferre&source=bl&ots=eez_0fUJNK&sig=URZr2HnZj0bPpJ5fHpr132I4mPE&hl=es&sa=X&ei=fiDVYn7D4zhQG_xYDYAg&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=lenguaje%20inteligible%20para%20nuestro%20p%C3%BAblico%20receptor%2C%20para%20que%20los%20pueda%20asimilar%20debidamente%20ferre%20ferre&f=false

Gagliardi, G. (2006). *Making money by speaking*. Recuperado el 27 de marzo de 2014 en: https://books.google.co.ve/books?id=r3_aVHM6TiC&printsec=frontcover&dq=Money+Speaking+gagliardi&hl=es&sa=X&ei=AzeEVfuYCYKWAGvy4DQCA&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Money%20Speaking%20gagliardi&f=false

García, D. (2013, 02 de diciembre). *Alquileres comerciales se rebajarán hasta 380 %*. La Verdad. Sección Economía. Recuperado el 29 de noviembre de 2014 en: <http://www.laverdad.com/economia/41427-alquileres-comerciales-se-rebajara-n-hasta-380.html>

García, J. (1998). *La Comunicación interna*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 en: https://books.google.co.ve/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Recuperado el 10 de enero de 2015. https://books.google.es/books?id=olctdvxd9msc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Heath, R. & O'Hair, D. (2009). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Recuperado el 12 de febrero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=qP6OAgAAQBAJ&pg=PA486&dq=Handbook+of+risk+and+crisis+communication+heath+O%27hair&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIpe6oh7SQxgIVg16SCh0X8gcU#v=onepage&q=Handbook%20of%20risk%20and%20crisis%20communication%20heath%20O'hair&f=false>

Hernández, G. & Islas, O. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. Recuperado el 16 de febrero de 2014 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>

Ley de propiedad horizontal publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 3.241 (agosto 18, 1983). Recuperado el 10 de agosto de 2015 en: <http://www.rentahouse-pc.com/Ley/PropiedadHorizontal.pdf>

López, M. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Recuperado el 10 de enero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=qKA4xajoqZAC&pg=PA15&pg=PA15&dq=un+equipo+de+trabajo+multidisciplinar+que+se+encarga+de+tomar+las+decisiones+oportunas&source=bl&ots=LQndAI_Z2V&sig=4t5VCpPXPQaF11sowtpbSHp616c&hl=es419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMI3ffoiPPCwIVhYoNCh2UdQmE#v=onepage&q=un%20equipo%20de%20trabajo%20multidisciplinar%20que%20se%20encarga%20de%20tomar%20las%20decisiones%20oportunas&f=false

Losada, J (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Recuperado el 9 de febrero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=4MouEre7A6QC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación*. Recuperado el 26 de marzo de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=4zaplL9ccP4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

McGraw-Hill Education (s.f.). *La empresa y su organización*. Recuperado el <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Recuperado el 19 de febrero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=zmnjBpmufKIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Orduña, O. (2012). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Recuperado el 19 de febrero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=j-8nzu2pGL4C&pg=PA372&lpg=PA372&dq=se+refiere+a+enunciados+que+ sintetizan +los+mensajes+de+la+organizaci%C3%B3n+ordu%C3%B1a&source=bl&ots='DqIH2AtPsw&sig=T8135N2yzQZnLPYDBvUYV8oEUXk&hl=es419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMI8JCEo3CxlVQpUNCh1uTAoY#v=onepage&q=se%20refiere%20a%20e nunciados%20que%20sintetizan%20los%20mensajes%20de%20la%20organizaci%C 3%B3n%20ordu%C3%B1a&f=false>

Rábago, L. (2013). *Regresando a lo básico: construcción del mensaje clave*. Recuperado el 17 de diciembre de 2014 en: <http://www.forbes.com.mx/regresando -a-lo-basico-construccion-del-mensaje-clave/>

Regulación del Ministerio del Poder Popular para el Comercio mediante la cual se regula la Prestación del Servicio de Estacionamiento o Garajes Públicos, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 40.027 (octubre 11, 2012). Recuperado el 03 de febrero de 2015 en: <http://www.finanzasdigital.com/wp-content/uploads/2013/04/G.O.-40027-11-10-20121 .pdf>

Rojas, O. (2012). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Recuperado el 9 de enero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=0x7njUWRxxcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=fals>

Salcedo, I. & Romero, J.J. (2006). *Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano [versión electrónica]*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 11 (33). Recuperado el 15 de diciembre de 2014 en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842006000100005&script=sci_arttext

Saura, P (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Recuperado el 9 de febrero de 2015 en: <https://books.google.co.ve/books?id=GAApw2yZ3qAC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=fink+incubaci%C3%B3n+de+la+crisis&source=bl&ots=d7az9uUyGj&sig=fXOkfGS08RiEypnLcioXA5OMjl&hl=es&sa=X&ei=MtNwVeCkKIHmsAT5krmYBQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=fink%20incubaci%C3%B3n%20de%20la%20crisis&f=false>

Top Shopping Centers (1999). *Galería histórica*. Recuperado el 10 de agosto de 2015 en: <http://topshoppingcenters.com/TSC/index.php/centros-comerciales/item/53-galeria-historica?tmpl=component&print=1>

Top Shopping Centers (2013). *Analizando Mercados ¿De cuánto es el déficit de metros cuadrados?* Recuperada el 11 de noviembre de 2014 en: <http://topshoppingcenters.com/revistas/top48/>

Tuñez, M. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna*. Recuperado el 16 de febrero de 2015 en: https://books.google.co.ve/books?id=qKA4xajoqZAC&pg=PA159&lpg=PA159&dq=manual+de+comunicacion+de+crisis+no+tendra+todas+las+respuestas&source=bl&ots=LQmgAI_Y7_&sig=vDeGQ3ehUIEKzzhUAhnjsVLFjfo&hl=es&sa=X&ei=UtxwVbGMKc38sASzroPgBw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20comunicacion%20de%20crisis%20no%20tendra%20todas%20las%20respuestas&f=false

Universidad Católica Andrés Bello, (s.f.). *Trabajos de grado*. Recuperado el 17 de septiembre de 2014 en: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

Walaski, P. (2014). *Risk and crisis communications methods and messages*. Recuperado el 12 de febrero de 2015 en:

https://books.google.co.ve/books?id=QubaCu0lokIC&pg=PA1973&lpg=PA1973&dq=Risk+and+crisis+communications+methods+and+messages&source=bl&ots=YWAC0bxlFq&sig=aGI9OFFJsyWr7pm1vQ0daWz_v88&hl=es419&sa=X&ved=0CDsQ6AEwA2oVChMIzuev6YzDxwIVAnYeCh3vdg9r#v=onepage&q=Risk%20and%20crisis%20communications%20methods%20and%20messages&f=false

ÍNDICE DE ANEXOS

Los anexos de este Trabajo de Grado se encuentran soportados en un CD y distribuidos de la siguiente manera:

- Anexo A: instrumentos de recolección de datos.
 - Instrumento N° I: guía de entrevista semiestructurada
 - Instrumento N° II: guía de entrevista semiestructurada
 - Instrumento N° III: guía de entrevista semiestructurada
 - Instrumento N° IV: guía de entrevista semiestructurada

- Anexo B: entrevistas realizadas.
 - Transcripción entrevista Instrumento N° I: realizada a Irene Abramovits, (Representante de Centro Comercial El Recreo).
 - Transcripción entrevista Instrumento N° I: realizada a Luis Alemán (Representante de Centro Comercial Millenium Mall).
 - Transcripción entrevista Instrumento N° I: realizada a José Ramón Pazos (Representante de Sambil Caracas Mall).
 - Transcripción entrevista Instrumento N° II: realizada a Alfredo Cohen (Presidente de Cavececo).
 - Transcripción entrevista Instrumento N° III: realizada a Claudia Itriago (Directora de Comunicaciones de Cavececo).
 - Transcripción entrevista Instrumento N° IV: realizada a Elías García (Experto en el área de manejo de crisis).
 - Transcripción entrevista para marco referencial: realiza a Antonio Montani (Abogado experto en materia inmobiliaria).

- Anexo C: carta de validación de instrumentos por expertos.
 - Carta N° 1: carta validación de la profesora Xiomara Zambrano
 - Carta N° 2: carta validación del profesor Carlos Delgado

ANEXO A - INSTRUMENTO N° I

Entrevistado: Gerentes de centros comerciales afiliados a Cavececo

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?
2. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?
3. ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?
4. Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?
5. ¿Cuántos empleos directos e indirectos genera el centro comercial?
6. Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial n° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial? ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?
7. De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?
8. ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?
9. Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?

10. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?
11. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?
12. Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?
13. Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?
14. ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?
15. Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo.
16. Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?
17. ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?
18. Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?

19. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

ANEXO A - INSTRUMENTO N° II

Entrevistado: Directivo de Cavececo

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿En cuánto oscilaba el costo de alquiler por metro cuadrado de los centros comerciales?
2. Una vez entrado en vigencia el decreto presidencial N°602 ¿Permitían las nuevas tarifas de alquiler que los centros comerciales funcionasen con regularidad?
3. Durante este período ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos de los centros comerciales? ¿Se vieron afectados de alguna forma sus horarios de trabajo, turnos, etc.?
4. ¿Permitió el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos dentro de los centros comerciales tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad, etc.?
5. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?
6. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto presidencial N° 929 favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?
7. ¿Durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929, se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno? ¿Con qué frecuencia?

ANEXO A - INSTRUMENTO N° III

Entrevistado: Gerencia en el área de comunicaciones de Cavececo

1. En condiciones regulares ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre Cavececo y sus miembros? ¿Se comunica con ellos frecuentemente?
2. En el periodo previo a la emisión del decreto presidencial N° 602 ¿Cavececo sospechó en algún momento que el gobierno se disponía ampliar la Ley de Costos Precios Justos al sector de arrendamiento, o la medida le tomó por sorpresa?
3. ¿Poseía Cavececo un plan de contingencia listo para poner en marcha en caso de que se iniciara una crisis en el sector comercial? De haberlo ¿Contemplaba algún escenario parecido al que se desató durante la crisis de arrendamiento?
4. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?
5. ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?
6. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?
7. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?

8. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?
9. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?
10. ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?
11. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?
12. Estos voceros ¿Contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?
13. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?
14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa?

ANEXO A - INSTRUMENTO N° IV

Entrevistado: Experto en el área de manejo de crisis

1. Dentro de su ámbito laboral ¿Estuvo usted involucrado en el manejo de alguna crisis relacionada a la Ley de Costos y Precios Justos?
2. En su momento ¿Estaba usted al tanto de los ajustes que el decreto presidencial número 602 realizaba sobre las tarifas de arrendamiento de los locales de centros comerciales?
3. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?
4. ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?
5. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?
6. ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?
7. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?

8. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?
9. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?
10. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?
11. ¿Los voceros contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?
12. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?
13. ¿Se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929? ¿Con qué frecuencia?
14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa? De ser afirmativa la respuesta ¿Qué acciones replicaría para futuras oportunidades?
15. Una vez finalizada la crisis de arrendamiento ¿Se realizó alguna auditoria para determinar si la percepción de sus públicos internos ante los valores y principios de Cavececo habían cambiado? De ser así ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° I

Entrevistado: Representante de Centro Comercial El Recreo (Irene Abramovits)

Fecha: 25 de junio de 2015

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?

Ok, fíjate, nosotros antes no existían avalúos ni nada de eso, sino había una relación. Nosotros siempre establecimos alquileres por ubicación en piso, por ubicación dentro del piso. Puede ser que un local esté en una esquina y tenga una doble fachada y al lado tenga un local con una fachada pequeña y después tenga otro que hace esquina. Probablemente estando los tres juntos, los dos de esquina tengan un precio un poco más alto que el que solo tiene un frente ¿Ok? también varía dependiendo del concepto ¿Ok? No puede ser lo mismo una tienda de ropa o calzado que una tienda tipo farmacia o que un banco o que un prestador de servicio o que uno de comida entonces, yo no creo que uno deba unificar un criterio para alquileres en base simplemente a decir en mi centro comercial los costos por metro cuadrado son tal.

— **Claro, pero el metro cuadrado también, por supuesto el tamaño del local también está en esa ecuación.**

Obvio claro el metro cuadrado, no es lo mismo tampoco alquilar un local de dos mil metros como teníamos nosotros una tienda de multimarca, que una tienda de una sola marca de 50 o de 100 metros. O sea, por eso te digo no se debe o por lo menos el criterio de El Recreo no se debe poner el costo por metro cuadrado y chao. No, se deben tomar en cuantos todos esos factores: piso, ubicación dentro del piso, concepto o reglón al cual se define, ¿Ok? Metraje ¿Ok? Serían como los

elementos fundamentales para fijar el cambio y los ajustes se hacen por INPC. Ajustes anuales que es lo que te permite la ley para poder ir incrementando tu cambio y en el caso de la prórroga legal, o sea cuando el contrato tiene una vigencia vamos a decir de 5 años y comienza su periodo de prórroga se hace su ajuste como se venía practicando al periodo de prórroga legal. La diferencia está es que el inquilino que está en prórroga legal puede o no renunciar a su prórroga legal es su derecho.

— **Una pregunta ¿Había un margen para ese momento entre lo que podía costar un local o era totalmente particular para ese local?**

Un criterio que tú podrías decir que es un promedio, que podía estar entre 30, 40 o 50 dólares el metro cuadrado de la época siempre en bolívares. O sea siempre, todo alquiler ¿Ok? porque quizás este no sé cuánto, 10-12 años atrás sí se podía alquilar en dólares pero después hubo un decreto donde se prohibió el alquiler en dólares. Nosotros todos nuestros contratos se bolivarizaron y siempre se manejaron en base al bolívar ¿Ok? Del momento.

— **¿Un instrumento a bolívar Sicad o a bolívar?**

No en esa época no existía ninguna referencia de ese tipo

— **Y una pregunta he escuchado que otras de las fórmulas que aplican a veces es cobrar en base al porcentaje de ventas, ¿Eso lo aplicaban ustedes?**

En un principio eso solamente se aplicaba al concepto comida, entonces en el caso de las comidas sí, porque en la comida tú puedes tener un margen de utilidad mayor, entonces siempre tenías. La diferencia es que en esa época se hablaba de “tanto por ciento o” o sea, una base “o” el tanto por ciento de las

ventas no “más” como se hace hoy. El decreto 929 hoy en día te dice “más”, lo cual ha hecho mucho más complejo.

— **Usabas la figura del precio base o la figura del porcentaje**

Exacto lo que resultase más alto, ese era el esquema de la época antes del 602.

2. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?

No, prácticamente todo viene del ingreso porque siempre hay algo de mercadeo ¿Ok? o de alquiler de espacios de áreas comunes pero todo eso para empezar se revierte para bajar los gastos del condominio ¿Ok? Y todo lo que es el uso de áreas comunes y los ingresos del mercadeo se revierten para poder hacer eventos o gastos en navidad o actividades que impacten en menor escala el aumento del costo del condominio. Siempre van en beneficio del inquilino.

3. ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?

Este, no sé podría decir que un porcentaje bien alto claro porque como te decía al principio no hay nada más importante que mantener el estado físico de tus instalaciones. Entonces y además esa es un cifra que va variando de acuerdo a la edad del centro comercial, Los primeros años, una estructura está diseñada para tener un periodo de vigencia bien importante, entonces la inversión no es tan grande porque es simplemente el mantenimiento de escaleras eléctricas, de aires acondicionados, etc., que casi todo está en garantía. Está cubierto, pero a medida que pasa el tiempo tienes que ir haciendo nuevas inversiones, reposiciones, tienes que ir comprando nuevos equipos entonces ese porcentaje se va haciendo más alto.

Pero va en función de la edad, del tiempo y del mantenimiento que tú le vayas haciendo. Nosotros tuvimos por ejemplo pisos que son de alto tráfico pero en el caso de la feria tuvimos que reponer áreas porque el tipo de piso que se usó no fue bueno, no fue el adecuado, no es que no fue bueno, no fue el adecuado, para el alto tráfico entonces ahí hubo que hacer una inversión, después hubo que hacer una inversión importante en los techos de lonas pretensadas para evitar que cuando lloviese pues esa área quedara sin utilizarse, en cambio de esa manera le dábamos un mayor rendimiento a esos espacios de terraza.

4. Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?

Ya te lo contesté, lo mismo.

5. ¿Cuántos empleados directos e indirectos genera el centro comercial?

Ahora yo te busco la cifra, creo que nosotros tenemos un estudio que hizo Datanálisis de esa época. ¿Ok?

— Y ¿Del Recreo en particular hay alguna data?

Debe haber alguna cifra, ahora le vamos a pedir a Doménico que fue el gerente general durante ese tiempo. De repente Doménico nos ayuda.

Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial n° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial? ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?

Doscientos bolívar por metro cuadrado y 25% de ese monto, o sea, 250 multiplicado por el número de metros cuadrados del local indistintamente del concepto, ubicación etc. ¿Ok? Y de ahí ese monto el 25% era lo que el inquilino pagaba para gastos de condominio.

— Y ¿Antes cuánto era el porcentaje del condominio?

No, el condominio siempre ha sido para El Recreo gasto real. O sea, el alquiler es una cosa y condominio es otra aparte. No hay una proporción, hay una alícuota que está fijada por documento del condominio pero es la alícuota que estaba establecida en nuestros convenios, en nuestros contratos con los inquilinos preestablecidos. El inquilino pagaba los gastos de condominio, solamente cuando eran gastos mayores, ponte que uno decidiese poner una escalera mecánica extra, eran absorbidos por el propietario. Pero todo lo que era gastos normales de un condominio los pagaba 100% el inquilino.

6. De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?

No, es lo que te decía como les decía. Quizás los primeros 3 meses la ley estuvo vigente o sea era un decreto transitorio. O sea el nombre de la ley era así, o sea era un decreto transitorio lo que pasa es que el transitorio se hizo muy largo entonces los primeros meses podíamos jugar con los ahorros, con los mantenimientos de todo pero a medida que fue pasando el tiempo tuvimos que ir dejando de por ejemplo, de repente prender algunas escaleras ¿Ok? Porque teníamos que estar seguros de que íbamos a conseguir después el repuesto o el

mantenimiento o como iba a impactar. Tuvimos que eliminar por ejemplo bolsas negras de basura. El costo de la bolsa negra de la basura es muy importante, es parte significativa del costo del condominio entonces fuimos buscando cosas que no afectaran propiamente la operación del centro comercial pero que nos ayudasen a reducir algunos gastos ¿Ok? Esa fue la política lo que pasa es que día a día tuvimos que ir incorporando esas cosas.

7. ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?

Se modificó ¿Cómo se modificó? Se modificó, realmente nosotros vamos a decir que formalmente no hicimos modificaciones de horarios pero muchas personas empezaron a bajar a bajar sus horarios porque empezaron a darse cuenta de que junto con el problema nación el tema de la seguridad se estaba poniendo complejo entonces la gente empezó a cerrar más temprano ¿Ok? Ese es un tipo de afectación directa, después hubo un problema con el tema abastecimiento, mercancías etc. Todas esas cosas que tú ves que se vieron reflejadas en la publicidad, fue un producto del decreto 602.

— Y ¿Tuvieron que cerrar un día como algunos centros comerciales?

No, nosotros nunca usamos eso, quizá de las cosas que al Recreo le benefició dentro de ese momento histórico fue su diseño arquitectónico. El Recreo es un centro comercial abierto con luz propia, este, con cruces de aire que hacen que no fuese ni oscuro ni caluroso, entonces en cierto modo eso influye. Eso jugó a favor de EL Recreo versus otros centros comerciales que son cerrados ¿Ok? Donde la iluminación artificial, nosotros también tuvimos en esa época el tema del ahorro energético, o sea se combinaron muchos decretos. Yo no creo que uno pueda limitarse a señalar el decreto 602 como el decreto que generó toda la crisis, sino el tema de darle a los empleados dos días seguidos de vacaciones, el tema de

armas, de que no puedas introducir armas, el tema del precio justo, o sea, se fueron involucrando una cantidad de factores que hicieron que cambiase todo lo que habíamos construido durante esos 15 años. Porque el centro comercial nace, El Recreo nace justamente cuando fue el deslave, nace si lo quieres llamar cuando está Chávez asumiendo el gobierno. O sea, nacemos con la Revolución que es parte de lo insólito entonces y surge toda esta serie de medidas que van castigando de forma significativa al horario, al mantenimiento, entonces todas esas cosas te van afectando entonces yo no creo que uno pueda limitarse a decir que la culpa es solo del 602, es una sumatoria de decretos que van afectando a cada uno de los conceptos.

— **Dos preguntitas, la primera ¿El horario de apertura al público, me mencionó que por un tema de seguridad?**

No el horario de cierre.

— **Eso, el horario de cierre por el tema de seguridad el horario de cierre algunos comercios empezaron a cerrar más temprano por así decirse ¿Eso cambió cuando se aplicó el nuevo decreto o sigue siendo así hoy en día?**

Sigue manteniéndose, ha sido muy difícil. Desgraciadamente construir es bien difícil pero destruir es muy fácil y volver a reconstruir y volver a explicar al comerciante que ya tenemos un decreto 929 etc., es difícil cuando ya la persona dice “oye chévere puedo cerrar más temprano”. O sea, educar nuevamente al público es complejo, educar a los comerciantes y sobre todo quizá que la parte más delicada es que muchos comerciantes tienen tiendas en muchos centros comerciales entonces van de un lado a otro entonces las tiendas están en manos de los gerentes y si el gerente no es un doliente directo de la operación de la tienda es más rico irse más temprano a su casa ¿Ok? Pero entra en juego

también el tema seguridad y el tema horarios en cuanto a las normativas laborales.

— **Usted mencionó el tema seguridad, en ese momento ¿Se tuvo que reducir la seguridad en el centro comercial?**

Bajó y sobre todo en temporada como diciembre no se podía incrementar. Porque nosotros normalmente en épocas de alta temporada redoblamos las guardias.

— **La otra pregunta que quería hacer, mencionaba el decreto de armas ¿Cómo afectaba esto a los centros comerciales?**

Eh, pues parece mentira porque muchas veces. O sea, ojo, yo estoy de acuerdo con eso ¿Ok? De que en lugares públicos la gente no entre armada pero muchas veces tenemos visitantes que tienen sus escoltas o figuras políticas. Nosotros estamos al lado del hotel Sol Meliá, Gran Meliá, entonces mucho de los turistas que vienen preocupados, o que han escuchado temas de inseguridad entonces vienen con sus custodios, entonces mira tienen que dejar sus armas aquí, entregarlas, hay todo un protocolo que seguir, esas cosas fastidian a la gente y además te podían hacer que tú asumas una responsabilidad como centro comercial que no te toca. Porque si a esta persona que están custodiando le sucediese algo ellos pudiesen llegar a argumentarte que es porque tú no les permitiste entrar con sus guardaespaldas armados.

— **Y ¿Cómo controlan eso, porque yo por experiencia personal he ido a centros comerciales y no veo cómo se puede controlar eso?**

Bueno uno porque hay detectores de metales y en todas las tiendas, y la ley te especifica que en los lugares públicos no puedes ir armado. Así como estamos

libres de humo deberíamos estar libres de armas o hay los detectores como en el aeropuerto.

8. Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?

Se vieron afectados significativamente en sus turnos, en sus horarios tanto por el decreto como te decía, como por la ley, la parte laboral donde la ley decía que tenían que tener dos días seguidos libres y por la ausencia de mercancía. Muchas veces el propietario de una tienda para hacer que el empleado se sienta involucrado le da una comisión por ventas. Si no tienes que vender, si no tiene nada que ofrecer estás causándole un problema al empleado porque sus ingresos por ventas bajan.

— Y hablando de los empleados directos del centro comercial se vieron afectados ¿Hubo recorte de personal, recorte de turnos?

Sí, totalmente, o sea, fíjate bien, nosotros no despedimos a nadie pero vacantes que se creaban no fueron cubiertas que es distinto. O sea, no cubrimos las vacantes. No sé si te sirve.

— Sí, sí, vamos súper bien gracias.

9. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?

Nosotros tratamos de mantener siempre el estado físico, el mantenimiento de todo ¿Ok? La parte más difícil es la consecución de repuestos, o sea, el problema estaba más en conseguir los repuestos para los equipos y eso era lo que nos hacía a veces tomar la decisión de apagar ciertas escaleras, este, dejar de repente las escaleras que van subiendo ¿Ok? Es más complejo para una persona, sobretodo que el centro comercial tiene muchos niveles comerciales y este, apagar las que son en bajada. De esa forma si tuviésemos ausencia por ejemplo, de lo que son las tiras negras que tienes en una escalera, pudiese en un momento reemplazar una por otra. Eso es un canibalismo, y es indeseable desde todo punto de vista ¿Ok? Pero tú tienes que darle la mejor calidad posible de atención al visitante.

— Y ¿Esas tiras se dañan con regularidad?

Bueno eso tiene una vida útil, el problema es que eso tiene una vida útil entonces de repente no conseguías los repuestos y esos repuestos son muy particulares porque van de acuerdo al largo de la escalera. O sea, no son cosas que puedes conseguir en el mercado de forma fácil o expedita.

— En cuanto a conseguir esos repuestos, ¿También era un tema financiero?

Obvio, claro, y ahí si empieza a entrar en juego el tema del dólar como tal y nosotros somos un condominio entonces nosotros no tenemos como acceso a las divisas como tal, somos un condominio.

Un paréntesis. Doménico, ¿Tú te acuerdas por favor? Ellos son dos personas que están haciendo su tesis de grado y están trabajando con el tema de la crisis a raíz del decreto 602, y ok ¿Cuántos empleados directos teneos nosotros en El Recreo y cuántos indirectos?

— ¿Pero qué sumados con eso y todo?

Directos serían empleados nuestros

— Nuestros, nuestros que no sean contratistas deben ser como 200 personas entre 100-200

Con contratistas ¿cuántos serían?

— Como 500 nuestros

Llegamos a 500.

— Entre seguridad, limpieza, todos los servicios de mantenimiento

Ok, doscientos pasaríamos a 500 ¿Y con los empleados de tiendas?

— Ahí sí creo que el número llegaría a 3000 personas, 5000 cosas así directos y los indirectos que son los proveedores y todo eso imagínate cuántos son.

Gracias Dome

— **Mencionaba las escaleras mecánicas, se enfoca en eso pero también en cuanto al aire acondicionado y cosas así.**

A todo, no, no no. Escaleras mecánicas es simplemente un ejemplo, porque es lo que quizá tú ves con más frecuencia cuando vas a un centro comercial. O sea, estás hablando de compactadoras de basura, de cavas de refrigeración, de antenas, de sistemas de seguridad. O sea, escaleras es simplemente un ejemplo que te estoy dando, eso lo puedes extrapolar a todos los servicios.

10. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Sí por supuesto. Este, sí se vio afectada primero por la ausencia de mercancía, segundo por el tema de servicios, por más que tú trates, el cliente lo que busca es saber que va a llegar a un centro comercial y todos los locales están abiertos a las 10, no a las 10 y media o a las 11, y tal porque tú vas a hacer vida a un centro comercial, entonces cuando llegas y te encuentras que de repente la escaleras mecánicas no están prendidas o te encuentras que el aire acondicionado todavía no lo han puesto a funcionar, o te encuentras que los locales no han abierto porque no consiguieron cubrir las nóminas para poderle dar al gerente los dos días consecutivos. Todas esas cosas van haciendo que la gente... y hoy en día pues mucho más pues nosotros tenemos unos estudios que nos han hecho Datanálisis, donde lo que se llama el Heavy User ha dejado de frecuentar semanalmente el centro comercial pero se ha incrementado en el concepto de cada 15 días. O sea, la frecuencia se ha extendido a 15 días ¿Ok? Centro comercial Recreo sigue siendo un centro comercial donde la gente va mucho de compras ¿Ok? Eso nos ayuda bastante, nuestro nivel de entretenimiento no es tan grande como en otros centros comerciales, entonces estamos más enfocados al concepto de venta ¿Ok? Hoy, hoy valor presente hay que darle más peso al entretenimiento para que la gente pueda ir a hacer vida. Cine tenemos muy buenas salas de cine, son de las que más venden dentro del centro comercial y también por metro cuadrado muchas de las tiendas de El Recreo son tiendas que venden muchísimo. Por

metro cuadrado las tiendas de El Recreo son tiendas, y por metro cuadrado las tiendas y el nivel de aceptación del centro comercial es muy alto con respecto a los centros comerciales de la región.

11. Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?

Sí. Nosotros siempre tuvimos una excelente relación con Cavececo. Cavececo lo que hace es ayudarnos a convocar a todos los gerentes o a todos los directores de los centros comerciales para que nosotros, entre nosotros, discutamos o evaluemos dudas que podemos tener como centros comercial ¿Ok? Ellos no imponen ellos, no obligan, ellos simplemente son como el enlace entre los centros comerciales. Ahora, no todos los centros comerciales forman parte de Cavececo porque ellos no quieren, no porque Cavececo no los acepte o no los haya invitado.

— ¿Ustedes tienen reuniones fijas semanalmente, tienen una fecha, dos veces al año?

No hay reuniones, hay distintos niveles de reuniones. Hay reuniones que son como más petit comité y hay reuniones que son un poco más amplias ¿Ok?

— ¿Cuáles son las formas en que se comunican con Cavececo?

¿Con Cavececo? Bueno, hay una news letter, unas cartas, unas comunicaciones directas por internet, después todo el mundo... Claudia es una persona bien accesible así que de repente cuando surgió el tema del Sunden, este, era ideal tener una persona que estuviera al frente de las comunicaciones para digamos, para poder este, entrar en contacto con algunos organismos del estado. Pero que

tuviéramos todos más o menos entendido lo que se busca. Eso nos ayudó muchísimo.

12. Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?

Sí. Obviamente hubo mucho más frecuencia, este, pues porque todos los integrantes de Cavececo son dueños de centros comerciales o están directamente asociados. Hay centros comerciales como los que están en Guarenas donde está vendido todos los locales pero el operador del centro comercial pues estaba directamente involucrada en todo esta política. En los casos como los centros comerciales como El Recreo, Sambil o San Ignacio, los dueños de los centros comerciales, los dueños digamos mayoritarios ¿Ok? Empezaron a tener reuniones muchísimo más frecuentes este, buscando maneras de conseguir soluciones. Por decir un ejemplo, eh, hubo un momento en que se dijo bueno a lo mejor si compramos productos en bloque y los distribuimos a nuestros centros comerciales podríamos conseguir mejores precios ¿Ok? Entonces en estos momentos de crisis hay que innovar, hay que buscar alternativas de negocio.

— **Cavececo nos comentó que hubo una reuniones fijas digamos todos los lunes y luego a partir de ahí.**

Sí, lo que pasa es que esas son las que te digo que a veces se hacían tipo petit comité, a veces un poco más amplias, a veces pues se invitaba... Nosotros ninguno de nosotros es político. Muy pocos saben de política y ahí es donde se contrata a la figura de Pizzolante para que nos ayude y nos asesore, porque nosotros no sabemos hablar, o sea, sabemos hablar como habla un comerciante o una persona de negocios. La figura de Pizzolante nos ayudó a orientarnos en cómo usar el lenguaje adecuado, cómo hacer que...

— **De parte del Recreo ¿Asistía usted a las reuniones o el señor Romero?**

Sí. Yo estoy en la junta. Lo que pasa es que no en el petit comité, en el petit comité están los dueños, en el digamos como en el segundo anillo ya vamos.

— **De todas maneras ellos hablaron que era como una especie de reacción en cadena. La gente que iba a la reunión poco a poco la información se iba...**

Sí, va drenando hacia el resto.

— **Usted participó en las reuniones con Pizzolante, Dataanálisis, Ángel Alayón.**

Sí, lo que pasa es que en algunos momentos por ejemplo cuando se hablaba del tema operativo, de repente Doménico nos apoyaba, cuando se hablaba del tema legal, el doctor Trivela que es nuestro abogado nos apoyaba, cuando se hablaba de mercadeo Mariana, que es la que maneja mercadeo pues nos apoyaba. O sea, no nos limitamos a que todo esté en cabeza de una sola persona, sino que dependiendo del tema que se fuese a discutir pues se pedía la participación de alguna otra persona que haga vida dentro del centro comercial, en el día a día.

— **Una pregunta ¿En El Recreo cuál es la proporción de alquiler y propietarios?**

Más o menos 80%, no eh. Wow. Cierra ahí. No, no, te explico, es que hay por ejemplo la feria pertenece a un grupo, el Piso 5 pertenece a otro grupo, este, ¿Ok? Y después hay terceros.

— **Claro.**

¿OK? Es difícil.

13. ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?

No o sea, simplemente había teléfono, dependiendo del nivel de la emergencia sino eran invitaciones por correo electrónico y el petit comité decidía cuanto ampliaba la convocatoria.

— **Claudia nos comentó que para ellos el Twitter había sido fundamental pero, no sé si para ustedes era útil o utilizaban herramientas más directas como el teléfono por ejemplo.**

No, el Twitter se usó muchísimo lo que pasa es que de repente pues dada la emergencia o que todos son personas muy ocupadas, entonces mira había que cuadrar las horas, mira se trató de que fuera todos los lunes a las nueve de la mañana, en tal oficina y todo el mundo estaba ahí ¿Ok? Después que digamos que se logró una comunicación con el gobierno que pudimos este, lograr que se derogara el decreto 602, que entró el 920 etc. ya la frecuencia ya no era de tanta emergencia ¿Ok? Y muchas veces algunos de los directores está a fuera entonces asistía uno o se postergaba. O se usaba e teléfono “mira estamos acordando esto, esto y esto”. Fue bien dinámico todo.

14. ¿Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo?

Eh totalmente. O sea Cavececo no es quién emite persé todo, sino es el producto, es el resultado de esas reuniones en esas comunicaciones

15. Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?

Absolutamente. Bueno, porque los resultados se vieron definitivamente al derogarse el decreto 602 quiere decir que nos aceptaron, nos escucharon, creo que la participación de Pizzolante fue fundamental por lo mismo que te decía. Pues, porque la idea aquí no era entrar en conflicto, sino era aportar soluciones, buscar oye, “fíjate lo que está pasando, mira cuantas familias se van a quedar sin empleo”. Eso fue importantísimo dentro de la comunicación, o sea, la cantidad de familias, ya tú oíste el número de empleos que nosotros generamos directos o indirectos ¿Ok? Muchísimas de esas familias se iban a quedar en la calle entonces, despertar esa conciencia, o no despertar, llamar la atención, porque el saberlo lo tienen, pero de repente no habían medido las consecuencias de lo que podía generar ese decreto.

— Y desde el punto de vista de la opinión pública ¿También fue efectivo comunicacionalmente?

También fue efectivo, porque hubo un apoyo del público pues o sea, vamos a estar claro, en un centro comercial, en un solo centro comercial puedes encontrar todas las actividades de servicio, banco, escuelas de idiomas, puedes comprar, puedes ir a una peluquería ir a un gimnasio, ir a un cine, comer y es todo el día ¿Ok? y estás bajo techo, o estás en un lugar donde puedes dejar tu carro seguro o

estás en un lugar donde tienes entretenimiento entonces, oye, no tienes que estar moviéndote para poder llevar a cabo toda una cantidad de actividades.

16. ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?

Sí

17. Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?

Bueno, las establecidas en el decreto. Primero que nada tuvimos que utilizar cualquiera de los tres esquemas que percibe la ley: fijo, variable o mixto. Ahora bien, como el reglamento no ha salido y estuvimos esperando durante un par de meses que saliera el reglamento pero no terminaba de salir, nosotros asumimos la responsabilidad de contratar una firma de ingenieros que formaran parte de la asociación de, cómo se llama, de Tasadores ¿Ok? Y buscamos una firma reconocida debidamente registrada etc., que nos hiciera un avalúo con lo que nosotros consideramos que debe ser lo que contempla o lo que la ley aspira que se tome en consideración para hacer el avalúo del local. En base a ese avalúo fue que empezamos a hacer negociaciones. Los contratos de los locales que estaban vigentes se mantuvieron, lo que se hizo fue un adecuo. Los contratos que estaban vencidos pues se sentó, y se empezó a hacer todo un negocio, una negociación cliente por cliente, uno por uno de cuál era el esquema que íbamos a usar. O sea, cualquiera de los tres, en algunos casos como los casos de los bancos pues obviamente nos fuimos por un esquema fijo. En el caso de comida pues tratamos de irnos por el concepto de una renta variable y en los casos de las tiendas pues nos fuimos por un método mixto.

— **¿Cuando dice que los contratos que estaban vigentes se mantuvieron, quiere decir que se mantuvieron con los precios que ellos estaban pagando mientras estaba en vigencia?**

No, nos fuimos a noviembre del año 2013, entonces qué hicimos. Hicimos un ejercicio que le permitía al cliente ver para que entendiera que estaba pasando, le dijimos “mira, si no hubiese pasado nada tu canon de arrendamiento actual con su ajuste por IPC sería de tanto, ahora de acuerdo al avalúo tu canon de arrendamiento es este”. Y de ahí comienza el proceso de negociación.

— **Una pregunta ¿El decreto número 929 cambiaba también el condominio, la manera en que pagaban?**

Sí. Ya el condominio por primera vez legalmente establecido (ya no por convenio entre las partes sino por ley) podía ser pagado 100% por el inquilino.

— **En anterioridad ¿Cómo lo manejaba El Recreo?**

No, nosotros siempre lo tuvimos bajo ese esquema pero es por convenio entre las partes. Ahora está ya previsto en la ley.

18. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

¿Las nuevas medidas favorecen? No, no favorecen porque pienso yo que como una mala interpretación de lo que se buscaba. No se buscaba “más” el 8, “más”, la palabra “más” ha generado demasiado dolor de cabeza, lo ideal es la palabra “o” ¿Ok? dándole la opción de que no le resulte más alto ¿Ok? Porque este, al hacer tus cálculos de repente puedes castigar sin que esa sea la intención a la

persona que no logró duplicar la base del fijo ¿Ok? Y la pones a pagar eso más el porcentaje entonces de repente es muy costoso. Entonces, ahí nuevamente tienes que volver a estar negociando con la persona por lo mismo que te decía al principio, porque lo más importante es que tu tienda esté ocupada. O se no hay nada peor que decir que lindo local vacío tengo.

— **O sea es una medida que fue mejor que el primer decreto pero**

Obviamente, mucho mejor que el 602 pero todavía falta y el reglamento podría aclarar muchísimas cosas y no termina de publicarse.

— **¿Creo que aún están trabajando en ese decreto, de parte de Cavececo?**

No, nosotros hemos continuado haciendo nuestros aportes, solicitudes. Cuando digo nosotros es los gerente o los propietarios de centros comerciales junto con Cavececo ¿Ok? Para que haya el canal de comunicación con el gobierno pero estamos desesperados porque salga.

— **Me gustaría hacerte una pregunta. No está contemplada formalmente aquí pero por curiosidad ¿Ustedes alguna vez se imaginaron que iban a sacar este decreto 602 o fue una cosa sorpresiva?**

Fue una cosa sorpresiva, sí

— **Y una pregunta. No entiendo muy bien cómo funciona la dinámica del centro comercial en la parte inmobiliaria en la parte de gerente ¿Cómo es su figura con la del señor que estuvo aquí?**

Ok, él es el gerente general. El maneja todo lo que es digamos el día a día las operaciones, él está dentro del centro comercial atendiendo todo lo que surge en

el día a día. Yo me ocupo de llenar las tiendas, o sea, llenar las tiendas es: local que se me vacía buscar un nuevo inquilino que entre. Nosotros manejamos o tratamos de mantener lo que es un Tent and Mix, o sea de repente, eh, tengo muchas peluquerías entonces me viene gente que me dice “hay yo quiero montar una peluquería” y yo prefiero buscar otro concepto que me haga más falta que una peluquería.

— **Y ¿Su figura es como un gerente?**

Yo soy gerente, lo que pasa es que el grupo NSM tiene Centro Comercial El Recreo, Galerías El Recreo y Recreo la Castellana ¿Ok? Entonces son tres centros comerciales que tienen vida. Entonces negociamos locales, negociamos kioscos, negociamos depósitos dentro de los sótanos, o sea, es muchas cosas que negociar para que un centro comercial esté ocupado.

— **O sea su función engloba los tres centros comerciales ,la asociación en sí y la de él es más de operativo**

De operativo de El Recreo de Sabana Grande o de Galerías El Recreo. Él ahora está de asesor y tenemos otra persona nueva allá en ese centro comercial.

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° I

Entrevistado: Representante de Centro Comercial Millenium Mall (Luis Alemán)

Fecha: 25 de junio de 2015

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?

Lo primero y principal, los centros comerciales antes del 602 nos manejamos como una visualización del centro comercial como un todo. No es lo mismo tener un local en el nivel C3 de este centro comercial, que tenerlo en el nivel C1 y aún incluso en el nivel C1 no todos los locales del C1 tenían un parámetro similar, había rangos. Pero no es lo mismo estar en el ámbito del recorrido o cuando estás en algunas otras esquinas que pudieran no estar en recorrido y lo estoy hablando de un centro comercial que en cierta forma es sencillo, porque en un solo espacio muy visible, pero hay espacios que ustedes se asoman por allí y no los van a poder ver, y esos locales no tenían el mismo precio, vamos a decir no tenían el mismo costo por alquiler. ¿Cómo se llama eso? Mezcla comercial (tenant mix). Entonces habían otras circunstancias, para el promotor probablemente también le interesaba tener servicios porque traen público y ese público además se incorpora en el concepto comercial. Entonces, a lo mejor tú hacías una mejor negociación, bajabas un poco el precio porque lo que te interesaba era tener un aliado comercial que también trae público y así hablamos de bancos, de Conferry, de a lo mejor un servicio general exprés, este tipo que traen mucho público y ese público después ingresa y necesita zapatos o a lo mejor se le olvido algo de un cuaderno para un niño o quiere comprar un libro, sabes, va interpretando todo el tema comercial. Ahí esos son más o menos los planteamientos. Eso era antes del 602. ¿Qué otro elemento había importante allí? Había un tema de la planificación del mercado: ¿Qué estaba ocurriendo afuera? ¿Cuánto alquila tu competidor? ¿Qué aparecía en el registro sobre los locales comerciales en otros centros comerciales y lo mismo pasaba con las oficinas? todo eso ha sido distorsionado porque o la quitan la información, no la puedes

colocar, la cámara inmobiliaria interviene, sacan, vuelven a poner, ponen en otros colores, no sé cuanto tal y cual. Hay un elemento importante que sí es importante que ustedes lo sepan. En el centro comercial Millenium nosotros no teníamos alquileres en dólares que fue uno de los elementos por los cuales hubo una serie de opiniones tal y cual. A partir de ese momento el 602 si trastocó por completo toda esta circunstancia.

¿Cuál era la fórmula? Probablemente la fórmula era muy particular, tú a los bancos les tienes que cobrar alquileres fijos, en el caso nuestro solo había un banco con alquiler fijo y obviamente un banco tú tienes que analizar, ellos no tienen ventas, ellos lo que tienen son servicios y tienen sus servicios, eso no es medible a efectos nuestro, eso lo puedes ver en la agencia: es la número cuatro en visitas o en movimiento de dinero y tal y cual. Tú estableces un alquiler muy preciso en ese caso.

En otros casos y vamos a un caso mucho más preciso, locales de comida. Una de las figuras que se establecía era el porcentaje de ventas, el porcentaje de ventas tiene muchos elementos a favor, primero, tú te haces un aliado comercial de la persona y cobras: si no superas tal, cobras un mínimo, si lo superas tú vas de acuerdo con el negocio comercialmente, antes del 602 eso era factible. En ese lapso de enero hasta la publicación de la ley, eso fue un verdadero desastre, totalmente. Tú puedes negociar porcentajes, los porcentajes los podías negociar y tu puedes tener porcentajes tan buenos como el que tenías con los cines, que también los regularon. Tú puedes llegar a un acuerdo y tú ves las ventas: KFC, ¡ wow! . Próxima negociación el estímulo por el porcentaje de ventas, lo elevas, lo bajas, lo ajustas. Pensar que había todo un esquema hacia arriba es falso. No era una proporción muy alta, pero había casos muy críticos pero te interesa tenerlos porque el producto es bueno, pero a lo mejor no es posible producir tanto como KFC, pero te interesa tenerlo en tu mezcla comercial de comida, entonces le genera un porcentaje menor, pero sabes que con ese porcentaje menor te garantiza a un individuo comercialmente allí que se siente aliado y que se mantiene contigo.

2. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?

Tener alquilado al centro comercial en su totalidad es el deber ser del centro comercial. El alquiler es para quien hizo una compra o una inversión como promotora y ese alquiler le entra efectivamente a cada uno de los propietarios como tal. Entonces si tú me preguntas ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales? No te puedo definir un porcentaje. Yo lo único que te puedo decir es que un 62 por ciento de los locales que pertenecen al grupo promotor, que están aquí y que son mi garantía de que hay un 62 por ciento de esos locales que si no están alquilados, se tienen que meter la mano en el bolsillo y pagarme el condominio. El otro 38 por ciento también.

Hay toda una afectación comercial cuando ese propietario no logra alquilar su local. Está perdiendo una oportunidad probablemente. Ahí la relación no es de porcentual, probablemente para otros centros comerciales si es de porcentual. En el caso nuestro hay todavía un esquema que para mí es una tranquilidad saber que yo tengo un grupo que se sienta conmigo y que cuando se sienta todos los martes de toda la semana. Yo sé que si hay un efecto incomodo, ellos se van a sacar del bolsillo para pagarlo, como lo hicieron en esos siete meses.

3. ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?

Ese porcentaje de los ingresos totales no están destinados a mantenimiento, salvo que tú tengas un proyecto especial y quieras hacer una mejora y aquí un caso clarito, la cubierta textil. La cubierta textil fue un proyecto importante, costo importante, un gasto, una inversión importantísima que no se debía trasladar al tema del condominio sino que era un proyecto de carácter distinto con un régimen condominial, ¿Qué pasó allí? Efectivamente, 2400 millones de bolívares que fueron distribuidos entre el 62 por ciento de lo que era el grupo promotor y el 38 por ciento restante que se distribuyó con una

alícuota para cada uno de acuerdo a como está establecido en el condominio. Porque esa es otra cosa importante, el condominio tiene una alícuota porcentual y a lo mejor tú tienes un local de 5.000 metros cuadrados, no es por proporción de metros cuadrados, porque tú tienes locales anclas, no es lo mismo funcionar un cine que funcionar un banco a lo mejor. En el cine para tu lograr hacer un movimiento comercial importante, tienes que tener siete salas y eso obviamente hace que el costo por alquiler de ese metro cuadrado es mucho menor que el local que a lo mejor tiene tiendas incluidas. ¿Entienden esa figura? ¿Está clarito? Entonces, qué porcentaje de estos ingresos está destinado... bueno ahí eso es importante, eso se maneja todo condominialmente por condominio. Yo gasto 500 bolívares y distribuyo, ¿Cómo hice para tener este fondo? Todos los propietarios hicieron un fondo operativo inicial, sobre ese fondo operativo inicial, trabajé y fui descontando y yo lo fui pagando como condominio lo fui pagando, está exento, entiendes, hay un fondo de trabajo para comenzar a operar, porque si no, cuando tú comienzas estás en cero, no has gastado, en principio no has gastado, sí has gastado, entonces los propietarios asumen un fondo de trabajo y comienzan inicialmente con ese fondo de trabajo, eso fue hace seis años.

4. Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?

Desde el punto de vista de los alquileres lo que tiene que ver con publicidad y no es toda la publicidad y de la publicidad, nosotros como condominio recibimos un aporte por la publicidad, por el uso de áreas de uso exclusivo o por el uso de algunas áreas que nos corresponden, superficies, áreas, BTL, todo lo que se maneje en ese caso. En el caso del condominio nosotros tenemos un espacio pequeño que nunca se les han dado condiciones, se convirtieron en depósitos, tenemos unos ingresos muy bajos, pero tenemos ingresos. Hacemos una actividad con artesanos y utilizamos el puente del nivel C2 o el puente Rómulo Gallegos, o algún área que nos queda libre en el C3 o algún área en el C2, cobramos una tarifa, van a grabar una novela La Mujer Perfecta, cobramos por el uso de nuestras instalaciones, esos son ingresos, no son muchos, pero son ingresos con los cuales equilibramos un poco. Por lo general, y no es para

echarnos agua de colonia pero sí, la mayoría de esos ingresos los reinvertimos en responsabilidad social, es decir, apoyamos a una iniciativa que nos queda muy cerca, que son unos vecinos, una escuela que se llama Juan Pablo Bonet de Fe y Alegría que trabaja con sordos desde hace más de 30 años, trabajamos con Senos Ayuda, trabajamos con Acción Solidaria, trabajamos con Solidaria Concepcionista que estuvo aquí la semana pasada y trabajamos con el Teatro Infantil. Trabajamos con cinco organizaciones formalmente.

5. ¿Cuántos empleos directos e indirectos genera el centro comercial?

Tengo una persona calculándoselos. Si yo consigo esa información esa sí se la voy a mandar por escrito, esa se la están armando aquí. Te voy a mandar probablemente la que calculamos antes del 602 y te voy a mandar la que estamos calculando en este momento.

Entonces aquí hay dos puntos importantes que quería tratar y que no tienen nada que ver probablemente con la pregunta, porque están muy relacionados con el tema del centro comercial. La circunstancia de país fueron tan particulares que además nos vimos afectados por el tema de la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras. Nosotros por tal teníamos un tema de un proceso donde tú tienes que derivar y hacer una cantidad de cosas y cambias los horarios y tal y cual y eso nos estaba afectando, estábamos bastante activos. Cuando vino el 602 eso generó todo un tema de distorsión de empleos directos e indirectos incluso dentro de la estructura de condominio y desde el punto de vista indirecto. ¿Por qué? porque en medio de esas circunstancias, los empleos indirectos también se vieron disminuidos por las exigencias de los dos días libres de tal y cual. Para un centro comercial que trabaja de lunes a lunes, los dos días libres son un dolor de cabeza porque te obliga a contratar a más personas. Lo que sucedió fue terrible, se empezaron a cerrar los dos días a la semana los locales y no contrataron a más gente, eso se los digo de entrada.

6. Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial n° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial? ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?

Bueno, era obligatorio y lo decía el decreto. Primero que era un régimen transitorio, yo se los subraye se lo pueden llevar, y establecía, no podrán exceder de un monto mensual excedente a 250 bolívares por metro cuadrado, pero además a posteriori... el centro comercial que y yo diría que la mayoría de centros comerciales que están en Cavececo lo tomamos como un todo, cobramos 250 bolívares y los propietarios, ese 62 por ciento tuvieron que poner dinero, porque la operación se vio afectada por este artículo tres. El artículo tres decía el monto correspondiente por concepto de condominio resultante del correspondiente prorrateo de los gastos comunes de condominio en función de las alícuotas que corresponden a cada copropietario o arrendatario, no podrá exceder del 25 por ciento, eso significaba que yo estaría cobrando por un local comercial 62,5 bolívares por condominio un monto fijo en una situación inflacionaria, donde el papel toilette te cuesta 60 y a la semana siguiente te cuesta 220, donde un WC pasó de tal a tal cosa, porque son varias las circunstancias que están amarradas y yo creo que eso es importante que ustedes lo tengan en contacto. No es el tema solamente de la ley de arrendamiento comercial, es la distorsión en todos los aspectos, es la distorsión económica, el tema del dólar, el tema de la escasez en ese momento ya había escasez y escasez en algunos rubros que eran importantes para los centros comerciales. Había todo un tema de respuestas, había, yo no recuerdo, pero debe haber como tres o cuatro circunstancias particulares en relación con el dólar Cadivi, el dólar no sé que, todo era un desastre. Esto es fundamental que ustedes lo tengan. Era un decreto muy particular porque dijo que era transitorio y aparte de que decía que era un régimen transitorio decía que era de protección a los arrendatarios, es decir y ahí van a trabajar un poco con lo otro... El régimen transitorio tomaba en cuenta solo a los arrendatarios, porque los propietarios eran las personas malas. No es un planteamiento equilibrado, es un planteamiento hacia un sector. Entonces, ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad? Para nada y ahí es el tema más importante para mí, es

que tú vinculas un tema de alquiler con un tema de condominio que son dos cosas totalmente distintas, el tema de alquiler probablemente es un profit, está diseñado para que tú garantices que esa propiedad, tú quieres que esa propiedad crezca, mejore, sea, tú la quieres vender y vas a obtener un beneficio de esa empresa, de ese activo y para eso tú contribuyes con el condominio porque tú lo que quieres es que el centro comercial funciones, esté bien amalgamado, funcionen sus servicios de limpieza, no te ocurra nada acá adentro, lo disfrutes y tal y cual pero además sabes que eso está aunado ahí. Están aunados en la parte cualitativa pero no en la cuantitativa, una cosa es el alquiler y otra cosa es el condominio. El condominio son gastos y punto, no hay nada que hacer. El condominio es gasto y distribuyes los gastos de eso en una economía inflacionaria. Luego no podía funcionar con regularidad.

7. De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?

Todos los contratos se vieron afectados, todos. Si tú contrataste a seguridad cuando tú veías seguridad, en el caso nuestro que era distinto de otros centros comerciales con el riesgo de que este es probablemente el centro comercial más atípico desde el punto de vista de infraestructura, nosotros no nos podíamos lanzar a la buena de Dios y decir: se acabó la seguridad porque no la podemos pagar, no, hay que hacer ajustes. Primero, todo un tema de contingencia, dedicarnos a diseñar el sistema que pudiera funcionar y que nos garantizara niveles de calidad aceptables.

El segundo punto es la limpieza. Tienes un tema de limpieza, tienes una empresa contratada lo primero que le dices a la empresa que tenía el contrato: con ese número de operarios no podemos funcionar (eso yo lo tengo contabilizado). Vamos a ver si aparece rapidito aquí. Cuando se necesita eh, una cosa, eso ocurrió en diciembre ¿No? noviembre, diciembre, nosotros mantuvimos la operación sacándonos los propietarios, sacando de bolsillo enero y diciembre, para que, diciembre enero por Dios, para que no afectara desde el punto de vista comercial, no enero perdón noviembre y diciembre para que no afectara. Fue un año atípico las compras se dieron

en noviembre por el efecto Dakaso y en diciembre empezó a bajar, bajar, bajar y nosotros mantuvimos la operación con todo el staff completo del centro comercial, es decir, con todo el gasto condominial completo 100 por ciento. A partir de enero por ejemplo, nosotros se redujo en la empresa de limpieza un 62,5 por ciento del personal eh, ese es un caso muy importante. Si no disminuías en personal, disminuías en frecuencias de trabajo. Todo lo que es trabajo de limpieza en alturas por ejemplo, se disminuyó en 50 por ciento la actividad y llegó un momento en que pensamos en disminuirla casi en 75 por ciento para poder operar. Luego tienes un caso, la estructura de operaciones se redujo a tres, logramos salir de eso bajo un tipo de negociación. La compra de materiales de mantenimiento se redujo un 60 por ciento, y la compra de insumos para los baños que es fundamental en un centro comercial 75 por ciento. Entonces, hubo una afectación importante primero conceptualmente desde el tema del centro comercial, es decir, era como desvirtuar el concepto del centro comercial como una actividad comercial importante. Ese es el primer punto, segundo punto es que operativamente era imposible operar con esos recursos que se obtenían cuando tú relacionas alquileres con condominio para proteger a los arrendatarios ¿Ok? El tercer punto es que visto desde afuera la mayoría del público y esto también es cualitativo, percibía que el centro comercial tenía que seguir prestando los servicios a pesar de que no se conociera todo lo que internamente estaba ocurriendo. Entonces ¿Qué pasaba? Cambiamos horarios, redujimos horarios, hicimos ajustes, empezamos a paralizar servicios porque no los podíamos mantener. En caso personal nuestro, caso particular del centro comercial, 23 escaleras mecánicas se paralizaron por completo, dos circunstancias: uno esto y dos la imposibilidad de conseguir los dólares fuera, o los dólares para poder traer repuestos de afuera, 23 escaleras paralizadas, que se comenzaron a reactivar a partir de junio con un compromiso, comprometiendo el fondo de reserva ¿Ok? Eso es importante que lo sepan, los condóminos por general todos tienen fondos de reserva para poder respaldar. Un fondo de reserva es que no vale medio, porque un fondo de reserva que pasas de acá a mañana vale 10% menos sin entrar en más discusión.

8. ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?

Sí lo modificamos eh, y las razones fueron obviamente para tratar de poder seguir operando. Pero además, no era solamente por un tema del centro comercial, los propios locatarios comenzaron a pedirlo también, es decir, había un tema vínculo.

— Sé que cerraron dos días como usted mencionó, y no sé si ¿Cerraban de repente más tarde y abrían más temprano?

Sí, redujimos el horario casi en tres horas, el caso nuestro fueron casi tres horas.

— ¿De qué hora a qué hora trabajaban?

Trabajamos de 11:00 a 7:00.

— Y ¿Se pusieron de acuerdo todas las personas del centro comercial de hacer el mismo horario?

¿Tu dice los locales o los centros comerciales en general?

— Los locales

Los locales fue una disposición que tuvimos que tomar obviamente por un tema general. Algunos estaban de acuerdo, otros no estaban de acuerdo. No era un consenso pero era una decisión que tenían que tomar porque no podías operar, no tenías manera de cómo pagarlo y para ese 62% como para el 38%, yo diría que el 100%, la carga se la estaban lanzando toda al propietario ¿Ok?

9. Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?

En principio sí, los empleados directos son esta estructura que está aquí. Sí, si pudimos ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos? Tuvimos que adecuarlos a los horarios de trabajo que teníamos en el centro comercial. Los horarios de apertura y cierre del centro comercial condicionaron los horarios de, administrativos como tal pero yo tengo un horario administrativo que puede ser este grupo aquí pero por fuera tengo a una cantidad de gente que trabaja las 24 horas del día, los 365 días al año, todos esos turnos se vieron afectados pero la única forma de no afectarlos era reducir la plantilla, por un lado, hasta lo que podía la ley del trabajo aceptar, porque no todos pueden sabes, porque no todos pueden tener unos turnos, porque no se pueden solapar esto, tal y cual, a estas horas, a todas estas tú no puedes hacer más horas de acuerdo con la nueva ley, total era un tema. El tema laboral fue un tema.

— Y como ya nos mencionaste lo que tuvieron que hacer con la parte de seguridad, con la parte del personal de limpieza

Con seguridad, con limpieza, con supervisión, toda esa parte tuvo disminución, si lo vemos en términos globales yo diría que llegamos a tener un casi el 65 % menos de condominio para poder operar.

10. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?

Es decir, ese ajuste estaba destruyendo la operación del centro comercial y la sensación de negocios porque esto es un negocio ¿Ok? Sí, ahí estabas estaba totalmente, y en el caso nuestro, yo le mencioné en el caso de las escaleras eléctricas

se sumó a otras cosas. Pero en el caso de las escaleras eléctricas para colmo de males yo tenía en octubre del año 2013 planificándolo lo que se llaman los overhaul ¿Saben lo que es un overhaul? Es el mantenimiento mayor, cuando tú tienes un equipo, hay un momento en que tú determinas que ese equipo le tienes que hacer un mantenimiento que abarque todo el mecanismo y eran las escaleras mecánicas. Los ascensores no lo requerían porque tienen un principio de vida útil muchísimo más largo, pues son electrónicos, las escaleras mecánicas tienen muchos componentes electrónicos pero tienen muchos componentes mecánicos-electrónicos, entonces se tenía que hacer el trabajo, cuando se hizo ese trabajo una famosa rueda se convirtió en el dolor de cabeza mío y eso se fue dañando, dañando, dañando y las 23 escaleras se paralizaron. Es decir, coincidió el mantenimiento mayor con la etapa donde yo necesitaba hacer una inversión y no la pude hacer sino a partir de junio comprometiendo los recursos y no me atreví a tocar ni un bolívar del fondo de reserva, porque yo sabía que en algún momento yo tenía que empezar a recuperar la operación del centro comercial, por lo menos esa era nuestra esperanza ¿Ok?

11. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Sí hubo una, sí hubo una afectación y la afectación nuevamente puede ser cualitativa y cuantitativa. La afectación cualitativa es en la medida en que tú reduces horarios, generas distorsión sobre aperturas y cierres de los locales comerciales, empiezas a crear un cierto, vamos a decir, un cierto mensaje que el público dice “bueno a lo mejor voy a un centro comercial y no voy a conseguir todo abierto”, luego “no voy a poder hacer todas mis compras”, eso es un punto. Por otro lado empezó a manifestarse el tema de la escasez y muchos locales comerciales también vivieron el tema del Dakaso. En el centro comercial hubieron cuatro locales que sufrieron el tema del Dakaso, Compumall lo arrasaron, eh, la gente de Tecno que vendía electrodomésticos. RCA Electrónica un desastre, todos los que tenían que ver con celular. Hubo como una especie de efecto dominó vinculado con el tema tecnología y con el tema

electrodoméstico. Compras totalmente descalabradas, bachaqueo, en ese momento no se hablaba de bachaqueo pero aquí hubo compras de personas en Beco, por ejemplo, la intervención en Beco donde compraron elementos para guardar vino y lo compraron todos una sola persona ¿Para qué? Para revenderlo, Cuisinart porque vendían con porcentaje de descuento, hubo mucho efecto particularmente. Sí afectó la compra, y afectó también desde el punto de vista emocional afectaba porque te acercabas, tenías que hacer cola, abrían a través de santa maría, permitían el acceso un grupo de personas, salía ese grupo de personas, no estaban preparados los locales comerciales para ventas masivas entonces se hacía mucha y era muy incómodo, pero la gente hacía la cola afuera o adentro, tal y cual, en ese momento no criticaban las colas afuera.

— **Además ibas al baño y no estaba limpio o te montabas en las escaleras y estaba apagada entonces**

Bueno nosotros cerramos baños, muchos baños para poder operar. La otra cosa...

— **Y además los insumos dentro del baño me imagino que no tenían ¿No?**

Gracias a Dios nosotros nos manejamos con buen stock pero, obviamente como no sabíamos cómo se iba a prolongar, ni cuánto tiempo, teníamos que hacer merma completa para poder diseñar a futuro si nos podían mantener, eso obligó a reducir probablemente un tercio de la operación de los baños por ejemplo.

— **¿La experiencia de compra?**

Sí ya les dije que sí.

12. Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?

Ahí voy hacer una mención. Sí había una comunicación regular, nosotros mantenemos una comunicación y a medida que ha pasado el tiempo esa comunicación se mantiene mucho más regular.

— ¿Cómo es la comunicación?

PR. Hay mucha información en internet pero aparte hay una experiencia de los gerentes generales de centros comerciales que nos reuníamos antes eh, y no era una relación Cavececo, en la actualidad es una relación Cavececo todos los que vamos gerentes generales donde a lo mejor es como el paño de lágrimas, ahí decimos todo lo que no nos funciona y si nos funciona, hay un compartir mucha información Cavececo cual mantenía, tiene una estructura muy formal pero obviamente esa estructura formal varió por completo con el decreto 602 ¿Ok? Dígame lo que es el tema regular, era regular formal.

¿Capta un poco? A lo mejor no soy muy expresivo sobre eso, pero es una relación, la relación que se tiene con una cámara, después les voy a decir qué pasó que me parece que es muchísimo más importante.

13. Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?

Bueno eso fue casi que a diario, entonces aquí les voy a decir. Una vez desatada la crisis de arrendamiento la relación pasó a ser casi que diaria, cambiaron todos los esquemas, hicimos un grupo de gerentes de centros comerciales vía Whatsapp, vía los que tenían Blackberry, vía internet, por todas las vías nos comunicamos. Había y eso es importante que ustedes lo perciban y se pongan en el papel de uno que a lo mejor

era el que estaba más afectado pero también de locatarios. Había locatarios que estaban impactados con lo que estaba pasando, había locatarios que estaban impactados, había locatarios de propietarios individuales que estaba pasando, la gente de las oficinas no entendía lo que estaba pasando, me van a cambiar el esquema. ¿Están las oficinas incorporadas, no están las oficinas incorporadas? La desinformación, no la información, la distorsión, no sé cómo llamarlo, este decreto fue patético y perdonen la expresión porque en el fondo no está claro, deja muchas cosas a la luz tal y cual. Cuando se inició el proceso con Cavececo es un proceso interesantísimo y yo los felicito por estar trabajando en eso pero tienen que ahondar más en Cavececo, porque allá hay unas aprendizajes que pueden ser trasladados a otros ambientes, el primer aprendizaje es que en medio de la crisis nos unimos, para mí ese es fundamental.

— Cuando hablamos con Claudia Itriago de Cavececo eso fue lo primero que nos dijo, que hubo una unión.

Hubo una unión, los que les comenté un principio de la ingenuidad, se dejó de ser ingenuo y se trabajó en equipo y se trabajó con una visión con un objetivo, con múltiples eh, ideas, propuestas, tal, observaciones, tal, y empezó a surgir un tema del ceder, “Yo no sé nada de eso, pero él sí sabe, Mantes sí sabes, Fondo tal”. Empezó un tema dónde puedes aportar dónde no aportas y te enriqueces con los que están haciendo, dónde trabajas en conjunción con otras personas, en donde aportas en dónde ofreces tal y cual. Y hubo una participación de todos los sectores, los gerentes generales conserjes de centros comerciales, los propietarios y la junta directiva de los grupos más importantes de centros comerciales, los comerciantes que ocupaban porque si no hay centros comerciales no hay comercios, si no hay quién atiende, y de ahí surgieron varias cosas importantes, surgió esto. Una campaña ¿Ok? Esa campaña la asumimos todos, la asumimos un poco porque.

— **Antes de que te vayas un poco porque creo que más adelante.**

Ok

— **La dinámica comunicacional entonces cómo era, se mandaban comunicados, se manejaba el Whatsapp con qué frecuencia.**

No mira hubo, eh envío a diario de información permanente, de comentarios. El Whatsapp, el Whatsapp es muy informal entonces comentarios que surgían tal y cual, permanentemente. Hubo reuniones sino una vez por semana, hasta dos veces por semana con la Cámara de Centros Comerciales en donde la directora asumía el rol de suministrar información y donde la junta directiva de Cavececo informaba sobre los avances, sobre hacia dónde vamos, qué vamos hacer. “¿No sabemos sobre comunicación corporativa integral?”, ese no es el deber ser de Cavececo ¿O sí? No, no es. Buscan una oficina. “¿No sabemos sobre cómo manejar la data de los centros comerciales?” Luis Vicente León, Datanálisis, ¿Quién escribe mejor? Prodavinci, Ángel Alayón. Fue interesantísimo porque yo conozco a Ángel del IESA, yo trabajé con Ángel en el IESA, y cuando trabajé con Ángel en el IESA, en una conversación tonta al inicio con Claudia “Yo conozco una persona que me puede ayudarnos”: Ángel puede ayudarnos, escribe bien, un tipo eh, preparado, sensato, equilibrado, no es un tipo visto como de la oposición cosa que no nos convenía por ejemplo con Luis Vicente, pero y aquí viene la parte importante. “Hay que buscar una oficina que canalice esa información” entonces se buscó a Pizzolante porque ahí todo el mundo había tratado en algún momento a una oficina por alguna razón, pero la oficina que nos apreció tal y cual y se llegó, así yo haya trabajado con Pepe Izquierdo, no importa se llegó a un acuerdo, vamos a buscar tal y cual. O sea, ahí cambió por completo y pasamos de la parte vamos a decir planificadora, a la parte activa y en la parte activa ocurrió algo fundamental, la dirección ejecutiva de Cavececo asumió el control y los de la junta directiva de Cavececo asumieron roles distintos, cada uno un rol distinto y hubo un rol político que fue fundamental, que lo asumió una persona que fue brillante, brillante sin duda alguna brillante. Un manejo apropiado del tema. Una de las cosas que es

fundamental para ustedes es el timing, el timing fue medido y fue medido en esa reunión con la participación de todos, con quienes estaban de acuerdo con quienes no, el timing fue fundamental, no nos abalanzamos, no nos vamos adelante nos vamos para atrás, nos vamos para, “Ángel Alayón escriba tal cosa”, “¿Cómo se emitió eso?”, “Pizzolante oye esto no dio resultado, lo publicamos aquí lo publicamos en prensa.” Pero internamente había mucha comunicación permanente y continua

14. ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?

Toda la periodicidad inicial fue reunirnos semanalmente en medio de las circunstancias de crisis pero esas reuniones semanales se convirtieron en algunas veces en dos reuniones, en tres reuniones, en distintos ámbitos. Es decir, ámbito general y ámbito por mesas, trabajé aquí, escuche lo que dice Bloom, escuche lo que dice Telecotal y cual, ellos vinieron tal y cual, los gerentes reúnanse por su lado, trabajen el tema de la... Había una muy buena distribución de eso había ámbitos pequeños y ámbitos muy grandes. Internet, newsletter, el news letter de Cavececo pero a demás se utilizó con mucho tino el tema de la de los medios

— ¿Twitter eso?

No, Twitter lo manejaron con bajo perfil, manejaron más el tema de prensa por ejemplo, el tema de algunas cosas en radio, creo que ese día a lo mejor, porque yo no lo recuerdo pero hubo incluso un tema de radio, de atender por radio y hacer como hace Fe y Alegría la toma de la radio. Un día fue como la toma de la radio: donde tú te sentaras en cualquier momento, la radio de cierto target estaba alguien, o Claudia o Ángel Alayón o no sé quién, hay un vocero de tal y cual o se convertían en los propios por convencimiento o porque estaban de acuerdo o porque tienen clientes que son centros comerciales, se convirtieron en voceros y tenías a un Nelsón Bocaranda diciendo “Esto no puede ser” ¿Sabes? Comentarios que eran prudentes pues.

15. Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo.

Sí. Bueno, nos hacían coparticipes de todo, hasta de los comunicados. Estaban de acuerdo con el “el”, “la”, quítale esa preposición, quítale tal esto está fuerte esto está menos fuerte, tenemos que dar una imagen, estás negociando no se puede hacer así. Sí, sí, una participación te digo fue de los procesos en los que yo he tenido que vivir donde yo he podido sacar un aprendizaje formal: Si te unes, sin ropa atavismos y te unes con criterio puedes lograr cosas fundamentales. Eso es fundamental.

16. Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?

Sí, sí lo manejó y fue un aprendizaje también para Cavececo. Fue un aprendizaje de pasar de una actitud más o menos así a una actitud arriba y quedarse en esa actitud arriba. Creo que esa actitud y sostuvimos una reunión el viernes pasado yo hice la observación de que ahorita estamos aquí la mitad otra vez, eso no nos podemos permitir esto, bajar. Eso fue tan bueno que eso hay que retroalimentarlo permanentemente.

— ¿Por qué cree que fue exitoso?

¿En qué sentido?

— Desde el punto de vista comunicacional. O sea ¿Por qué cree que manejaron adecuadamente la crisis?

Porque se manejó con consenso, porque se manejó como te dije, desprovisto no llevamos... Tú puedes llevar tus prejuicios pero los pones en la mesa y te dicen “no vale” y había un tema de discusión sería decir, era tan crítica la situación y tan... Podía

haber tanta afectación del sector que los que trabajamos como empleados directos podíamos perder nuestros empleos, los que tenían empleos indirectos y los propietarios iban a perder sus locales. Es decir, era un todo ¿Ok? No era fácil.

— **Me imagino también que tener el nuevo decreto habla un poco de lo bien que lo hizo Cavececo.**

No, acuérdate que no fue un decreto, fue una ley. Es decir, cuando entras a la parte de la ley es fundamental y a lo mejor estoy diciendo mucho fundamental, eso me lo tienen que corregir ustedes. Cuando llegamos al tema de la ley, el timing la comunicación fue permanentemente continua, no se daban pasos en Cavececo que no fueran informados, si no ibas a la gente. Mis jefes aquí, la gente de condominio participaron formalmente en casi todas las reuniones y si nosotros podemos medirnos nosotros no somos sino un centro comercial y probablemente nuestro primo hermano, que es Plazas las Américas dos, pero de resto nosotros representamos a grupos importantes: Sambil, Fondo de Valores Inmobiliario, Mantes, Líder, Aunque es uno pero Líder es tres veces más grande que nosotros ¿Ok? Entonces esa es otra cosa, no por el hecho de que yo soy Sambil no escucho a Millenium vale para que caernos a pendejadas, a Millenium, no escuchan a Millenium nos escuchamos todos porque en ese momento todos estábamos en riesgo: grandes, pequeños, medianos, chiquitos y propietarios de un solo local. Entonces, lo que sucedió allí...

— **Quizás podemos pasar a la siguiente pregunta que es:**

17. ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?

Yo le quitaría la palabra “influyeron”. Acordamos, no hubo influencias, fueron acuerdos, consensos.

— **¿En la emisión del nuevo decreto presidencial?**

Por supuesto que sí y ahí les voy a dar un dato que me parece buenísimo. Es la primera ley que se discute, de lado y lado. Antes de eso si tú veías la historia de las leyes, son leyes impuestas. Cuando hablo en este ambiente, en este ambiente hay otras leyes también que se han tratado, y se han tratado no con el sector que ellos decidan tratar sino con Cavececo, donde están los “Capitalistas, x, y, z”. No se trató con la sección social esta capitalista de los centros comerciales no es el planteamiento una ley en donde sentaron a tus acólitos y le dieron sí a todo. No, hubo negociación y esa negociación fue fundamental. La negociación fue como les digo bien trabajada en mi opinión, con objetivos claros, con presión comunicacional, presión social. Con los dos ambientes, es decir, de manera de que del otro lado se sepa y este es un término básico en la negociación, tú sepas qué tienes que negociar y dónde están sus fortalezas y debilidades y donde están, y queda lo que pretendían y saber exactamente lo que es, saber que no podías llegar a lo que tú querías, es decir, volver a la situación original era imposible y eso había que tenerlo claro. En una negociación eso es fundamental, saber dónde vas, cuando tú vas a discutir el tema del Esequibo en estas circunstancias y sentarte en el otro lado Guyana y decir hasta dónde puedo llegar ¿Ok?

— **¿Cree que influyeron entonces?**

Influyeron fundamentalmente. Ya va, antes de que me vaya, hubo publicaciones, bueno yo aquí tengo varias cosas porque yo tengo problemas de agua, esto comunicados, los comunicados formales de Cavececo hicieron presión, esos comunicados los leían ellos, es decir, Ministerio de Comercio, Molina ,quien estuviera ahí veía “Chanfles esta gente me está poniendo una cosa en el dilema” Los rojo, rojitos también van a los centros comerciales, cuando ven esto en todos los centros comerciales “Coño qué pasó, me están diciendo que las escaleras mecánicas no funcionan, qué es esto que no puedo tener tal cosa que no hay inventario, que no hay esto que no hay aquello que no hay lo otro y que eso no les

permite funcionar". Esto se publicó, eso lo entregamos, esto lo produjo, todo esto lo produjo Sambil y Sambil no los repartió a todos los centros comerciales. Eso es un síntoma inequívoco de que ahí trabajamos en equipo todos.

18. Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?

Bueno, se siguieron los parámetros establecidos exactamente tal cual como está establecido y la ley es muy clara, en eso. Para poder establecer un precio había que hacer un informe de avalúo, de una empresa que estuviera inscrita en el Sotaide que es la que organiza a los tasadores entonces se hizo un informe de avalúo y se estableció a partir del informe de avalúo el cálculo de cómo se hace el avalúo y cómo estaba la incidencia. Para algunos centros comerciales que tienen muchos años, la incidencia de costo por costo de obra, por ejemplo que a mí esta parte del informe no era fundamental porque tiene muchísimos años construido entonces llevar ese precio tal y cual. Entonces ahí, era otro el esquema, el esquema tenía que ver más con lo que estaba en el mercado, la comparación del mercado y sobre la base del mercado y cuanto construía después hay una fecha por cada uno de los locales. Por casualidad vi el de Conferry que no es propiedad nuestra pero nosotros hicimos el avalúo de todo el centro comercial y eso lo pagaron los propietarios. Y cuando hablo de propietarios en este caso el 62% nunca le cobraron al 38% lo que se hizo en ese caso.

— Tengo entendido que hay tres esquemas para calcularlo

Hay tres esquemas, fijo, variable y un mixto.

— ¿Cuál emplea, depende del caso de cada local?

Sí, y establecieron además parámetros. No puedes alcanzar sino el 8%, no puedes alcanzar si no el 15% en el caso de los cines.

— **¿Cómo cambió la parte del alquiler con este nuevo decreto, la parte del condominio?**

No el condominio, al momento que nosotros conseguimos que esta era una opción empezamos a restituir tal cual como estaba diseñada tal cual como están originalmente, tratamos de recuperarlas y eso nos costó 6 mese volver a la situación y que normal.

19. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

Sí, yo creo que sí. No es lo que esperábamos en el 100% pero yo creo que sí nos favoreció. Tanto así nos favoreció, que para efectos de propietarios un alquiler que era sensato lo desvinculaba del condominio ¿El condominio qué garantiza? El condominio garantiza que el activo se mantenga o en su precio o por encima de su precio, lo fortalece lo respalda.

Y ahí van a trabajar un poco con los otros yo voy a tratar de apurar porque si no vamos a estar diez días aquí. En el régimen transitorio tomaba en cuenta a los arrendatarios porque los propietarios eran unos malos, eran las personas malas No es un planteamiento equilibrado, es un planteamiento hacia un sector ¿Ok? Entonces

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° I

Entrevistado: Representante de Sambil Caracas Mall (José Ramón Pazos)

Fecha: 06 de julio de 2015

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿Cuál era el costo del alquiler por metro cuadrado del centro comercial y cómo era la fórmula para establecer el mismo?

Fíjate. Nosotros fuimos afectados con el decreto 602 porque los costos de alquileres estaban asociados a un porcentaje de ventas. Nosotros teníamos un canon fijo más un porcentaje de ventas. Cuando entró en vigencia el decreto, nos colocaron una regulación de un máximo de alquiler y el 25 por ciento del costo del condominio asociado a ese alquiler. Evidentemente, nos pego muchísimo porque los costos bajaron radicalmente, sin embargo, como bien sabes a la fecha ya el decreto fue derogado. Todos los locales... los cánones de arrendamiento es la fórmula si se quiere más socialista, porque si vendes poco pagas poco; si vendes mucho pagas mucho, porque está asociado a un porcentaje de las ventas. Este porcentaje varía dependiendo del ramo, del reglón, del rubro del local. No hay una fórmula que yo te diga, mira Axel el local el alquiler es mil bolívares, no, eso varia por la ubicación, el tamaño del local evidentemente, el uso del local y como te he venido comentando en función a un porcentaje de ventas.

2. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales del centro comercial proviene del alquiler de sus locales?

Es que el alquiler evidentemente es la esencia del negocio. Acuérdate que el negocio está dividido en dos aristas. Una arista que es el alquiler como tal que es un negocio inmobiliario donde construyes, alquilas y operas y otra parte es la parte del condominio, que no tiene utilidad, que no tiene nada que ver con el alquiler de los locales. Evidentemente el alquiler de los locales está asociado a una venta y la venta

es lo que le da la vida al centro comercial. Si un local no vende no te paga el alquiler, pero no solo no te paga el alquiler, no te va a poder pagar condominio, no te va a poder pagar todos los costos asociados a ese compromiso.

3. ¿Qué porcentaje de estos ingresos está destinado al mantenimiento de las principales áreas de servicio del centro comercial?

El alquiler no tiene nada que ver con el mantenimiento del centro comercial. Acuérdate que el mantenimiento del centro comercial lo hace el condominio. Sin embargo, retomando la pregunta inicial que tiene que ver con el decreto 602, ahí si vincularon tanto el alquiler como el condominio porque colocaron una referencia que era el 25 por ciento del costo de alquiler lo máximo que se podía pagar del condominio. Al bajarte el alquiler los costos del condominio eran extremadamente bajos y evidentemente no podíamos cubrir los costos de condominios, por eso los centros comerciales nos vimos obligados a reducir muchas áreas de mantenimiento para poder mantener nuestras puertas abiertas. Pero respondiéndote a la pregunta, el ingreso del alquiler no tiene nada que ver con el mantenimiento del centro comercial.

4. Aparte de los ingresos por el alquiler de locales ¿Qué otras fuentes de ingreso posee el centro comercial?

Los espacios cuando hacen eventos puntuales, los espacios en las áreas comunes, la publicidad, por allí pudieran darse ingresos al centro comercial, pero el grueso es evidentemente por conceptos de alquiler de local.

5. ¿Cuántos empleos directos e indirectos genera el centro comercial?

Mira, nosotros calculamos que directamente nosotros tenemos alrededor de 3500 personas e indirectamente unas 5000 personas. Estoy hablando del Sambil Caracas. Nosotros tenemos 500 locales comerciales y acuérdate que algo que influye

muchísimo en el tema del empleo son nuestros horarios extendidos. Antes del comienzo de un centro comercial, los locales tenían un horario de, no sé, abrían a las ocho de la mañana y cerraban a las cinco de la tarde. El hecho de que nosotros tengamos un horario corrido, que los locales no cierren al medio día. Hoy en día el horario mínimo de cierre de operaciones es a las 8 de la noche, te obliga, y abrir todos los siete días de la semana, te obliga a que tu tengas dos o tres turnos de trabajo para poder cubrir los siete días a la semana los 365 días del año. Por eso son los números que te estoy comentando en función de empleos directos e indirectos.

— **¿Cuándo estamos hablando de esos empleos, estamos hablando de los que son en sí del centro comercial o también los que son de las tiendas?**

Yo te estoy haciendo referencia a las tiendas. El centro comercial como tal nosotros tenemos actualmente y directamente 107 personas pero después tenemos digamos a través de outsourcing o contratistas. Por ejemplo Axel, el área de seguridad yo tengo 100 personas en seguridad que es una empresa que me presta seguridad. En el área de limpieza tengo 100 personas más en el área de limpieza. Este, después tengo los que te limpian los ductos de extracción, los que te hacen mantenimiento de las escaleras y ascensores, los que te hacen mantenimiento de los aires acondicionados, los que te hacen mantenimiento de la impermeabilización a la placa de la impermeabilización.

Entonces fíjate, ya nosotros digamos la administradora directa, somos alrededor de... En una oportunidad lo sacamos y me agarras un poquito no fuera de base porque tengo los números a grosso modo, pero no te los puedo dar con exactitud. Pero cuando estábamos en pleno decreto, nosotros estábamos hablando que teníamos alrededor de 650 personas solamente la administradora en lo que tiene que ver con todas estas áreas de mantenimiento, jardinería, pintura, ingeniera civil, iluminación, porque todos son contratistas y acuérdate que la gente probablemente no lo percibe de forma inicial, el área de mantenimiento es 24 horas, yo tengo gente aquí de seguridad de día y de noche, tenemos gente de limpieza de día y de noche. En el

área de limpieza tenemos tres turnos de trabajo: hay un turno que empieza a las siete de la mañana y se va a las cuatro de la tarde, hay otro turno que empieza a las una y se va a las ocho de la noche hay otro turno que empieza a las ocho de la noche y se va en la madrugada.

Ya ahí es donde tú estás viendo como se incrementa la cantidad de personas que trabaja en un centro comercial. En el área de electricidad igual, a pesar de que a las siete, ocho de la noche puedan cerrar las puertas del centro comercial, queda gente de electricidad haciendo mantenimiento, gente de plomería, gente de pintura, las pinturas de las barandas, las estructuras, las hacemos de noche, porque son pinturas con pistolas, que evidentemente si lo haces de día puedes afectar al público, puedes manchar a alguien. Entonces eso es lo que te hace que se incremente la cantidad de personas dentro de centros comerciales.

6. Una vez que entró en vigencia el decreto presidencial n° 602 ¿Cuál fue la nueva tarifa de alquiler que debió establecer el centro comercial? ¿Permitía esta nueva tarifa que el centro comercial funcionase con regularidad?

Cuando entró en vigencia nosotros nos acatamos a lo que estaba establecido en el decreto. No hicimos ninguna nueva tarifa sino la que estaba impuesta por el decreto 602. Hasta que fue derogada, se mantuvo esa tarifa. Por eso en el área del condominio, porque acuérdate que yo te estoy haciendo... y arriba me lo estabas preguntando inicialmente, el mantenimiento no estaba asociado al alquiler, estaba asociado al condominio. Lo que pasa es que el decreto te amarraba las dos cosas, te amarraba tanto el alquiler como el condominio porque te estaba poniendo un límite al condominio. Al bajarte el alquiler radicalmente, el condominio también estaba mucho más bajo y no nos permitía desarrollar todas estas actividades que nosotros hoy en día o normalmente hacemos.

7. De ser negativa la respuesta anterior ¿Cuáles fueron los principales aspectos del centro comercial que se vieron afectados?

La limpieza. Nosotros tratamos de poner digamos en una balanza qué era lo indispensable, tratamos de no bajar la nomina de seguridad, sin embargo, sí nos vimos obligados a. Pero los insumos de limpieza, el personal de limpieza, la dotación de los baños fue lo que inicialmente bajamos. Pero a grosso modo bajamos todas las áreas. Si nosotros pintábamos las estructuras una vez al mes, pasamos a dejarlas de pintar una vez al mes. Se hizo una reducción radical en todos los departamentos para tratar de poder cumplir con lo que estaba estipulado en el decreto. Todo, escaleras, ascensores, pintura, limpieza. Nosotros escaleras mecánicas y ascensores lo llamamos transporte vertical. El transporte vertical fue duramente afectado por los costos que implica hoy en día la manutención de estos elementos.

8. ¿Hubo que modificar el horario de apertura al público que ofrecía el centro comercial durante el periodo de crisis? ¿Por qué?

Nosotros no quisimos cambiar el horario, pero los locales comerciales sí lo hicieron y a pesar de que nosotros teníamos un reglamento, digamos, hicimos como que un paréntesis durante esa etapa y no exigimos el cumplimiento del reglamento. Hubo locales que no trabajaban los domingos, hubo locales que cerraban una hora antes de lo que estaba establecido y abrían una hora después. Es decir, en vez de abrir a las 10 de la mañana, abrían a las 11 y en vez de cerrar a las 9 cerraban a las 8. Hubo otros locales que tomaron como iniciativa cerrar en vez de a las 9 a las 7, abrían igual a las 10 pero cerraban a las 7, ¿y esto con qué intención? Con la intención de ellos también reducir costos. A pesar de que las medidas fue contra el centro comercial, muchos locales aprovecharon estas circunstancias para tomar estas medidas.

9. Durante este periodo ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos del centro comercial? ¿Se vieron afectados sus horarios de trabajo, turnos etc.?

Nosotros tratamos de mantener la tranquilidad y la estabilidad laboral a todos nuestros empleados, pero evidentemente persona que se desincorporaba no la incorporábamos o no la reponíamos. Es decir, tranquilamente no trabajamos porque todos estábamos viendo, cualquier persona que trabajaba aquí y veía nuestros números, estaba dándose cuenta que las circunstancias eran totalmente distintas, eran muy desfavorables. Afortunadamente el decreto fue derogado y tratamos de volver a la normalidad.

10. ¿Permitía el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos del centro comercial tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad etc.?

Por supuesto que no. De hecho, me estás tocando ahorita el tema de los aires. Los aires acondicionados, los *chillers* no los encendíamos todos por un tema de mantenimiento, porque es sumamente costoso mantener un equipo de estos, entonces como estábamos tan restringidos desde el punto de vista de costos, no lo hacíamos y evidentemente los servicios se vieron muy afectados.

11. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Claro que sí. Mira, muchísimo, porque primero la gente el hecho de que se consiguiera un centro comercial con todos los servicios a media máquina ya eso la gente lo percibe, por más que nosotros hiciéramos esfuerzos de tratar de que esto no se viera, sí se veía. Si me hablas en qué medida, yo creo que no te sabría decir

ahora un porcentaje, pero yo te puedo decir a groso modo que un 40 por ciento de nuestros servicios se vieron afectados y la gente lo percibía.

12. Antes de la emisión del decreto presidencial N°602 ¿Cómo era la relación de Cavececo con el centro comercial? ¿Se comunicaban con regularidad?

Sí. Fíjate, Cavececo ha jugado un rol muy importante con los centros comerciales. Acuérdate que esta última oportunidad o el tema que estamos tratando hoy es el decreto 602, pero hubo tiempos donde estuvimos con los decretos, varios decretos que salieron desde el punto de vista del ahorro energético, donde sin la participación de Cavececo, pues no estuviésemos operando de la forma en que estamos operando. Con la regularidad de los horarios, con la regularidad de los servicios y la relación ha sido excelente.

— ¿Cómo se comunicaban con Cavececo?

Cavececo nos hace... Nosotros recibimos de Cavececo invitaciones, hacemos reuniones y participan todos los centros comerciales que están evidentemente afiliados a Cavececo, bien sea en la sede de Cavececo o en cualquier sede que nos faciliten. Hacíamos reuniones extraordinarias donde se tocaban los puntos que estuviesen digamos en la mesa en ese momento.

13. Una vez desatada la crisis de arrendamiento ¿Cómo funcionó la dinámica comunicacional entre Cavececo y el centro comercial? ¿Con qué frecuencia se comunicaron entre sí?

Nosotros hemos mantenido.... Digamos la frecuencia ha sido siempre la misma porque Cavececo ha sido muy activo con los centros comerciales en ese sentido. En este momento porque estamos tocando el tema del decreto 602, pero antes fue el tema del ahorro energético y han surgido muchos temas donde hemos tenido mucha participación con Cavececo.

14. ¿Qué medios de comunicación empleó Cavececo para comunicarse con sus miembros? ¿Eran convocados a reuniones u otro tipo de actividades? De ser así ¿Existía alguna periodicidad establecida para las mismas?

Mira, medios de comunicación como tal, nosotros utilizábamos las redes sociales, utilizábamos evidentemente llamadas telefónicas, correo electrónico, cuando te refieres a Cavececo y sus miembros y cuando te refieres a Cavececo contra el público como tal, utilizábamos los espacios del centro comercial, aun cuando en prensa salieron entrevistas de los directivos de Cavececo, la señora Claudia Itriago dando declaraciones, pero esto ya no era digamos directamente a nuestros miembros sino al público en general.

— ¿Tenían reuniones, se aumentó la frecuencia de las reuniones?

Evidentemente cuando estábamos con estos temas, las reuniones eran prácticamente semanales. Se hacía un seguimiento de las cosas de cómo íbamos a atacar el tema, cómo lo íbamos a trabajar y en función a eso nos reuníamos.

15. ¿Tenía injerencia el centro comercial en los mensajes o comunicados oficiales emitidos por Cavececo durante este periodo?

No, porque acuérdate que era un consenso. Era lo que la junta directiva de Cavececo de acuerdo a todos los miembros... Por eso se hacían las reuniones, para que participaran todos y todos opinaran. Aun cuando el problema al final era en común, no es que era un problema particular del Sambil o un problema particular de algún otro centro comercial, eran problemas en común y el vocero oficial era Cavececo.

16. Desde el punto de vista comunicacional ¿Considera que Cavececo manejó adecuadamente la crisis? ¿Por qué?

Muy bien, porque fíjate, se derogó el decreto. Muchos dirán pero bueno eso no fue gracias a Cavececo, no lo sé, para mí sí lo fue. Una opinión muy personal. Y si me preguntas te digo que muy bien, porque atacamos el problema, el decreto fue derogado. Que este en la mesa, que vuelva a surgir, no lo sabemos, pero en ese momento, la estrategia y todo como se enfoco el problema hacia el ejecutivo por parte de Cavececo me pareció que fue excelente.

17. ¿Considera que las acciones comunicacionales realizadas por Cavececo influyeron en la emisión de un nuevo decreto presidencial con distintos métodos para calcular las tarifas arrendatarias?

Claro que sí, porque se le dio a entender al ejecutivo nacional que lo que nosotros estábamos haciendo digamos, era lo adecuado y creo que se distorsionaba un poquito la información que le llegaba al ejecutivo en torno a los arrendamientos y Cavececo como que aclaró esas lagunas. Inclusive hubo muchos comentarios o lo que yo percibí que el público tiene otra información o otra imagen en función a los centros comerciales desde el punto de vista de los arrendamientos. Y yo creo que era más o menos el mismo esquema que manejaba el ejecutivo y a través de la comunicación que hizo Cavececo se aclararon estas lagunas.

18. Una vez que entró en vigencia el nuevo decreto presidencial N° 929 ¿Cuál fue el procedimiento que se empleó para fijar las nuevas tarifas de arrendamiento del centro comercial?

Bueno, se evaluó el IPC, la inflación que tenemos en el país (aunque los economistas establecen que todavía no está claro, que no se han publicado los números exactos de la inflación, sin embargo mas o menos se maneja la inflación y en función a eso se mantuvo el esquema que siempre se propuso, que era el que te

estaba comentando inicialmente, de un canon fijo más un porcentaje de las ventas. Si los locales venden poquito, pagas poquito y si los locales venden mucho pagabas un poquito más.

— **Tengo entendido que en este decreto 929 ya estaban establecidos las distintas formas que podías utilizar.**

Sí, hay métodos de negociación. Hay un método de canon mixto, hay un método de canon fijo y hay un método de acuerdo entre las partes y nosotros gracias a Dios hemos tenido muy buena relación con nuestros inquilinos, con nuestros condóminos y lo que se ha establecido es la relación entre las partes y se han establecido los métodos de cobro con los cánones fijos, mixtos.

19. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

Mira, desde el punto de vista de favorecerlo evidentemente fluye el sector comercial, el problema que tenemos ahora en el país (y yo sé que no me lo estas preguntando) o los comerciantes, es el tema de la escasez, el tema de la adquisición de las divisas que eso viene asociado. Entonces tú tienes un comerciante que no tiene divisas para poder comprar sus productos, evidentemente no tiene mercancía y al no tener mercancía, no vende y al no vender, cualquier canon de arrendamiento que yo te coloque es caro, porque si tú no vendes y tienes un compromiso y tienes que cumplirlo, es caro. Ahora, si tú tienes mercancía como hay el caso de otros comerciantes que sí la tienen, pues sí se ha movido y el decreto evidentemente favorece porque también estas gozando un servicio por el cual estas pagando.

— **¿Este decreto es mejor que el 602?**

Evidentemente, sin lugar a dudas. No hay ni un punto de comparación.

— **¿Comparado con la situación anterior antes de los decretos?**

Es que con la situación anterior nosotros estábamos básicamente igual que con el decreto actual, con la diferencia de la escasez, lo que te estoy comentando del tema de las divisas y de la escasez.

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° II

Entrevistado: Presidente de Cavececo (Alfredo Cohen)

Fecha: 15 de junio de 2015

1. Antes de la entrada en vigencia del decreto presidencial N° 602 ¿En cuánto oscilaba el costo de alquiler por metro cuadrado de los centros comerciales?

Sí, los locales generalmente se media en función de un porcentaje sobre las ventas, eso era lo que predominaba en Venezuela y en la mayoría de los países del mundo. Los alquileres son como un alquiler base, un alquiler piso o un porcentaje de las ventas que depende del rubro, por ejemplo, supermercados pueden pagar 3%, electrónicos 4% - 5%, locales de comida y de ropa 8% -10% hasta 12%.

2. Una vez entrado en vigencia el Decreto Presidencial N°602 ¿Permitían las nuevas tarifas de alquiler que los centros comerciales funcionasen con regularidad?

No, porque la tarifa te bloqueaba un precio máximo y el condominio también estaba limitado al 25% del alquiler, entonces en un país que tiene una inflación que estamos viviendo y que estábamos viviendo en ese entonces, más la devaluación, entonces de alguna manera (y no te permitía cobrar un porcentaje de las ventas sino era un alquiler fijo que nunca podía superar en ese entonces Bs 250). En ese entonces creo que había un dólar que estaba como a 50, que ahora el Simadi está en 200, pero a 50 el techo era 5 dólares el metro. En todos los países de la región los alquileres están como en 30 y 80 dólares, los alquileres más baratos están en 30-35 dólares. Poner un techo en 5 dólares, pues te sacaba completamente del mercado y de alguna manera te ponía en una situación de inviabilidad.

3. Durante este período ¿Pudieron trabajar con regularidad los empleados directos de los centros comerciales? ¿Se vieron afectados de alguna forma sus horarios de trabajo, turnos, etc?

Se dificultaron los trabajos, los horarios, muchos centros comerciales suspendieron digamos su operación diaria de mantenimiento, de seguridad, se redujeron jornadas de trabajo, había problemas de seguridad, no se trabajaba todos los turnos y de alguna manera pues los centros comerciales se veían en una situación de quiebre técnico si esta ley hubiese permanecido.

4. ¿Permitió el nuevo ajuste presupuestario que se llevase a cabo el mantenimiento adecuado de las instalaciones y equipos dentro de los centros comerciales tales como aires acondicionados, escaleras eléctricas, ascensores, personal de seguridad, etc?

Sí bueno, los centros comerciales se operan, la mayoría de los centros comerciales que están en Cavececo, en la cámara, se operan de una manera profesional. Profesional es: se hacen guardias los fines de semana, se trabajan con tres turnos para poder atender, nosotros trabajamos en horarios extendidos que la mayoría es de las 10 de la mañana hasta las 9 de la noche, trabajamos los fines de semana, días feriados. O sea, los centros comerciales son centros de servicio si se quiere. Así como los aeropuertos, los hospitales, los centros comerciales están abiertos y obviamente nadie puede trabajar estos horarios tan extendidos, entonces tú haces dobles jornadas y triples jornadas de trabajo. Al momento de regularizarse esto, pues nosotros volvimos a trabajar de una manera profesional, a tratar de recuperar los centros comerciales que aún todavía no se han recuperado por este motivo y por otros motivos también. Porque la economía está muy distorsionada, los comerciantes tienen miedo de traer mercancía, les regulan los precios y no consiguen divisas, el Simadi no está fluyendo como debería fluir.

5. Durante este periodo ¿Considera usted que se vio afectada la experiencia de compra de las personas que asistieron al centro comercial? De ser así ¿En qué medida?

Absolutamente. De repente llegabas y tenías los baños cerrados, no había papel toilette, no había agua. Algunos sitios compramos agua (a parte del agua que nos da la ciudad) compramos sistemas de agua para poder suplir los baños, eso no lo pudimos hacer. Todas las actividades, se suspendieron todas las actividades de entretenimiento y de mercadeo: las bodas comunitarias, el Sambil Model, las danzas nacionalistas, los domingos saludables, las caminatas. O sea, todas las actividades de mercadeo que van asociadas a un centro comercial fueron suspendidas. También el mantenimiento de las escaleras mecánicas, aires acondicionados, el gasto de la electricidad, por todos lados tuvimos que recortar y afectar a nuestros consumidores, a nuestros visitantes diarios.

6. ¿Considera que las medidas establecidas por el nuevo decreto presidencial N° 929 favorecieron al sector comercial? ¿Por qué?

Bueno, en Venezuela esta ley nueva que tiraron a raíz del decreto 602 es la única ley que existe, en ningún país del mundo hay una ley que regula a dos compañías privadas. Sin embargo, aquí en Venezuela la tenemos, nosotros la aceptamos y de alguna manera con esta ley podemos trabajar. Preferimos que no existiera la ley como no existe ni en Brasil, ni en Colombia, ni en Bolivia ni en Nicaragua, ni en ningún país del Mercosur hay una ley que restrinja o que regule los alquileres entre dos empresas privadas para el sector comercio. Pero, de alguna manera si aquí tenemos está ley porque ya la tenemos, pues con esta ley nosotros tenemos que convivir y creo, si tu pregunta es si podemos sobrevivir con esta ley pues, sí, pero no es lo ideal.

— **¿Son muchos los cambios entre el decreto 602 y este 929?**

Claro, totalmente. Primero que el decreto 929 nos permite otra vez cobrar porcentaje sobre las ventas. En un país que tiene tanta inflación como Venezuela, ese es el único recurso que hay para cobrar una renta justa de acuerdo a la inflación y a la devaluación mensual.

7. ¿Durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929, se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno? ¿Con qué frecuencia?

Sí, bueno, inicialmente hicimos dos o tres reuniones informales, digamos en el último mes. Por ahí en el mes de abril o en el mes de mayo que fueron dos meses antes de procurar que sí hubo reuniones constantes, creo que como una vez a la semana, una vez cada dos semanas con el ministro de Vivienda y Habitación, que fue el que designó el Gobierno Nacional para el decreto, o para la publicación de la nueva ley.

— **¿Cuáles eran las posturas en esas reuniones?**

Bueno unas reuniones muy cordiales, ellos nos escucharon a nosotros, nosotros también los escuchamos a ellos, y hubo un entendimiento si se quiere pues que se logró el objetivo de poder rescatar la industria de los centros comerciales que se encontraba prácticamente en una situación de Jaque mate.

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° III

Entrevistado: Empleado de Cavececo en el área de comunicaciones (Claudia Itriago)

Fecha: 15 de junio de 2015

1. En condiciones regulares ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre Cavececo y sus miembros? ¿Se comunica con ellos frecuentemente?

Mira, constantemente. Lo primero que nosotros tenemos como instrumento ahorita de alcance es Twitter. El Twitter es un instrumento que para la cámara en el momento de la crisis fue vital, de hecho de 2000 seguidores pasamos a 8000 seguidores en un momento, cuando se tomó la decisión de que íbamos a cerrar un día, fue impresionante. Facebook, página web, nosotros mandamos comunicados vía mail y una o dos veces al año nos reunimos todo el sector para presentar estadísticas y aparte de eso nosotros tenemos unas reuniones de gerente que se hacen bimensuales, y también hay reuniones de seguridad. O sea, todo eso a partir de ahí nosotros nos comunicamos, mantenemos obviamente un grupo continuo por *pin*, un grupo por *WhatsApp* y por teléfono, mi teléfono es de dominio público prácticamente.

2. En el periodo previo a la emisión del decreto presidencial N° 602 ¿Cavececo sospechó en algún momento que el gobierno se disponía ampliar la Ley de Costos y Precios Justos al sector de arrendamiento, o la medida le tomó por sorpresa?

Mira la verdad que la medida fue sorpresiva. Claro, una semana antes empezaron a hablar y a visitarnos y a tratar de evaluar y nosotros levantamos un estudio. Pero la medida tan drástica fue sorpresiva.

3. ¿Poseía Cavececo un plan de contingencia listo para poner en marcha en caso de que se iniciara una crisis en el sector comercial? De haberlo

¿Contemplaba algún escenario parecido al que se desató durante la crisis de arrendamiento?

La verdad es que no y lo más bonito fue la respuesta de los afiliados. Los afiliados inmediatamente reaccionaron y se unieron a nosotros. Nos estuvimos reuniendo todos los lunes, una o dos veces por la semana. Pero seguro los lunes había reuniones para tomar decisiones en conjunto para, o sea, tratar de llegar a un lineamiento.

— Desde el momento en que ustedes inician estas reuniones hasta que deciden contar con asesoría ya de Pizzolante ¿Cuánto tiempo pasa?

Todo fue a la par. Nosotros no solamente tuvimos asesoría de Pizzolante, tuvimos asesoría de Luis Vicente León y Ángel Alayón, economista.

4. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?

Sí. Mira nosotros los principales objetivos eran sobre todo comunicar la importancia que tiene el sector para la población ¿Ok? Ese era el objetivo principal. Después tratar de sentarnos en una mesa con el gobierno para explicarle como trabaja la industria, y que beneficios trae al país, incluyendo la cantidad de empleos ¿Ok? La cantidad de empleos que proporciona la industria fue bandera para nosotros en ese momento y realizamos campaña a la larga. A la larga ya se realizó incluso una campaña publicitaria, una campaña que se puso por primera vez a nivel, se puede decir que a nivel internacional se puso en todos los centros comerciales bajo el mismo mensaje ¿Ok? De hecho esta campaña fue la que ganó premio.

— Sí, yo escuché que la mandaron al exterior a Canes

No, la queríamos llevar a Canes pero no se pudo. La pusimos en el *International Consul of Shopping Centers* que premia todo lo que maneja la industria a nivel internacional, nosotros la pusimos en el capítulo Latinoamérica y ganamos el premio.

— Hablando de empleados directos e indirectos ¿De cuántas personas estamos hablando?

Quinientas ochenta y pico mil personas que tiene el sector

— Y al momento de decidir estos objetivos ¿Cómo los decidieron?

La junta directiva se sentó junto con los asesores e implementarnos, sobre todo para nosotros era vital dar a entender que no somos solamente compras, que a diferencia de otros países, aquí los centros comerciales hacen vida, la gente hace vida y los centros comerciales benefician el entorno en su comunidad. No es de extrañar ver escuelas en Paraguaná construidas por los centros comerciales, o incluso empleos, llevar un cine a una región del interior del país que también no tenía cine se lleva a través de los centros comerciales. Todo eso era lo que nosotros queríamos expresar, sobre todo la importancia.

5. ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?

Sí. Bueno por supuesto estaba el presidente, el vicepresidente, los asesores y habían dos o tres centros comerciales, mejor dicho, cuatro o cinco centros comerciales que siempre estábamos reunidos constantemente. A parte que después decidíamos ahí y lo transmitíamos al resto en la reunión de los lunes.

— Cuando tú hablas de los asesores ¿Estás hablando de los dos que nos comentaste y las personas de Pizzolante?

Correcto

— **Y ¿Puedes decirnos los centros comerciales que estuvieron ahí presentes como más constante?**

Mira prefiero no, en realidad fue un esfuerzo honesto, un esfuerzo del gremio. Todo el mundo puso plata adicional, todo el mundo se manifestó. Fue un esfuerzo de todo el mundo.

— **¿Qué papel jugaba cada uno que estaba dentro de ese comité?**

Mira, por supuesto que lo que eran los asesores, Luis Vicente, Ángel Alayón era la parte de cómo afrontar la parte política, el impacto que podíamos tener nosotros a nivel país. Pizzolante, la parte comunicacional, el Fondo de Valores Inmobiliario que sí quiero hacer especial mención, fue el que junto con su equipo de comunicación desarrolló el mensaje “Lo bueno hay que preservarlo”, que fue parte de nuestra campaña, y nos donaron (porque todos donaron incluso) pero ellos en particular nos donaron lo que fue el script de lo que es la campaña. Cómo tenía que salir el mensaje, o sea: sin centros comerciales no hay recursos, si no hay recursos no hay centros comerciales ¿Sabes? Teníamos esa parte de la campaña que fue de verdad muy linda y tengo que hacer mención especial al Fondo de Valores y a su equipo y a su gente de publicidad que trabaja con ellos.

6. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?

Sí, se hicieron incluso tres reuniones bien difíciles pero hasta que se llegó a los mensajes que se tenían que digamos impartir. También otra mención especial a quien hizo toda la parte gráfica, a Julio Gudiño, que trabajaba en ese momento para

Mantes y Mantas Metrópolis, que en ese tiempo era del Centro Comercial Metrópolis (que también donó esa parte del trabajo y de ahí hicieron las imágenes). Entonces se dejó abierto a cada centro comercial que escogiera los dos tipos de imagen que quisiera, la que desarrolló el fondo de Valores en cuanto a gráfica y la que desarrolló Julio Gudiño en cuanto gráfica y utilizando el mismo mensaje que le había ya facilitado el Fondo de Valores.

— ¿Cómo decidieron los mensajes?

Se decidió en una reunión, primero se iban tomando. En realidad los mensajes salen de todo lo que es la industria. Nosotras sabemos que la industria somos plazas de entretenimiento donde hay espectáculo, donde hay todo un entorno donde se desarrolla la familia, sabemos que los centros comerciales son casa donde se necesitaba tener insumo de baño, de limpieza. O sea, salieron mucho de las quejas incluso de un estudio que se dio en Datanálisis.

Nosotros levantamos todo un estudio con Datanálisis acerca de como la crisis estaba afectando. La parte de empleos era vital, incluso para los trabajadores dentro de los centros comerciales y de ahí sacamos los mensajes. Los sacó de hecho la publicidad. La publicidad con la que trabaja El Fondo de Valores Inmobiliario que tristemente ahorita se me olvidó el nombre pero la sacaron ellos, lo que eran los mensajes, un trabajo bien arduo.

7. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?

La parte comunicacional se manejó prácticamente en su mayoría por PR. Era labor de Pizzolante y también acabo de señalar que fue espectacular, donde yo tenía aproximadamente... Bueno, éramos tres voceros asignados y en mi caso yo a veces tenía 4 entrevistas al día. Hay un estudio donde nosotros levantamos, lo levantó

incluso el mismo Pizzolante con todo el tema para postularnos para el premio y nosotros teníamos 4 entrevistas al día. Medios pagos, bueno las impresiones que hicieron cada uno. Nosotros, los centros comerciales son las mejores vallas que puedes tener, donde tienes a tu público cautivo, donde tienes los visitantes ya seguros que van y a quienes quieres incluso dirigir el mensaje. Entonces toda esta campaña se realizó más fuertemente en centros comerciales, se puso uno que otro anuncio en El Nacional, se pusieron banners en las páginas web y lo más bonito es que hoy todavía se mantiene en algunos centros comerciales como Líder, como Sambil

— **Mencionabas el uso de redes sociales ¿Cómo las manejaron?**

Los centros comerciales. Recuérdate que Cavececo lo que está representando es la voz de los centros comerciales unidos en uno solo, los centros comerciales manejaron el Twitter con el hashtag Centros Comerciales Vzla, manejábamos toda la campaña por ahí. Todos retuiteaban fotos de la campaña, e incluso la gente, el público de calle visitante empezó a usar el hashtag ¿Ok? Y de ahí nos manejamos. En Facebook lo mismo, se hicieron aplicaciones de la campaña para Facebook, para redes sociales, para poderlo transmitir.

8. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?

Entre la parte de la campaña nosotros redactamos unos 6 comunicados si mal no recuerdo. 6 comunicados en los que ahí le hablamos a la opinión pública en general y le explicábamos la problemática que tenía el sector, porque vale destacar que nosotros estábamos con esta problemática en un momento en que el país estaba bastante convulsionado y era muy fuerte decir: “oye nosotros estamos aquí mientras

había una situación de estudiantes y política metida en el medio”. De hecho, los centros comerciales fueron tomados a veces por estudiantes. Entonces, nosotros decidimos bueno mira hay que informar a la opinión pública, y en su mayoría la campaña fue destinada al público que nos visitaba, a la opinión pública en general. Total, al fin y al cabo desde el más alto personal del gobierno hasta el más visitante va a un centro comercial, hasta el pueblo más pequeño va a un centro comercial.

— **¿Me imagino que esos comunicados iban dirigidos al gobierno?**

El mensaje iba destinado a dar a conocer cómo estábamos. Al buen entendedor pocas palabras. Cada quien lo iba a interpretar como lo deseaba.

— **También me imagino que esos comunicados iban dirigidos a influenciadores dentro del país. Personas que pudieran darle más eco.**

Claro, claro, obviamente sin querer llegamos a influenciadores del país. O sea, nosotros teníamos a un Chataing hablando de los centros comerciales sin nosotros mandarle nada, tuvimos espacios en CNN, yo salí hablando. Entonces, salimos hablando, explicando, tuvimos llamadas de periodistas importantes, César Miguel Rondón, todo para poder explicar la situación. No era ajeno.

— **¿Cómo distinguir entre las personas que son consumidores del centro comercial y las personas que a lo mejor no le interesa o a lo mejor no van?**

Nosotros tenemos estadísticas que dicen cuántos son los que les interesan, en realidad dos millones y medio de personas visitan los centros comerciales diariamente ¿Ok? cuando yo tomo completo mis estadísticas. Para nosotros no era el que va o que no va, porque el que no va igual se ve beneficiado de tener un centro comercial al lado porque su propiedad se revaloriza, porque puede beneficiarse hasta del estacionamiento del centro comercial. Para nosotros había necesidad de levantar una bandera y decir estamos aquí, somos la fachada del país (ese fue otro

de los argumentos que montamos) y cómo va el país, y una de las cosas que tenemos de primera generación son centros comerciales súper adelantados, era una de las fuerzas de la industria, y fue algo de que destacábamos también. Eso cala al que vaya o no a un centro comercial

9. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?

Sí. Te lo voy a decir porque. El día lunes a las once de la noche se decide cerrar los centros comerciales. Yo tomaba un avión a las 4 de la mañana para ir a explicar la situación del país en Colombia y en ese lapso el Twitter creció de dos mil seguidores a ocho mil seguidores. Seis mil personas desde que yo apagué el celular a las 11 hasta que yo me paré a las 4. O sea, hubo un impacto en su mayoría apoyándonos, en su mayoría diciendo: “¡Qué horror! ¿Qué vamos a hacer ahora sin centros comerciales? ¿Cuántos empleos van a perder?”. O sea, desmitificando ese tema de que la gente va nada más a comprar ¿Ok? Como te decía al principio, el centro comercial en Venezuela tiene una característica que no tiene en ninguna parte del mundo, los centros comerciales son plazas de entretenimiento hacen jornadas de salud gratuitas, hacen jornadas deportivas, todo eso gratuito y eso influye. Esos mensajes impactaron por darte ese ejemplo solamente, pero yo tengo llamadas, el nivel de entrevistas en la radio fue altísimo en ese momento, y obviamente hubo cambios. Hubo una oportunidad de acercarnos y explicar al gobierno el efecto que tenían sus medidas en el sector, lo que llegó a una nueva ley de arrendamiento comercial que levantó el decreto que se tenía con anterioridad y que ahorita es que estamos, todavía a un año, terminando de afinar y seguir avanzando en la industria que no ha sido fácil.

10. ¿Con qué periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?

A través de reuniones e inmediatamente mails y comunicados internos. Ese comunicado que se pasó se le pasaba a los veinte centros comerciales que estaban en la junta directiva, después de ahí se pasaba abajo y estos mismos centros comerciales lo compartían con sus comerciantes, lo imprimían, estaba puesto en carteleras, así iban.

Cada uno tenía una realidad distinta. Es lo que les dije a principio. Tienes centros comerciales que tienen consultorio médico, tienes centros comerciales que tienen hasta una funeraria adentro en el interior de país. O sea, no todos son grupos grandes, hay centros comerciales pequeños, el centro comercial Cima de Barinas estuvo a punto de cerrar. Sus empleados (hay fotos en twitter que ustedes pueden buscar con el hashtag Centros Comerciales Vzla) salen protestando a la calle con el mensaje Lo Bueno Hay Que Preservarlo con el hashtag de nosotros y estuvo a punto de cerrar. La realidad de cada centro comercial era distinta pero eso estuvo muy bien manejado y explicado en el sentido de que aquí no estábamos abogando por los grandes, estábamos abogando por todos y tomando en cuenta la realidad de todos. Cuando había un mensaje que podía dañar al colectivo, a la mayoría, no lo poníamos, lo dejábamos a un lado. De hecho, a las reuniones con el ministerio nosotros nos íbamos distintos centros comerciales, iba un centro comercial que queda en Caricuaó y que sus propietarios estaban preocupados, los mismos dueños de tiendas que son tiendas pequeñas. Telares Palos Grandes que es el de El Cementerio también es miembro de la cámara y también estaba preocupado ¿Entiendes? hay realidades distintas que se abordaron de forma distinta.

— De todas formas como comentaba realidades distintas pero una línea central.

Una línea central donde los mensajes eran claros, directos. Lo que significaba para nosotros el centro comercial y sobre todo el impacto que este tenía en la comunidad.

11. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?

Conocimiento de la materia, neutralidad dentro de la materia, o sea, una neutralidad en que no representara solo a un centro comercial sino que todos representáramos a todos y, sobre todo también obviamente disponibilidad y no tener miedo a hablar, miedo a declarar. Hay que estar claros que cuando tú declaras estás exponiendo a tu persona, a pesar de que representas al gremio. En mi caso estoy exponiendo a mi persona y estoy exponiendo a un gremio, estoy exponiendo a propietarios de centros comerciales y cualquier cosa que uno declare puede ir en favor o en contra del mismo. ¿Quiénes fueron los escogidos? En su momento Alfredo Cohen, Luis Carlos Serra y mi persona. Luego, dependiendo del programa fue Gustavo Conde y después Pedro Mendoza porque yo me encontraba de viaje. Generalmente declaraba yo en su mayoría porque bueno al fin y al cabo soy la cara de la cámara y declaraba yo. Había programas especiales en que acordábamos que fuera el presidente o el vicepresidente.

— ¿Todos estos eran voceros, que pertenecían a la junta directiva?

En ciertos casos sí, en ciertos casos no, Pedro Mendoza no pertenecía a la junta directiva, pero es constructor y sabe acerca del tema de centros comerciales.

12. Estos voceros ¿Contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?

Sí como no. Yo sí, yo tuve por lo menos tres. A parte de la constante consulta yo tuve 3 entrenamientos con Pizzolante.

— ¿Y el resto?

Mira no, pero por lo menos un vocero, Luis Carlos Serra y su experiencia política creo que él mismo puede enseñarnos a nosotros en realidad.

13. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?

Constantemente, excepto cuando ya acordábamos no hacerlo tipo cuando estábamos ya sentados en la mesa de negociación ahí nos parábamos. Pero constantemente mientras no estuviésemos atendidos fue constante. No parábamos de hablar de declarar y parábamos cuando ya el tema estaba en mesa de negociación de hecho lo acordábamos con la persona de la contraparte, con el misterio, con el gobierno, le decíamos: “Mira no queremos declarar, estamos en un tema”. Porque yo creo que hay que dar también la oportunidad de hacer, si nos poníamos a declarar estando en una mesa de negociación es como, tampoco era la idea. Un poco la estrategia de que estamos haciendo, dame chance de ejecutar y después declara.

— ¿Esas mesas de negociación se dieron a lo largo de la crisis o ya al final?

A lo largo de la crisis. Al principio no, no nos escuchaban, se mandaron cartas y todo pero, luego eso fue a lo largo de la crisis que se dio. Hubo un momento que hubo un silencio muy notable y después ellos se volvieron a declarar y ahí fue cuando nosotros nos volvimos a acercar. De verdad que fue para nosotros el logro principal de esto está hecho en que logramos lo que queríamos que era una ley que levantara el decreto ¿La estamos ajustando? Sí pero se logró levantar el decreto que nos estaba matando como industria.

— ¿A qué cree que se debe este cambio entre que no les hicieran caso la gente del gobierno y luego les empezaran a tomar más en cuenta?

Mira, no lo sé. No podría decirte de cara a ellos. Obviamente había una opinión pública bastante fuerte. Esto levantó bastante ruido pero no te sabría decir exactamente a qué se debe. Lo bueno fue que se dio y que nos permitieron sentarnos y hacer un documento que se adecuara a sus ideas, porque hay que destacar que sí, que obviamente con sus ideas pero también aplicaron algunas que nosotros proponíamos.

14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa?

Sí, sin duda, de verdad y lo que a mí más orgullosa me tiene es la reacción de mis afiliados al respecto. La colaboración que todos dieron. Aquí nadie se quedó por fuera. El que se quedó por fuera al mes se metía porque notaba que tenía que hacerlo y eso es algo que hay que destacar.

— ¿Qué se pudo hacer mejor?

Mira no lo sé, porque era la primera vez que nos enfrentábamos. Decirte qué no sé, porque no lo esperábamos. Fue un golpe muy bajo, yo recuerdo que me fui a escuchar a Maduro a mi casa, e inmediatamente empezó a sonar mi celular, periodistas buscándome e inmediatamente lo que hice fue apagar el celular y prácticamente acostarme a adormir con una depresión. A ver televisión, una comiquita porque no nos lo esperábamos entonces yo no te puedo decir hicimos mal esto, hicimos mal... Yo creo que lo que hacíamos mal inmediatamente nosotros lo corregíamos en el camino, y es como cuando tu crías un hijo, tu no vienes aprendido. Ahora, ojalá que no nos vuelva a tocar pero de volver a pasar por una crisis ya tenemos el guion, entonces ahí si te puedo decir bueno habría que corregir esto de la vez pasada. Para mí todo fluyó incluso mejor de lo que lo esperaba.

— Por último ¿Qué cosas creen que hicieron muy bien y habría que repetir?

Lo primero fue asesorarnos, no tratar de hacer esto solos, mejor dicho lo primero fue unirnos. Éramos uno solo, por más que podíamos decir y maldecir en las reuniones pero el frente era una sola cara. Unirnos, eso es lo mejor. Segundo asesorarnos, dejarnos asesorar. Inmediatamente correr: asesóranos. Lo tercero buscar apoyo de otros gremios, otros voceros, otros gremios porque tuvimos apoyo de la Cámara Inmobiliaria, tuvimos apoyo de Profranquicias, tuvimos apoyo de otros gremios. Cuarto también positivo (y no lo pondría de cuarto casi que también va de la mano del primero) transmitir el mensaje de la importancia que son los centros comerciales, mensaje que hoy en día todavía perdura.

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA INSTRUMENTO N° IV

Entrevistado: Experto en el área de manejo de crisis (Elías García)

Fecha: 12 de junio de 2015

1. Dentro de su ámbito laboral ¿Estuvo usted involucrado en el manejo de alguna crisis relacionada a la Ley de Costos y Precios Justos?

Sí, en temas de la ley que aplicó para los centros comerciales, evidentemente sí. El tema de precios justos tuvo mucho que ver con todo el sector alimentos y a través de nuestros clientes, bien sea Polar o a través de sus distintas cámaras como Cavidea (Cámara de alimentos), se trabajó muchísimo el tema Ley de Precios por todas sus implicaciones y todos los efectos que generó hasta el día de hoy.

2. En su momento ¿Estaba usted al tanto de los ajustes que el decreto presidencial número 602 realizaba sobre las tarifas de arrendamiento de los locales de centros comerciales?

Sí. Cavececo era un cliente con proyectos específicos desde antes y es una práctica en la agencia que todo cambio jurídico, toda variación en el marco jurídico en el país, evidentemente afecta la operación de los clientes, pero también en algunos momentos incluso nos pudiera afectar hasta al propio funcionamiento de la agencia. Con cada cambio, cada ley, se les hace una consulta a expertos en el ámbito jurídico y nosotros mismos realizamos una revisión de los alcances y los posibles efectos que esa ley tenga para nosotros y para nuestros clientes de modo de poder desde el punto de vista de la comunicación estratégica dar algún tipo de opinión, algún tipo de sugerencia para un mejor funcionamiento de la operación de nuestros clientes.

Cuando surgió esta ley, que tuvo una significación tan grande para las operaciones de las empresas, hicimos consultas, revisamos el alcance de la ley y cuando empezaron a aparecer requerimientos de los clientes sobre esta ley, teníamos una base donde comenzar a hacer estudios y propuestas.

3. ¿Contó Cavececo con una estrategia comunicacional específica para afrontar la crisis de arrendamiento? De ser así ¿Cuáles fueron sus principales objetivos y acciones?

La cámara de centros comerciales siempre nos ha hecho requerimientos para el desarrollo de estrategias de comunicación enfocadas en sus objetivos de negocios. Lo que se nos planteó en esta oportunidad, fue precisamente apoyarlos desde el punto de vista de la comunicación y de la asesoría en la gestión de lo que pudiera ser esta contingencia, de un plan de acción a corto plazo que les ayudara por un lado a posicionar una propuesta de valor al gobierno, sensibilizar a las audiencias claves de Cavececo del alcance de los riesgos que implicaba este cambio de ley, sensibilizar a personas claves, lo que llaman influenciadores de la opinión pública, lo que esto pudiera generar y en la búsqueda de los que serían posibles aliados para consolidar el posicionamiento de la cámara.

Esos grandes objetivos tenían a su vez una serie de objetivos mucho más específicos, pero a grandes rasgos eso era lo que en principio se buscaba y tenía que ser a muy corto plazo porque una característica que se tuvo con la crisis con Cavececo fue que cuando nosotros entramos a la película, cuando nosotros empezamos a actuar con ellos, ya el proceso estaba bien avanzado. La ley, ya entrada en vigencia, exigía una serie de cambios a la cámara, a los centros comerciales y a los comercios y ellos habían estado desarrollando una estrategia de negociación institucional lo cual era bien lógico, para ver si se lograban desarrollar reglamentos a la ley que no existían para ese momento que flexibilizaran los efectos o la implementación de esa ley de modo que no fuera una ley que tuviese un impacto tan grande en las operación de los centros y en la operación de los comercios dentro de los centros. Esa negociación se había tomado varios meses y no había tenido avances o resultados concretos de modo que cuando nosotros fuimos llamados a prestar consultoría, la situación de los centros comerciales ya era bien grave en términos financieros, por los efectos que estaba teniendo la ley y ya se había empezado a generar una suerte de distorsión en lo que era el funcionamiento de la ley y de los comercios dentro de los centros comerciales.

Hubo varias áreas que se intentaron cubrir, desde temas muy vinculados a comunicación o estrategia institucional, esto solo quiere decir qué fuerza o qué elementos le puedo dar a mi estrategia, englobando no solo comunicación sino las distintas áreas que se deberían desarrollar. Por un lado se buscó construir una historia, qué quiere decir una historia, es cuál es la posición que tiene Cavececo con la situación actual, qué problemas está confrontando y cómo le puedo contar a alguien que no tiene ningún conocimiento ni de la ley ni de su alcance, que no sabe cómo opera un centro comercial, que no sabe como es la dinámica de un centro comercial, cómo le cuento a esa persona de manera muy contundente con data apropiada cuál es la situación y cuál es el efecto de la ley y qué es lo que se está proponiendo para que ese efecto no golpee tanto la operación o se encuentre alguna manera de funcionar o de operar. Entre todas las acciones que se hicieron, se hizo un listado que tenía varios ámbitos. Se acordó con las cámaras aliadas, cámara de la construcción, Consecomericio, Fedecámaras y se llamaban aliadas porque de alguna manera o se era miembro de alguna de esas cámaras o en el sector se trabajaba muy de cerca con esas cámaras. Por ejemplo, todo el sector de centros comerciales para el momento de la implementación de la ley, tenía a lo mejor diez o 12 centros comerciales en construcción. Esa construcción se quedó como en stand by, porque el efecto de la ley fue tan drástico que se pensaba que ya no tenía sentido construirlos porque era asumir un proyecto que podía terminar en pérdidas y eso tenía un efecto directo en lo que era la cámara de construcción, porque las compañías afiliadas a la cámara de la construcción, las constructoras estaban todas involucradas en muchos de estos proyectos. Se acordó una suerte de alineación de los voceros de cada una de estas cámaras, darles esa historia que te comenté al principio, los mensajes clave desarrollados de esa historia que se desarrolló para Cavececo que compartió con aliados claves, con los voceros de estas cámaras, voceros de Fedecámaras, voceros de Consecomericio, voceros de la cámara de construcción y voceros de la cámara inmobiliaria para que en sus correspondientes estrategias de comunicación, incluyeran los mensajes que nos interesaba a nosotros posicionar de Cavececo. Mensajes vinculados con los efectos de la ley, mensajes de la necesidad de dialogar con el gobierno para tener un reglamento de esta ley que fuese más flexible, que beneficiase a todas las partes involucradas en el

sector centros comerciales, que se pusiera sobre el tapete el efecto que pudiera tener la ley sobre el sector en términos de los puestos de trabajo que se estarían poniendo en riesgo, la cantidad de impuestos que pagaba el sector construcción, la visión que se tiene de un centro comercial que desde una década para acá se convirtieron en los sitios de encuentro de la sociedad venezolana, la gente va a los centros comerciales a pasear, a entretenerse, a reunirse con los amigos, ya no son las plazas públicas. Los centros comerciales ahora son las plazas donde la gente va a reunirse a pasar el tiempo, a ir al cine y ahora que digo cine, recuerdo que uno de los mensajes clave que resultaron de revisar el tema impacto de la ley sobre los centros comerciales, era que si los centros comerciales se veían afectados y empezaban a cerrar, la gente iba a empezar a dejar de ir al cine, porque en su mayoría los cines se encuentran dentro de los centros comerciales y eso es algo que es obvio pero que no mucha audiencia se da cuenta del efecto tan directo que puede tener eso sobre la dinámica de la vida de mucha gente. Eso en términos de articulación.

Se propuso desarrollar un seminario con la Asociación de Usuarios (Anauco) para que empezaran a ser las voces de los consumidores las que se oyeran en medios de comunicación y en eventos y no tanto fuese la voz de un empresario, o de un comerciante, evidentemente afectado. Sino que si tu tomabas una medida contra un centro comercial no solo estabas impactando la operación de una empresa o de un comercio, no, estabas afectando a trabajadores, a un público general diverso, desde jóvenes, niños, familias completas, es decir, muchos perfiles estaban siendo afectados. Con el seminario lo que se buscaba era que esas voces también dijese qué tanto les había afectado, qué querían ellos que se modificara en la ley, de modo que el gobierno pudiera empezar a escuchar una serie de voces distintas.

Se hicieron estudios de opinión para medir precisamente la visión que tenían todas estas audiencias sobre el problema, se aplicaron estudios de opinión a trabajadores de centros comerciales, a trabajadores de los locales dentro de los centros comerciales, al público general y creo que se aplicó a audiencias un poco más grandes. Se aplicaron en las ciudades principales del país, fueron estudios nacionales, se hicieron dos. Esos estudios nacionales una vez listos empezaron a

ser publicados como notas de prensa, como reportajes, se compartió láminas de esos estudios con medios para que los medios empezaran a desarrollar sus propias agendas de trabajo relacionado con ese tema.

Se hizo lo que llaman un Road Show de la directiva de Cavececo con medios claves de comunicación, para que entendieran el problema y entendieran que eso también podría afectarlos a ellos porque se estaba afectando a comercios que tienen dentro de los centros comerciales sus principales tiendas, por ejemplo Zara. Una marca internacional súper reconocida, de mucho peso en Venezuela, sus principales tiendas están en centros comerciales, si los centros comerciales se veían afectados y Zara como negocio se veía afectado, era un impacto muy grande como anunciante, como actividad comercial y también tenía un impacto a nivel internacional pues evidentemente, al Zara empezar a cerrar tiendas o poner en *Standby* su operación, eso tenía un efecto noticioso que cuando se produjo la posibilidad de que Zara cerrara, fue noticia internacional y eso tuvo un efecto positivo en términos de sensibilizar al gobierno de a la magnitud de lo que estaba ocurriendo

Se hizo una campaña informativa para todos los usuarios de centros comerciales, se desarrollaron volantes, se desarrollaron mensajes a través de redes sociales, para que todo el público estuviese informado de la situación y de lo que iba a ocurrir y de lo que se estaba buscando. ¿Qué se estaba buscando? Negociar, establecer una mesa de dialogo gobierno, centros comerciales y comerciantes para que se llegaran a acuerdos que favorecieran a todas las partes. Ese era la propuesta fundamental o el objetivo fundamental que se perseguía.

Se desarrolló una campaña de publicidad donde los equipos de mercadeo de todos los centros comerciales trabajaron en conjunto y desarrollaron una campaña que tenía un slogan de Lo Bueno Hay Que Preservarlo y era una campaña de distintos formatos donde se escogían temas fundamentales como el funcionamiento de un centro comercial, la tranquilidad que te da estar en un centro comercial en donde puedes hacer todas tus diligencias y además entretenerte, los impuestos que generaba, el número de trabajos que generaba, todos esos fueron temas dentro de esa campaña que se desarrollaron.

Hubo una actividad muy específica con redes, sobre todo con Twitter, donde se articularon todas las cuentas de Twitter de todos los centros comerciales y de todos los talentos de esos centros comerciales. Es decir, toda aquella celebridad, generador de opinión, que trabajaba con centros comerciales, que era imagen de centros comerciales o que tenía una actividad frecuente con centros comerciales. Todas esas cuentas personales y corporativas se alinearon en una estrategia común que planteaba temas específicos que inmediatamente eran replicados, eran desarrollados y eso tuvo un impacto muy positivo para la estrategia.

4. ¿Se conformó en Cavececo un equipo o comité de crisis para afrontar la situación? En caso de ser así ¿Quiénes lo conformaron y cuál fue el papel de cada uno?

Sí. Entre nuestras propuestas inmediatas para empezar a trabajar fueron una, desarrollar lo que era la historia de cómo se podía presentar este problema, describirlo y cuál era la propuesta que tenía el sector para el gobierno y en paralelo, una de las medidas inmediatas y propuestas que se hizo fue conformar un comité de crisis que incluyera representantes de la junta directiva de Cavececo y representantes de las distintas firmas que iban a colaborar en la implementación de la estrategia. Esto implicaba representantes de tipo jurídico, representantes de las agencias que iban a desarrollar los estudios de opinión y economistas, que se encargaron de desarrollar lo que era la propuesta económica que debía tener la ley, la contrapropuesta de ley que haría Cavececo.

Nuestra visión como consultor, sobre todo cuando son temas de leyes, si un gobierno implementa una ley, uno no puede salir a confrontar esa ley sin una propuesta en la mano. Es decir, no se puede salir a criticar una ley y decir que es mala y ya, no, hay que decir que tiene unos efectos negativos y que aquí está otra propuesta que pudiera tener efectos positivos para todos, por lo cual vamos a sentarnos a negociar.

Nuestra propuesta a Cavececo fue esa, y para ello se ensambló un equipo de expertos que desarrollara esa propuesta para tenerla sobre la mesa y que fuese el caballito de batalla para las reuniones con gobierno.

Un comité de crisis tiene una estructura muy clásica en términos de roles, tiene que tener un presidente, un líder de ese equipo y tiene que tener un coordinador. El líder es la cabeza de ese equipo y el coordinador es el que se encarga de la parte operativa, es decir, convocar y llevar la parte operativa, llevar una minuta, hacerle seguimiento a que los acuerdos que estén ahí se vayan implementando o se vayan llevando a cabo, luego están los integrantes, todas aquellas personas que manejan información fundamental para el problema que se está trabajando y tienen un peso específico dentro o fuera de la organización por la influencia que tienen en el negocio, por ejemplo, si uno ensambla un comité de crisis en una empresa equis, el presidente del comité puede ser, no necesariamente el presidente de la empresa, el coordinador puede ser el director o vicepresidente de planificación porque siempre tiene una visión amplia de todo el negocio, maneja información de todas las áreas, ventas, mercadeo, legal y tiene los objetivos de negocio claros.

El comité de crisis debe tener claro cuál es el objetivo que se persigue para atender esta crisis y tiene que tener meridianamente claros los objetivos de negocio de la empresa. Los objetivos de crisis son lo inmediato, lo de corto plazo, pero uno siempre tiene que trabajar en los objetivos de largo plazo y esos son los de negocios.

Está generalmente entre los integrantes el vicepresidente de legal, el vicepresidente de mercadeo, el vicepresidente de recursos humanos, evidentemente el vicepresidente de comunicaciones que usualmente es el coordinador de ese comité y luego están los externos, que son agencias como nosotros o asesores legales, asesores financieros, dependiendo de cuál es el ámbito de la crisis. Se incorporan expertos que se considere que es necesario que esa gente este participando, generando input para tomar unas decisiones lo mejor informadas posibles y lo más eficiente posible. A veces, se genera que la agencia sea la coordinadora del comité, eso también puede pasar, pasa mucho,

de modo que la empresa delega en el consultor la coordinación y mantiene como uno de sus miembros de empresa, la presidencia o la dirección, entonces ese comité le reporta a la junta directiva de la empresa.

El comité se puede reunir tantas veces como sea necesario a la semana, puede haber reuniones diarias, eso depende de las características de la contingencia o crisis y se hace un reporte semanal a la junta directiva o quincenal, eso dependen de cuál es la situación que se está viviendo.

Pudiera decirse que hubo una coordinación compartida, el problema cuando son cámaras las que abordan estos temas es que las cámaras tienen una dinámica muy particular y esto no es algo específico de Cavececo. Todas las cámaras representan muchas empresas que tienen a su vez muchas agendas particulares, intereses particulares, maneras distintas de reaccionar, y cuando tienes un problema tan grave como este siempre te vas a encontrar grupos que dicen dentro de la cámara, vamos a confrontar directamente a gobierno; otros están más interesados en negociar, dialogar, en buscar una medida que nos favorezca a todos; otros dicen, vamos a quedarnos como si nada, vamos a esperar que la cordura se ponga. Conciliar, hacer un consenso con intereses y actitudes tan disímiles es muy complicado, a veces la toma de decisiones toma muchísimo tiempo y es trabajo de nosotros generar oportunidades e impulsar a que la toma de decisiones se tomen lo más rápido posible, porque cuando son crisis hay que reaccionar muy rápido porque si no la crisis te va arrollando y situaciones que pudieron ser solventadas de una manera más o menos sencilla, cuando no se atienden se convierten en verdaderos problemas. Para nosotros había una prioridad que era tomar decisiones rápidas y decisiones consensuadas, entonces a veces teníamos que servir de coordinadores convocando a reuniones o haciendo seguimientos y pidiendo reportes o resultados, pero la coordinación formal como tal estaba a cargo de la directora ejecutiva de la cámara, Claudia Itriago. Claudia tiene un perfil bastante bueno para ese rol porque es una persona que sabe negociar, manejar la mano izquierda, conocer el sector a la perfección, conoce los interlocutores en los distintos centros comerciales y estuvo permanentemente en las reuniones con gobierno de modo que sabía quien era el adversario en esta situación y como trabajar con él. Su disciplina y su diligencia y

su conocimiento del sector la hacía a ella como la persona más idónea para este cargo y el presidente del equipo se tenía al presidente de la cámara y ahí se rotaba porque Freddy Cohen tenía que viajar mucho, se rotaba con los vicepresidentes de la junta directiva como presidentes de la cámara.

Nosotros sugerimos quienes deberían estar por parte de la cámara, es decir, para nosotros, porque ya conocíamos a la cámara y ya habíamos trabajado con anterioridad, nos pareció desde un principio que Claudia debería ser la coordinadora y que Freddy y Luis Carlos Cerra deberían ser los presidentes de ese comité. Entre los integrantes, la cámara solía trabajar en términos de estudios de opinión con Datanálisis y ya en todo lo que pudieran ser trabajos especiales, ya el equipo de Datanálisis estaba presente, de modo que era natural que estuviese el equipo de Datanálisis. También la cámara estaba trabajando lo que era la contrapropuesta de la ley para el gobierno la estaba trabajando con Ángel Alayón, entonces Ángel aparecía como esa figura de lo que era desarrollar esa propuesta y participar activamente en lo que era la definición de la estrategia y de las acciones que se fuesen a implementar.

5. ¿A quiénes estaban dirigidos los mensajes oficiales de Cavececo, tenían públicos generales o se redactaban comunicados específicos para cada público? En caso de ser específicos, ¿Cuáles fueron esos públicos contemplados?

Se definieron audiencias específicas para abordar. Se definió audiencia centros comerciales como tal, esto quiere decir dueños y trabajadores de centros comerciales. Se definieron mensajes para dueños de comercios dentro de centros comerciales y trabajadores de esos comercios. Se definieron mensajes específicos para los consumidores (los usuarios de los centros comerciales). Se definieron mensajes para el público en general. Se definieron mensajes para periodistas y para dueños de medios. Se definieron mensajes para influenciadores generadores de opinión. Se definieron mensajes para cámaras que pudieran ser aliados. Se definieron mensajes evidentemente para gobierno.

6. ¿Con que periodicidad se comunicó Cavececo con sus públicos internos durante la crisis? ¿Qué medios empleó para comunicar dichos mensajes?

Dependiendo de los momentos. Hubo semanas donde la comunicación prácticamente era diaria, pero la regularidad se daba con cada reunión que tenía el equipo con la junta directiva y a su vez la junta directiva en pleno. Porque esta lo que es el directorio de Cavececo, donde se reúnen los integrantes de la junta directiva y están las asambleas de Cavececo donde se reportaban todos estos temas y cómo era la estrategia, los avances de la estrategia, y cuáles eran los próximos pasos.

Había comunicación con todas esas audiencias al menos una vez a la semana. Pero en las primeras semanas era muy frecuente porque se trabajaba en paralelo, por ejemplo se arrancaba con información en medios el lunes y se mantenía una serie de entrevistas en espacios de opinión en radio, en televisión y con prensa escrita durante esos primeros 3 días de esa semana en donde a su vez había reuniones con gobiernos y donde a su vez a través de correos y redes sociales se mantenía una información permanente de la situación. Porque si uno de los objetivos de la estrategia era sensibilizar, bueno, sensibilización requiere una comunicación, una distribución de información permanente a través de los medios más idóneos para cada audiencia, entonces sugerimos que fuese Twitter porque tenía un alcance mucho más directo y tenía la posibilidad de generar un engagement, una conversación con los distintos públicos que es lo que es más fácil para lo que es una red social, es decir es para generar esa conversación, esa comunicación, ese dialogo con tu público y que les permita informales, advertirles, plantearles y escuchar de ellos.

Medios, Twitter, correo electrónico, se desarrollaron volantes para ser repartidos dentro de los centros comerciales, se desarrollaron piezas de publicidad, avisos impresos en periódicos nacionales y a su vez se utilizaron todos los espacios de los centros comerciales para colocar posters, vallas para ese fin. Muy efectivo fue colocar pequeños posters con los mensajes clave de la situación en las líneas de taxi de los centros comerciales y colocar allí volantes de modo que los usuarios

de esas líneas también tenían un contacto directo con la situación y con la información.

Se desarrollaron muchos comunicados, a través de correos y de encuentros cara a cara. Se diseñaron encuentros para que cada centro comercial desarrollara encuentros cara a cara con sus empleados y con sus usuarios y eso permitía una interacción muy buena y les daba mucha tranquilidad a los trabajadores sobre qué se estaba haciendo algo para solucionar el problema. Porque la realidad para los trabajadores era que por un lado veían como caían las ventas porque en paralelo a la ley estuvo lo que era el limitado acceso a dólares, por lo cual las tiendas no podían traer mercancía nueva, que ese era un problema paralelo que también hubo que abordar en la estrategia. Por lo tanto en las tiendas no había mercancía nueva, por lo cual no habían ventas y los trabajadores dejaban de percibir ingresos y entonces o la tienda cerraba o reducía su horario o empezaba a despedir personas, entonces sencillamente había que cerrar el negocio. La realidad de los trabajadores era extremadamente dramática porque era perder su fuente de ingresos y de mantener a sus familias. Era una audiencia que estaba con mucha tensión y preocupación y había que mantenerle un flujo de información importante para que entendiera qué se estaba haciendo y los tiempos en que esto se pudiera solucionar y así tratar de reducir esa natural ansiedad que tenían.

Cada centro lo hizo con sus propias dinámicas. Unos hicieron muchas, otras hicieron algunas muy puntuales. Lo que nosotros sugerimos era que se hiciera a un ritmo que no obstaculizara o que no se transformara en una carga ni para el normal desempeño de la operación ni para el funcionamiento de los equipos de trabajo. Una vez a la semana era bastante recomendable, si había un evento importante o algún tema que había que comunicar, pues que se realizara o se desarrollara cuanto antes pero que al menos una vez a la semana ellos tuvieran ese contacto con sus propios equipos de trabajo para ir manteniéndolos informados y a su vez manteniendo el pulso de cómo estaba la situación, que decían los empleados, que decían los comerciantes, etc.

7. ¿Quiénes fueron los encargados de decidir el contenido de los mensajes oficiales emitidos por Cavececo? ¿Tenían los centros comerciales injerencia en el contenido de dichos mensajes?

Ellos (Cavececo) nos proveyeron el contenido, nosotros hicimos la propuesta de cuales deberían ser los mensajes, al menos los básicos y de ahí se desarrollaron, se incorporaron de acuerdo a la revisión que se hizo conjunta con ellos. Ellos tenían toda la información, pero la experticia de la agencia es la que puede definir para audiencia gobierno es importante que tú digas esto, esto y esto, para audiencia trabajadores es fundamental que tu digas esto, esto y esto, porque lo que hace la agencia es conocer y comprender el problema, conocer las audiencias, conocer que están pidiendo esas audiencias y cuáles son las vías que se pueden proponer para solucionar el problema y en consecuencia poder diseñar qué es lo que hay que decir para que se conozca y se comprenda mejor la solución. La propuesta, la solución, la tiene la cámara, lo que uno hace es sacarle mejor provecho para que sea más visible, para que sea comprendida más fácilmente por todas tus audiencias porque son distintas, tienen distintos niveles de conocimiento y de información, por lo cual no le puedes presentar el mismo documento a todo el mundo. Tienes que presentar un documento específico para esa audiencia, porque si son temas muy técnicos o muy económicos el público general no está preparado o familiarizado con esos términos de modo que tienes que plantear un documento que pueda ser digerido fácilmente por cada una de sus audiencias.

Nosotros proponemos cuales son los mensajes clave a partir de la información que nos dan y luego se revisa en conjunto para incorporar o eliminar elementos de esos mensajes. Son procesos muy dinámicos, no es como cuando desarrollas una ley y entonces tienes 10 artículos y te eliminan 3 y te incorporan otros 7. Lo que uno hace es construir a partir de la información que nos dan, cuales son los mensajes básicos para cada una de esas audiencias y la información adicional se incorpora o se administra en función de cada audiencia. Es un proceso que se hace muy dinámico porque además un documento de mensajes clave no es un documento estático sobre todo en crisis, porque hay eventos que van ocurriendo y entonces hay que incorporar una respuesta frente a esos temas o cuál es la posición de la cámara frente a este nuevo planteamiento que surge o ante una situación que se genera por la ley. No es que se construye y queda escrito en

piedra, no, hay que ir revisándolo y adaptándolo en la medida en que va avanzando el proceso.

8. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por Cavececo a sus públicos externos fueron efectivos? ¿Por qué?

Sí, totalmente. Porque Cavececo regularmente hace estudios de opinión. Cuando surgió el problema ellos hicieron unos estudios, eso fue antes de que nosotros entráramos a apoyarlos y cuando empezamos a trabajar una de las cosas que sugerimos era que debían hacerse estudios de opinión para conocer dónde estábamos y qué tanto sabía la gente de los efectos de la ley, qué opinaba de la ley. Luego implementamos la estrategia y realizamos nuevos estudios para saber qué tanto habían penetrado los mensajes, si la gente estaba sensibilizada, cuál era la reacción de la gente.

Los estudios que se hicieron arrojaron que la gente había comprendido el problema, que estaba sensibilizada. Se veía por ejemplo y eso es algo que está entre las ventajas que tiene el uso de redes sociales en estrategias de comunicación, es que tu puedes empezar a ver resultados de inmediato. Cuando colocábamos mensajes vinculados a la estrategia, pues inmediatamente el público en redes sociales empezaba a reaccionar favorablemente, se involucraba con las temáticas que planteábamos, comprendían el problema y luego empezaban ellos a ser generadores de propias iniciativas de comunicación vinculadas con lo que nosotros les planteábamos. De modo que esos elementos nos ayudaban a medir un grado de efectividad con la estrategia.

Adicionalmente y como punto fundamental, la estrategia tuvo tan buen resultado que logramos reactivar las conversaciones con gobierno, se reactivaron las mesas técnicas para evaluar el reglamento que correspondía a esa ley y se incluyeron propuestas que planteó la cámara dentro de lo que fue el reglamento final que se aprobó. De modo que cuando logras eso, pues bueno, lograste tu objetivo, tuviste ese resultado tan favorable para tu estrategia.

- ¿Las conversaciones se habían roto con el gobierno?

Sí, porque cuando sale la ley y se implementa, primero tuvieron reuniones para tratar de conocer cuál era la ley y que iba a ocurrir y luego la implementaron y ellos (Cavececo) trataron de realizar negociaciones, conversaciones, pero no tuvieron avances, no se lograron concretar y no les estaban prestando atención. Les solicitaban reuniones pero no se realizaban, no los convocaban, no los llamaban y el tiempo pasaba y la situación de los centros comerciales empezaba a deteriorarse desde todo punto de vista, desde operación hasta financieramente. Por eso entonces es que nos llaman. Cuando la situación se hace realmente grave es que nos convocaron para que planteáramos una estrategia que los ayudara a retomar una negociación, a generar un diálogo y que permitiera ese diálogo tener un reglamento de ley favorable para todas las partes involucradas. Favorable para gobierno, para los centros comerciales, para los comerciantes, para los trabajadores y por supuesto para los usuarios, para el público.

9. ¿Qué medios digitales, impresos, radiales o televisivos empleó Cavececo para publicar sus mensajes? ¿Qué criterio se empleó para la selección de dichos medios?

Utilizamos todos los medios de comunicación, todos los medios disponibles de comunicación. En cuanto a si hubo alguna especificación por medios, nuestra propuesta siempre fue, sobre todo cuando es crisis, es que uno no se puede quedar con un ángulo nada más, es decir si es un tema económico solo quedarte en un tema económico. Tienes que ampliar si lo que quieres es sensibilizar audiencias y tienes tantas audiencias, tienes que sensibilizar a un público, y como nosotros teníamos una audiencia que es muy grande que son los usuarios y el público en general, pues tienes que usar distintos medios y distintos espacios. Entonces por ejemplo, en ese momento existía un espacio en Globovisión en las mañanas que se llamaba *Mujeres en todo*, que era un magacín en la mañana donde se tocaban temas diversos y nosotros acudimos a esos espacios. En radio fue igual, fuimos a espacios que tuvieran una alta audiencia pero que no fuesen espacios de un gran acento noticioso. Por ejemplo, espacios con gran audiencia y

de mucho impacto por la noticia, el programa de Cesar Miguel Rondón en las mañanas, La Cola Feliz con Nelson Bocaranda en las tardes, son espacios de mucha audiencia y son muy noticiosos. Pero también hay espacios que tienen mucha audiencia, pero que tratan temas más ligeros, no necesariamente esa noticia pura y dura, ahí también fuimos porque lo que nos interesaba precisamente eran espacios de gran audiencia que la gente pudiera enterarse del problema, enterarse de lo que pudiese ocurrir y de que se estaba haciendo para solucionar el problema de los centros comerciales.

En cuanto a criterios, cualquier espacio o medio que tuviese un espacio con una audiencia masiva, no necesariamente por lo noticioso, sino porque tuviese acceso a público en general y también se nos resultaba sencillo ir a cualquier tipo de espacio porque el problema de los centros comerciales era un problema que afectaba a todos. Si eran por ejemplo programas de entretenimiento íbamos diciendo ¿saben ustedes que por la ley el público pudiera quedarse sin cine? Porque si los centros comerciales cierran, no hay cine, no hay a donde ir a ver una película. Entonces tenías temas para espacios de entretenimiento, de farándula, tenías temas para espacios o publicaciones que fuesen específicamente de economía y negocio porque estabas hablando de negocios, de marcas que pudieran verse afectadas. De modo que tenías muchos ángulos para identificar medios. En realidad nuestra política siempre fue atender e ir a todos los medios que existiesen, regionales, grandes y pequeños, nacionales, especializados, porque teníamos información que era valiosa para cada uno de esos medios y cada una de esas audiencias.

- ¿Más que seleccionar medios fue adaptar los mensajes a los diversos medios?

Exactamente. Estás hablando de una crisis que impacta a todo el mundo.

10. ¿Qué criterio empleó Cavececo para determinar quiénes serían los voceros de la organización durante la crisis? ¿Quiénes fueron seleccionados para desarrollar dicha función?

Los voceros que se definieron, voceros que incluso ya conocíamos y tenían habilidades de vocerías y con quien además trabajamos sesiones de Coaching para cada encuentro. Los voceros eran el presidente de Cavececo, el Sr. Cohen y la directora ejecutiva, Claudia, eran los principales voceros en cuanto a este tema, y lo que se perseguía con esto era que en términos de vocería, no se generara un desorden o una multiplicidad de vocerías porque cada centro comercial tiene sus propios voceros y además tenía su propia dinámica comunicacional que interactúa con los medios. Es decir, hay centros comerciales que tienen su propia dinámica, entonces lo que queríamos era que en cuanto a lo que era hablar de la posición del sector sobre la ley y sobre la negociación que se tenía con el gobierno, estas dos personas eran los únicos voceros autorizados para declararle a medios. Cualquier otro requerimiento que llegara a otra persona del sector o de la cámara, o de la junta directiva se canalizaba a través de nosotros y a través de Claudia para que estas dos personas intervinieran. Eso fue algo que se dejó medianamente claro con todo el sector. Lo que sí se dijo es que si cada centro comercial o cada comercio fuese a dar una declaración a medios por su propia estrategia comercial no necesariamente vinculada con la ley, era que si en la entrevista, en el reportaje les preguntaban el tema de la ley, estos eran sus mensajes claves y por eso se les diseñó como audiencia, los mensajes claves que podían posicionar al respecto.

Uno de los voceros puntuales fue Luis Carlos Serra, porque cuando Cohen tenía que viajar o estar afuera, él quedaba como encargado de lidiar con eso. Luis Carlos tuvo también participación de vocería activa. Luego también tuvo vocería Luis Vicente León, lo que pasa es que es una vocería indirecta de la cámara, porque él hizo la vocería como siempre lo hace cuando él presenta sus estudios, él está asumiendo la vocería por un sector y eso está previamente coordinado, pero él está hablando como Datanálisis, no como Cavececo. Pero evidentemente está en sintonía con lo que estaba haciendo la cámara. Él estaba al tanto de cuáles eran los mensajes que se debían suministrar.

Los voceros formales de la cámara eran ellos tres.

- ¿Si respetaron los demás voceros que solo fueran Claudia y el Sr. Cohen los autorizados para hablar?

Sí, porque se llegó a un tema de tanta tensión con el gobierno y había tanto en juego... Es decir, estás hablando que esas personas podían perder el negocio de sus vidas, de lo que dependía su familia, por lo cual habían trabajado décadas, todo eso podía quedar borrado por efecto de la ley. Había suficiente sensibilidad para respetar las instrucciones porque se tenía un problema muy grave donde nadie quería cometer errores ni de ninguna manera incrementar el riesgo y por otro lado, tampoco se quería tener una confrontación con gobierno y esto a lo mejor lo dije muy rápidamente cuando te comenté lo de los objetivos, pero un objetivo que nosotros planteamos desde el principio era que nunca bajo ningún concepto se iba a tener una estrategia de comunicación confrontacional con el gobierno, bajo ningún concepto, pasara lo que pasara, nunca Cavececo iba a pelar públicamente con algún funcionario de gobierno o con el gobierno en general y si revisas las declaraciones de todo ese proceso a pesar de la situación tan grave que se vivía en términos financieros y operativos, a pesar de lo dramático que estaba la situación en cada centro comercial, la posición de los voceros de la cámara siempre fue estamos abiertos al diálogo, queremos el diálogo, tenemos una propuesta que creemos que puede traer beneficios para el estado venezolano, para los usuarios, para los trabajadores. Siempre fue una posición de mediador, de abierto al dialogo, de querer construir una solución y esa fue una recomendación que se siguió, se respetó desde el principio hasta el fin.

11. ¿Los voceros contaron con algún tipo de preparación o entrenamiento para ejercer sus funciones?

Trabajamos más con Claudia y fueron sesiones de Coaching. Simulábamos entrevistas que fuesen con medios que los identificamos como medios que tuviesen una línea que pudiera ser confrontacional con el gobierno y que en consecuencia pudieran hacer preguntas que a su vez generaran una crítica, una acusación o una sensación de enfrentamiento con gobierno. Simulábamos una entrevista muy dura, muy crítica sobre la ley, sobre el gobierno, sobre lo que estaba haciendo Cavececo, etc. Entonces Claudia asumía el rol que iba tener

que era de vocero. Eran sesiones de Media Training, en donde cada una de esas entrevistas que era clave que era fundamental o que por el momento de la negociación implicaba tener mucho más cuidado, ser muy prudente, cautelosa pero además ser muy firme, las ensayábamos completas. Simulábamos una entrevista y como se hace en los Media Training, se hace la entrevista, se revisa, se dan sugerencias, se revisan los mensajes clave, se hacen preguntas, se hace un Q&A, se hace un cuestionario con preguntas duras, con preguntas incisivas y se ensayan las respuestas a esas preguntas. Eso lo hicimos varias veces a lo largo de todo el proceso.

- ¿Los otros voceros contaron con preparación?

Los otros voceros, sobre todo con Cohen y con Luis Carlos, trabajamos mucho fue los Q&A, porque evidentemente ellos se encontraban en dinámicas muy de día a día y ya ellos tenían preparación como voceros previa y su dinámica además hacia que se manejara el tema más por apoyos puntuales de revisar esos Q&A, de revisar esas respuestas acordadas para que ellos las incorporaran en sus dinámicas.

12. ¿Con qué frecuencia los voceros de la organización emitieron declaraciones sobre el tema?

Durante mucho tiempo hubo semanas en donde Claudia aparecía todos los días, tenía entrevistas diarias. Hubo días en donde tenía tres y cuatro entrevistas de modo que muchas. No sabría decirte un número específico.

13. ¿Se mantuvieron reuniones con representantes del gobierno durante el periodo entre la emisión del decreto presidencial N° 602 y del decreto sustituto N° 929? ¿Con qué frecuencia?

Habría que revisar minutas y agendas, no tengo información precisa sobre el número de reuniones o en qué momento se realizaron. Lo que sí te puedo decir es que por ejemplo, cuando se emitió la ley ellos tuvieron una serie de reuniones

pero después no hubo reuniones, como te decía, no los atendían. Luego comenzó la estrategia y por el efecto de la opinión pública, por el efecto que empezó a conocerse que tenía la ley, el gobierno se sensibilizó sobre ese tema y además hubo contactos directos con distintos funcionarios del gobierno.

Aquí hubo contactos desde el presidente hacia abajo, no solo se trabajó con el ministro encargado del tema. Se trabajó con él y con vías paralelas para hacerle llegar la preocupación, la propuesta y la necesidad de diálogo por distintas vías y eso es lo que siempre se hace. Cuando son temas con reguladores o con gobiernos, con autoridades uno no se queda solo con esa autoridad tratando de buscar una reunión o de enviar un mensaje, se trabaja en paralelo para tratar de destrancar el juego y para tratar de sensibilizar la magnitud del problema que se está trabajando, pero no te sabría decir los ritmos o la frecuencia porque incluso se dieron reuniones que por razones obvias no constaron en ninguna acta en ninguna minuta. Sí hubo reuniones evidentemente entre ambos periodos que tu mencionas, lo que no te sé decir es la frecuencia ni que tantas hubo.

14. De acuerdo con los resultados obtenidos ¿Considera que la estrategia comunicacional de manejo de crisis puesta en marcha fue exitosa? De ser afirmativa la respuesta ¿Qué acciones replicaría para futuras oportunidades?

Totalmente exitosa por lo que te decía, se restablecieron las comunicaciones con el gobierno, se llevó la propuesta y se logró desarrollar en conjunto un reglamento que favoreciera a todas las partes. Se logró sensibilizar al público, se les motivó y el público participó activamente, por lo cual yo creo que se logró totalmente el éxito de la estrategia planteada. En cuanto a qué acciones replicaría, creo que cumplir con un procedimiento de este tipo con una crisis de estas características es lo fundamental. ¿A qué me refiero? a que cómo tienes un problema operativo, financiero, comercial, sacarlo de ese ámbito y llevarlo a cada usuario. ¿Qué replicaría aquí? La sensibilización del público porque sobre todo cuando estás tratando con gobierno, cuando el gobierno es tu adversario, en un problema como este, una acción que genera mucho resultados y mucho efecto es que no sea una confrontación gobierno-empresa, sino que sea una confrontación gobierno-

afectados. Y aquí los afectados eran muchos trabajadores y usuarios del público. ¿Qué repetiría? la sensibilización del público y alertarlo de la situación y de lo que pudiera ocurrir. Haría el uso de redes sociales, porque fue efectivo, porque fue muy dinámico, porque generó mucho impacto, recurriría a eso. Recurriría a la segmentación de mensajes para que cada audiencia tuviese una comprensión del problema y de la propuesta de lo que se quería hacer y tuviese claro qué rol debía tomar.

Creo que los puntos de partida básicos fueron fundamentales, tener claro cuál era el problema y cuáles debían ser las soluciones para luego poder explicárselo a la gente y poder pedir ayuda, sensibilizarlos. Tener un comité activo, profesional como fue en esta oportunidad dónde era muy provechoso porque había mucho talento, había buen manejo de la información por lo cual se generaban propuestas, se generaban acciones tácticas muy efectivas que dieron muy buen resultado. Tener claro desde el principio cuál iba a ser el tono de la estrategia y el tono era no confrontacional, lo cual es muy difícil cuando tienes a un cliente que está en crisis, un cliente desesperado, nervioso, que tiene que tomar acciones que a lo mejor no son muy populares pero tiene que tomar acciones de negocios entonces eso genera más nervios, más ansiedad y no es sencillo actuar calmado, actuar conciliador cuando puedes perderlo todo por una decisión de gobierno. Eso fue clave y yo creo que Cavececo lo hizo muy bien.

15. Una vez finalizada la crisis de arrendamiento ¿Se realizó alguna auditoria para determinar si la percepción de sus públicos internos ante los valores y principios de Cavececo habían cambiado? De ser así ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

Se hicieron estudios, no sé que indican los estudios finales. Pero si tienes la posibilidad de tener acceso a alguno de esos estudios en algún momento de lo que fue el proceso, vas a darte cuenta que hay mucha sintonía en cuanto a lo que la gente percibe que son los centros comerciales y lo que nosotros transmitimos durante toda la estrategia. Por ejemplo, hay gente que durante la crisis se preocupó porque los centros comerciales pudieran perder esa sensación que daban de seguridad, de ser sitios seguros, que pudiera perderse lo que era la

posibilidad de tener ese entretenimiento que generaban los centros porque si tu recuerdas (no se ha rescatado mucho de ello porque todavía sigue siendo una situación de crisis para todo el país no solo para los centros comerciales de modo que no hay muchos recursos para hacer lo que regularmente hacían los centros) los centros tenían actividades para el público en sus espacios abiertos, tenían música, actividades infantiles, desfiles de moda, eso se está recuperando poco a poco, pero la gente apreciaba eso, apreció la disposición que siempre tuvo Cavececo para buscar un diálogo y esto gustaba mucho porque nadie quería formar parte de una pelea, pero todo el mundo estaba preocupado y ver una actitud profesional, abierta al dialogo, buscando una salida favorable para todo, lo apreció mucho la gente.

En el sector como tal, la visión es muy positiva, eso habla muy bien de lo que han sido los centros comerciales y cómo actuaron en todo este proceso de crisis.

ANEXO B - TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA PARA MARCO REFERENCIAL

Entrevistado: Abogado experto en materia inmobiliaria (Antonio Montani)

Fecha: 09 de agosto de 2015

1. Desde el punto de vista de la propiedad, el alquiler y el manejo del condominio, por favor describa los diferentes modelos de negocio bajo los cuales operan los centros comerciales en Venezuela.

Primero hay que hacer un repaso histórico, el primer centro comercial como tal fue el Centro Comercial Chacaíto, luego se construyó Unicentro el Márques, ambos centros comerciales eran de la familia Pérez Alfonso ¿Cuál era el criterio? Que se mantuvo la propiedad en la dueña original, no se vendieron locales y solamente se cobraban alquileres. En esa época no se cobraba condominio, entonces los elementos básicos como tu lo señalas más adelante, era el metraje o superficie de cada local y la ubicación de los mismos. A mayor metraje menor renta, es decir si el local era más pequeño la renta era más elevada y se tomaba en cuenta lógicamente la ubicación del local. Luego entonces lo que llamamos la era moderna de los centros comerciales comienza con los Cohen y el Sambil Chacao. El Sambil Chacao así como los sambiles posteriores son un concepto americano, es decir, tipo mall cerrado y donde la familia Cohen en el caso de Sambil Chacao vendió un 25-30 por ciento máximo y después en sus sambiles posteriores: Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Porlamar, no vendió absolutamente nada. Ajá ¿Qué significa eso? Que el modelo de negocios entonces se concentra en un solo propietario para él poder tomar las decisiones de cómo manejar el centro comercial lo mejor posible, que haya interferencias de los posibles, las personas que hayan comprado pero recuerda que un condominio funciona en base a mayorías, si tu vendes un condominio de oficinas, de edificios o de centros

comerciales y vendes la mayoría de los locales no puedes establecer las reglas de funcionamiento, los Cohen se copian de los americanos y eso les va a garantizar un funcionamiento óptimo del centro comercial porque primero ellos instalan una planta eléctrica que por primera vez se hace en Venezuela. La electricidad de los sambiles no es del Gobierno es del centro comercial, entonces por eso es que ellos se dan el lujo que te cobran la vigilancia, la electricidad, una serie de servicios que si bien forman parte del condominio, no todos los centros comerciales lo tienen. Entonces en resumen, ahora el negocio es que los constructores de los centros comerciales mantienen casi toda la propiedad del mismo para ellos dictar sus reglas de funcionamiento ¿Cuáles son las reglas básicas de funcionamiento que tú y tu compañero deben conocer? En los contratos de arrendamiento que estos centros comerciales hacen obligan a los propietarios a abrir todos los días ¿Verdad? En un horario determinado: empiezan en la mañana, cierran en la tarde, una serie de reglas de publicidad, de avisos comerciales, es decir, es un régimen autoritario pero que funciona para que el centro comercial mantenga un nivel óptimo tanto de presentación de sus locales como de atención al público. Ese concepto pues surgió efecto y por eso los Sambiles tenían mucho éxito y eran buscados por los comerciantes. Te doy un dato, los Cohen se daban el lujo de que cobraban hasta uno o dos años de alquiler por anticipado, en planos del centro comercial, bajo su prestigio, y eso les daba caja para construir. Una cosa muy innovadora como lo hacían los americanos pues. Gente que es muy responsable, que siempre construyó centros comerciales, siempre se mantuvo al frente de los mismos para que mantengan su nivel óptimo de funcionamiento la gente lo buscaba como loco. El gran problema de ellos surgió en Candelaria, el centro comercial, el Sambil Candelaria ellos sí vendieron como el 60% de los locales a comerciantes de la zona y otros comerciales y bueno eso el Gobierno lo expropió y todavía no ha dado respuesta pues, esa es la única excepción y quizás por la zona ellos se atrevieron a vender.

— **Pero le fue mejor ¿No? Que si ellos hubieran asumido todo el riesgo**

Eso es correcto, inclusive el banco Mercantil compró un local grandísimo allí. De esa forma tienes respondida la primera pregunta. Después de Sambil vino Tolón que se copió la fórmula del Sambil, Tolón Las Mercedes, Tolón el Hatillo que es del grupo que tu entrevistaste: El Fondo de Valores Inmobiliario principalmente ¿No? Siempre el Fondo de Valores Inmobiliario se asocia con los dueños del terreno, ellos desarrollan y se quedan con un porcentaje apreciable de los locales.

— **Para permitir ese mantenimiento óptimo**

Correcto, allí tienes respondida la primera pregunta. Puedes hacerme repreguntas con todo gusto te las respondo.

— **Eh, bueno sí. Tendríamos entonces ese modelo que son las personas que son el grupo de propietarios mayoritarios por así decirlo y lo que son el modelo como antiguo que era que los centros comerciales se vendían en su totalidad.**

Correcto, se vendían en su totalidad o este. No se hacía condominio.

— **Cada quien se encargaba de lo suyo y ya**

Eso es correcto, te explico eso es lo que vamos a abordar en la segunda pregunta.

2. Podría explicar qué papel juega el condominio dentro del funcionamiento del centro comercial ¿Cuál es el objetivo del mismo?

Primero tienen que tener claro qué es un condominio. Cuando una empresa o una persona construye un edificio sea para oficinas, vivienda o un centro comercial,

que se piensan vender por unidades es necesario hacer un documento de condominio, la ley lo exige ¿Por qué? Porque el documento de condominio es como la constitución de ese edificio o centro comercial ¿Ok? Entonces, vámonos al centro comercial que es lo que les interesa a ustedes, entonces un documento de condominio de centro comercial establece cuál es el valor de cada unidad vendible ¿Ok? Y ese valor de cada unidad vendible tiene lo que llamamos los abogados una alícuota, una alícuota es una cuota, parte del valor del inmueble, ejemplo suponte tú que el centro tenga diez locales ¿Correcto? Y cada local vale mil bolívares por ponerte una cifra, entonces se hace una división matemática y cada local individual va a tener un valor en función del valor del centro comercial eso se llama alícuota, como una parte del centro comercial. Entonces en base a esa alícuota se fijan los gastos de condominio que corresponden a cada local. Cuando tu vivías en edificio o a uno de tus compañeros les llega un recibo de condominio donde están discriminados todos los gastos que forman parte del mismo y arriba aparece la alícuota que le corresponde al inmueble: 0,25 por ciento, 0,7 por ciento, si alguna vez leíste un documento de condominio o un recibo esa es la forma legal que tu distribuyas los gastos totales del edificio, los gastos totales del centro comercial en función del valor de cada inmueble. Si es un banco que tiene mil metros va a pagar más condominio, si es una tiendita que tiene cincuenta metros va a pagar menos condominio ¿De acuerdo? Porque es en función del metraje y del valor esas son las reglas de funcionamiento del centro comercial que son necesarias que hay que hacerlas antes de vender o si tienes la intención de vender ¿Estamos claros? Entonces se tiene que ver con lo que te dije anteriormente, entonces es posible que tú pagues un centro comercial que lo pienses vender y no lo vendas como hicieron los Cohen para mantener el control absoluto del funcionamiento del centro comercial, por eso es que cuando se pregunta cual es el objetivo del mismo, el objetivo es tratar de mantener bajo control el funcionamiento del centro comercial porque la propiedad radica en una sola persona y la ley permite ahora que ese dueño del centro comercial le cobre a los inquilinos una cuota similar al condominio que te la voy a explicar un poquito

más adelante. Entonces igual se hace con Millenium con todos los posteriores, entonces insistimos que esa es la idea para mantener el nivel óptimo del funcionamiento del centro comercial.

3. ¿Bajo qué fórmula la junta de condominio distribuye los costos de operación y mantenimiento del centro comercial entre los propietarios de los locales?

Fíjate bien acá hay una cosa interesante que tengo que explicar, dame un segundo que voy a buscar algo, un minutico. Fíjate, este, la nueva ley que tú no la citas allí me imagino porque era un tema distinto, hay una ley de arrendamiento de locales comerciales o arrendamiento de inmuebles para uso comercial, que es el decreto 929 de mayo del año pasado. Ese es la que sustituyó al decreto 600 ¿Qué tiene de novedad bajo la pregunta tercera? Que se permiten cobrar ahora totalmente o una cantidad igual a la cuota mensual de condominio en base a la alícuota que les comenté a ustedes antes ¿Cuál es la diferencia? El decreto 602 puso un tope el alquiler en 250 bolívares el alquiler por metro cuadrado y dijo que el propietario del centro comercial no podía cobrar una cantidad de dinero superior al equivalente al 25% del alquiler de un inmueble o sea que si tu alquilabas el inmueble en diez mil bolívares mensuales lo máximo que podías cobrar un condominio eran 2.500 ¿Ok? Entonces en ese sentido ¿Qué hizo la ley nueva que es lo te va a interesar a ti? Es lo actual, la ley nueva dice que debe establecerse o constituirse un comité paritario de los inquilinos. Por ejemplo, la gente de Sambil Chacao tuvo que constituir un comité paritario con todos los inquilinos y los inquilinos designaron una directiva de 5-7 personas no recuerdo cuantas eran ¿Ok? Y estos inquilinos van a supervisar los gastos de condominio que hacen los dueños de Sambil. Entonces por eso es que aquí la fórmula actual es que los inquilinos a través de un comité paritario de administración, fiscaliza, supervisa esos gastos que hacen para evitar que los dueños cobren exceso. En algunos centros comerciales, no te puedo decir cuales es posible que los dueños hayan

cobrado más del condominio para lucrarse. Entonces de esta manera si los inquilinos que son los arrendatarios pues los que disfrutan los locales tienen representantes en el condominio ellos fiscalizan y supervisan para que los gastos sean los adecuados. Entonces por primera vez una ley en Venezuela en materia de arrendamiento establece los elementos o los servicios que pueden incluirse en esa factura y mete la vigilancia, desechos sólidos, electricidad, mantenimiento, limpieza, ascensores, montacargas, es decir enumera como 6-7 conceptos e incluye también los gastos de administración. Es decir, si Sambil Chacao tiene una administradora esta administradora solamente puede cobrar hasta un diez por ciento máximo de los gastos mensuales. Entonces es muy novedoso porque ahora los inquilinos ya saben cuál es el monto que le van a cobrar, el origen de los gastos. Antes recibían una factura del dueño "Págueme esto", ahí tenías que pagarlo, ahora no, ahora ellos participan a través de sus representantes en la conformación de esa factura, eso nos parece interesante porque protege un poco a los derechos de los inquilinos.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo BLAS FERNÁNDEZ, cédula de identidad 9.965.658 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE CRISIS CAVECECO realizado por ROBERTO ANG, AVEL DEVIA doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma:



Fecha:

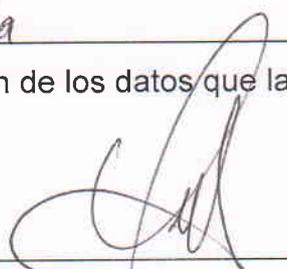
04/06/15

Cédula:

9.965.658

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Carlos Delgado Flores, cédula de identidad 9.647.633 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Análisis de la Estrategia Comunicacional de Cruz... realizado por Ana Romero y Axel Davila doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma: 

Fecha: 01-06-2015

Cédula: 9.647.633