

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
COMISIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES
TRABAJO DE GRADO**

**ESCENARIOS PARA INCENTIVAR LAS POSIBILIDADES DE
INVERSIÓN Y RENTABILIDAD EN LA RECUPERACIÓN DE
LOS CENTROS COMERCIALES EN TIEMPOS DE
INCERTIDUMBRE**

**Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito para Optar al Grado de
Especialista en Gerencia de la Construcción de Edificaciones**

www.bdigital.ula.ve

Autor

Arq. José Rafael Hernández Romero

Tutora

Dra. Gladys Cáceres Fernández

Mérida, julio de 2025

Reconocimiento

Dedicatoria

A mi padre, mi dedicación póstuma a ese baluarte de mi vida. Qué lástima que no estuvieras aquí, en físico con nosotros, para celebrar este logro contigo y demostrarte que sí valió la pena el esfuerzo y comprobarte lo importante que habrá de ser las habilidades cognitivas adquiridas para mi bienestar futuro.

A mi madre, también es para ti mi dedicación póstuma; incondicional amante de mis días y de todo lo que soy a pesar de mis flaquezas. Nunca olvidaré tus detalles en pro de mi bienestar luego de esas largas jornadas de trabajo y trasnocho, invitándome al necesario descanso; son esos los detalles que hacen de la existencia una experiencia más bonita y llevadera.

José Rafael Hernández Romero
Arquitecto

Agradecimientos

Por sobre todas las cosas, al Arquitecto del Universo, por permitirme experimentar la oportunidad de vivir, de ser y estar aquí y ahora.

A la ilustre y Bicentennial Universidad de Los Andes, por la oportunidad de llevar a cabo tan importantes estudios para mi evolución profesional.

A mi tutora, por su paciencia en este proceso culminatorio de mis estudios.

¡Gracias!

www.bdigital.ula.ve

José Rafael Hernández Romero
Arquitecto

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”

www.bdigital.ula.ve

Albert Einstein

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice.....	5
Índice de ilustraciones, tablas y gráficos	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Capítulo 1.....	12
I.Planteamiento del problema.....	12
II.Objetivos.....	15
a.Objetivo general	15
b.Objetivos específicos	15
III.Justificación.....	15
IV.Alcance y limitaciones.....	16
Capítulo 2.....	17
I.Marco teórico.....	17
Antecedentes de la investigación.....	17
II.Bases teóricas.....	20
El centro comercial en la historia	20
El centro comercial.....	20
Mall.....	21
Centro comercial temático.....	21
E-marketplaces o centros comerciales virtuales	21
Tiendas por departamentos	22
Supermercado.....	22
Categorización de los centros comerciales	22
Benchmarking	23
Regionalismo crítico.....	24
Espacios importantes en los Centros Comerciales	24
Macro – Localización.....	24
Micro – Localización.....	25
Fallas comunes en los Centros Comerciales	25
Factores de localización de un proyecto	28

Método Delphi	28
Entrevista no estructurada	29
Entrevista estructurada	29
Metodología de escenarios o planificación de escenarios	29
III.Bases legales	32
Capítulo 3.....	34
I.Marco metodológico	34
II.Implementación de técnicas	34
III.La encuesta.....	35
IV.Entrevistas	36
Entrevistas estructuradas.....	36
Entrevistas no estructuradas.....	36
Capítulo 4.....	37
Análisis de resultados	37
I.Diagnóstico de la crisis socioeconómica en un contexto regional.....	37
i.Análisis FODA del sector de la construcción.....	39
ii.Estrategias cruzadas del análisis FODA.....	42
II.Ejemplo de un proyecto de centro comercial	44
III.Entrevistas a expertos en el área gerencial	57
IV.Construcción de escenarios.....	68
Escenario A: Reactivar las empresas de la construcción en el Estado Mérida	69
Escenario B: Eficiencia en Organización y Administración de los Centros Comerciales.....	70
Escenario C: Innovaciones tecnológicas y mercadeo de los centros comerciales	72
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	76
Anexos	78
Anexo 1.....	78
Evolución de la inflación en Venezuela	78
Anexo 2.....	79
Estudio de mercado del año 2014.....	79
Anexo 3.....	92
Estudio de mercado actualizado al año 2025.....	92
Anexo 4.....	110
Síntesis curricular de los entrevistados	110
Anexo 5.....	113

Entrevistas estructuradas.....	113
Anexo 6.....	118
Planos indicativos del anteproyecto	123
Bibliografía	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1:	30
Tabla 2:	31
Gráfico 1: impacto de la crisis en el PIB de Venezuela	37
Tabla 3:.....	41
Tabla 4:	52
Tabla 5: Comparativa entre rangos de consumo.....	54
Gráfico 2: Comparativa entre rangos de consumo.	54
Gráfico 3: según el estudio el establecimiento comercial es de fácil acceso.	56
Gráfico 4: Evolución de la inflación en Venezuela en los últimos 10 años	78
Plano 1: Planta baja del Centro Comercial.....	131
Plano 2: Primer piso del Centro Comercial.....	132
Plano 3: Segundo piso de Centro Comercial.....	133

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
COMISIÓN DE POSTGRADO
POGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE
EDIFICACIONES
ESCENARIOS PARA INCENTIVAR LAS POSIBILIDADEES DE INVERSIÓN Y
POSTERIOR RENTABILIDAD EN LA RECUPERACIÓN DE LOS CENTROS
COMERCIALES EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

RESUMEN

Este trabajo de grado aborda la problemática de la reinversión y rentabilidad de los centros comerciales venezolanos en entornos de incertidumbre socioeconómica, justificando su relevancia por el impacto en la economía y el bienestar social. El diagnóstico socio-económico identifica los principales síntomas de la contracción económica de Venezuela y el Estado Mérida. El análisis FODA del sector construcción muestra un desfavorable desempeño con una disminución en su actividad económica del 90% en 2016, 95% en 2019 y en febrero 2024 un 98%. Estos resultados son similares en la carencia de materiales esenciales (cemento, acero, insumos) afectando la operatividad del sector para proyectos del sector público y privado. Metodológicamente, se incluye el método Delphi fundamentado en las opiniones de un panel de expertos en las áreas de construcción y negocios, a objeto de examinar la situación socio-económica y política del país, su afectación en sus empresas y las expectativas del mercado, específicamente los centros comerciales. Igualmente se plantea la metodología de escenarios, procesos que permiten a las organizaciones visualizar futuros alternativos y desarrollar planes ajustados a futuras realidades; se proponen tres escenarios: 1) Reactivar las empresas de la construcción en el estado Mérida, 2) Gestionar los centros comerciales, 3) Renovar e innovar la infraestructura de centros comerciales; para cada escenario se desarrollan dos dimensiones: estrategias de gestión de los centros comerciales, y políticas públicas y privadas. Es importante acotar que los escenarios aquí planteados son exploratorios, es decir, analizan las tendencias actuales y los eventos futuros potenciales para desarrollar una gama de futuros posibles. En conclusión, el estudio confirma la necesidad imperiosa de estrategias de reinversiones flexibles y adaptadas al contexto venezolano, validando la visión de futuro, como herramienta clave para la toma de decisiones. Se demuestra, a pesar de los desafíos que existen oportunidades de rentabilidad mediante la implementación de planes innovadores, diversificación de servicios, mejora de la experiencia del cliente, fomento de alianzas estratégicas y la monitorización constante del mercado para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de los centros comerciales.

Palabras Clave: sector construcción, centros comerciales, crisis económica e incertidumbre, metodología de escenarios.

UNIVERSITY OF LOS ANDES
FACULTY OF ARCHITECTURE AND DESIGN
POSTGRADUATE COMMITTEE
SPECIALIZATION PROGRAM IN BUILDING CONSTRUCTION MANAGEMENT
SCENARIOS TO INCENTIVIZE INVESTMENT OPPORTUNITIES AND SUBSEQUENT
PROFITABILITY IN THE RECOVERY OF SHOPPING CENTERS IN TIMES OF
UNCERTAINTY
ABSTRACT

This thesis addresses the issue of reinvestment and profitability of Venezuelan shopping centers in environments of socioeconomic uncertainty, justifying their relevance based on the impact on the economy and social well-being. The socioeconomic diagnosis identifies the main symptoms of the economic contraction in Venezuela and the state of Mérida. The SWOT analysis of the construction sector shows unfavorable performance, with a decline in economic activity of 90% in 2016, 95% in 2019, and 98% in February 2024. These results are similar in the lack of essential materials (cement, steel, inputs), affecting the sector's operations for public and private sector projects. Methodologically, the Delphi method is used, based on the opinions of a panel of experts in the areas of construction and business, to examine the country's socioeconomic and political situation, its impact on its companies, and market expectations, specifically for shopping centers. The scenario methodology is also proposed, a process that allows organizations to visualize alternative futures and develop plans tailored to future realities. Three scenarios are proposed: 1) Reactivate construction companies in the state of Mérida, 2) Manage shopping centers, 3) Renew and innovate shopping center infrastructure. For each scenario, two dimensions are developed: shopping center management strategies, and public and private policies. It is important to note that the scenarios proposed here are exploratory; that is, they analyze current trends and potential future events to develop a range of possible futures. In conclusion, the study confirms the urgent need for flexible reinvestment strategies adapted to the Venezuelan context, validating a vision for the future as a key tool for decision-making. It demonstrates, despite the challenges that profitable opportunities exist through the implementation of innovative plans, diversification of services, improvement of the customer experience, fostering strategic alliances, and constant market monitoring to ensure the long-term sustainability and profitability of shopping centers.

Keywords: Construction sector, Shopping centers, project feasibility, economic crisis and uncertainty.

INTRODUCCIÓN

Históricamente la industria inmobiliaria y de la construcción ha sido protagonista de los niveles de desarrollo y crecimiento económico del país; generando empleo y recursos durante décadas, dinamizando la economía doméstica y convirtiéndose en catalizadora para el progreso de otras industrias, inclusive en términos de la producción para la exportación. Un ejemplo de ello son las industrias de materiales de construcción: cemento, acero, vidrio, cerámica; industria manufacturera: fabricación de muebles, electrodomésticos, etc.; transporte y logística en construcción de infraestructura vial y urbana (Palacios, 2021).

No obstante, la situación actual de Venezuela experimenta una crisis económica y política de gran magnitud reconocida en Latinoamérica y en el mundo; acelerada por una constante devaluación de la moneda e inflación con consecuencias desestabilizadoras para la economía, principalmente en la actividad productiva. Además, con nefastas políticas públicas: expropiaciones, disminución de los créditos, un Estado empoderado en la administración de ciertos sectores como lo es el sector de la construcción en casi toda su cadena productiva: insumos, equipos, financiamiento y manejo de procesos.

Otra de las graves consecuencias es la diáspora con una alta emigración de jóvenes, talentos formados con capacidad de compra. Una estimación de la migración según Encovi para el 2022, señala que desde el Estado Mérida han emigrado al exterior entre 220.000 y 280.500 personas; es decir, una población muy cercana a la de la ciudad de Mérida para 2021 (citado por Graterol, 2024). Otro de los eventos que han desequilibrado a la economía y a la sociedad en general fue la pandemia de la COVID-19, cada país debía priorizar la salud pública, que a su vez tenía un impacto en aspectos socioeconómicos. En resumen, un país dependiente de la renta petrolera con una producción de más de tres millones de barriles diarios para la década de los noventa y hoy en día, la producción promedio equivale apenas, a seiscientos mil barriles diarios, esto justifica en parte la disminución del tamaño de la economía venezolana que se estima en un 88% (Graterol, 2024).

Esta investigación se enmarca en el período que inicia a partir del 2014, delimitado por la reducción de los precios del petróleo, hechos que inciden en una economía rentista, en la cual el sector construcción e inmobiliario son ejemplos de la debacle de la economía venezolana, evidenciado en proyectos de construcción técnicamente factibles, pero fracasan financieramente.

En este trabajo se desarrolla un diagnóstico detallado de la situación actual del país en torno a la construcción de centros comerciales, determinando fortalezas y debilidades y con ello planteando alternativas estratégicas a futuro que impulsen la reinversión y posterior rentabilidad de los centros comerciales en el Estado Mérida. Así mismo, se plantean escenarios que permitan visualizar a inversionistas y propietarios, los cambios de paradigmas con innovaciones tecnológicas y nuevas oportunidades de negocio.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

I. Planteamiento del problema

Las empresas de la construcción tienen como propósito valorar cualitativamente la utilidad y factibilidad de los proyectos, el propósito del inversionista es estimar sus costos y evaluar las diferentes posibilidades para disponer de los recursos tanto materiales como financieros para un determinado proyecto, de modo que los inversores identifiquen las diferentes posibilidades relacionadas con la medición de riesgos, así como la medición de la rentabilidad que asegure una acertada toma de decisiones.

Ahora bien, los proyectos concebidos en la industria de la construcción han tenido un decrecimiento sostenido en las dos últimas décadas, una de las razones principales es la falta de financiamiento por parte de la banca, la inseguridad jurídica, escasez en el suministro de materiales de construcción, deficientes servicios, devaluación del bolívar, seguida de una acentuada disminución de la capacidad de compra del venezolano y afectado severamente con la COVID-19, entre los años 2020 y 2021 (Peters, 2023). En el período 2014-2020 el PIB de Venezuela se redujo aproximadamente en un 75% generando una contracción económica (Pineda, 2025) y afectando severamente el sector de la construcción, que representaba un 7%; hoy en día su contribución es menos del 1% (Wikimedia Foundation, Inc., 2025). En otras palabras, la actividad del sector experimentó una caída dramática del 99% (Focus Economics, 2025).

Esto significa que el sector de la construcción no solo se contrajo en su actividad económica, sino en su capacidad productiva y presencia en el mercado. En otras palabras, los problemas no se limitaron a una simple reducción de la demanda o a un aumento de los costos, sino a un colapso completo de las cadenas de suministro, la disponibilidad de mano de obra y los mecanismos de financiación.

Por otra parte, una de las mayores debilidades que afectó al sector de la construcción corresponde a la monopolización de parte del gobierno venezolano, convirtiéndose en el único actor en la industria de la construcción; no solo como ente público en la elaboración de políticas públicas sino que se apropia de la mayor parte de todos los componentes de la cadena productiva: materiales o equipos para la construcción, desestimulando la inversión y el empleo con la grave consecuencia de la emigración de profesionales técnicos, albañiles y obreros. Esta realidad permitió la casi completa desaparición del sector privado (Peters, 2023).

En términos macroeconómicos, el desempeño del aparato productivo de la nación ha implicado una reducción del Producto Interno Bruto (PIB) en un 21,8% para el 2019, con una caída acumulada del 60,5% desde el año 2013, a pesar que las expectativas de cara al 2022 de la economía nacional pudieron ser un tanto alentadoras, con un crecimiento del PIB de un 5%, un descenso de los niveles de inflación por el orden del 193%, datos alentadores en comparación al 799% del año 2021. Sin embargo, según el Economista Alejandro Grisanti, ese crecimiento del 5% anual es muy lento si se toma en consideración que se debe revertir el daño a la economía producido por el descenso sostenido del PIB por un período de ocho años continuos y esto significa que para lograr esa meta se requieren unos 33 años de crecimiento continuo del 5% anual. (Banca y negocios, 2019).

En este mismo orden de ideas, la economía doméstica en Venezuela ha experimentado en algunos sectores una leve reactivación; sin embargo, la Industria de la construcción aún no se reactiva. El sector de la construcción depende en gran medida tanto de los materiales de producción nacional como de los importados. La capacidad de producción nacional de materiales clave se vio drásticamente reducida. La Siderúrgica del Orinoco (Sidor), productora de acero, operaba a solo el 7% de su capacidad instalada en 2022, mientras que las plantas cementeras lo hacían al 10% (Brown, Margesson, Nelson, & Seelke, 2022). En 2020, la producción de cemento fue de 1.3 millones de toneladas, muy por debajo de los 10 millones de toneladas

producidas en 2012 (UNHCR The UN Refugee Agency, 2025). De igual manera, la escasez generalizada de divisas hizo extremadamente difícil la importación de materiales y equipos necesarios, lo que agravó el problema de la baja producción nacional (Trading Economics, 2025).

La crisis paralizó simultáneamente la producción local (debido a la falta de inversión, mantenimiento y materias primas) y restringió severamente las importaciones (debido a la escasez de divisas y las sanciones). Esto creó una doble presión sobre la disponibilidad de insumos, haciendo casi imposible que las empresas adquirieran los materiales necesarios, independientemente de su origen. La incapacidad de asegurar materiales de construcción básicos se convirtió en un cuello de botella crítico, contribuyendo directamente a la parálisis operativa y obligando a muchas empresas a detener proyectos o cerrar.

En resumen, esta problemática necesita revertirse, la situación actual de Venezuela requiere de propuestas que permitan una reactivación de la economía. En el pasado los sistemas de construcción contribuyeron a impulsar el crecimiento económico y por ende la dinámica de los mercados. Ejemplo de ello: las industrias productoras de insumos y equipos para la construcción, el aumento de la demanda de viviendas, la ampliación de la oferta en bienes y servicios, la creación de espacios comerciales cómodos y seguros, hechos que permitieron el incremento del empleo y por ende la calidad de vida a los ciudadanos.

Para ello se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la realidad actual que circunda el sector de la construcción y de los centros comerciales en Venezuela y el Estado Mérida?

¿Cuáles son los problemas y limitaciones que enfrentó el inversionista del sector de la construcción en Venezuela y el Estado Mérida?

¿Cuál es la visión de expertos para la construcción de centros comerciales?

¿Cómo son los escenarios económicos requeridos para hacer más atractivos los centros comerciales?

II. Objetivos

a. Objetivo general

Proponer escenarios bajo ambientes de incertidumbre que impulsen la reinversión en la construcción y posterior rentabilidad, de centros comerciales en el estado Mérida, Venezuela.

b. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la realidad actual del país enfocado hacia el sector de la construcción, aplicando el instrumento de una FODA sus estrategias derivadas.
2. Describir un anteproyecto de centro comercial del Estado Mérida, como ejemplo de fracaso económico y financiero para su posible realización.
3. Analizar la consulta a empresarios expertos sobre la factibilidad de la construcción de centros comerciales y su posterior rentabilidad.
4. Generar escenarios bajo incertidumbre conducentes a la reinversión y posterior rentabilidad en la construcción de centros comerciales en el Estado Mérida.

III. Justificación

La industria de la construcción es uno de los sectores dinamizadores de la economía desde la generación de empleo, construcción de infraestructuras entre otros, permitiendo aumentar la calidad de vida de toda sociedad. Los centros comerciales son sistemas constructivos que ofrecen servicios a las comunidades; contribuyen al crecimiento de la economía a través de una mejor comercialización de productos básicos y terminados, tanto de primera necesidad como de consumo masivo. Esta investigación es importante para la academia porque permite visualizar nuevas formas

de concebir edificaciones comerciales con nuevos enfoques de espacios más acordes y adaptados a la nueva dinámica comercial de la actualidad. Para ello es necesario establecer nuevas prácticas en la administración y gerencia de proyectos constructivos, que conduzcan a la factibilidad en la construcción de centros comerciales, sobre todo en estos tiempos de crisis y que estos a su vez expresen lineamientos que conduzcan al crecimiento de la economía nacional.

IV. Alcance y limitaciones

Alcance

Este trabajo se enfoca en el entorno regional, específicamente en el Estado Mérida como un elemento de análisis para examinar las condiciones de mercado y factibilidad para la construcción de centros comerciales.

Limitaciones

El presente trabajo investigativo delimita su estudio de investigación, dentro del marco de la industria de la construcción, a la construcción y sostenibilidad de centros comerciales, refiriéndose a una problemática regional, centrándose en el caso del Estado Bolivariano de Mérida y tomando un solo ejemplo constituido por un proyecto de centro comercial en El Vigía, Municipio Alberto Adriani, polo de desarrollo económico del Estado Mérida.

CAPÍTULO II

I. Marco teórico

En este capítulo se evalúan todos los aspectos teóricos que sustentan este trabajo investigativo, a objeto de tener una base cognoscitiva sólida que permita desarrollar una exploración en los temas relacionados aquí abordados y con el propósito de lograr el objetivo, que es el de diseñar escenarios bajo ambientes de incertidumbre que impulsen la reinversión en la construcción y posterior rentabilidad, de centros comerciales en el Estado Mérida, Venezuela.

Antecedentes de la investigación

A continuación se incluye un resumen analítico de dos trabajos de investigación, enfocados en el estudio de factibilidad de construcción de centros comerciales y su ulterior rentabilidad.

Jacobo Agai Benzaquen en su Trabajo de Grado del año 2004 intitulado “Estudio de factibilidad para la construcción de un centro comercial de lujo en la zona rental de la Universidad Metropolitana. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.”

Plantea una propuesta de factibilidad de construcción de un centro comercial en el complejo de la Universidad Metropolitana, el cual se denomina “Zona Rental”. Los análisis efectuados para este estudio se enmarcaron entre los años 1993 y 2003. El objetivo general del trabajo, es establecer la factibilidad de construir un centro comercial. La importancia del tema permite suministrar información relevante tanto a los inversionistas como a la Universidad Metropolitana. Luego de haberse realizado un estudio financiero, se plantea dos alternativas financieras:

Hipótesis A. Financiamiento para la ejecución de la obra de la siguiente manera: a) 25% de recursos propios, b) 75% de financiamiento bancario. Hipótesis B. 100% de financiamiento propio con modalidad de pre – venta y venta al finalizar la construcción.

El resultado de la investigación arroja que el terreno es propicio para la construcción de dicho centro comercial. Para el análisis se utilizó la metodología del Benchmarking competitivo. Finalmente, en el mencionado estudio se optó por la hipótesis B, dado que las fluctuaciones de las ventas proporcionan una utilidad razonable y de menos riesgo en la recuperación de la inversión, para un tiempo de recuperación de 2 años y seis meses.

La segunda investigación se refiere al trabajo de las autoras Janeth Katherine Mora Hoyos, Jessica María Morales Segura; en el 2022 realizaron un estudio de factibilidad para la creación de un centro comercial especializado en deportes en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.

www.bdigital.ula.ve

En este caso, las autoras enfocan el tema hacia la construcción de un centro comercial destinado a la comercialización de bienes y servicios específicamente para la Industria del Deporte, recalando que antes no existía proyecto alguno. La inspiración para esta investigación ha sido la tradición en las actividades deportivas que ha tenido la ciudad de Cali Colombia. Un ejemplo de ello son los recursos generados por los centros comerciales existentes en la ciudad de Cali, que representaron un 7,4% del total de transacciones generadas en Colombia para el año 2019 (Mora Hoyos & Morales Segura, 2022).

Para lograr el cometido, las autoras utilizan elementos cualitativos como entrevistas a personalidades con experticia en el tema y elementos cuantitativos como encuestas dirigidas a habitantes de la población. Tales recursos estadísticos se apoyan en cuatro aspectos claves para un proyecto factible: el estudio económico en conjunto

con el estudio de mercado, para medir criterios sobre la oferta y la demanda del mencionado centro comercial en la ciudad de Cali, Colombia. Los otros dos aspectos corresponden al estudio legal y al estudio administrativo; a objeto de establecer el modelo legal y administrativo, así como la estructura organizativa de centro comercial. Por otro lado, se propone realizar un estudio técnico, medioambiental y financiero, donde se abordan los temas de ubicación, construcción y yuxtaposición de alternativas, que permitan la factibilidad del proyecto. Finalmente, los resultados de este estudio fue la de otorgar valiosa información a potenciales inversionistas para la ejecución de la obra.

Entre los inversionistas están los entes públicos que proveen incentivos e iniciativas que coadyuven al crecimiento del rubro deportivo, este proyecto impacta positivamente la región, tanto en lo económico como en lo deportivo; otro aspecto es el social a través de la generación de nuevos empleos. En el estudio de mercado, se conceptualiza lo que es una planificación estratégica, igualmente, se realiza el estudio técnico, en función de objetivos, así como del diseño de los proyectos de tecnologías adecuadas y conformes con la disponibilidad de los insumos y recursos para lograr realizar un proyecto determinado de cualquier índole.

Respecto al estudio técnico, las autoras concluyen que existen desarrollos habitacionales en el sector, en este sentido se sugiere un equipamiento urbano complementario al comercio. En consecuencia, se da la condición para proveer a ese ámbito urbano de este tipo de edificación.

Finalmente, uno de los resultados del estudio analizado señala que la actividad deportiva alcanzaría un balance de 582 millones de pesos colombianos en su primer año. Este dato sugiere la factibilidad financiera del proyecto para cubrir compromisos bancarios y generar el retorno de inversión esperado, respaldado por una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 17%, lo que indica su viabilidad.

II. Bases teóricas

El centro comercial en la historia

El principio de los centros comerciales está enfocado en la construcción de edificaciones que albergan espacios, para el ofrecimiento con fines de lucro de bienes y servicios a quienes los visitan. La evolución histórica del centro comercial se deriva del mercado del malecón hacia el año 1.500 A. C., donde se armaban grandes bazares en las costas del Mar Mediterráneo con el propósito de mercadear con los fenicios llegados a esas costas en sus embarcaciones (Plazola et al, 1997). En el siglo XX se inicia el comercio organizado y su expansión por el mundo. La escuela de Chicago fue la que más influyó en los modelos futuros; en Chicago se comenzó un gran almacén, después de este edificio se iniciaron sistemas comerciales más contemporáneos. Para 1930 existían en Estados Unidos dos millones de establecimientos de venta al menudeo (Óp. Cit.).

En 1932 en distintas ciudades estadounidenses se instalaron los "Supermarkets", Von Der Ahe Crue acuñó lo siguiente con relación a los supermercados: un supermercado no es un edificio con determinados metros cuadrados de construcción, ni una empresa que realiza un número determinado de ventas por encima de cierto número de dólares. Prefiero considerar el supermercado como un nuevo método de organizar ventas de comestibles, basado en la teoría de tener mucha existencia para venderla barata, eliminando el servicio e introduciendo las técnicas de autoservicio. (Plazola et al, 1997, pág. 300).

El centro comercial

El centro comercial es una edificación que reúne de manera planificada tiendas departamentales a las cuales se incorpora el comercio detallista y de servicio que ofrece al consumidor la posibilidad de establecer comparaciones y adoptar decisiones en productos, calidad y precios. Mantienen sus lazos comunes y cuentan con una administración única que se encarga de la organización y mantenimiento del edificio. Ofrece a la clientela un estacionamiento capaz de albergar el promedio de visitantes diarios.

Con la evolución del desarrollo de las ciudades por un prolongado tiempo, el centro comercial se había convertido en un lugar donde se aglutinan o reúnen casi cualquier tipo de actividad. En consecuencia, personas y familias gozaban del tiempo libre en parques, restaurantes, paseos a zonas aledañas a las ciudades; pero con los centros comerciales estos hábitos habrían cambiado a partir de que los centros comerciales comenzaron a atraer al núcleo familiar y a las personas en general con las más diversas actividades, desde lo artístico hasta lo simplemente comercial, dentro de lo que se incluye casinos, juegos para niños y áreas feriales de comidas (Mora Hoyos & Morales Segura, 2022). Otra característica del centro comercial es que debe contar con una o más tiendas ancla, el mayor número posible de comercios al menudeo, restaurante, cafetería, bar, bancos, agencias de seguros y estacionamiento (Plazola et al, 1997).

Mall

Realmente se trata de un anglicismo y significa centro comercial o centro de compras, también llamado shopping. Ambos términos se originan de shopping mall y consiste en un tipo de edificación que generalmente es grande cuya finalidad exclusiva es la de albergar establecimientos comerciales de distintos tamaños (Editorial Etecé, 2023).

Centro comercial temático

Los centros comerciales temáticos son los que están enfocados en brindar una experiencia única y especializada al visitante. Pueden estar tematizados en torno a una etapa histórica, una cultura determinada, un rubro del mercado o un estilo arquitectónico particular (Muñoz, 2024).

***E-marketplaces* o centros comerciales virtuales**

Estos son la versión virtual de los centros comerciales tradicionales. En otras palabras, son plataformas en la web donde es posible consumir bienes y servicios, en

ellos las transacciones comerciales se realizan desde una computadora o teléfono inteligente (Editorial Etecé, 2023).

Tiendas por departamentos

Son establecimientos de grandes dimensiones que pertenecen al tipo de comercio organizado, formando parte de cadenas comerciales nacionales o internacionales donde se ofrecen bienes de consumo masivo y de primera necesidad, desde alimenticios pasando por ropa, calzado, muebles, artículos de decoración, entre otros. Se encuentran establecidos en espacios de entre 2.800 a 11.000 m² (Plazola et al, 1997).

Supermercado

Es una tienda de grandes dimensiones, donde la dinámica comercial es: productos de poco coste y bajo margen de utilidad, ofreciendo grandes volúmenes de mercaderías con la implementación de un sistema de autoservicio, proveyendo desde productos de primera necesidad, pasando por ropa, muebles, artículos de ferretería, entre otros. Regularmente están establecidos en ambientes con una superficie de entre 1.000 y 2.000 m² (Plazola et al, 1997)

Hipermercado: Se podría decir que son supermercados de mayores dimensiones. Mientras que la superficie de venta del supermercado se encuentra en el rango de entre 400 y 500 m², la superficie de venta del hipermercado es a partir de los 5000 m²; ubicados en sitios de gran accesibilidad con generoso estacionamiento, pero además pueden contar con restaurante, gasolinera y pequeños comercios especializados (Neufert, 2011)

Categorización de los centros comerciales

Los centros comerciales son categorizados por el International Council of Shopping Centers (ICSC) según su aptitud de la siguiente manera:

Vecinales, Comunitarios, Regionales, Súper regionales y Especializados o temáticos.

Estos últimos son muy escasos en Venezuela; un ejemplo de esto es el Centro Comercial Casa Mall, Caracas.

Con relación al **tipo de propiedad en los centros comerciales**, pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Propiedad horizontal. Consiste en la manera como se disponen los locales, de tal forma que cada local tiene su propietario. Su estructura organizativa se conforma por cada uno de los propietarios, compuesta por un consejo administrativo y una gerencia general.

Propiedad concentrada. Esta alternativa señala que el centro comercial se vende parcialmente a propietarios múltiples, pero el propietario inicial se reserva una parte importante de la propiedad.

Unipropiedad. En este caso la propiedad es del 100% del propietario original y los locales solo son arrendados con cánones de arrendamiento variables con porcentaje de las ventas con valor mínimo asegurado. Esta modalidad permite un control total del centro comercial y el éxito o el fracaso del centro comercial.

Benchmarking

El Benchmarking, según Solfa (2012), consiste en una técnica de gestión continua que involucra medir y confrontar los productos, servicios y técnicas de una organización con los de otra organización que lidere el mercado. El objetivo es identificar fisuras y aprender de las mejores prácticas para implementar los correctivos que sean necesarios, impulsar la eficacia y la competitividad, convirtiéndose en un motor para el desarrollo organizacional.

Regionalismo crítico

Orientación arquitectónica que persigue armonizar la modernidad con la cultura y las peculiaridades de una región.

Espacios importantes en los Centros Comerciales

La Tienda Ancla

Para el tema que nos atañe en esta tesis, es considerado importante establecer qué significa una tienda ancla, y se puede decir que la tienda ancla se erige como el alma de un centro comercial, tradicionalmente abarcan entre un 50% y un 70% de la superficie total de renta de un centro comercial (Baskerville, 2023). En consecuencia son de grandes dimensiones, y generan mayormente el flujo de visitantes en el centro comercial donde se encuentran, beneficiando al resto de locales del establecimiento comercial con el flujo de personas generado (Velasco, 2017). No obstante, actualmente el concepto de tienda ancla ha variado y ha de considerarse, más que un espacio físico, una actividad permanente considerada la actividad imán, la actividad encargada de atraer al público.

Local Comercial

Es un espacio destinado a una actividad comercial en particular. Su área regularmente comprende entre los 16 y 48 metros cuadrados. Su éxito radica en que su arquitectura se asuma como su misma forma de publicidad. Lo que se muestra en el exterior debe reflejar lo que hay en el interior (Plazola et al, 1997).

Macro – Localización

Es un análisis que evalúa el lugar más adecuado para ubicar un proyecto en una región. “La macro – localización es la selección de la región o territorio donde se ubicará el proyecto. Esta selección permitirá, a través de un análisis preliminar, reducir

el número de soluciones posibles, al eliminar los sectores geográficos que no respondan a las condiciones requeridas por el proyecto” (Chávez, 2010).

Micro – Localización

Es el estudio que se realiza para determinar el lugar exacto de un proyecto. El objetivo de la micro – localización es encontrar el sitio que garantice la mayor rentabilidad financiera del proyecto. “El estudio de la micro – localización sólo indicará cuál es la mejor alternativa de instalación dentro de la región elegida. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estudio de la micro – localización no corregirá los errores en que se pudo haber incurrido durante la selección de la micro – localización” (Chávez, 2010).

También es cierto que los centros comerciales, pilares del comercio minorista moderno, enfrentan numerosos desafíos que pueden impactar negativamente la experiencia del cliente y, en última instancia, las ventas. A continuación, se detallan las fallas más comunes y su repercusión:

Fallas comunes en los Centros Comerciales

Existen algunas deficiencias en los centros comerciales que pueden impactar negativamente la experiencia del cliente y en consecuencia las ventas. A continuación se detallan las fallas más comunes y su repercusión:

1. **Estacionamiento Insuficiente o Mal Diseñado:** La falta de espacios adecuados o un diseño ineficiente puede frustrar a los clientes desde el inicio de su visita, reduciendo la disponibilidad de parqueo y generando una mala primera impresión.
2. **Accesibilidad Limitada:** Rampas, ascensores o escaleras en mal estado dificultan el acceso para personas con movilidad reducida, afectando la inclusividad y la experiencia general del cliente.

3. **Mala Señalización:** La ausencia de indicaciones claras para ubicar tiendas y servicios puede causar confusión y desorientación entre los visitantes, afectando la navegación dentro del centro comercial.
4. **Iluminación Deficiente:** Ambientes mal iluminados crean una atmósfera poco acogedora y dificultan la visualización de productos y espacios, impactando negativamente la experiencia de compra.
5. **Falta de Limpieza y Mantenimiento:** Baños sucios, pasillos desordenados y áreas deterioradas transmiten una imagen de descuido que afecta la percepción del cliente sobre la calidad del lugar.
6. **Oferta de Alimentos y Bebidas Limitada o Poco Atractiva:** La falta de variedad y calidad en las opciones gastronómicas puede reducir la duración de la estadía de los clientes y afectar su satisfacción general.
7. **Deficiente Experiencia en los Puntos de Venta:** Largas filas en cajas registradoras, falta de personal capacitado y tecnología obsoleta pueden frustrar a los clientes, impactando negativamente la experiencia de compra.
8. **Falta de Wi-Fi Gratuito y Funcional:** En la era digital, la ausencia de conexión a internet puede ser percibida como una carencia significativa por parte de los clientes, limitando su comodidad y conveniencia.
9. **Escasez de Zonas de Descanso y Recreación:** Espacios limitados para descansar, socializar y entretenerse pueden reducir el tiempo de permanencia de los clientes y disminuir su satisfacción general.
10. **«Mal Clima» Interior:** Problemas con la temperatura, ventilación o climatización pueden afectar el confort de los clientes, especialmente en climas extremos, influyendo en su experiencia de visita.
11. **Ruido excesivo:** Ambientes ruidosos debido a música alta o maquinaria pueden resultar molestos y distraer a los clientes durante su estancia en el centro comercial.
12. **Seguridad Deficiente:** La percepción de inseguridad debido a robos, vandalismo o falta de vigilancia puede disuadir a los clientes de visitar el centro comercial, afectando su seguridad percibida.

13. **Pobre Gestión de Crisis y Emergencias:** La falta de protocolos claros y entrenamiento del personal para emergencias puede poner en riesgo la seguridad y confianza de los clientes en situaciones críticas.
14. **Falta de Diversidad en la Oferta Comercial:** La presencia limitada de marcas y la falta de variedad en la oferta pueden limitar el atractivo del centro comercial para diferentes segmentos de clientes.
15. **Exceso de Publicidad:** Una sobrecarga visual de anuncios y carteles puede resultar abrumadora y dificultar la navegación dentro del centro comercial, afectando la experiencia del cliente.
16. **Ausencia de Actividades y Eventos Atractivos:** La falta de eventos culturales, deportivos o de entretenimiento puede restarle dinamismo y atractivo al centro comercial, reduciendo el tiempo de visita de los clientes.
17. **Problemas de Estética y Diseño:** Un diseño anticuado, poco atractivo o carente de personalidad puede influir negativamente en la percepción de calidad del centro comercial y las marcas que alberga.
18. **Política de Devoluciones y Garantías Desfavorable:** Condiciones poco claras o inflexibles en las políticas de cambios y devoluciones pueden generar desconfianza en los clientes y afectar su disposición a comprar.
19. **Inexistencia de Programas de Fidelización o Beneficios para Clientes Frecuentes:** La falta de incentivos para clientes habituales puede restar competitividad al centro comercial frente a otras opciones de compra.
20. **Escasa Integración Tecnológica:** La falta de innovación tecnológica en áreas como la personalización de la experiencia de compra, pagos móviles o realidad aumentada puede hacer que el centro comercial se perciba como obsoleto y menos atractivo para ciertos segmentos de clientes (Montoya, 2024).

Estudio de factibilidad de un proyecto. Según el Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas de la Universidad del Valle (GIGEP), en la ciudad de Cali, Colombia, el objetivo de los estudios de factibilidad es el de definir si conviene y es posible desarrollar un proyecto de inversión y cómo realizarlo. Con la

determinación de la factibilidad se trata de medir las repercusiones en los aspectos ambientales, políticos, de mercado, técnico, financiero, social y organizacional.

El estudio de factibilidad debe detallar todos los capítulos del proceso para la inversión, reportando variables estudiadas y posibles factores de afectación. Igualmente se apoya en el criterio donde los centros comerciales no son solo edificaciones que albergan locales que personas utilizan para mercadear productos y servicios, también son lugares sociales integrando otras funciones de la urbe.

Factores de localización de un proyecto

Son los elementos que influyen en la elección de un lugar para establecer un proyecto o emprendimiento. La siguiente es una lista resumida de los factores de localización, según la revista *Industrial Development*: medios y costos de transporte, disponibilidad y costo de mano de obra, cercanía de las fuentes de abastecimiento, factores ambientales, Cercanía del mercado, Costo y disponibilidad de terrenos, Topografía, estructura impositiva y legal, disponibilidad de servicios básicos, comunicaciones y posibilidad de disposición de desechos (Sapag Chain & Sapag Chain, 1989).

Método Delphi

El Método Delphi constituye un conjunto de procedimientos de comunicación estructurada diseñada para posibilitar la obtención de un consenso informado a partir de un panel de expertos sobre un tema específico (Ortega, 2024), conocido también como "*Estimate-Talk-Estimate*" o ETE (Survey Sparrow, 2024). Su objetivo primordial radica en la compilación de juicios basados y la consecución de un acuerdo fiable entre especialistas, aplicable en la toma de decisiones, la resolución de problemas complejos y la mejora de estrategias en diversas áreas. (Ortega, 2024).

Entrevista no estructurada

Son las entrevistas que carecen de patrón alguno de preguntas; están cargadas de subjetividad y el entrevistador realiza las preguntas en función del comportamiento del entrevistado; no tienen un patrón de puntuación determinado. No obstante, son muy útiles cuando se desea tener conocimiento particular de la persona entrevistada, de tal forma de conocer, por ejemplo, las situaciones donde el entrevistado se siente cómodo o cómo maneja el estrés (Muguirra, 2024).

Entrevista estructurada

Es aquella en la que se sigue un formato estándar. A todos los entrevistados se les realiza la entrevista con el mismo formato y con las mismas preguntas y parámetros de valorización, se persigue una medida estándar. Los consultados son entrevistados de la misma forma y con el mismo conjunto de preguntas y medidas de evaluación.

Metodología de escenarios o planificación de escenarios

Es un proceso estratégico estructurado que permite a las organizaciones visualizar múltiples futuros alternativos y desarrollar planes adaptativos para abordar diversas situaciones (Ortega, 2024). Los escenarios son construcciones conceptuales hipotéticas, narrativas coherentes y plausibles sobre el porvenir, cuyo propósito no es predecir con certeza absoluta, sino proporcionar un marco para una comprensión más profunda de las dinámicas futuras (Planificacion general's Blog, 2010).

La planificación de escenarios no es un ejercicio pasivo de pronóstico, sino una herramienta potente para dar forma al futuro. Su objetivo final no es solo saber lo que podría suceder, sino determinar lo que debería suceder y cómo hacerlo realidad. Esto implica un ciclo de retroalimentación continuo entre la visión y la acción, donde los escenarios actúan como un medio dinámico para catalizar un diálogo estratégico significativo sobre el futuro y el cambio necesario (Strategic Foresight, 2024). (Planificacion general's Blog, 2010)

A continuación, se expone una tabla con los autores influyentes en la metodología de escenarios y sus contribuciones clave:

Autores influyentes en la metodología de escenarios

Autor/es	Período de Influencia	Contribuciones Clave	Enfoque Metodológico
Herman Kahn	1950s-967	Introducción del término "escenarios" en planificación organizacional. Publicación de " <i>The Year 2000</i> ".	Cualitativo (intuición, juicios de valor)
Pierre Wack	1970s-1985	Extensión al ámbito empresarial (caso Shell). Metodología procedimental estructurada. Cambio de enfoque de predicción a cambio de mentalidad.	Mixto (cualitativo y cuantitativo)
Jay Ogilvy, Paul Hawken, Peter Schwartz	1980s - 1996	Aporte académico con "Seven Tomorrows". Uso de bases de datos y recursos informáticos.	Mixto
Peter Schwartz	1991 - 2003	Metodología robusta de ocho pasos (base para otros modelos). Enfoque en reflexión crítica y plan de acción.	Mixto
Michael Godet	1992	Integración de escenarios como herramienta prospectiva para construir futuros idealizados.	Prospectivo (orientado a la construcción de futuro)
Kees Van Der Heijden	1996	Metodología estructurada con cinco criterios clave para el desarrollo de escenarios.	Estructurado, Mixto
Tomas J. Chermack	2003 - 2005	Ajuste y teorización del proceso de construcción de escenarios (basado en Dubin).	Teórico, Mixto
Iver B. Neumann y Erik F. Verland	2004	Propuesta de que las bases de los escenarios pueden provenir de datos pasados, presentes o ambos.	Mixto (basado en datos)
Saartje Sondejker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker	2006	Modelo para la transición entre escenarios y procesos de gestión.	Orientado a la gestión

Tabla 1: Fuente: (Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, & Maza Ávila, 2010)

A continuación, se presenta una tabla comparativa de las tipologías de escenarios donde se destacan sus características distintivas:

Tipología de escenarios

Tipo de Escenario	Propósito Principal	Punto de Referencia	Orientación Temporal	Ejemplos Típicos
Exploratorio	Comprender futuros posibles y plausibles.	Presente y tendencias actuales.	Corto a largo plazo	Escenario Tendencial, Escenario Optimista, Escenario Pesimista, Escenario Disruptivo ¹
Anticipatorio/Normativo	Construir y alcanzar un futuro deseado; impulsar la acción.	Futuro deseado (imagen objetivo), pasado y presente.	Largo plazo (proactivo)	Escenario Idealizado, Escenario Prospectivo ²
Tendencial	Identificar un futuro que asume la continuidad de las tendencias fuertes.	Predominio de tendencias actuales.	Largo plazo (continuidad)	"Business as usual", proyección de crecimiento actual ³
Enmarcado/Contraste	Delimitar el espacio de futuros plausibles variando hipótesis extremas.	Tendencias actuales con variaciones extremas.	Largo plazo (exploración de límites)	Escenarios de "alto crecimiento" vs. "estancamiento", "liberalización" vs. "proteccionismo" ⁴
Idealizado	Representar un futuro deseable y definir cómo alcanzarlo.	Visión de futuro deseado.	Largo plazo (orientado a objetivos)	Visión de una sociedad sostenible, empresa líder en innovación ⁵
Prospectivo	Construir situaciones futuras interrelacionando variables y tendencias para una preparación efectiva.	Pasado y presente, imaginación de stakeholders.	Largo plazo (preparación estratégica)	Análisis de impacto de nuevas tecnologías, evolución de mercados ⁶

Tabla 2: Fuente: (Ortega, 2024)^{1,4}, (Strategic Foresight, 2024)², (Planificación general's Blog, 2010)³, (Alvarez, 2021)^{5,6}

En resumen, los escenarios describen particulares set de eventos para centrar la atención sobre la dirección e impacto de las tendencias, la estabilidad de los procesos causa-efecto, las rupturas factibles y los momentos clave para la toma de decisiones. Representan una transición del presente hacia el futuro, donde se promueven ideas, sentimientos, evidencias positivas para formular nuevos desarrollos. Al representar una

trayectoria desde el presente hacia el futuro, los escenarios fomentan la exploración de ideas, emociones y datos favorables con el fin de estimular nuevos desarrollos y estrategias.

III. Bases legales

Entre las normativas reguladoras están las siguientes:

Código de comercio.

Ley orgánica del trabajo.

Ley de Seguridad y Salud laboral.

Reglamentos referentes a los permisos de construcción de la Alcaldía del Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Leyes de sanción penal contra la discriminación de personas con discapacidad u otro tipo de discriminación.

COVENIN 625-72-Escaleras mecánicas.

COVENIN 0810-1998-Características medios de escape.

COVENIN 1018-1978-Presurización medios de escape.

COVENIN 2245-1990-Rampas y Escaleras.

COVENIN 2632-1991-Estacionamientos.

COVENIN 2733-2004-Entorno urbano y edificaciones accesibilidad para las personas.

COVENIN 3296-2001-Accesibilidad medio físico.

COVENIN 2116-1984-Andamios. Requisitos de seguridad.

COVENIN 0316-2000-Barras y rollo-refuerzo estructurales.

COVENIN 1618-1998-Estructuras de acero para edificaciones.

COVENIN-1756-1-01-Edificaciones sismo resistentes.

Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 4.044 Extraordinario.

Código Eléctrico Nacional 2000-2004.

Normas de equipamiento urbano.

Leyes referentes a la seguridad ciudadana.

La Ley Orgánica de Precios Justos.

Ley de propiedad horizontal.

Ley Habilitante de Regulación y Control del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial, de Servicios y Afines.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.418 del 23 de marzo de 2014. Decreto con rango, valor y fuerza de ley de regulación del arrendamiento inmobiliario para uso comercial.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

I. Marco metodológico

La metodología utilizada para la presente investigación es del tipo cualitativa, pues se deben manejar parámetros que deben ser medidos en calidad y no en cantidad, el método es del tipo inductivo, pues se desarrolla desde lo simple a lo complejo, con investigaciones de campo y documentales, con un enfoque explicativo, evaluativo y proyectivo (Cáceres, 2019).

II. Implementación de técnicas

Esta investigación se presenta como exploratoria y descriptiva. Para ello se utilizaron los siguientes recursos metodológicos: encuesta, entrevista y revisión documental¹.

En primer lugar, se utilizan indicadores que diagnostican la problemática macroeconómica que vive el sector de la construcción en Venezuela; seguidamente se utilizan parámetros provenientes de la herramienta de planificación estratégica “FODA”, determinando las fortalezas y las debilidades en el marco interno de la problemática de los centros comerciales y las amenazas y oportunidades en el entorno de la economía venezolana, así como las estrategias derivadas de la FODA para el sector de la construcción.

En segundo lugar, se describe el proyecto de un centro comercial tomando en cuenta las limitaciones económicas y financieras para su construcción. Los resultados del primer estudio de mercado realizado en el 2014 se contrastan con una actualización del mismo estudio de mercado para el 2024. La encuesta se realiza, tomando en cuenta variables demográficas, nivel de ingreso, frecuencia de compras en el establecimiento existente, percepción de la población sobre la existencia futura de un

¹ Ver estudio de mercado en anexo 2, página 80. También se sugiere ver las entrevistas en anexo 5 y anexo 6, página 114.

centro comercial en el inmueble donde funcionaba en ese momento el establecimiento comercial. Así mismo se evalúan las expectativas de la competencia, la disposición a la compra o alquiler de futuros locales, gastos promedio de compras, facilidad de acceso y estacionamiento.² El contraste de los períodos estudiados (2014-2024) facilitará hacer un análisis estadístico más detallado en sobre la evolución de estas variables consultadas.

El perfil del público objetivo se realiza en función de los habitantes del municipio Alberto Adriani del Estado Mérida, tomando un universo de 132.681 habitantes con una densidad de 194 habitantes por Kilómetro cuadrado (INE, 2013). Para el 2023, la población estimada para el Municipio Alberto Adriani es de 152.637 habitantes con una densidad de 223,48 habitantes por kilómetro cuadrado (Op.cit).

A continuación se introducen los instrumentos utilizados: modelo de encuesta para identificar la estructura de mercado y modelo de entrevistas para la consulta a expertos.

www.bdigital.ula.ve

III. La encuesta

Es preciso acotar que para hacer este estudio de mercado, el inversionista contrató a un economista para la realización de dicho estudio en el 2014. Este mismo Economista actualizó algunas variables que nos sirven como elementos comparativos para hacer el contraste sobre el comportamiento de la estructura del mercado en la actualidad.

1. Características socio-demográficas: edad, sexo, lugar donde vive, nivel de ingresos familiares o personales del cliente potencial.
2. Frecuencia con que haría compras en el establecimiento.
3. Medición del tiempo en el que realiza las compras en el establecimiento.
4. Productos de preferencia que gustaría encontrar en el establecimiento.
5. Sugerencias para mejorar este establecimiento.

² Ver anexo 7, pág. 132.

6. Preferencias en la disponibilidad de ciertos bienes y servicios.
7. Disposición de compra o alquiler de los futuros locales.
8. Motivos para no realizar las compras en este establecimiento.
9. Gastos promedio de compras en el establecimiento.
10. Atención del personal del **establecimiento comercial establecido como ejemplo**, cómo la evaluaría.
11. Medición de precios de los productos que consigue en el establecimiento comercial involucrado en el proyecto que se ha tomado como ejemplo de fracaso económico y financiero para su posible realización, y cómo los considera.
12. Medición en tiempo y calidad del acceso peatonal.

IV. Entrevistas

Para las entrevistas, se adoptó la metodología Delphi, fundamentada en el principio de los pronósticos y las decisiones de determinados grupos de expertos, en otras palabras, es un conjunto de procedimientos diseñados para posibilitar la obtención de un consenso basado en la compilación de juicios y la consecución de un acuerdo fiable entre especialistas, aplicable en la toma de decisiones, la resolución de problemas complejos y la mejora de estrategias en diversas áreas. (Ortega, 2024).

www.bdigital.ula.ve

Específicamente, se efectuaron entrevistas estructuradas y no estructuradas a expertos: empresarios, comerciantes activos y conocedores del sector construcción e inmobiliario, así como en diversas actividades económicas del entorno nacional³.

Entrevistas estructuradas

Se sostuvieron entrevistas estructuradas a las siguientes personas: Ing. Antonio Osuna, Lcdo. Eduardo Hernández, Sr. Guillermo Hernández, Óscar Peña.

Entrevistas no estructuradas

Se sostuvieron entrevistas no estructuradas a las siguientes personas: Ing. Nelson Freitas, Arq. Jesús Yépez.

³ Ver en anexo 5 el instrumento de las entrevistas planteado en este anexo, que se traduce en las entrevistas estructuradas con sus preguntas y sus respuestas. Pág. 114.

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

El resultado del primer objetivo corresponde al diagnóstico socio económico en un contexto regional, el cual permite identificar los principales síntomas de la contracción económica que vive tanto Venezuela como el Estado Mérida en particular; es decir, se precisa la realidad económica actual de la región a objeto de comprender en qué situación está el sector de la construcción.

I. Diagnóstico de la crisis socioeconómica en un contexto regional

En este aparte se hace un diagnóstico de los principales síntomas que se viven tanto en Venezuela y particularmente en Mérida, en un contexto de contracción económica. A pesar de que el Banco Central de Venezuela (BCV) estima un crecimiento del PIB del 8,8% para el primer semestre de 2024, las firmas consultoras estiman que el crecimiento se ubicará solo entre el 4% y el 5%. Estas cifras se cuestionan aún más tras los resultados de las elecciones del 28 de julio de 2024, hecho que se agrava con la crisis política y que proyecta un crecimiento del PIB de apenas entre 1% y 3% para 2025. Estos resultados son muy inferiores al crecimiento del PIB obtenido en 2012, que se situó entre el 30% y el 35% (Graterol A, 2024).



Gráfico 1: impacto de la crisis en el PIB de Venezuela (Abuelafia, 2010, 1)

En cuanto a la región Andina se sienten igualmente los efectos de la desaceleración económica para el segundo semestre del 2024: Mérida como

importante productor (papa, hortalizas de piso alto y frutas tropicales) han disminuido tanto la demanda como los precios. Aunque existen otros rubros que viven un buen momento: café, cacao, palma aceitera y productos de la ganadería vacuna y bufalina. De igual manera, al examinar en detalle la composición del PIB porcentual de algunas actividades económicas en el periodo 2014-2022, (cuya fuente es el Grupo REDES y el IIES de la Universidad de los Andes,) citado por Graterol, 2024: se estima que la Agricultura ocupa un 21,50%, Manufactura 6,58%, Construcción 1,24%, Comercio 15,57%, Hoteles y Restaurantes 6,60%, Servicios Inmobiliarios de empresas y de alquiler 2,54%, Producción y servicio del Gobierno 26,50%. A los efectos de esta investigación se resalta que uno de los sectores más deprimidos en este periodo de tiempo es el sector de la Construcción con apenas un 1,24% y el de Servicios Inmobiliarios de empresas y de alquiler 2,54%. Estos resultados explican el gran rezago que sufren estos últimos sectores en contraste con la producción y servicio del Gobierno 26,50%; este dato nos permite dilucidar el claro empoderamiento y control del Gobierno, principalmente en el sector de la construcción.

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, el estado Mérida es exportador de bienes y servicios hacia otras regiones del país, en consecuencia, si la economía nacional continúa con las bajas tasas de crecimiento económico es poco probable que la economía regional funcione. En otros términos, la actividad comercial del Área Metropolitana continúa siendo inestable con altas tasas de desempleo y subempleo, bajos sueldos e ingresos de la población que dependen de remesas y bonos. Por ejemplo, se observa una dinámica en el ambiente comercial, en los momentos que se paga el llamado “bono de guerra económica” luego se contrae nuevamente. Además continúa el deficiente suministro en los servicios de energía eléctrica, agua y gas; con altos costos en las tarifas de los servicios que afectan al comercio, sumado a los excesos de carga tributaria.

Otro elemento distorsionador de la estabilidad económica es la inflación generalizada que aumenta la pobreza total y la pobreza extrema. Debido a la devaluación constante de la moneda con políticas monetarias insostenibles, por

ejemplo para el 2012 la inflación era de 20,10%, cuatro años más tarde 2016: 852,61%, 2017: 130.060,22%, 2018: 9.856,24%, 2019: 2.959,83%, 2020: 2.355,15%, 2021: 686,40% y 2022: 234,10%. Estos desequilibrios tan extremos de niveles de inflación generan cierre de negocios y decrecimiento económico (Graterol, 2024).

Otra de las variables a tomar en cuenta ha sido la diáspora con una alta emigración de jóvenes y recursos formados. Una estimación de la migración de la región obtenida con base a los datos del peso relativo de población del Estado respecto al país, se determina que, para finales del 2022, desde el Estado Mérida han emigrado al exterior entre 220.000 y 280.500 personas; una población muy cercana a la de la ciudad de Mérida para 2021, según la ENCOVI. (Óp. cit.).

En resumen, el colapso que experimentó la economía venezolana ha generado una contracción del 70% entre 2013 y 2019; esto la convierte en una de las más grandes crisis económicas del mundo. Además, con una caída del poder adquisitivo, en consecuencia se incrementó la pobreza y la desigualdad; de la misma forma, se tienen otros indicadores sociales, tales como los relativos a la alimentación y la salud; se han deteriorado significativamente en el suministro de los servicios básicos. Lamentablemente, la capacidad de reacción de las instituciones públicas fue notablemente limitada; los recursos públicos estuvieron muy lejos de satisfacer la demanda poblacional, inclusive en el sector de la salud (Abuelafia & Saboin, 2020).

i. Análisis FODA del sector de la construcción

En el contexto de este primer objetivo, se presenta un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el propósito de ofrecer una visión estratégica del sector de la construcción. A continuación se examinan algunas variables clave que han afectado severamente este sector; en las cuales se evidencia una parálisis operativa generalizada, para el 2016, el 90% de los proyectos de construcción estaban detenidos debido a la escasez y la inflación (Brown, Margesson, Nelson, & Seelke, 2022). En 2019, el sector mostró una disminución del 95% en su

actividad (Óp. cit). Para febrero de 2024, se incrementó en un 98% (Ocando Alex, 2021), incluso en Caracas, la capital, solo se observaban unos pocos proyectos de construcción de pequeña escala (Roy & Cheatham, 2024).

De igual modo, la carencia severa de materiales esenciales para el 2022 a nivel nacional correspondió a un 95%, esta escasez afectó tanto a los proyectos públicos como a los privados (Brown, Margesson, Nelson, & Seelke, 2022), ejemplo de ello, fue las productoras de acero operando solo en un 7% de su capacidad, igualmente sucede con las plantas cementeras con una producción de 1.3 millones de toneladas, muy por debajo de los 10 millones de toneladas producidas en 2012 (UNHCR The UN Refugee Agency, 2025). Así mismo, la escasez generalizada de divisas hizo extremadamente difícil la importación de materiales y equipos necesarios, agravando el problema de la baja producción nacional (Trading Economics, 2025).

Igualmente, en cuanto al empleo, el sector de la construcción experimentó una reducción de empleos de más de 1.7 millones de puestos de trabajo, ocupando una cifra menor de 30.000; solo en 2016, se perdieron aproximadamente 1.2 millones de empleos (Brown, Margesson, Nelson, & Seelke, 2022), donde un 30% de ingenieros y arquitectos emigró de Venezuela en los seis años previos a febrero de 2024 (Paredes, 2025). En resumen, estos datos reflejan la baja participación que tiene el sector construcción en la composición del PIB, específicamente en Mérida corresponde a 1,24% y el de Servicios Inmobiliarios de empresas y de alquiler 2,54%.

Seguidamente, se realiza una FODA, herramienta de planificación que permite identificar los factores internos y externos clave que influyen en el desarrollo y desempeño del sector construcción. Respecto a las fortalezas internas para ser aprovechadas y las debilidades para ser mitigadas, así como las oportunidades externas para ser capitalizadas junto con las amenazas que deben ser enfrentadas, con la finalidad de establecer una base sólida para la formulación de estrategias

derivadas de la FODA que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad del sector de la construcción en los entornos futuros.

Análisis FODA del Sector Construcción Venezolano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sector un dinamizador de la economía. ❖ Generador de empleos directos e indirectos. ❖ Genera rápido crecimiento en la fase ascendente del proceso constructivo. ❖ Inserción de mano de obra desocupada. ❖ Contribuye a la dinamización de otras industrias: inmobiliaria, manufactura, tecnológica, etc. ❖ Absorbe la mano de obra técnica y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe la posibilidad de rehabilitar los centros comerciales existentes para modernizarlos y adecuarlos a las nuevas demandas para clientes e inversionistas. ❖ Se cuenta con una infraestructura de centros comerciales que bien pudieran ser rehabilitados y adaptados a las demandas del consumidor de hoy. ❖ Se dispone de mano de obra joven con gran capacidad de aprendizaje y adaptación. ❖ Existencia de profesionales dispuestos a regresar si se produce un cambio político y económico. ❖ Zona geográfica en expansión. ❖ Cercanía a aeropuertos y puertos (La Ceiba y Juan Pablo Pérez Alfonso). ❖ Se dispone de la Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica (ZOLCCYT). ❖ Se cuenta con la ULA, formadora de postgrados en el sector de la construcción. ❖ Cercanía a la frontera de Colombia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recursos financieros muy limitados para invertir en maquinarias y equipos. ❖ Sector inmobiliario deprimido y demanda muy baja en el mercado nacional. ❖ Escasez de personal obrero calificado. ❖ Dificultades para competir con otros sectores de la actividad económica. ❖ Inestabilidad laboral. ❖ Bajo nivel: instrucción, calificación e ingresos. ❖ Personal obrero calificado existente muy costoso. ❖ El éxodo de venezolanos afecta la capacidad productiva del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Altos índices inflacionarios. ❖ Alta carga impositiva. ❖ Servicios públicos ineficientes. ❖ Falta de programas crediticios para la construcción. ❖ La dolarización no programada de la economía. ❖ Pocos incentivos para invertir en la construcción. ❖ Concentración y extranjerización de los proveedores de materiales para la construcción. ❖ Carencia de indicadores económicos confiables. ❖ Monopolización de parte del Estado venezolano en el suministro de materiales de construcción. ❖ La inestabilidad política que implica la inseguridad jurídica. ❖ La escasez de materiales para la construcción

Tabla 3: Fuente: Realización propia

ii. Estrategias cruzadas del análisis FODA

Es preciso acotar que estas estrategias podrán ser efectivas solo si se genera un nuevo modelo de desarrollo de economía de mercado, donde el sector privado sea un factor determinante en la promoción y construcción de centros comerciales y otras edificaciones relacionadas.

Fortalezas con Oportunidades (ofensivas)

1. **Promover políticas para dinamizar el sector y la capacidad de generación de empleo:** impulsar proyectos de rehabilitación y adaptación de centros comerciales e infraestructura existente, utilizando la mano de obra con salarios apropiados.
2. **Capitalizar la disponibilidad de talento humano y la demografía:** utilizar la mano de obra técnica y profesional calificada, así como la población joven con capacidad de aprendizaje, para asumir los retos de la expansión del Estado Mérida.
3. **Explotar la ubicación estratégica y las zonas especiales:** beneficiarse de la cercanía a aeropuertos, puertos y la Zona Industrial Cultural, Científica y Tecnológica (ZOLCCYT) para optimizar la logística y el desarrollo de proyectos en esas áreas, apalancando la capacidad de crecimiento del sector.
4. **Establecer alianzas con instituciones educativas:** la Universidad de Los Andes (ULA) y otras instituciones relacionadas con sus programas de postgrado en construcción para asegurar la formación continua del personal y contar con talento especializado que responda a las oportunidades de desarrollo del sector.

Fortalezas y Amenazas (defensivas)

1. **Emplear la solidez del sector ante la inestabilidad macroeconómica:** Utilizar la capacidad del sector para generar empleo y su contribución a la economía como argumentos para gestionar o mitigar el impacto de la alta inflación, carga impositiva y la falta de programas crediticios.
2. **Contrarrestar la inestabilidad laboral y la emigración:** Implementar programas de capacitación y mejora continua para el personal técnico y profesional, haciendo uso de estrategias salariales y promoción de emprendimientos.

3. **Mitigar el impacto de la escasez y monopolio de materiales:** Buscar alternativas de proveeduría y de emprendimiento de negocios relacionados con los insumos para la construcción, optimizar el uso de materiales alternativos y explorar la producción local, apoyándose en la capacidad técnica y profesional del sector para enfrentar la concentración y el monopolio en el suministro.
4. **Navegar la incertidumbre del entorno con resiliencia:** Aprovechar el conocimiento y la experiencia del personal calificado para tomar decisiones adecuadas a los datos obtenidos en la estructura del mercado.

Debilidades y Oportunidades (adaptativas)

1. **Atraer inversión para superar las limitaciones financieras:** Utilizar las oportunidades de rehabilitación de infraestructura y la expansión geográfica para atraer inversión nacional o extranjera que permita superar la escasez de recursos financieros y dinamizar el mercado.
2. **Mejorar la calificación y disponibilidad de mano de obra:** Aprovechar el potencial retorno de profesionales y la adaptabilidad de la población joven, junto con la colaboración con instituciones educativas, para implementar programas intensivos de formación que palien la escasez de mano de obra calificada y mejoren los niveles de instrucción e ingresos.
3. **Dinamizar el mercado interno:** Enfocarse en proyectos que surjan de las oportunidades de rehabilitación y adaptación de espacios para revitalizar la baja oferta y demanda en el mercado nacional del sector inmobiliario.
4. **Reducir la dificultad para competir:** Buscar nichos de mercado o proyectos especializados derivados de las nuevas oportunidades donde las debilidades en recursos y competencia sean menos críticas.

Debilidades y Amenazas (supervivencia)

1. **Gestionar la escasez de recursos y el entorno adverso:** Implementar una gestión financiera rigurosa, buscar alianzas estratégicas y optimizar costos para operar a pesar de las limitaciones financieras, alta inflación y falta de crédito.

2. **Abordar la escasez de mano de obra y la inestabilidad:** Enfocarse en la retención del personal clave, ofrecer incentivos y capacitación constante, y buscar mecanismos para asegurar la estabilidad laboral dentro de lo posible ante la emigración y la inestabilidad general.
3. **Desarrollar resiliencia ante la escasez y monopolio de materiales:** Establecer relaciones sólidas con proveedores alternativos (si los hay), explorar la importación directa (si es factible y rentable) y planificar rigurosamente el uso de materiales para mitigar el impacto de la escasez y el control estatal.
4. **Explorar la complejidad del entorno:** Fortalecer la planificación estratégica, realizar análisis de riesgo constantes y mantener una comunicación fluida con los actores relevantes para enfrentar la falta de indicadores confiables, la inestabilidad política y los servicios públicos deficientes.

II. Ejemplo de un proyecto de centro comercial

El segundo objetivo toma como ejemplo el anteproyecto de un Centro Comercial, dicha propuesta fue detenida por limitaciones económicas y financieras, los inversionistas se vieron en la necesidad de no continuar con este emprendimiento. En este sentido, se presentan algunos elementos que permiten examinar los diferentes procesos del anteproyecto.

Para esta sección se desarrolla un resumen de la propuesta arquitectónica materializada en este anteproyecto, donde se aborda la parte técnica. El propósito de este proyecto era ampliar un establecimiento comercial para convertirlo en centro comercial, a objeto de atraer nuevos consumidores y diversificar la oferta, buscando restaurar e impulsar las ventas de los comerciantes actuales y generar un clima favorable para nuevas inversiones. En esencia, esta ampliación iba a representar una apuesta decidida para la **recuperación y el fortalecimiento** del establecimiento pre existente. No obstante, esta construcción no pudo ejecutarse debido a la coyuntura económica y financiera que impidió la continuidad del proyecto y la ejecución de la obra.

i. Estudio técnico

El bosquejo arquitectónico permite visualizar el terreno real, el lugar donde se localiza el centro comercial; establecer el área de construcción y en ella, área comercial, cantidad de pisos, tiendas y oficinas; así como los locales ancla, locales de formato estándar, ferias de comida y entretenimiento.

Este anteproyecto se inicia con un planteamiento de reutilizar y dar un mejor aprovechamiento al inmueble existente, haciendo una utilización más adecuada de la propiedad, en el sentido funcional y espacial; el diseño de esta obra se inspiró en el Minimalismo Arquitectónico con pocas divisiones, amplias ventanas y ambientes con alta luminosidad. Se decidió aprovechar áreas sub utilizadas del inmueble, tales como locales mal ubicados, reubicados en un nivel plaza que permitía proveer de un espacio semi abierto para mejorar la movilidad peatonal hacia la entrada principal.

Además, en el inicio del diseño de este centro comercial se contempló la posibilidad de proveer de más de un local ancla, con el propósito de fortalecer la afluencia de potenciales clientes, de tal forma de darle atractivo suficiente para promover la afluencia del público al centro comercial. Este centro comercial está proyectado para tener un área de construcción de $16.226,86\text{m}^2$, con un área de estacionamiento de $6.519,31\text{m}^2$; incluyendo el área de estacionamiento totalizaría un área de $22.746,17\text{m}^2$ y estaría conformado de tres módulos principales: Módulo Norte, Módulo Central y Módulo Sur, el cual constituye la ampliación de la actual sede del establecimiento existente.

Los tres módulos estarían constituidos de la siguiente manera:

Módulo Norte: farmacia en planta baja, la cual tendría un área total de $474,94\text{m}^2$ con un área de circulación de $121,47\text{m}^2$, para un total en planta baja de $596,41\text{m}^2$; en primer piso habrían dos locales de $232,75\text{m}^2$ y $449,25\text{m}^2$, respectivamente; un área de circulación de $119,70\text{m}^2$, para sumar un área total en planta de $801,70\text{m}^2$; el segundo piso estaría constituido de dos locales de $238,31\text{m}^2$ y $666,35\text{m}^2$, respectivamente y un

área de circulación de 121,30m², para sumar un área total en planta de 1025,96m². Todo lo anterior resulta en un total de 2.021,07m² de construcción en el módulo Norte.

Módulo Central: en planta baja estaría constituido por cuatro locales de 55,23m², un local de 55,84m², un local de 54,84m² y tres locales de 54,24m²; módulo de información de 23.89m² y un área de circulación de 323,96m². Además, se proyectó un espacio de transición entre la edificación nueva y la sede del actual establecimiento comercial; este espacio estaría constituido por áreas de circulación, tanto vehicular como peatonal y esta última conformada de tanto área de circulación horizontal como vertical, conformando un área de 339,01m²; el total de área de construcción en este nivel sería de 1.181,18m². El primer piso estaría conformado por cuatro locales de 55,23m², un local de 55,84m², un local de 54,84m² y tres locales de 54,24m²; módulo de información de 23.89m², un local de 138.03m², un local de 94.88m², cuarto de electricidad de 56.76m² y un área de circulación de 550.50m², sumando un total para este nivel de 1358.38m². El segundo piso estaría conformado por una feria de comida con igual área de construcción que el primer piso, sumando en total 3.897,94m² en este módulo.

Módulo Sur: en este módulo estaría instalada eventualmente la ampliada sede del establecimiento comercial, previendo convertirse en tienda por departamentos, constituyendo un área total de 10.307,85m². Ahora bien, se asume que la propuesta para la cual se elabora la presente investigación debe incluir un sistema de estacionamiento en dos niveles con 242 puestos de estacionamiento, cumpliendo así con las normas vigentes. Este estacionamiento debe estar ubicado hacia el sector frontal del terreno, adyacente al acceso principal de la propiedad, el cual se encuentra adyacente a la Avenida 15. No obstante, para el análisis en este trabajo investigativo solo se tomaron en cuenta 37 puestos de estacionamiento, ya que se evalúa únicamente el módulo Norte de este conglomerado comercial proyectado y para este

se requiere la cantidad últimamente mencionada⁴. Por otro lado, el sistema constructivo MPanel, seleccionado para el diseño de todo el conglomerado, consiste en láminas de poliestireno expandido reforzadas con malla electro soldada de acero. La estructura principal se complementa con losas reticulares de forma bidireccional, columnas de concreto armado y vigas de acero.

ii. Constitución legal y organizativa de la empresa

El texto de Mora & Morales (2022) subraya la intrínseca relación entre la viabilidad, la constitución legal y organizativa de una empresa, y la planificación de sus recursos humanos para asegurar un funcionamiento exitoso desde su inicio. En el contexto del centro comercial que se tomó como ejemplo, la paralización del ambicioso proyecto de ampliación en el año 2014, motivada por la aprehensión ante un previsible agravamiento de la situación económica venezolana, se erige como el factor determinante para comprender el estatus empresarial mantenido hasta el presente.

La decisión de detener el anteproyecto arquitectónico, que abordaba la parte técnica, implicó una suspensión de facto de cualquier necesidad de reestructuración legal y administrativa significativa para la expansión. Tal como señalan Mora & Morales, la constitución y formalización de una empresa o una nueva etapa de la misma, como lo sería una ampliación de gran escala, dependen fundamentalmente de la percepción de viabilidad. El temor a un entorno económico adverso en 2014 socavó esta percepción, deteniendo cualquier avance en la formalización legal y organizativa que la ampliación habría requerido.

Asimismo, la evaluación del recurso humano, destacada por Mora & Morales (2022) como crucial para el funcionamiento desde el inicio, quedó en suspenso. Sin la materialización de las nuevas áreas comerciales y de servicios proyectadas en la ampliación, no existió la necesidad de definir nuevos roles ni de aumentar la plantilla de personal. La estructura de recursos humanos del centro comercial probablemente se

⁴ Ver gráficos de vistas en planta en anexo 7, pág. 132.

mantuvo adaptada a la operación existente, sin experimentar los cambios que una expansión habría demandado.

En resumen, la falta de avance en el proyecto de expansión significó la ausencia de la necesidad de una nueva constitución legal y organizativa acorde a una mayor envergadura, ya que la incertidumbre económica motivó la paralización del proyecto y desestimuló a los propietarios de realizar cambios para una ampliación que permanecía en pausa.

iii. Modelo legal

El modelo legal preestablecido es el de compañía anónima, pues se trabajaría con el fondo de comercio original del establecimiento comercial, tanto que si se alquilan los locales como sí se vendieran la totalidad de los locales a excepción de la sede establecimiento comercial anteriormente mencionado.

iv. Modelo administrativo

En el anteproyecto no se incluye una sección que contenga una propuesta de misión, visión, valores y estructura organizacional preliminar para el nuevo complejo comercial. Estos importantes elementos se consideran que no son requeridos para el alcance del anteproyecto. En consecuencia, el trabajo se enfoca directamente en los aspectos centrales del estudio de factibilidad de la obra.

v. Estudio de mercado del centro comercial

Objetivo principal

El estudio de mercado tuvo como objetivo principal evaluar la situación de mercado del Centro de Compras MIKASA en El Vigía, Municipio Alberto Adriani, Estado Mérida. Esta empresa se dedica principalmente a la venta de víveres en general, productos de uso personal y de higiene del hogar.

Objetivos específicos del estudio de mercado

1. Evaluar el entorno de la empresa, incluyendo su área de influencia comercial y su contexto inmediato.
2. Estimar el perfil del usuario habitual del Centro de Compras MIKASA, definiendo sus percepciones, necesidades, para luego diseñar lineamientos de futuras propuestas.

Aspectos físicos

Ubicación y Entorno: El Centro de Compras MIKASA está estratégicamente ubicado en el centro del Municipio Alberto Adriani (El Vigía), siendo accesible desde todas las parroquias y con conexión a la carretera Panamericana, lo que impulsa el desarrollo económico de la zona.

Factores externos

A continuación, se efectúa una comparación entre el año 2014, fecha en que se realiza el primer estudio de mercado y el año 2025, fecha en que se actualiza este estudio de una manera general, seleccionando algunos indicadores relacionados con la competencia de los centros comerciales, los factores político-económicos y factores demográficos.

En cuanto a la competencia, para el año 2014, existen varios competidores en la zona, como el Supermercado Junior Mall, Auto Mercado Lucky Central, Comercial La Torre, Víveres de Junior, Auto Mercado Principal, Abastos y Frutería Buenos Aires, Distribuidora de Alimentos Patria, Abastos Cira, Abastos La Caridad, Auto Mercado Morales, Comercial Rosaura, Supermercado Patria y Ramírez Mora, que influyen en el flujo de clientes y el volumen de ventas del CC MIKASA. El Junior Mall, en particular, capta el 45% de la clientela natural del CC MIKASA. Para el año 2025, el estudio revela que existen los mismos establecimientos comerciales como competidores en la zona.

Factores Político-Económicos

Leyes como la Ley Orgánica de Precios Justos y la Ley de Control de Cambio han causado desabastecimiento de productos básicos y desaceleración de importaciones. La Ley de Regulación y Control del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial (mayo de 2014) impacta la forma de calcular los cánones de arrendamiento en centros comerciales.

En el 2014 el país se caracterizaba por tener una fuerte intervención estatal, con la implementación de leyes como la Ley Orgánica de Precios Justos y la Ley Habilitante de Arrendamiento Inmobiliario Comercial. Estas políticas generaron un "repliegue" en las importaciones, "desabastecimientos puntuales" y una "burbuja en la demanda" debido a la excesiva liquidez y una oferta limitada. El control cambiario (transición de CADIVI a SICAD I y II) también desaceleró la dinámica importadora.⁵

Para el 2025 el panorama nacional muestra un crecimiento económico del 9.32% en el primer trimestre, impulsado por el sector petrolero. Sin embargo, este crecimiento es frágil y está "limitado por la inflación y la incertidumbre política", con proyecciones de inflación del 100% para fin de año. La situación política es "inestable", con protestas civiles, tensiones entre gobierno y oposición, y una "crisis de los servicios públicos" (agua, electricidad, transporte) que genera descontento social. Además, persiste el desconocimiento internacional del gobierno.⁶

Factores Sociales y Demográficos: Las políticas sociales del gobierno (misiones) inyectan liquidez en el mercado, aumentando la capacidad de adquisición y la demanda de productos. La descripción es idéntica en ambos informes, lo que podría indicar una continuidad en la política.

⁵ Ver estudio de mercado en Anexo 2, página 80

⁶ Ver Anexo 3, página 93.

Población Nacional: Ambos documentos citan la población censada de 2011 27.227.930 habitantes a nivel nacional y 828.592 para el Estado Mérida, con tasas de crecimiento del 1.9% y 1.5% respectivamente.⁷ Es preciso acotar que los datos originales del estudio de mercado correspondían al año 2014. El municipio tiene una población de 132.681 habitantes según el censo de 2011. Dado que no existen datos poblacionales del Municipio Alberto Adriani para el 2025, se asume una población actual. En consecuencia, tomando la tasa de crecimiento y la población anteriormente descritos se podrá tener un estimado de 163.344 habitantes para el 2025.

Población Económicamente Activa (PEA) y Empleo: En ambos años, el porcentaje de la PEA se mantiene en 52,8%, con un número absoluto de 70.056 habitantes. La tasa de ocupación de la PEA es del 56,7% tanto en el estudio original del 2014, como en su actualización en el 2025, lo cual puede ser interpretado como una tasa de desempleo alta.

Perfil del Público Objetivo (Encuesta a 21 personas)

Edad y Sexo: El rango de edad de los compradores es entre 20 y 71 años, con una edad promedio de 46 años. El 71.43% son mujeres y el 28.57% hombres. **Nivel de Ingresos:** El 80.95% de los compradores tienen ingresos familiares entre 0 y 8.000 Bs. **Frecuencia de Compra:** La mayoría realiza compras semanal o quincenalmente. **Lealtad:** Se detectó una lealtad promedio de 6 años. **Aspectos Positivos del CC MIKASA:** Lo que más gusta a los consumidores es el surtido de mercancías y la atención del personal. También valoran que es amplio, cómodo y de fácil acceso. **Sugerencias de Mejora:** Los clientes piden principalmente el incremento de inventarios de productos básicos y la mejora en los tiempos de atención en caja. **Interés en un Nuevo Centro Comercial:** Si el establecimiento se convierte en un centro comercial, los clientes desearían que incluyera ferias de comida, bancos (taquillas y cajeros), y panaderías. **Disposición a Alquilar/Comprar Locales:** El 85.71% de los encuestados estaría dispuesto a alquilar un local, principalmente de

⁷ Óp. Cit.

pequeñas dimensiones (aprox. 20m²) para actividades como venta de textiles, bisutería, calzado y comida. Un 9.52% estaría dispuesto a comprar, para actividades como seguros o maquinaria agrícola. **Gasto Promedio:** El 80% de los clientes gasta entre 500 y 2.000 Bs por compra. **Percepción de Precios y Atención:** El 80% considera que los precios son normales, y el 65% califica la atención como buena a excelente, aunque un 33.33% la considera regular debido a los tiempos en caja.

Comparativa de Indicadores Político-Económicos Nacionales (2014 vs. 2025)

Indicador	2014	2025
Marco Político-Legal Dominante	Fuerte intervención estatal (Ley Orgánica de Precios Justos, Ley Habilitante de Arrendamiento Inmobiliario Comercial).	No se mencionan nuevas leyes, pero sí "factores adversos" e "incertidumbre institucional".
Control Cambiario	Transición de CADIVI a SICAD I y II, causando desaceleración importadora.	Volatilidad del tipo de cambio.
Crecimiento Económico (Primer Trimestre)	No especificado en el estudio de mercado, pero contexto de desaceleración económica por controles.	9.32% (atribuido a inversión en sector petrolero).
Inflación Proyectada (Anual)	Implícitamente alta, base para ajuste anual de arriendos por BCV.	100%.
Estabilidad Política	Intervención legislativa intensa. No se mencionan protestas masivas en el "Marco País".	Inestable, con protestas civiles y tensiones entre gobierno y oposición.
Situación de Servicios Públicos	No se menciona como crisis generalizada.	Crisis generalizada (falta de agua potable, electricidad, transporte), generando descontento.
Reconocimiento Internacional del Gobierno	No se menciona como tema de conflicto.	La oposición gana las Elecciones, EE.UU. no reconoce a Nicolás Maduro; reconoce a la Asamblea Nacional de 2015 (Miembros en exilio)

Tabla 4: fuente: realización propia

De los análisis en el estudio de mercado se puede concluir que el proyecto como propuesta debe ser atractivo, no solo para quienes ofrezcan bienes y servicios en el establecimiento y su consecuente clientela en el sector Bubuquí II y sectores aledaños como el Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso, Urb. Bubuquí II, Alí primera, Av.15, El Paraíso, San José Mesa Bolívar, Zona Industrial, Pedregosa, San Antonio, Brisas de Onia, Caña brava, Los Naranjos, Elías J., Vista Hermosa, Caño Seco, Km. 12; sino también para otras zonas de la región del Sur del Lago de Maracaibo, inclusive para la ciudad de Mérida.

Dentro de las respuestas del estudio de mercado, se observó que un alto porcentaje de la población encuestada prefiere el alquiler de locales pequeños, indicando con esto la necesidad de diseñar locales de modestas dimensiones. Así mismo, solo un 10% de los encuestados manifiesta la intención de comprar y generalmente locales de 50 metros cuadrados. Las Actividades de mayor preferencia encontradas fueron la venta de textiles, bisutería, calzado y venta de comida en modalidad de feria, entre otras, lo que confirma la dimensión de los locales para el sector popular, además se disminuye el factor riesgo por metro cuadrado alquilado y por lo cual se consolida como el tipo de local más popular del centro comercial.

El 70% de la muestra describe que el establecimiento actual y por ende el futuro centro comercial es de fácil acceso y concuerda con el 70% de la muestra que se desplaza en transporte público. La ubicación estratégica de dicho establecimiento, adyacente a la Avenida 15, facilita el acceso peatonal.

Un 80% de la muestra considera que los precios de los productos que se comercializan en el establecimiento en cuestión son precios normales y casi un 20% afirma que son caros⁸. Un 65% de la muestra determina que la atención es de buena a

⁸ Es importante destacar que la percepción de los precios como “normales” o “caros” refleja la opinión subjetiva de los encuestados el 15 de mayo de 2014, momento en que se realizó el estudio de mercado. Esta percepción está influenciada por factores como los niveles de ingreso de la población local (donde un 80.95% de los compradores tienen ingresos entre 0 y 8.000 Bs.), la competencia existente en la zona y el tipo de productos

excelente, con una participación del 33,33% que califica como tardanza en caja y que califican a las muchachas muy bonitas, muy amables y muy lentas⁹.

El 80% de la muestra realiza compras entre 500 y 2.000 Bs.; un 10% realiza compras de menudeo diario entre 0 y 500 Bs. Y 10% realiza compras sobre los 4.000 bolívares.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-500 Bs	02	9,52%
500-1000 Bs	04	19,05%
1001-2000 Bs	13	61,90%
2001-3000 Bs	0	0%
3001-4000 Bs	0	0%
Más de 4000 Bs	02	09,52%
TOTALES	21	100%

Tabla 5: Comparativa entre rangos de consumo. Fuente: estudio de mercado (ver anexo 2)

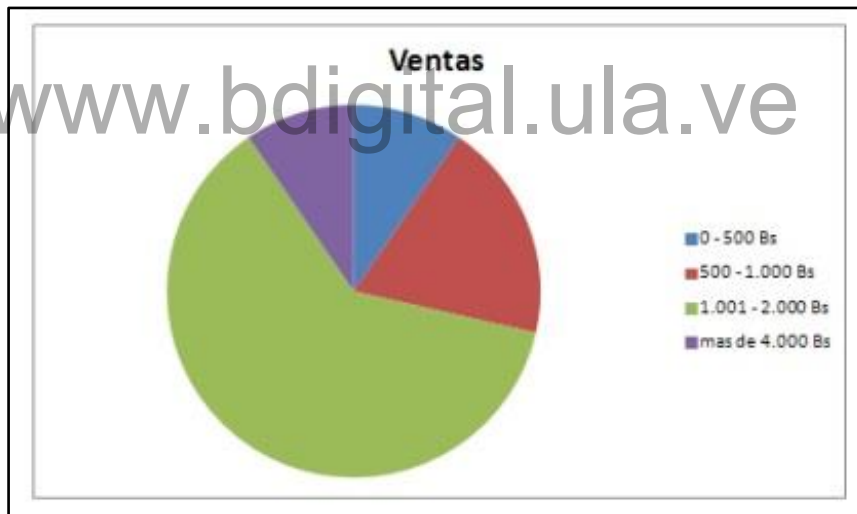


Gráfico 2: Comparativa entre rangos de consumo. Fuente: estudio de mercado (ver anexo 2)

El estudio de mercado de mayo de 2014 identificó varios factores político-económicos relevantes que podrían influir en la ejecución del proyecto de ampliación del establecimiento comercial. En particular, se destacó la aprobación de nuevas leyes que requerían una cuidadosa consideración para evitar posibles obstáculos o retrasos

comercializados (viveres y artículos de primera necesidad). El estudio no pretende predecir la evolución futura de los precios, la cual está sujeta a la dinámica económica.

⁹ Ver resultado del estudio de mercado en anexo 2, pág. 80.

en el desarrollo del proyecto. Entre las leyes mencionadas en el estudio, se encontraba la **Ley Orgánica de Precios Justos**, cuya aplicación generaba incertidumbre, especialmente para las empresas importadoras, y podía causar desabastecimiento de productos de consumo masivo. El estudio señalaba que esta situación podría crear una "burbuja" en la demanda, donde la demanda del público supera la oferta disponible.

Además, se discutió la **Ley del Control de Cambio y Venta de Divisas**, que estaba en proceso de modificación con la sustitución de CADIVI por los mecanismos SICAD I y II. Se observaba que esta transición afectaba la dinámica de las importaciones, causando una desaceleración en este sector. No obstante, el estudio también indicaba que el gobierno estaba implementando políticas para impulsar el sector productivo nacional, con la expectativa de que el mercado alcanzaría un punto de equilibrio a mediano plazo.

Finalmente, el estudio resaltó la reciente entrada en vigencia (el 23 de mayo de 2014) de la **Ley Habilitante de Regulación y Control del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial, de Servicios y Afines**. Esta ley establecía nuevas formas de calcular el canon de arrendamiento para locales comerciales, incluyendo cánones fijos basados en el valor del inmueble, cánones basados en un porcentaje de las ventas, y cánones mixtos que combinaban ambos enfoques. El estudio también especificaba que el canon debía actualizarse anualmente según la inflación registrada por el Banco Central de Venezuela y que se establecía el pago de un condominio administrado por un comité paritario de arrendadores y arrendatarios.

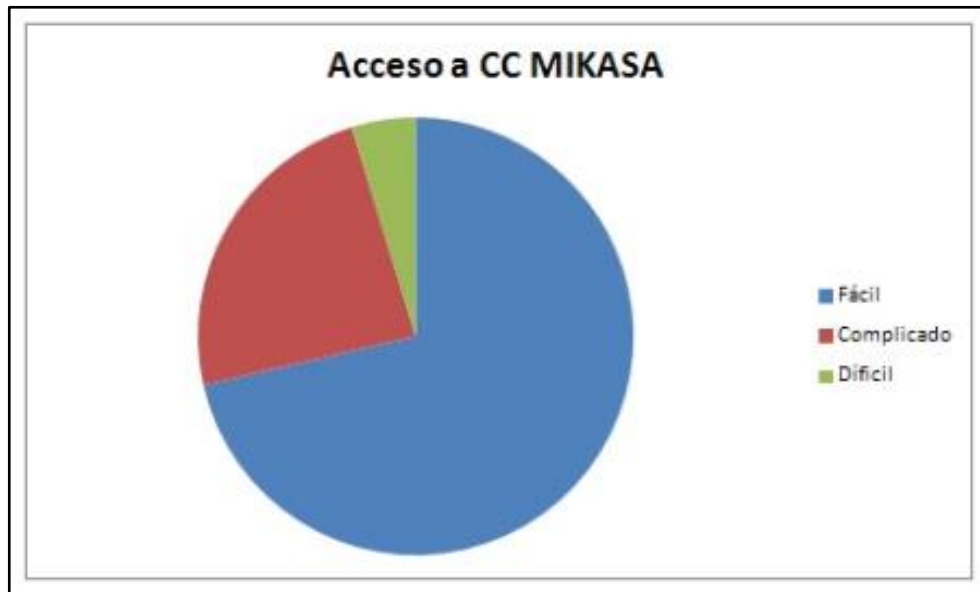


Gráfico 3: según el estudio el establecimiento comercial es de fácil acceso. Fuente: estudio de mercado (ver anexo 2)

En resumen, como propuesta arquitectónica, se recomienda que, una gran parte de los locales sean de dimensiones pequeñas, dirigidos al sector popular, atendiendo a las necesidades de su público natural; si bien, un 80% de ese público presentan la disposición de alquilar por lo menos un local, en dimensiones que se ubican entre 20m², 15m² y 10m², para ventas de ropa, calzado, bisutería, ventas de comida; no obstante, no se descartan locales de mayores dimensiones. El estudio de mercado reveló un interés significativo por la inclusión de servicios bancarios dentro del conglomerado comercial. Específicamente, las respuestas de los encuestados indicaron una preferencia por la instalación de:

Bancos: La sugerencia de incluir bancos obtuvo una frecuencia de 18 menciones, lo que representa el 14.4% de las respuestas a la pregunta sobre los comercios deseados en el centro comercial. **Cajeros Automáticos:** La instalación de cajeros automáticos fue otra solicitud frecuente, con 10 menciones, equivalentes al 8% de las respuestas. **Taquillas de Pago:** Se propuso la creación de taquillas de pago de servicios, con 8 menciones (6.4%), lo que indirectamente sugiere la necesidad tales espacios para realizar transacciones financieras. **Taquillas de Bancos:** también se mencionó la inclusión de taquillas de bancos, con 4 menciones (3.2%).

Estas respuestas reflejan la demanda de los usuarios por servicios financieros convenientes y accesibles dentro del centro comercial. Se evidencia la necesidad de que estas áreas estén "diseñadas de manera especial para ofrecer seguridad". Entre otras respuestas de mayor frecuencia se detectó la necesidad de una panadería que en la zona son escasas o casi nulas y ofrecería un servicio conexo con alimentos.

En cuanto al establecimiento comercial se propone la alternativa de ocupar un local ancla para mayoreo de víveres, productos varios, maquinaria y equipos, electrodomésticos, misceláneos entre otros, para no mezclarlo con las ventas al detal, lo cual causaría kilométricas colas y en disponibilidad de inventarios incrementar la compra de productos básicos en cantidades superiores a las acostumbradas, y cubrir la demanda puntual para generar bienestar y tranquilidad social.

En resumen, este estudio permitió observar datos importantes para el diseño de medidas y de ocupación de locales, así como de definir potenciales compradores de locales o de alquiler de locales y potenciales consumidores.

III. Entrevistas a expertos en el área gerencial

Estas entrevistas fueron realizadas a profesionales, expertos relacionados con los sistemas de construcción, banca e industria, con el propósito de examinar su visión sobre la situación socio-económica y política del país y cómo ha afectado la crisis en sus negocios y qué debe suceder para que mejoren las condiciones de rentabilidad de sus negocios, así como las expectativas del mercado actual, específicamente en la construcción de los centros comerciales y su posible rentabilidad.

i. Resultados de las entrevistas estructuradas

En este aparte se analizan las opiniones de los entrevistados en relación a las preguntas formuladas: Ing. Antonio Osuna, Lcdo. Eduardo Hernández, Sr. Guillermo Hernández y el Lcdo. Óscar Peña

Ing. Antonio Osuna (Constructor merideño)

Sugiere que la crisis económica actual del país es comparable a la crisis de la posguerra de Bosnia, Rusia, Cuba y Albania luego del colapso de la Unión Soviética, caracterizada por hiperinflación, aumento de la pobreza, expropiaciones, restricción del control de cambio, corrupción, reaparición de enfermedades erradicadas y delincuencia, resultando en una emigración masiva.

Afirmó que la mayor afectación en su quehacer fue la fuerte caída del sector inmobiliario. Considera que para mejorar las condiciones de rentabilidad, el país debe tener un balance positivo en los índices de productividad, con servicios públicos que funcionen. Piensa que el incremento de la rentabilidad en su negocio sería una consecuencia automática de los cambios en la macroeconomía del país. Afirma que, dado que en estos momentos el país no es productivo, no sería el escenario para la construcción de centros comerciales; sin embargo, una vez que haya rentabilidad en la nación, convendría invertir en ello. Opina que la situación económica es una calamidad, pero puede ser una oportunidad para invertir, especialmente para quien pueda esperar un proceso de revalorización en el mediano plazo, aunque la situación económica plantea retos adicionales para la rentabilidad.

Lcdo. Eduardo Hernández (Empresario en Barquisimeto, Edo. Lara)

Asegura que la situación económica se presenta muy comprometida; las perspectivas de inversión son muy lejanas dados los índices de inflación que superan el 100% y la gran carga impositiva, disminuyendo las posibilidades de ahorro e inversión. Señala que la disminución de la capacidad de ahorro ha sido la mayor de las afectaciones. Cree que los entes gubernamentales deberían relajar las limitaciones de la actividad económica en la nación para que sea posible el crecimiento en las industrias y el comercio en general. Considera que la única forma de mejorar la rentabilidad es disminuyendo drásticamente los costos, contratando personal calificado y mejorando la relación precio-valor final del producto. Opina que actualmente, los centros comerciales promueven la inversión para solo un sector minoritario de la

población, dejando relegada a la mayoría de la población debido a su poca capacidad de compra e inversión. Afirma que en el segmento de la pequeña empresa, la disminución de la masa laboral ha sido de más del 75%, sumado a la disminución de las ventas reduce la capacidad de las empresas para contratar.

Sr. Guillermo Hernández (Banquero y empresario del Sur del Lago de Maracaibo)

Afirmó que la situación socio – económica y política se encuentra totalmente colapsada, no hay seguridad jurídica, ni una línea de política clara, generando incertidumbre económica e impidiendo nuevas inversiones. Infiere que la escasez de combustible, la falta de disponibilidad de maquinaria nueva y su financiamiento, la inexistencia de políticas claras que favorezcan e incentiven la producción agrícola y pecuaria, la injusta cadena de comercialización de los productores que desfavorece al productor primario, la escasez de personal, los altos costos de productos e insumos (medicinas, vacunas, etc.), el exceso de controles para la producción y comercialización, la falta de colaboración de entes gubernamentales y las vías de penetración, son la mayor afectación que tiene su negocio dada la crisis.

En resumen, el Sr. Hernández recomienda que en la actualidad no es el mejor momento para construir centros comerciales debido a la inestabilidad y distorsión económica, que no garantiza estabilidad para la inversión. Así mismo, opina que de cambiar la situación político-económica mejoraría la rentabilidad de los centros comerciales.

Lcdo. Óscar Peña (Empresario merideño)

Indica que debido a la polarización política, se ha generado una inestabilidad económica superlativa y que la confrontación política produjo una descomposición en el aparato productivo, asfixiando al grueso de la población. Sin embargo, plantea que en el futuro se pueden presentar escenarios de oportunidades para invertir, siempre y cuando se diseñen “nuevos bosquejos de nuevas formas de solucionar viejos

problemas” y que el gobierno no ha acertado con sus políticas en el manejo de los recursos del Estado venezolano, causando que las instituciones pierdan su efectividad y se paralicen las empresas tanto del Estado como del sector privado, generando un estancamiento socio-económico. Así mismo señala que una de las mayores afectaciones ha sido la pandemia del COVID-19 y sus consecuentes restricciones.

Por otra parte, considera que los centros comerciales son edificaciones valiosas dentro de la urbe, pues en ellos se generan espacios donde interactúan las actividades comerciales con las actividades recreativas. No obstante, en la actual situación de crisis y estancamiento se ha podido apreciar el desarrollo de tiendas como TRAKI en la ciudad de Mérida, lo que indica que hay empresarios que, sabiendo que la economía se maneja por ciclos buenos y malos y que se atraviesa una crisis política de larga data, ven las crisis como oportunidades.

Igualmente, el Lcdo. Óscar Peña sugiere implementar técnicas innovadoras para la construcción y marketing de los centros comerciales, una de ellas se denomina del tipo “Panamá”, la cual consiste en las participaciones de los inversionistas iniciales que no necesariamente se traducen en una cantidad determinada de locales comerciales, sino que antes de construir el centro comercial, cada unidad de área tiene previamente un valor determinado, pero al concluir la obra la unidad de área habrá aumentado su valor. Por lo tanto, el inversionista ya habría obtenido el primer fruto de su inversión, independientemente de que su cuota-parte de propiedad pueda haber sido transformada en locales comerciales, teniendo cada inversionista la potestad de decidir qué hacer con su inversión. Esto implica que no sea el constructor quien aporte todo el capital para llevar a cabo la ejecución y posterior funcionamiento del centro comercial.

Finalmente, se concluye que estamos en tiempos de cambios intensos a nivel global; la construcción de nuevos centros comerciales deben estar enfocados en procesos de cambio, esto significa que estos nuevos sistemas constructivos deben ir a

la par de las innovaciones, ajustando y adaptándose los proyectos al uso de las nuevas tecnologías.

ii. Entrevistas no estructuradas

Se realizaron dos entrevistas no estructuradas al Arq. Jesús Yépez e Ing. Nelson Freitas con el propósito de evaluar la construcción de los Centros Comerciales en Venezuela y su rentabilidad.

Entrevista al Arq. Jesús Yépez (Experimentado arquitecto, docente y editor fundador de revista Entrerayas)

Hubo una época, entre 1998 hasta 2012 donde hubo un boom de centros comerciales en Venezuela. La construcción de centros comerciales creció de manera exponencial y no solamente en la Gran Caracas, también en otras regiones, como por ejemplo en Margarita y el Centro Comercial La Vela y el Centro Comercial La Vela II, en Guayana el Orinokia Mall, pero esa tendencia al crecimiento en este tipo de construcción ha bajado. La crisis ha hecho más difícil cumplir adecuadamente con los servicios de mantenimiento, los cánones de arrendamiento entre otros; además de competir con nuevas tiendas en muchas partes de la ciudad (Caracas), bodegones, tiendas de productos de uso cotidiano y locales en general.

Si hacemos una revisión histórica sobre los Centros comerciales, hay algunos que han marcado la pauta, un ejemplo de ello corresponde a los Sambil con sus conceptos adaptados al regionalismo crítico; con ideas innovadoras al introducir un hotel y áreas de exposición dentro de los locales; la razón principal fue el creativo acierto del Arq. Francisco Pimentel con su concepto de centro comercial integrado al espacio público; con la gente que invade el centro comercial y este último que se mete en la ciudad. Estos empresarios debido a la crisis económica han emigrado a República Dominicana y España.

Igualmente, los centros comerciales Plaza Las Américas II y Millenium Mall en Caracas, marcaron diferencia, cada uno con un concepto diferente; el Millenium Mall con su criterio de la plaza abierta, idea que le imprimió su diseñador, el Arq. Francisco Pimentel. Estos centros comerciales fueron referentes de centros comerciales innovadores en su época.

En este sentido, fue tal el auge de los centros comerciales en Caracas, que hubo saturación del mercado y se presentó la situación de una elevada competencia, en el que ciertos constructores, edificaron centros comerciales muy cerca entre sí. Esta situación conlleva a la reinención de innovadoras propuestas de centros comerciales, como es el caso del Casa Mall en los años 90 en Caracas, que fue convertido en un centro comercial temático, asociado a la decoración, emulando ejemplos de otros países como Brasil. Otro caso de centro comercial temático es el del Centro Comercial Boleíta Center, donde reorientaron todo un piso a la venta de artículos relacionados con tecnología.

www.bdigital.ula.ve

Por otra parte, los centros comerciales con grandes tiendas ancla se pueden convertir financieramente en una soga al cuello, con locales de grandes dimensiones, implicando altos costos en mantenimiento. Es decir, hoy en día la gente prefiere espacios más pequeños; en consecuencia, la tienda ancla tradicional está perdiendo vigencia.

Si se observa las grandes torres del Parque Central, con una zona comercial prácticamente vacía. Hay que buscar que los centros comerciales retomen su liderazgo; el buhonerismo resuelve el menudeo a la población, pero esta no es la mejor solución. Para ello se necesitan políticas públicas con una adecuada administración de los espacios públicos de la nación y de incentivos a los pequeños emprendedores; comenzando por el burgomaestre o alcalde, hasta el gobierno central, para que de alguna forma el comercio informal se regularice y que la gente que vende en la calle, entienda que es mejor tener su mercancía en un local comercial, con la debidas

condiciones para una actividad comercial, que estar trasladando todos los días en carruchas la mercancía a un sitio prácticamente en plena intemperie.

Actualmente, la tendencia va hacia la reducción del tamaño en los espacios; inclusive, esta tendencia se puede apreciar en los centros Comerciales Sambil, las tiendas grandes han reducido su tamaño, convirtiéndose en pequeños locales dentro de una gran tienda; aunque no es lo que regularmente sucede. Otro caso es el de las tiendas del tipo TRAKI, que se ubican en un gran edificio convirtiéndose en una especie de tienda por departamentos.

Al respecto, los arquitectos más connotados, se están dedicando a hacer pequeños Malls. El centro comercial como edificación debería cambiar, tomando en cuenta criterios de sustentabilidad y sostenibilidad, tanto los nuevos como los ya existentes. En este sentido, el gremio del área de la construcción tiene más de una década rezagado, no se han hecho más centros comerciales, últimamente lo que se ha hecho son locales comerciales y tiendas, con esta crisis la banca ha salido de los locales. Otro tema que acentuó la crisis, fue la pandemia de la COVID 19 la gente temía ir a un centro comercial. No obstante, hay que buscar la manera de exigir la participación de los arquitectos, es decir que fluya la creatividad arquitectónica con innovadores y sostenibles diseños de centros comerciales y que no sea simplemente un cajón en algunas partes.

En cuanto el futuro de los Centros Comerciales, el arquitecto Jesús Yépez afirma que no tiene certeza hacia dónde va el centro comercial, porque según su apreciación, hay dos temas influyentes: el tema económico y el tema político y como ejemplo del tema político es el caso del Centro Comercial Sambil de La Candelaria, el cual fue expropiado, decisión tomada en base al argumento de que generaría un caos vehicular; luego la edificación fue utilizada para dar resguardo a damnificados por las lluvias del 2010.

De igual modo asevera que el elevado costo de los materiales de construcción, también influyó en el decaimiento de la construcción de centros comerciales en el país. No obstante, aún existe mucho potencial y capacidad instalada en el país. Actualmente el éxito del centro comercial no es porque tenga o no tenga una tienda ancla, sino por la conexión emocional con el usuario y es precisamente el enfoque que se le quiere dar en ciertos centros comerciales para lograr la atención del usuario, ya que el éxito del centro comercial no es debido solo a las tiendas ancla.

Otro aspecto de importancia que considera el arquitecto Yépez, es que se debe buscar que los centros comerciales sean lugares de referencia para la población y que las personas se sientan identificadas y se tomen esa edificación para hacer uso de ella en el justo propósito para la que fue construida.

El arquitecto concluye, que hay varios factores que se deben mezclar para que se vuelva a tener el auge que hubo en la década de 1998 a 2008, se debe reinventar el concepto de centro comercial. Actualmente se están construyendo muchas tiendas pequeñas y estas le restan potenciales visitantes a los centros comerciales. Un centro comercial se planifica, no se hace de la noche a la mañana. Con un cambio de escenario político y haciendo inversión, comprendiendo el arraigo de las personas, las consideraciones temáticas, la ubicación y conexión con la gente. No se construye un centro comercial por tener grandes tiendas, se trata de satisfacer unas necesidades

Entrevista al Ing. Nelson Freitas (Empresario merideño)

En los momentos actuales, construir un centro comercial en Mérida sería una oferta muy complicada, ya que el balance financiero en los centros comerciales no es muy alentador. En este momento, el único centro comercial que actualmente está funcionando en toda su capacidad es el Centro Comercial Rodeo Plaza y ha sido principalmente por su ubicación.

De igual modo, el Ing. Freitas explica que la ciudad de Mérida ha cambiado mucho su dinámica comercial; en consecuencia, los centros comerciales que estaban en auge en una época, ya no tienen vigencia. A propósito de ello, ha habido una conjunción entre la diáspora afectando la demanda, la introducción del comercio digital con compras online y los cambios generados por la misma crisis que se presenta actualmente en el país; La generalización de los bajos salarios, ha ocasionado un fuerte decaimiento en la capacidad de compra y por ende del flujo comercial en casi todos los centros comerciales.

En el caso del Centro Comercial Rodeo Plaza se hace evidente que los factores de localización de un centro comercial tienen trascendental importancia pues estos factores determinan la rentabilidad del proyecto. Es decir, en ese espacio urbano la ubicación fue muy propicia, hacía falta un centro comercial por ser una zona céntrica unida al casco central de la ciudad, además de la existencia de una gran cantidad de viviendas multifamiliares y unifamiliares, ubicadas muy cerca del Centro Comercial; así mismo, el Centro Comercial El Terminal (ubicado adyacente a Residencias Independencia), a una distancia de 1,2 Km aproximadamente, este último no tiene la oferta de bienes y servicios ni las prestaciones más idóneas comparado con el Centro Comercial Rodeo Plaza.

Por otro lado, la ubicación del Rodeo Plaza se encuentra en un punto intermedio entre dos polos comerciales: el primero es la zona de la Avenida las Américas donde se encuentra el Centro Comercial Yuan Lin, el Centro Comercial Plaza Mayor, el Centro Comercial Canta Claro, el Centro Comercial Viaducto y Plaza Las Américas, en la otra zona, avenida los Próceres se encuentran el Centro Comercial Alto Prado, el Centro Comercial Piedemonte y Traki. De igual modo, el Ing. Freitas acota que existen otros elementos además de la ubicación estratégica, como es el tema de la novedad, la moda y su conveniente y apropiado diseño.

En el caso del Centro Comercial Las Tapias el Ing. Freitas opina que en su época cumplió su verdadera función; sin embargo, se han cometido principalmente dos errores, con respecto a la disposición y uso de los locales comerciales, no colocaron feria de comida en el tercer piso y el segundo error fue que llenaron la plaza interna con mini locales, impidiendo con ello que desde la plaza interna se pudieran observar con facilidad los locales de los otros pisos y por último, no planificaron los rubros zonificados en el centro comercial para evitar las competencias desleales.

En relación a la administración y gerencia de un centro comercial, el Ing. Freitas con su experiencia en la administración del Mercado Principal de Mérida, da un ejemplo de cómo debería ser la organización dentro de un centro comercial, donde explica la distribución y uso de los locales siguiendo un reglamento en el que se clasificaban los rubros y se zonificaban dentro de ese recinto comercial. Su criterio es coincidente con ciertos criterios de diseño para centros comerciales, aplicando tal juicio a la organización del Mercado Principal, resultando en una distribución de las actividades comerciales de la siguiente manera: planta baja para verduras y comestibles en general; primer piso (segundo nivel) para artesanía; segundo piso (tercer nivel) para cafetines, artesanía, ropa, mercancía seca en general y restaurantes. Con esta distribución de actividades comerciales se garantiza la circulación de los visitantes por todo el mercado. No obstante, Freitas asegura que el centro comercial actual debe ser conceptualizado no solo para vender bienes y servicios sino también para ofrecer al visitante un espacio integral de actividades.

Igualmente el Ing. Freitas opina que es conveniente trasladar la experiencia de grandes tiendas departamentales a los centros comerciales, con precios igualmente competitivos y que los márgenes de ganancias sean atractivos. Al respecto, coloca como ejemplo las tiendas *WalMart*, Inc. (<https://www.walmart.com>) en los Estados Unidos de Norteamérica, donde es posible conseguir casi todo tipo de artículos. Un caso similar en Venezuela es la del Mundo Total (<https://www.tumundototal.com>) donde también es posible conseguir todo tipo de artículos; ellos utilizan un formato muy

parecido al de *Walmart*, Inc. en el que se incluyen las ventas vía web, no obstante, la oferta de Mundo Total no es tan completa como las que ofrece *Walmart*.

Otro aspecto que se argumenta también, se refiere al lujo de los centros comerciales y como se deben mercadear; no obstante, en Mérida esto ha ido fracasando y uno de los principales factores a contemplar como motivo de este fracaso, son los servicios; si bien, los costos en servicios para este tipo de edificaciones son altísimos, en consecuencia se debe gerenciar tratando de equilibrar los ingresos con respecto a los egresos.

Finalmente, Freitas considera que Mérida, no es una ciudad para ocupar tantos centros comerciales, ya que el merideño es un poco más reservado. Por otro lado, la crisis económica, sumado a la desproporcionada diáspora afecta gravemente la ocupación de los locales comerciales ocasionando un problema importante para sus propietarios. En este sentido, los dueños de los locales comerciales están ofreciendo rentas muy bajas a los inquilinos a cambio de un compromiso por parte de estos últimos de afrontar el pago de servicios y condominio para mantener al día el local, con la expectativa que en el futuro se pueda vender a mejor precio del que se podría cotizar en la actualidad, dado que tenerlos cerrados significa entrar en pérdidas por el alto costo de los servicios.

En el caso de la ciudad de El Vigía, en esta ciudad se mueven más recursos que en Mérida; sin embargo, un centro comercial en El Vigía debería tener una orientación hacia la industria agropecuaria; no obstante, es necesario hacer un estudio y determinar los requerimientos de los moradores de la zona, tomando en cuenta, por ejemplo, la industria agropecuaria enfocando un área del centro comercial en ese sector; los centros comerciales deben ser planificados tal cual como se planifica un hotel de cinco estrellas, prever todos los servicios, evaluar las nuevas tecnologías de electricidad y que los demás servicios sean de calidad para ofertar una propuesta fidedigna y que perdure en el tiempo.

A propósito del servicio de electricidad, Freitas no cree que la planta eléctrica Don Luis Zambrano pueda en algún momento estar al 100% de su funcionamiento dada la escasez de combustible y agua para enfriar las turbinas, en este sentido propone que se debe planificar muy bien, con una mirada de sustentabilidad contemplando opciones de energías alternativas además de la honestidad como principios fundamentales para atraer al público. Según Freitas, un centro comercial en El Vigía debe tener un área de exposición de enlace que atraiga a la población al centro comercial. En resumen, es muy importante cambios contundentes para estimular la capacidad productiva, todo pasa por un cambio de gobierno; si no lo hay, “lamentablemente la economía seguirá siendo pequeña”.

IV. Construcción de escenarios

En esta investigación se eligió la metodología de escenarios o planificación de escenario; esta metodología es un proceso estratégico estructurado que ofrece a las organizaciones visualizar futuros alternativos y desarrollar planes que planteen soluciones ante las diversas situaciones (Strategic Foresight, 2024). El planteamiento de estos escenarios se efectúa con base al resultado de la consulta a los empresarios expertos seleccionados, contrastados con la revisión de documentos vinculados a la construcción y gerencia de Centros Comerciales, relacionados con la problemática económica de Venezuela.

Los escenarios contextualizan formas de transición del presente hacia el futuro, es decir, se describen y analizan variables, eventos, tendencias, factores imprescindibles para la toma de decisiones. Igualmente estos escenarios pueden estar acompañados de estrategias que visualicen cómo orientar los planes y proyectos de largo plazo. La propuesta de estos escenarios da posibilidades a las instituciones u organizaciones para delinear acciones de gobernanza en cuanto al empleo eficiente de recursos y líneas de mando, con estrategias de largo plazo, que sirvan de guía para interpretar las diferentes opciones que orienten el rumbo de la organización. (Cáceres y García, 2018).

Es preciso acotar que la sola formulación de escenarios no es suficiente, debe activarse un equipo para la administración, seguimiento y control de las estrategias en vigencia, es decir que pueden ser susceptibles de ajustes, ante cambios importantes o significativos de los entornos. Aquí se proponen tres escenarios enmarcados en las temáticas abordadas: 1) Reactivar las Empresas de la construcción en el estado Mérida, 2) Gestionar los Centros Comerciales, 3) Renovar e innovar la infraestructura de Centros Comerciales en Mérida. Así mismo, para cada escenario se desarrollan dos dimensiones, es preciso acotar que en la construcción de escenarios futuros, las dimensiones se conceptualizan como las grandes áreas o categorías de factores que influyen y configuran la evolución de un sistema o situación a largo plazo; son los ejes que articulan el análisis del futuro. Para esta investigación las dimensiones se denominan: Estrategias de Gestión de los Centros Comerciales, y Políticas Públicas y privadas. Es importante acotar que los escenarios aquí planteados son exploratorios, es decir, analizan las tendencias actuales y los eventos futuros potenciales para desarrollar una gama de futuros posibles.

www.bdigital.ula.ve

Escenario A: Reactivar las empresas de la construcción en el Estado Mérida

Definición: Este escenario pone énfasis en activar empresas de insumos y maquinaria para la construcción, con el objeto de incentivar el desarrollo del sector; para este propósito es necesario proponer políticas públicas que impulsen la producción, el empleo, incentivos fiscales, para el incremento de nuevas inversiones, créditos para pequeños y medianos productores, a manera de ampliar la producción nacional ajustada a los estándares de calidad.

Dimensiones:

Estrategias de Gestión de los Centros Comerciales: estas estrategias gerenciales, deben estar alineadas con la visión, misión, valores y tener como propósito manejar el sector desde la cadena productiva de la construcción: procesos, talento

humano y tecnología. En este escenario, el papel de Mérida y Venezuela es comprender el comportamiento de los mercados y debe enfocarse en generar la máxima eficiencia en todos los componentes que conforman la cadena de valor del sector constructivo; para ello es necesario diversificar y evaluar el desempeño de las empresas en base a su máxima capacidad productiva.

Políticas públicas y privadas: Uno de los problemas que mantienen hoy en día rezagado el sector construcción, proviene de una profunda crisis económica agravada por políticas públicas reflejadas en expropiaciones, grandes cargas impositivas, inseguridad jurídica entre otras; situación que ha generado como consecuencia una de las más grandes emigraciones de la sociedad venezolana. En este sentido, las políticas públicas son complementarias en el accionar del sector privado. Es conocido que la mayoría de la materia prima utilizada por la industria de la construcción proviene de las importaciones, por lo tanto se requiere de regulaciones para estos procedimientos comerciales, en relación a la variedad, cantidad, calidad y precios competitivos, que permita disminuir la inflación del sector y acelerar el crecimiento económico del país. Otras de las políticas públicas es disminuir el porcentaje del encaje legal para incrementar el financiamiento crediticio, además del equilibrio cambiario, estas políticas contribuirán a mejorar los procesos de reactivación del sector.

Escenario B: Eficiencia en Organización y Administración de los Centros Comerciales

Definición: El propósito de este escenario es comprender el papel de los Centros Comerciales tanto en la planificación urbana como en la crisis de absentismo que hoy viven estas construcciones inmobiliarias en Mérida y Venezuela en general. Algunos expertos señalan que se debe buscar que los centros comerciales sean lugares de referencia para la población y que las personas se sientan identificadas y se tomen esa edificación para hacer uso de ella en el justo propósito para la que fue construida. Así mismo se debe reinventar el concepto de centro comercial; no se

construye un centro comercial solamente para tener locales y grandes tiendas; se trata de satisfacer unas necesidades.

Dimensiones:

Estrategias de Gestión de los Centros Comerciales: debe tener una visión gerencial en el manejo de la cadena productiva del sector construcción con fuentes de inversión en tecnologías que mejoren la productividad económica y financiera, empleo eficiente de recursos y líneas de mando, con estrategias de largo plazo. Activación de equipos y tecnologías para la integración de la cadena de suministro de la empresa de la construcción. Es pertinente expresar la importancia de la cadena productiva¹⁰. Los servicios de apoyo en esta cadena corresponden a los insumos, asistencia técnica, investigación y servicios financieros. En este sentido, es necesario realizar estudios confiables de la realidad respecto al uso de un centro comercial, por ejemplo algunos expertos explican que los centros comerciales con grandes tiendas anclas ya no son rentables, dados que los altos costos de mantenimiento y la tendencia actual es la construcción de espacios más reducidos.

Una manera de integrar y conformar una cadena productiva es a través de la asociatividad, proviene de la unión de varias empresas de la construcción como una estrategia de cooperación y coalición en función de un objetivo en común, donde cada participante mantiene una independencia jurídica y gerencial. (Rivas L., 2009).

Políticas públicas y privadas:

La tendencia del sector construcción en la actualidad se dirige hacia tiendas pequeñas y estas le restan potencial a los Centro Comerciales. Los expertos consideran que es necesario un cambio de escenario político y económico, haciendo

¹⁰ Son sistemas productivos que integran conjunto de empresas que añaden valor agregado a productos y servicios en todas las fases del proceso económico. Estas fases son: Producción, transformación, comercialización y consumo.

inversión, comprendiendo el arraigo de las personas, considerando las posibles áreas temáticas a desarrollar, la ubicación y conexión con la gente, así como mejorar la calidad de vida de las personas con salarios robustos tanto para el sector público como privado.

La existencia de políticas de administración de espacios públicos permitiría planificar el enfoque temático de los centros comerciales, por ejemplo uno de los expertos sugiere que en El Vigía estos espacios deberían estar orientados hacia la industria agropecuaria, así como en Mérida hacia la cultura y el turismo, pero antes es necesario haber realizado un estudio determinando los requerimientos de los inversionistas y la población de la región, para ofertar una propuesta que perdure en el tiempo. Asimismo, se comentó la visión del arquitecto Francisco Pimentel, con su concepto de centro comercial integrado al espacio público; con la gente que invade el centro comercial y este último invade el espacio público. Otro ejemplo corresponde a los Sambil con ideas innovadoras al introducir un hotel y áreas de exposición dentro de los locales.

www.bdigital.ula.ve

Escenario C: Innovaciones tecnológicas y mercadeo de los centros comerciales

Definición: este escenario aborda propuestas estratégicas para ofrecer un nuevo uso de los espacios de los centros comerciales. Es parte de la reactivación de la planificación y administración para generar nuevas líneas de acción, que agilicen tanto la oferta de bienes y servicios como la demanda de potenciales consumidores aprovechando las herramientas de las innovaciones en la utilización de tecnología, la actualización de los procesos o nuevos modelos de abordaje del mercado.

Estrategias de Gestión de los Centros Comerciales: En esta dimensión los administradores de los centros comerciales necesitan identificar las fallas para innovar nuevas modalidades, con el propósito de mejorar la experiencia, satisfacción del cliente y aumento de las ventas. Es importante atender las demandas de los clientes tales

como: mala señalización, iluminación deficiente, falta de *wi-fi* gratuito y funcional; la ausencia de conexión a internet limita la comodidad y conveniencia de los clientes, escasez de zonas de descanso y recreación, ausencia de eventos atractivos: culturales, deportivos o de entretenimiento, disminuyendo el dinamismo y la reducción de su tiempo de visita (Arenas, 2024).

Políticas Públicas y Privadas: En este escenario debe existir una cooperación de los gobiernos locales con el sector privado para innovar a través de políticas, un manejo adecuado y eficiente en el uso y disfrute de estos espacios urbanos, con propuestas de interacción de la sociedad con participación de todas las edades, con eventos culturales, deportivos, ferias de comidas artesanales, obras de teatro, incentivando al visitante con precios atractivos que permitan la inclusión de las comunidades a estos espacios. Estas políticas permitirían recuperar su posicionamiento en el mercado, incrementando las ventas y estimulando la producción local, invirtiendo su posicionamiento en infraestructuras, equipamientos y medios tecnológicos que posibilite a estos espacios un flujo de personas de todas las edades.

www.bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES

La profunda crisis económica y política de Venezuela, evidenciada por la contracción del PIB, la hiperinflación, la devaluación monetaria y la masiva diáspora, ha paralizado significativamente la industria de la construcción y el sector inmobiliario, haciendo que proyectos como el del centro comercial mostrado como ejemplo, aunque técnicamente concebidos, resulten financieramente inviables bajo las condiciones prevalecientes desde el 2014. El monopolio estatal ha impedido un desempeño natural de la cadena productiva de la construcción y la persistente inseguridad jurídica desincentivan la inversión privada y limitan la capacidad de reactivación del sector, a pesar de la presencia de talento humano calificado y una infraestructura física preexistente susceptible de rehabilitación.

La factibilidad y rentabilidad futura de los centros comerciales en Venezuela, y específicamente en el Estado Mérida, no dependen primordialmente de factores técnicos o de mercado local per se, sino de cambios sustanciales en el entorno macroeconómico y político, incluyendo la superación de la improductividad, el establecimiento de reglas claras para la inversión y la generación de confianza. De igual manera, la visión de los expertos consultados coincide mayoritariamente en que, si bien el contexto actual es adverso, una flexibilización de las políticas económicas y un cambio de escenario político abrirían oportunidades para la inversión, percibiendo la crisis como un ciclo superable y un lienzo para nuevas propuestas innovadoras en el sector.

La supervivencia y rentabilidad de los centros comerciales requieren una reinención de su concepto, pasando de ser solo espacios de comercio a ser centros integrales de experiencias (sociales, culturales, recreativas y de servicios), adaptando sus dimensiones (preferencia por locales más pequeños), integrando tecnología y mejorando aspectos fundamentales de la experiencia del cliente (señalización, servicios, amenidades). Finalmente, la adaptación tecnológica y el cambio en un entorno global se concluye que los futuros proyectos de centros comerciales deben

integrar la innovación y ajustarse al uso de nuevas tecnologías tanto en los procesos constructivos como en su concepción para asegurar su relevancia y rentabilidad a largo plazo.

Aunado a esta situación, la crisis de la economía venezolana luego de las elecciones del 28 de julio se profundiza, expertos auguran que para el 2025 con el crecimiento de la diáspora, con índices migratorios de más de ocho millones de habitantes, el cierre de empresas en entornos de mayor voracidad fiscal, volatilidad en los tipos de cambio y nivel de precios, pérdida del poder adquisitivo y progresiva devaluación del valor del bolívar (Márquez, A. 2024) indican que el comportamiento de estas variables económicas afectan el devenir de los empresarios de la construcción, situación que perturba la inversión y por supuesto la construcción futura de centros comerciales.

www.bdigital.ula.ve

RECOMENDACIONES

- **Reinventar el modelo de centro comercial:** Orientar las inversiones y la gestión hacia la creación de espacios que combinen actividades comerciales con experiencias sociales, culturales, recreativas y de servicios, transformando los centros comerciales en puntos de encuentro y referencia para la comunidad.
- **Adaptar formatos y tecnologías:** Diseñar o readaptar los espacios comerciales hacia formatos más pequeños y flexibles, e integrar activamente innovaciones tecnológicas (pagos móviles, personalización, Wi-Fi funcional) para mejorar la experiencia de compra y la eficiencia operativa.
- **Realizar estudios de mercado profundos y localizados:** Antes de cualquier inversión o reestructuración, llevar a cabo investigaciones detalladas de las necesidades y preferencias de la población local para definir la oferta comercial y de servicios más pertinente y diferenciada, considerando potenciales temáticas alineadas con la vocación económica regional (ej. agropecuaria en El Vigía).
- **Explorar modelos de financiamiento colaborativo:** Considerar y promover modelos de inversión como el tipo "Panamá" o la asociatividad empresarial para diluir el riesgo y facilitar la captación de capital necesario para la construcción o rehabilitación de proyectos de centros comerciales.
- **Priorizar la gestión de servicios y la experiencia del cliente:** Enfocar esfuerzos en mejorar la señalización, iluminación, oferta gastronómica, calidad del servicio en puntos de venta, limpieza, seguridad y zonas de descanso, ya que estas fallas impactan directamente la rentabilidad y la satisfacción del visitante.
- **Crear un entorno de seguridad jurídica y estabilidad macroeconómica:** Implementar políticas públicas claras y predecibles que controlen la inflación, establezcan el tipo de cambio, revisen la carga impositiva y garanticen la seguridad jurídica para restaurar la confianza y estimular la inversión privada en el sector construcción e inmobiliario.
- **Promover el financiamiento:** Diseñar e implementar programas crediticios accesibles para la construcción y el sector inmobiliario, y reducir el porcentaje de encaje legal para facilitar el financiamiento bancario.

- **Mejorar la eficiencia de los servicios públicos:** Invertir urgentemente en la mejora y estabilidad del suministro de servicios básicos (electricidad, agua, telecomunicaciones, combustible), cuyo deficiente funcionamiento impacta directamente la operatividad y rentabilidad de los centros comerciales y otros negocios.
- **Incentivar la formalización y el desarrollo comercial:** Implementar políticas que incentiven la formalización del comercio informal y colaboren con el sector privado en la planificación y promoción de espacios comerciales formales que satisfagan las necesidades de la población de manera organizada.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Anexo 1

Evolución de la inflación en Venezuela

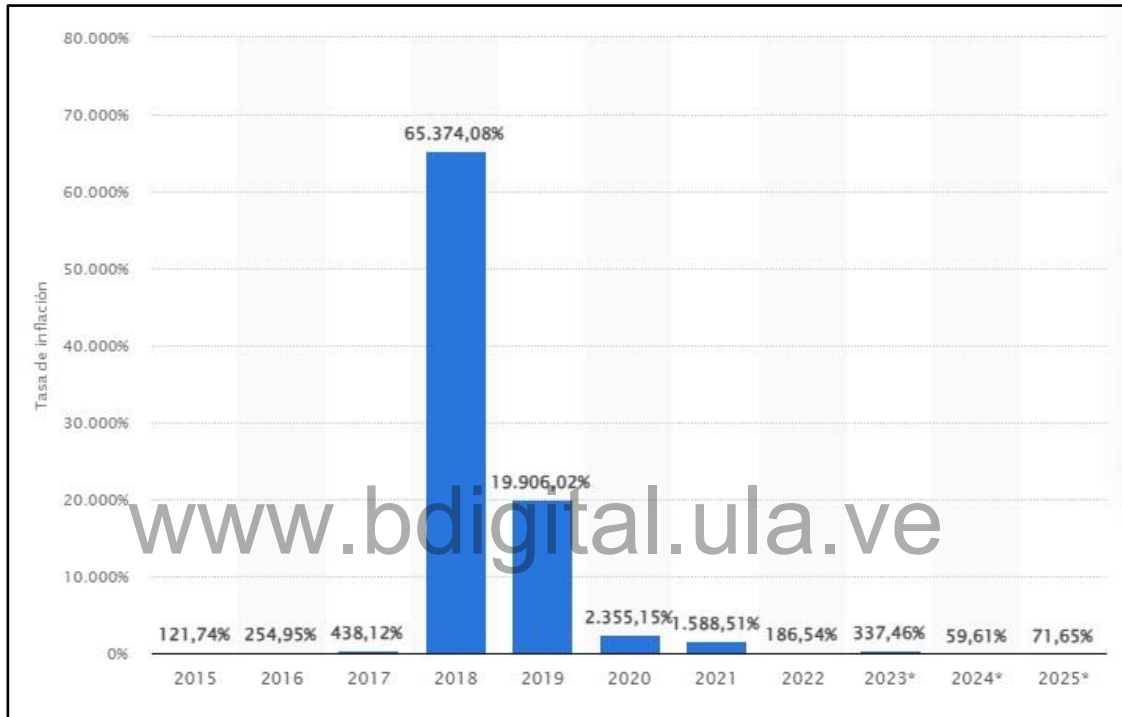


Gráfico 4: Evolución de la inflación en Venezuela en los últimos 10 años (Statista, 2024)

Anexo 2
Estudio de mercado del año 2014



www.bdigital.ula.ve

Estudio de Mercado
Estudio de Mercado

Elaborado por: Lcdo. Oscar Peña

Final Avenida 15, Edificio Centro de Compras MIKASA, en la ciudad de El Vía, Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida



Razón Social	CENTRO DE COMPRAS MIKASA, C.A.
Rif	J-31027382-0
Domicilio Legal	Final de Avenida 15, Edificio MIKASA, Bubuquí III en el Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida.
Actividad Económica	Venta de Víveres en general, Productos de uso personal y de higiene del hogar
Sector Económico	Servicios

1. Objetivo General

Evaluar la situación de mercado de la empresa **Centro de Compras MIKASA**, que viene desarrollando la actividad de venta de artículos y víveres comestibles en general, productos de uso personal e higiene del hogar, en la ciudad de El Vigía.

2. Objetivos Específicos

Estrategia 1: Evaluación del entorno de la empresa

Acción 1.1: Evaluar el área de influencia comercial del Centro de Compras MIKASA.

Acción 1.2: Evaluar en contexto el entorno inmediato donde se encuentra ubicado el Centro de Compras MIKASA.

Estrategia 2: Evaluar el perfil del usuario habitual del Centro de Compras MIKASA.

Acción 3.1: Definir en contexto estadístico los usuarios habituales y su percepción acerca del establecimiento y sus propuestas para la detección de necesidades y soluciones.

Acción 3.2: Diseñar lineamientos que orienten hacia el éxito de una propuesta que se identifique con su mercado potencial.

ESTRATEGIA: EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Evaluación del área de influencia comercial del CC MIKASA

El **Centro de Compra MIKASA**, según los mapas satelitales nos indica perfectamente que se encuentra en el centro del Municipio Alberto Adriani, conocida como la ciudad de El Vigía, siendo accesible a todas las parroquias que conforman el municipio

El Vigía en conexión con la carretera Panamericana y el puente sobre el río Chama, permite la comunicación de la región con todo el país, convirtiendo a El Vigía en la encrucijada de los Andes, lo que impulsa un desarrollo económico acelerado y con una población que creció con la llegada de emigrantes merideños y tachirenses, así como colombianos y zulianos, además de inmigrantes, principalmente comerciantes árabes, italianos, españoles y en las últimas décadas chinos.

Área comercial

Los centros comerciales se encuentran en el casco central y en la Av. Don Pepe Rojas, como el Mall Ciudad Traki El Vigía, el Junior Mall y Makro El Vigía, ubicados en la Zona Industrial, que en los actuales momentos generan una fuerza de gravedad comercial en el sector, impulsando el crecimiento económico, además, abastos, supermercados, distribuidoras, locales comerciales y tiendas, centros comerciales, mini centros comerciales, ubicados en el centro de la ciudad que le permiten atender las demandas de la vasta región sur lagunense.

Competencia existente en la venta y distribución de Víveres y productos conexos

Dentro de la zona de influencia del Centro de Compras MIKASA, se detectaron, lo siguientes competidores:

- > Auto mercado Lucky Central
- > Comercial La Torre
- > Víveres de Junior
- > Ramirez Mora
- > Auto mercado Principal
- > Abastos y frutería Buenos Aires
- > Distribuidora de alimento Patria
- > Abastos Cira
- > Abastos La Caridad
- > Auto mercado Morales
- > Comercial Rosaura
- > Supermercado Patria
- > Supermercado Junior Mall

Marco País

En este punto vamos a tomar en cuenta los factores que afectan a la actividad económica del país y su influencia sobre las condiciones del mercado.



Factor Político-Económico

Actualmente se discuten leyes que repercuten en la actividad económica comercial, como: La Ley Orgánica de Precios Justos, que para el momento de su aplicación, causa un efecto de repliegue especialmente en las empresas importadoras de bienes, causando desabastecimientos puntuales de productos básicos de consumo masivo, que termina conformando una burbuja en la demanda de productos por parte del público consumidor que sobrepasa la oferta natural del mercado.

La Ley del control de cambio y venta de divisas actualmente sufre una metamorfosis en mecanismos de liquidación donde CADIVI es sustituido por los SICAD I Y II y se encuentran en operación de despegue lo que produce operaciones acompañadas y produce una desaceleración de la dinámica importadora, y observándose el gobierno desarrolla políticas dirigidas hacia el sector producción, se espera que en el mediano plazo el mercado consiga el punto de equilibrio, como consecuencia de los recursos que se están inyectados al aparato productivo nacional.

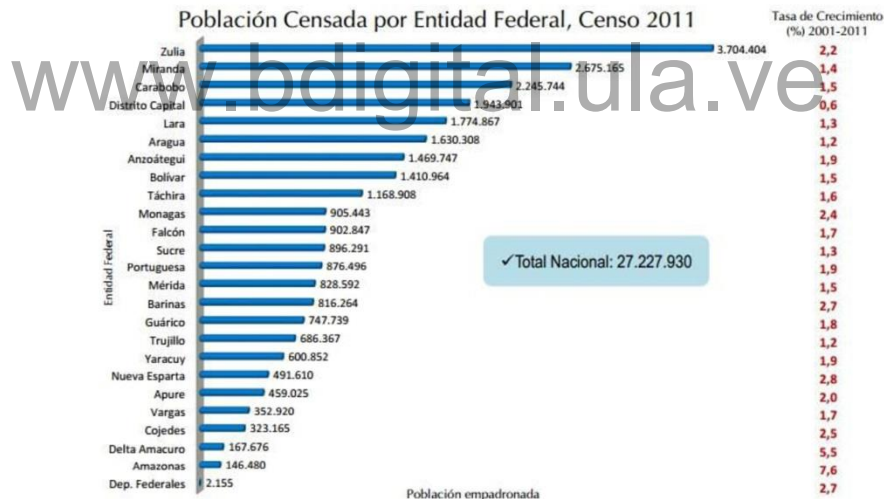
Hace cinco días, el pasado 23 de mayo, recién entro en vigencia la Ley Habilitante de Regulación y Control del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial, de Servicios y Afines, el cual se indica la nueva forma de calcular el canon de arrendamiento en especial para los centros comerciales. El primer tipo de canon es el fijo, con base en el valor del inmueble; el segundo tiene como base el porcentaje de ventas acordado entre las partes y el tercero es una condición mixta, donde una parte del canon será con base en el valor del inmueble y otra en base el porcentaje de ventas.

El canon debe ser actualizado luego de transcurrido un año de vigencia, de acuerdo con la inflación registrada por el Banco Central de Venezuela en el renglón "Bienes y servicios diversos". También indica el pago de un condominio, que será administrado por un comité paritario constituido por arrendadores y arrendatarios por igual.

Factores Sociales y Demográficos

Como es bien conocido el sistema político que desarrolla el gobierno nacional se encuentra dirigido hacia las políticas sociales, en apoyo a la población económicamente activa desocupada y población dependiente; incorporando un conglomerado importante de habitantes hacia las políticas sociales denominadas "misiones", lo cual distribuye una cantidad importante de recursos monetarios, atendiendo a personas de la tercera edad, estudiantes y participantes de las diferentes misiones, causando una situación de excesiva liquidez en el mercado, que incrementa la capacidad de adquisición de los núcleos familiares y por ende de la demanda de productos, causando un desabastecimiento puntual en las comercializadoras y distribuidores de estos rubros en los anaqueles de los establecimientos.

Además, del factor demográfico que presenta un crecimiento poblacional de manera homogénea a nivel nacional, en el caso del estado Mérida es de 1,5%, que representa un incremento de la demanda en general.



Evaluación del entorno inmediato donde se encuentra ubicado CC MİKASA

El Centro de Compras MİKASA se encuentra ubicado al final de la avenida 15, en la Parroquia Rómulo Betancourt, del Municipio Alberto Adriani, sobre terreno con una superficie de 6.660 mts² aproximadamente, donde existe un galpón con estructura tradicional de columnas en acero y concreto, con paredes de bloques todas revestidas con tabillas de arcilla y con cubierta de techo externo en láminas metálicas y en el área interna del techo con un cielorraso y ambiente controlado con sistema de aire acondicionado, en el área interna del galpón con una disposición de anaqueles para mercancía, artículos y viveres en forma de pasillos lo cual permite distribuir los inventarios de manera uniforme. Igualmente se encuentra las áreas de control administrativo en mezzanina interna con excelente disposición visual interna del establecimiento.

En las adyacencias inmediatas, dentro del mismo perímetro, podemos observar áreas de estacionamiento, con una capacidad aproximada de 60 vehículos, igualmente se encuentran otros establecimientos como un auto lavado, un centro de conexiones DirecTV, una venta de cachapas, una clínica odontológica y una venta de pizzas, todo en conjunto bordeado con una cerca perimetral de paredes con bloques y rejas que protege áreas verdes con árboles de tipo chaguaramos de 18 metros de altura; también se puede observar banco de transformadores que alimenta suministro eléctrico a las instalaciones. La ubicación se puede considerar altamente estratégica, por cuanto, comunica el establecimiento con el centro de la ciudad, la zona industrial y el aeropuerto de forma cómoda y fluida, siendo que este sector se encuentra cubierto por el servicio de líneas de transporte público y taxis lo que permite a los usuarios acceder sin ningún problema e inconveniente de traslado desde y hacia el establecimiento.

Reconocimiento



Sobre las instalaciones actuales, anteriormente descritas, existe una propuesta de proyecto para la construcción de un centro comercial con un diseño sobrio, moderno adecuado para locales comerciales, bancarios, oficinas, feria de comida, cines y por su puesto relanzar el Centro de Compras MIKASA, con nueva imagen y reingeniería en sus espacios y ampliar su mercado meta con nuevos productos y sistemas de comercialización, atendiendo la dinámica comercial que viene emergiendo en la zona y de esta manera lograr aprovechar el crecimiento espontaneo de la demanda y a su vez mantener los clientes leales y aumentar sus expectativas.



Foto: Fachada principal del CC MIKASA



Imagen satelital de la ciudad de Vigía, señalando la ubicación del CC MIKASA

www.ula.ve

Evaluación del perfil del público objetivo

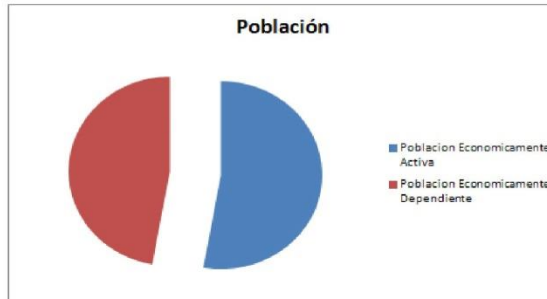
El público objetivo corresponde a los habitantes del municipio Alberto Adriani, en cuanto a población del estado Mérida, tiene un universo de 132.681 habitantes con una densidad de 194 habitantes por km², según el censo de 2011. Basado en el estudio de Instituto Nacional de estadísticas en la clasificación de la población por grupos de edad, tenemos:

Población del Municipio Alberto Adriani

Grupo de edad	Hombre	Mujer	Total
Menores de 4 años	6.479	5.980	12.459
De 5 a 9 años	6.530	6.227	12.757
De 10 a 14 años	6.923	6.466	13.389
De 15 a 19 años	7.022	6.791	13.813
De 20 a 24 años	6.342	6.527	12.869
De 25 a 29 años	5.444	5.849	11.293
De 30 a 34 años	4.958	5.060	10.018
De 35 a 39 años	4.295	4.899	9.194
De 40 a 44 años	4.290	4.444	8.734
De 45 a 49 años	3.640	3.774	7.414
De 50 a 54 años	3.039	3.007	6.046
De 55 a 59 años	2.237	2.309	4.546
De 60 a 64 años	1.736	1.783	3.519
De 65 a 69 años	1.109	1.173	2.282
De 70 a 74 años	894	878	1.772
De 75 a 79 años	596	611	1.207
De 80 a 84 años	325	424	749
De 85 a 89 años	186	217	403
De 90 a 94 años	69	85	154
95 años y más	29	34	63
Total	66.143	66.538	132.681

Como público objetivo se tomara toda la población que hace vida en el municipio Alberto Adriani, dando principal énfasis a la población económicamente activa, por cuanto son los habitantes con mayor decisión de compras de bienes y servicios.

Se considera como población económicamente activa a todos las personas cuyas edades oscilan entre 15 y 65 años, siendo para el caso de la zona de estudio, un valor del 52.8%, siendo aproximadamente unas 70.056 habitantes los que representan la población económicamente activa y unas 62.625 habitantes en situación de dependencia.



El índice de dependencia económica es coherente con la condición joven de la población, si tomamos en cuenta que los jóvenes en edades comprendidas entre los 10 y 18 años, aun cuando forman parte de la fuerza de trabajo, no están incorporados a labores de trabajo y, algunos de ellos se mantienen estudiando el nivel básico en la zona o el diversificado en la ciudad de El Vigía.

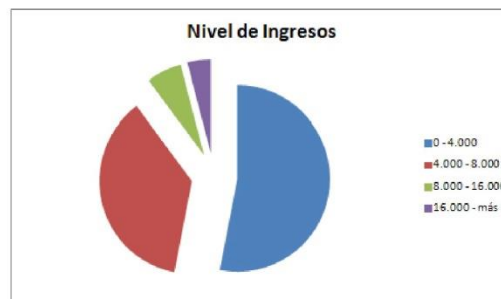
En cuanto a la situación laboral, se observa que aproximadamente el 56.7% de la población económicamente activa se encuentra ocupada, lo que demuestra la alta tasa de desempleo que incide en los niveles de pobreza de la población.



Pudiéndose observar, según el censo realizado en el año 2011, que la ciudad de El Vigía, presenta un total de 39.722 habitantes que conforman la población económicamente activa ocupada.

Niveles de ingreso de la población del Municipio Alberto Adriani

Los niveles de ingreso para el presente estudio se encuentran segmentado en cuatro niveles, siendo el primero identificado por salario de 0 a 4.000 Bs. en un 52%, un nivel de 4.000 a 8.000 Bs. en un 36%, un nivel de entre 8000 a 16.000 Bs. en un 6% y superiores de 16.000 Bs. en un 4%.



Los ingresos con mayor rango de frecuencia lo encontramos entre sueldo mínimo y bolívares ocho mil, que representa el 88% de la muestra seleccionada y que efectivamente realiza compras en el establecimiento.

ENCUESTA REALIZADA

Trabajo de campo realizada in situ el día 15/05/2014 Lugar: Lobby del Centro de Compras MIKASA

En horario de 9:00am a 12:00m Preguntas:

1. Edad Sexo___Lugar donde Vive___ Nivel de ingresos familiares o personales del cliente potencial



Bajo _____ Medio _____ Alto _____
(0-4.000) (4.000-8.000) (8.000-16.000)

2. Con que frecuencia realiza compras en este establecimiento Diario _____ Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____

3. Hace cuanto tiempo realizas compras en el establecimiento

4. ¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

5. ¿Qué cambios propone para mejorar este establecimiento?

6. ¿Si el establecimiento se convierte en un Centro Comercial, que comercios le gustaría que funcionara en el mismo?

7. En breve tiempo funcionará El Junior Mall, que expectativas tienes del mismo

8. Si se construyeran locales y oficinas comerciales, estaría dispuesto a comprar o alquilar alguna. Si _____ No _____

Si la respuesta es Si. Cuanto estaría dispuesto a pagar _____ Que tipo de actividad _____

9. Si por algún motivo no puedes realizar las compras en este establecimiento a que otro lugar suele acudir.

10. Cuanto suele gastar en promedio al comprar en este establecimiento

- Menos de Bs. 500
- Entre Bs. 500 y Bs 1.000
- Entre Bs 1.001 y Bs 2.000
- Entre Bs. 2.001 y Bs 3.000
- Entre Bs 3.001 y Bs 4.000
- Más de Bs. 4.001

11. En cuanto a la atención por parte del personal del establecimiento, como la evaluaría

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

12. En cuanto a los precios de los productos que consigues en este establecimiento. Como los considera.

- Baratos
- Normales
- Caros

13. En cuanto al acceso al establecimiento por carretera, Ud. considera que

- Fácil acceso
- Complicado acceso
- Dificil acceso

Gracias por su colaboración, que pases un feliz día.

UT

Reconocimiento



Tamaño de la muestra

El mercado objetivo, el cual estuvo conformados por hombres y mujeres jóvenes y adultos de 20 a 71 años de edad, en el lobby del establecimiento, los cuales fueron abordados en el momento de la salida y que realmente hayan realizado alguna compra, la cual esta conformada por una población de 21 personas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

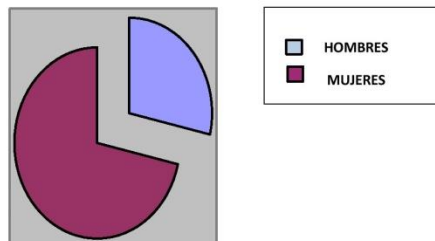
1. Edad Sexo ___ Lugar donde Vive ___ Nivel de ingresos familiares o personales del cliente potencial
 Bajo ___ Medio ___ Alto ___
 (0-4.000) (4.000-8.000) (8.000-16.000)

Edad

Rango: Entre 20 y 71 años de edad
 Edad Promedio: 46 años

Sexo de la población:

- > Mujeres = 15 (71,43%)
- > Hombres = 6 (28,57%)



Lugar donde viven los usuarios actuales del Centro de Compra MIKASA

Urb. Bubuquí III, Alí primera, Av.15, El Paraíso, San José Mesa Bolívar, Zona Industrial, Pedregosa, San Antonio, Brisas de Onia, Caña brava. Los Naranjos, Elías J., Vista Hermosa, Caño Seco, Km. 12.

Observándose que las comunidades aledañas son los asisten a realizar compras en las primeras horas de apertura del establecimiento y al final de la mañana se presentan de comunidades retiradas como Onia, Km12, Caño Seco, Los Naranjos, Mesa Bolívar.

Nivel de ingreso familiar o personal del cliente potencial

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo (0 – 4000)	09	42,86%
Medio (4000 – 8.000)	08	38,09%
Alto (8000 – 16000)	04	19,05%
TOTALES	21	100%

Interpretación: Se observa que la población de compradores se encuentran entre una edad de 20 y 71 años, siendo el 70% mujeres y el 30% hombres, y tienen sus domicilio en diferentes zonas del municipio Alberto Adriani reflejando un espectro de influencia bastante amplio; En cuanto al nivel de ingreso familiar se encuentra entre (0 – 8.000 Bs) con una frecuencia de 80,95%.

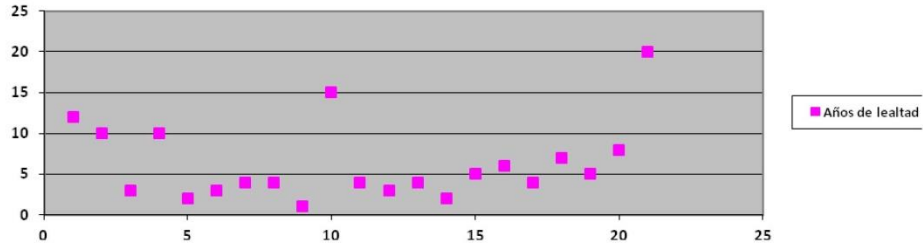
2. Con que frecuencia realiza compras en este establecimiento

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	05	23,81%
Semanal	10	47,62%
Quincenal	06	28,57%
Mensual	02	9,52%
TOTAL	21	100%

Interpretación: Las frecuencias de más alto valor se encuentran en las compras semanales y quincenales. ¿Hace cuánto tiempo realizas compras en el establecimiento?

- > Lealtad de mayor frecuencia: Entre 3 y 4 años
- > Lealtad promedio: 6 años

Interpretación: En la población objetivo se detecto una lealtad con mayor frecuencia de 4 años y promediando con nuevos clientes y antiguos, clientes hasta de 15 y 20 año se obtiene una lealtad promedio de 6 años.



Cada punto en grafico representa los años de lealtad de los clientes encuestados

3. ¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Atención	10	22,22%
Comodidad	7	15,56%
Amplio	7	15,56%
Rapidez	4	8,89%
Surtido	11	24,44%
Cerca	6	13,33%
	45	100%

Interpretación: La percepción que presenta el público objetivo con respecto al centro de Compras MIKASA de forma general es que gusta al consumidor en primera parte por ser surtido de mercancías y la atención por parte del personal, y en segundo lugar encontramos las características del establecimiento en cuanto que es amplio y cómodo y que queda relativamente cerca a los habitantes del centro de El Vigía y comunidades adyacentes al establecimiento y el valor con menos frecuencia tenemos la rapidez.

4. ¿Qué cambios propone para mejorar este establecimiento?

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Incrementar los inventarios producto básicos	11	61,11%
Mejorar el tiempo en caja	5	27,78%
Techos en las paradas	1	5,56%
Crear tarjeta preferencial para clientes	1	5,56%
	18	100%

Interpretación: El público objetivo piden que se compren por parte de la empresa en mayores cantidades de las acostumbradas, por lo que se sugiere es incrementar los inventarios de productos básicos, más de la mitad de la muestra realizan la petición, en segundo lugar se solicita mejorar los tiempos en caja, se refieren casi de forma unánime al espíritu de trabajo del personal que operan las cajas, que requieren mayor disposición y habilidad para realizar las operaciones de facturación y pago en menor tiempo y por ultimo dos peticiones puntuales que se refieren a la colocación de techos en la paradas de transporte público, con la finalidad de proteger del clima a los clientes mientras abordan la unidad de transporte y clienta pide crear tarjeta preferencial para clientes recurrentes.

5. ¿Si el establecimiento se convierte en un Centro Comercial, que comercios le gustaría que funcionara en el mismo?



REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Taquilla de pago	8	6,4%
Taquillas de bancos	4	3,2%
Cajeros automáticos	10	8%
Bancos	18	14,4%
Panaderías	18	14,4%
Feria de comida	19	15,2%
Tiendas varias	15	12%
Oficinas	2	1,6%
Cines	9	7,2%
Teatro	2	1,6%
Gimnasio	2	1,6%
Ferretería	2	1,6%
Ciber – fotocopias	2	1,6%
Cafeterías	1	0,8%
Área de esparcimiento (Sitios p/ver juegos)	4	3,2%
Tasca	2	1,6%
Áreas infantiles	2	1,6%
Taxis	2	1,6%
Moto repartidores	1	0,8%
Estacionamiento vigilado	1	0,8%
Ambulatorio medico	1	0,8%
	125	100%

Interpretación: La preferencia del público objetivo en primer orden son las ferias de comida, bancos y panaderías, en segundo lugar encontramos tiendas varias, área de cajeros, taquillas de pago de servicios públicos y área de cines, en tercer lugar áreas de esparcimiento y taquillas de banco y por último las demás descritas en el cuadro.

6. En breve tiempo funcionará El Junior Mall, que expectativas tienes del mismo

www.bdigital.ula.ve

REPUESTA	FRECUENCIA	%
Es Bueno	11	55%
No tienen productos básicos	5	25%
Las paradas quedan lejos	2	10%
Centro auxiliar de compras	1	5%
Tarifa de taxis son elevadas	1	5%
	20	100%

Interpretación: Para la mayoría del público objetivo presenta buena expectativas del Junior Mall, y que presenta desabastecimiento en productos básicos como primera impresión, en segundo lugar el Junior Mall se encuentra diseñado con mayor comodidad para personas que posean vehículo, las personas que se movilizan en transporte público presentan cierto nivel de dificultad para trasladarse, por cuanto las paradas quedan retiradas por área de estacionamientos.

7. Si se construyeran locales y oficinas comerciales, estaría dispuesto comprar o alquilar alguna. Si _____ No _____

Si la repuesta es Si. Cuanto estaría dispuesto a pagar _____ Que tipo de actividad _____

Disposición a comprar o alquilar

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	18	85,71%
NO	3	14,29%
	21	100%

Disposición a comprar o alquilar

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Alquilar	16	76,19%
Comprar	2	9,52%
Ninguna	3	14,29%
	21	100%

Disposición de pagar como canon de arrendamiento

Reconocimiento



REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Bs. 2.000,00	4	14,29%
Bs. 3.000,00	8	28,57%
Bs. 4.000,00	1	03,57%
Bs. 5.000,00	7	25,00%
Bs. 6.000,00	5	17,86%
Bs. 8.000,00	2	07,14%
Bs. 10.000,00	1	03,57%
	28	100%

Disposición de pagar por la compra de un local

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Bs. 250.000,00	1	25%
Bs. 300.000,00	1	25%
Bs. 350.000,00	2	50%
	4	100%

Actividad a realizar en caso de alquiler

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Bisutería	2	09,52%
Peluquería Salón de Belleza	1	04,76%
Textil (Venta de Ropa)	7	33,33%
Calzados	2	09,52%
Repostería	1	04,76%
Comida	4	19,05%
Ciber	1	04,76%
Venta de teléfonos	1	04,76%
Productos Genéricos	1	04,76%
Productos Agropecuarios	1	04,76%
	21	100%

Actividad a realizar en caso de compra

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Seguro	1	50,00%
Equipos y maquinaria agrícolas	1	50,00%
	2	100%

Interpretación: Al evaluar el posible escenario de la construcción de un centro comercial se puede observar, el respaldo del mercado natural del CC MIKASA en la disposición de alquilar al menos un local con mas del 80% de la muestra, lo cual muestra un mercado latente dirigido hacia el sector popular y un 10% de la muestra con disposición de comprar. Con respecto al alquiler se observa una disposición de cancelar cómodamente canon hasta Bs. 5.000 lo que dibuja inmediatamente la dimensión de los locales dentro del marco legal, tenemos según el decreto 602, publicado en la Gaceta Oficial 40.305 con fecha del 29 de noviembre del 2.013 que establece el precio de alquiler por metro cuadrado de Bs. 250,00, entonces según la operación aritmética tenemos Bs. 5.000 entre 250,00 Bs*m² lo que nos da como resultado 20 m², lo que nos indica un 80% publico objetivo para alquiler de locales pequeños. También, es interesante la observación de un 10% se encuentra con la disposición de comprar, generalmente locales hasta 50m² para venta de maquinarias y oficinas de seguros. Las Actividades de mayor preferencia encontramos venta de textiles, bisutería, calzado y venta de comida en modalidad de feria, entre otras, lo que confirma la dimensión los locales para el sector popular, además se disminuye el factor riesgo por metro cuadrado alquilado y por lo cual se consolida como el más popular centro de compras.

8. Si por algún motivo no puedes realizar las compras en este establecimiento a que otro lugar suele acudir.

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Supermercado Junior – Mall	14	45,16%
Auto Mercado Lucky Central	09	29,03%
Makro	01	3,23%
Ciente Leal	02	6,45%
Ramírez Mora	05	16,13%
	31	100%

Interpretación: La competencia se encuentra representada por todos los establecimientos que comercialicen y distribuyan víveres comestibles, artículos de uso personal y/e higiene del hogar dentro del municipio Alberto Adriani, en especial el Supermercado Junior – Mall, que por su similitud en dimensión y actividad, causa interferencia dentro de la zona de radar comercial que ejerce CC MIKASA en 45% de su clientela natural; también se observa con alta ponderación al Auto Mercado Lucky Central con 29%, en general porque mantienen un inventario similar y los clientes afirman que los asiáticos manipulan mejor los tiempos de caja y las colas corren más rápido y generan menos stress en el momento de la facturación y pago. El establecimiento Ramírez Mora, también se identifica dentro de la zona de estudio como competencia con una interferencia de mercado en un 16%.

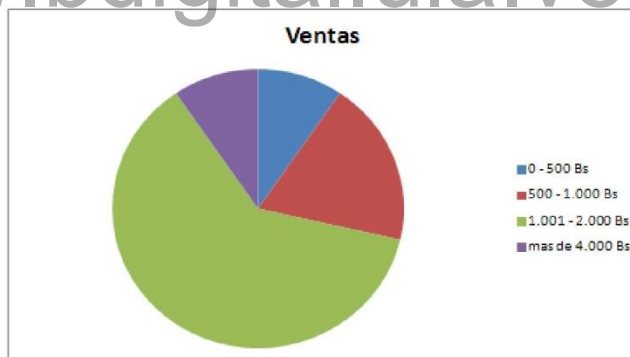


9. Cuanto suele gastar en promedio al comprar en este establecimiento

- Menos de Bs. 500
- Entre Bs. 500 y Bs 1.000
- Entre Bs 1.001 y Bs 2.000
- Entre Bs. 2.001 y Bs 3.000
- Entre Bs 3.001 y Bs 4.000
- Mas de Bs. 4.001

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
0 – 500 Bs.	02	9,52%
500 – 1000 Bs	04	19,05%
1001 – 2.000 Bs	13	61,90%
2.001 – 3.000 Bs	0	0%
3.001 – 4.000 Bs	0	0%
Más de 4.000 Bs	02	9,52%
	21	100%

Interpretación: El 80% de la muestra realiza compras entre 500 y 2.000 Bs., un 10% realiza compras de menudeo diario entre 0 y 500 Bs. Y 10% realiza compras sobre los 4.000 Bs.



En cuanto a la atención por parte del personal del establecimiento, como la evaluaría

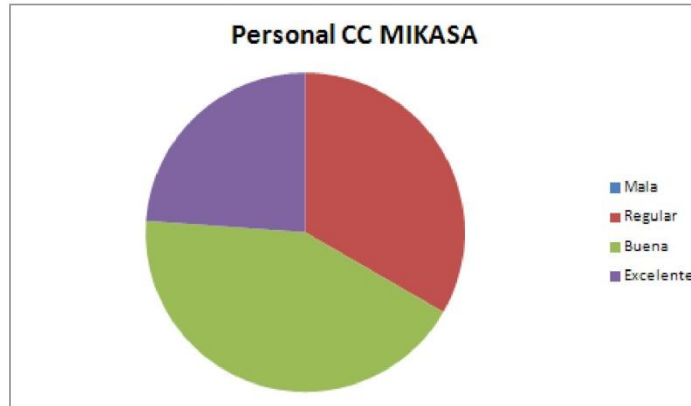
- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	07	33,33%
Buena	09	42,86%
Excelente	05	23,81%
	21	100%

Interpretación: Un 65% de la muestra determina que la atención es de buena a excelente, con una participación del 33,33% que califica de regular dirigidos hacia los tiempos de caja y que califican a las muchachas muy bonitas, muy amables, y muy lentas.



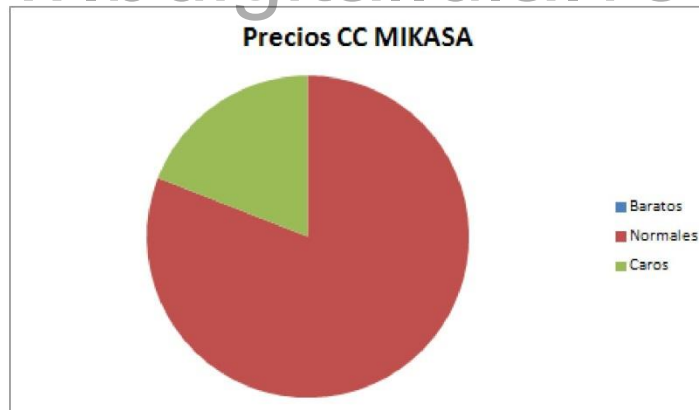
10. En cuanto a los precios de los productos que consigues en este establecimiento. Como los considera.



- Baratos
- Normales
- Caros

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Baratos	0	0%
Normales	17	80,95%
Caros	4	19,05%
	21	100%

Interpretación: un 80% de la muestra considera de los precios de los productos que comercializa CC MIKASA son precios normales y casi un 20% afirma que son caros.

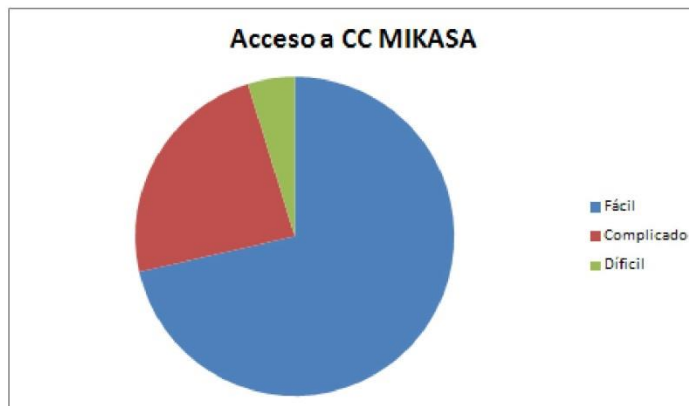


11. En cuanto al acceso al establecimiento por carretera, Ud. considera que

- Fácil acceso
- Complicado acceso
- Dificil acceso

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Fácil acceso	15	71,43%
Complicado acceso	5	23,81%
Dificil acceso	1	04,76%
	21	100%

Interpretación: El 70% de la muestra describe que el CC MIKASA es de fácil acceso y concuerda con el 70% de la muestra que se desplaza en transporte público.



Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo principal del presente estudio fue la evaluar la situación de mercado de CC MIKASA con un carácter estrictamente externo, en función de escanear y analizar el mercado local y la percepción de los usuarios hacia el establecimiento.

En la primera parte se realizó una evaluación del entorno de la empresa, presentando una ventaja competitiva en cuanto a su ubicación estratégica, que además de poder observar las imágenes satelitales el establecimiento, este se ubica en todo el centro de municipio Alberto Adriani, que posee una población de 132.681 habitantes, los cuales son considerados como público objetivo; En cuanto al área comercial se puede observar que existe nuevos competidores en la zona analizada y que están interceptando un flujo de público objetivo del 45%, ocasionando una merma en el volumen de ventas.

En cuanto a la situación política económica, se está aprobando nuevas leyes que deben ser tomadas en cuenta para que la ejecución del proyecto no presente trabas ni retrasos.

El público objetivo natural del CC MIKASA refleja que un 70% son Mujeres y 30% hombres; que presentan un ingreso familiar que se encuentran entre 0 y 8.000 bolívares en una proporción del 70%, y que presentan una mayor frecuencia de compras semanal y quincenal; Los niveles de compras de mayor frecuencia son con montos que van desde Bs. 500 hasta Bs. 2.000 en una proporción del 80%, casi el total de la público perciben los precios entre normales y caros, el 70% de los usuarios del CC MIKASA se desplazan en transporte público, lo cual lo interpretan como fácil acceso.

Con respecto a la construcción de un nuevo centro comercial, se recomienda que, una gran parte de los locales sean de dimensiones pequeñas, dirigidos al sector popular, atendiendo a las necesidades de su público natural y fortalecer el impacto económico en la zona.

Y al evaluar el perfil del cliente CC MIKASA, tenemos que un 80% presentan la disposición de alquilar por lo menos un local, en dimensiones que se ubican entre 20 m², 15 m² y 10 m², para ventas de ropa, calzado, bisutería, ventas de comida; no se descartan locales de mayores dimensiones. Las repuestas del público encuestado presentan la propuesta de un área de bancos, bien sea de taquillas bancarias, así como zona de cajeros, diseñadas de manera especial para ofrecer seguridad. Entre otra repuesta de mayor frecuencia se detecto la necesidad de una panadería que en la zona son escasas casi nulas y ofrecería un servicio conexo con alimentos.

En conclusión, la factibilidad de la construcción de un nuevo Centro Comercial, es bastante positiva, el diseño del mismo debe contemplar la población y su perfil que se encuentra en su entorno, de acuerdo a su nivel de ingreso y su disponibilidad de hacer negocios de forma casi inmediata y no esperar lapsos de tiempo prolongados como los nuevos centros comerciales de la zona que todavía se encuentra en espera de público objetivo de otras características que no se ajustan a la población del entorno, lo cual explica su lento despegue.

En cuanto al Centro de Compras MIKASA se propone la alternativa de ocupar local ancla para mayoreo de víveres, productos varios, maquinaria y equipos, electrodomésticos, misceláneos entre otros, para no mezclarlo con las ventas al detal, lo cual causaría kilométricas colas. Y en disponibilidad de inventarios incrementar la compra de productos básicos en cantidades superiores a las acostumbradas y cubrir la demanda puntual y generar bienestar y tranquilidad social.

Anexo 3
Estudio de mercado actualizado al año 2025



Estudio de Mercado
Estudio de Mercado

Elaborado por: Lcdo. Oscar Peña

Final Avenida 15, Edificio Centro de Compras MIKASA, en la ciudad de El Vigía, Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida



Razón Social	CENTRO DE COMPRAS MIKASA, C.A.
Rif	J-31027382-0
Domicilio Legal	Final de Avenida 15, Edificio MIKASA, Bubucú III en el Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida.
Actividad Económica	Venta de Víveres en general, Productos de uso personal y de higiene del hogar
Sector Económico	Servicios

1. Objetivo General

Evaluar la situación de mercado de la empresa **Centro de Compras MIKASA**, que viene desarrollando la actividad de venta de artículos y víveres comestibles en general, productos de uso personal e higiene del hogar, en la ciudad de El Vigía.

2. Objetivos Específicos

Estrategia 1: Evaluación del entorno de la empresa

Acción 1.1: Evaluar el área de influencia comercial del Centro de Compras MIKASA.

Acción 1.2: Evaluar en contexto el entorno inmediato donde se encuentra ubicado el Centro de Compras MIKASA.

Estrategia 2: Evaluar el perfil del usuario habitual del Centro de Compras MIKASA.

Acción 3.1: Definir en contexto estadístico los usuarios habituales y su percepción acerca del establecimiento y sus propuestas para la detección de necesidades y soluciones.

Acción 3.2: Diseñar lineamientos que orienten hacia el éxito de una propuesta que se identifique con su mercado potencial.

ESTRATEGIA: EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Evaluación del área de influencia comercial del CC MIKASA

El Centro de Compra MIKASA, según los mapas satelitales nos indica perfectamente que se encuentra en el centro del Municipio Alberto Adriani, conocida como la ciudad de El Vigía, siendo accesible a todas las parroquias que conforman el municipio

El Vigía en conexión con la carretera Panamericana y el puente sobre el río Chama, permite la comunicación de la región con todo el país, convirtiendo a El Vigía en la encrucijada de los Andes, lo que impulsa un desarrollo económico acelerado y con una población que creció con la llegada de emigrantes merideños y tachirenses, así como colombianos y zulianos, además de inmigrantes, principalmente comerciantes árabes, italianos, españoles y en las últimas décadas chinos.

Área comercial

Los centros comerciales se encuentran en el casco central y en la Av. Don Pepe Rojas, como el Mall Ciudad Traki El Vigía, el Junior Mall y Makro El Vigía, ubicados en la Zona Industrial, que en los actuales momentos generan una fuerza de gravedad comercial en el sector, impulsando el crecimiento económico, además, abastos, supermercados, distribuidoras, locales comerciales y tiendas, centros comerciales, mini centros comerciales, ubicados en el centro de la ciudad que le permiten atender las demandas de la vasta región sur lagunense.

Competencia existente en la venta y distribución de Víveres y productos conexos

Dentro de la zona de influencia del Centro de Compras MIKASA, se detectaron, lo siguientes competidores:

- Auto mercado Lucky Central
- Comercial La Torre
- Víveres de Junior



- Ramírez Mora
- Auto mercado Principal
- Abastos y frutería Buenos Aires
- Distribuidora de alimento Patria
- Abastos Cira
- Abastos La Caridad
- Auto mercado Morales
- Comercial Rosaura
- Supermercado Patria
- Supermercado Junior Mall

Marco País

En este punto vamos a tomar en cuenta los factores que afectan a la actividad económica del país y su influencia sobre las condiciones del mercado.

Factor Político-Económico

En 2025, el factor político económico de Venezuela se caracteriza por una combinación de crecimiento económico, desafíos inflacionarios y tensiones políticas. La economía venezolana ha mostrado un crecimiento en el primer trimestre del año, pero las expectativas de inflación y la incertidumbre institucional continúan siendo preocupantes.

Crecimiento Económico: El Banco Central de Venezuela informó de un crecimiento de la actividad económica del 9,32% en el primer trimestre de 2025, superando la tasa del mismo período de 2024. Esta recuperación económica se ha atribuido a la inversión en el sector petrolero, especialmente en la extracción y exportación de crudo.

Desafíos Inflacionarios: A pesar del crecimiento económico, las expectativas de inflación siguen siendo elevadas, con proyecciones que indican un 100% para finales de año. La volatilidad del tipo de cambio y la incertidumbre institucional están contribuyendo a este aumento de las expectativas inflacionarias.

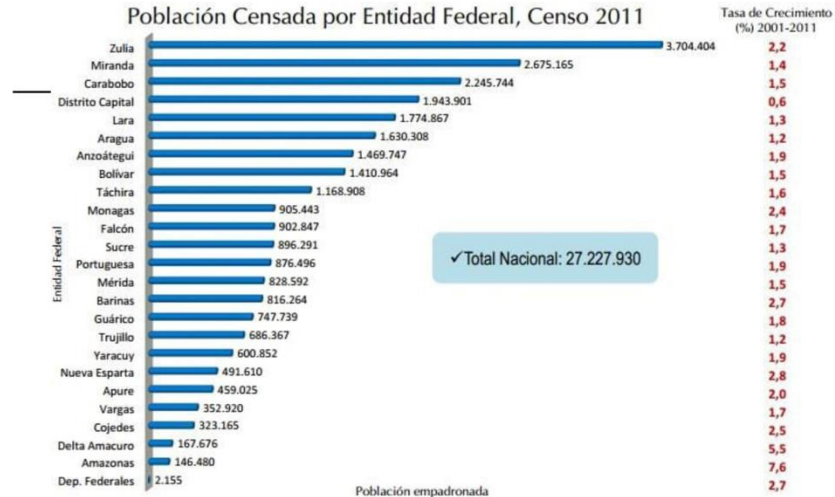
Tensiones Políticas: La situación política en Venezuela sigue siendo inestable, con protestas civiles y tensiones entre el gobierno y la oposición. La crisis de los servicios públicos, incluyendo la falta de agua potable, electricidad y transporte, ha generado descontento social y ha contribuido a la conflictividad. Estados Unidos continúa sin reconocer a Nicolás Maduro como presidente legítimo de Venezuela y reconoce a la Asamblea Nacional de 2015 como la única rama legítima del gobierno, a pesar de que la mayoría de sus miembros están en el exilio.

Impacto en la Economía: Estos factores adversos ejercerán presión sobre la producción y los precios del petróleo, comprometiendo el crecimiento económico del país. La gestión de los desafíos actuales será fundamental para el desempeño económico de Venezuela en 2025 y en los próximos años.

Resumen: En 2025, Venezuela se encuentra en una situación compleja, con un crecimiento económico limitado por la inflación y la incertidumbre política. El crecimiento económico, impulsado por la industria petrolera, se enfrenta a la presión de la inflación y a las tensiones políticas que podrían afectar la estabilidad económica y social del país. Factores Sociales y Demográficos

Como es bien conocido el sistema político que desarrolla el gobierno nacional se encuentra dirigido hacia las políticas sociales, en apoyo a la población económicamente activa desocupada y población dependiente; incorporando un conglomerado importante de habitantes hacia las políticas sociales denominadas "misiones", lo cual distribuye una cantidad importante de recursos monetarios, atendiendo a personas de la tercera edad, estudiantes y participantes de las diferentes misiones, causando una situación de excesiva liquidez en el mercado, que incrementa la capacidad de adquisición de los núcleos familiares y por ende de la demanda de productos, causando un desabastecimiento puntual en las comercializadoras y distribuidores de estos rubros en los anaqueles de los establecimientos.

Además, del factor demográfico que presenta un crecimiento poblacional de manera homogénea a nivel nacional, en el caso del estado Mérida es de 1,5%, que representa un incremento de la demanda en general.



Evaluación del entorno inmediato donde se encuentra ubicado CC Mikasa

El Centro de Compras MİKASA se encuentra ubicado al final de la avenida 15, en la Parroquia Rómulo Betancourt, del Municipio Alberto Adriani, sobre terreno con una superficie de 6.660 mts² aproximadamente, donde existe un galpón con estructura tradicional de columnas en acero y concreto, con paredes de bloques todas revestidas con tabillas de arcilla y con cubierta de techo externo en láminas metálicas y en el área interna del techo con un cielorraso y ambiente controlado con sistema de aire acondicionado, en el área interna del galpón con una disposición de anaqueles para mercancía, artículos y viveres en forma de pasillos lo cual permite distribuir los inventarios de manera uniforme. Igualmente se encuentra las áreas de control administrativo en mezzanina interna con excelente disposición visual interna del establecimiento.

En las adyacencias inmediatas, dentro del mismo perímetro, podemos observar áreas de estacionamiento, con una capacidad aproximada de 60 vehículos, igualmente se encuentran otros establecimientos como un auto lavado, un centro de conexiones DIRECTV, una venta de cachapas, una clínica odontológica y una venta de pizzas, todo en conjunto bordeado con una cerca perimetral de paredes con bloques y rejas que protege áreas verdes con árboles de tipo chaguaramos de 18 metros de altura; también se puede observar banco de transformadores que alimenta suministro eléctrico a las instalaciones. La ubicación se puede considerar altamente estratégica, por cuanto, comunica el establecimiento con el centro de la ciudad, la zona industrial y el aeropuerto de forma cómoda y fluida, siendo que este sector se encuentra cubierto por el servicio de líneas de transporte público y taxis lo que permite a los usuarios acceder sin ningún problema e inconveniente de traslado desde y hacia el establecimiento.

Sobre las instalaciones actuales, anteriormente descritas, existe una propuesta de proyecto para la construcción de un centro comercial con un diseño sobrio, moderno adecuado para locales comerciales, bancarios, oficinas, feria de comida, cines y por su puesto relanzar el Centro de Compras MİKASA, con nueva imagen y reingeniería en sus espacios y ampliar su mercado meta con nuevos productos y sistemas de comercialización, atendiendo la dinámica comercial que viene emergiendo en la zona y de esta manera lograr aprovechar el crecimiento espontaneo de la demanda y a su vez mantener los clientes leales y aumentar sus expectativas.



Foto: Fachada principal del CC MİKASA



Imagen satelital de la ciudad de Vigía, señalando la ubicación del CC MIKASA

Evaluación del perfil del público objetivo

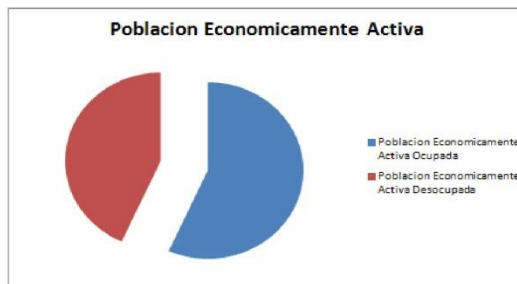
El público objetivo corresponde a los habitantes del municipio Alberto Adriani, en cuanto a población del estado Mérida, tiene un universo de 162.637 habitantes con una densidad de 213 habitantes por km², según el censo de 2020. Como público objetivo se tomara toda la población que hace vida en el municipio Alberto Adriani, dando principal énfasis a la población económicamente activa, por cuanto son los habitantes con mayor decisión de compras de bienes y servicios.

Se considera como población económicamente activa a todos las personas cuyas edades oscilan entre 15 y 65 años, siendo para el caso de la zona de estudio, un valor del 52.8%, siendo aproximadamente unas 70.056 habitantes los que representan la población económicamente activa y unas 62.625 habitantes en situación de dependencia.



El índice de dependencia económica es coherente con la condición joven de la población, si tomamos en cuenta que los jóvenes en edades comprendidas entre los 10 y 18 años, aun cuando forman parte de la fuerza de trabajo, no están incorporados a labores de trabajo y, algunos de ellos se mantienen estudiando el nivel básico en la zona o el diversificado en la ciudad de El Vigía.

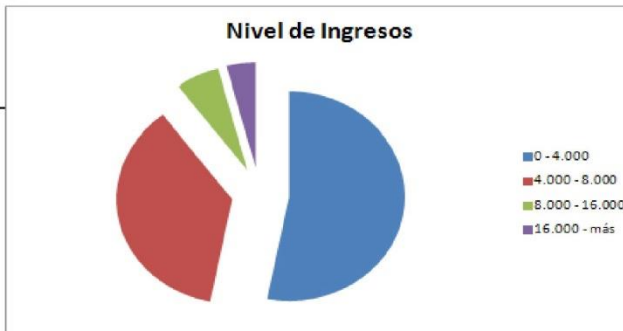
En cuanto a la situación laboral, se observa que aproximadamente el 56.7% de la población económicamente activa se encuentra ocupada, lo que demuestra la alta tasa de desempleo que incide en los niveles de pobreza de la población.



Pudiéndose observar, según el censo realizado en el año 2020, que la ciudad de El Vigía, presenta un total de 46.832 habitantes que conforman la población económicamente activa ocupada.

Niveles de ingreso de la población del Municipio Alberto Adriani

Los niveles de ingreso para el presente estudio se encuentran segmentado en cuatro niveles, siendo el primero identificado por ingreso de 0 a 4.000 Bs. en un 52%, un nivel de 4.000 a 8.000 Bs. en un 36%, un nivel de entre 8000 a 16.000 Bs. en un 6% y superiores de 16.000 Bs. en un 4%.



Los ingresos con mayor rango de frecuencia lo encontramos entre sueldo mínimo y bolívares ocho mil, que representa el 88% de la muestra seleccionada y que efectivamente realiza compras en el establecimiento.

ENCUESTA REALIZADA

Trabajo de campo realizada in situ el día 15/05/2025 Lugar: Lobby del Centro de Compras MIKASA

En horario de 9:00am a 12:00m Preguntas:

1. Edad Sexo Lugar donde Vive Nivel de ingresos familiares o personales del cliente potencial

Bajo____ Medio____ Alto____

(0-4.000) (4.000-8.000) (8.000-16.000)

www.bdigital.ula.ve

2. ¿Con que frecuencia realiza compras en este establecimiento?

Diario____ Semanal____ Quincenal____ Mensual____

3. Hace cuánto tiempo realizas compras en el establecimiento

¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

4. ¿Qué cambios propone para mejorar este establecimiento?

5. ¿Si el establecimiento se convierte en un Centro Comercial, que comercios le gustaría que funcionara en el mismo?

6. En breve tiempo funcionará El Junior Mall, que expectativas tienes del mismo

7. Si se construyeran locales y oficinas comerciales, estaría dispuesto comprar o alquilar alguna.

Si____ No____



Si la respuesta es Sí. Cuanto estaría dispuesto a pagar _____ Que tipo de actividad _____

8. Si por algún motivo no puedes realizar las compras en este establecimiento a que otro lugar suele acudir.

9. Cuanto suele gastar en promedio al comprar en este establecimiento

- Menos de Bs. 500
- Entre Bs. 500 y Bs 1.000
- Entre Bs 1.001 y Bs 2.000
- Entre Bs. 2.001 y Bs 3.000
- Entre Bs 3.001 y Bs 4.000
- Más de Bs. 4.001

10. En cuanto a la atención por parte del personal del establecimiento, como la evaluaría

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

www.bdigital.ula.ve

11. En cuanto a los precios de los productos que consigues en este establecimiento. Como los considera.

- Baratos
- Normales
- Caros

12. En cuanto al acceso al establecimiento por carretera, Ud. considera que

- Fácil acceso
- Complicado acceso
- Dificil acceso

Gracias por su colaboración, que pases un feliz día.



Tamaño de la muestra

El mercado objetivo, el cual estuvo conformados por hombres y mujeres jóvenes y adultos de 20 a 71 años de edad, en el lobby del establecimiento, los cuales fueron abordados en el momento de la salida y que realmente hayan realizado alguna compra, la cual está conformada por una población de 21 personas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Edad Sexo Lugar donde Vive Nivel de ingresos familiares o personales del cliente potencial

Bajo Medio Alto
(0-4.000) (4.000-8.000) (8.000-16.000)

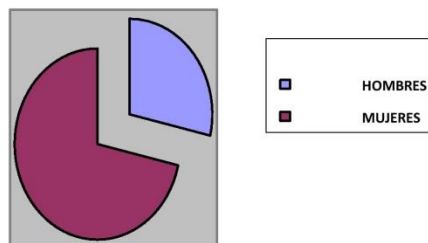
Edad

Rango: Entre 20 y 71 años de edad

Edad Promedio: 46 años

Sexo de la población:

- > Mujeres = 15 (71,43%)
- > Hombres = 6 (28,57%)



Lugar donde viven los usuarios actuales del Centro de Compra MIKASA

Urb. Bubuquí III, Alí primera, Av.15, El Paraíso, San José Mesa Bolívar, Zona Industrial, Pedregosa, San Antonio, Brisas de Onia, Caña brava. Los Naranjos, Elías J., Vista Hermosa, Caño Seco, Km. 12.

Observándose que las comunidades aledañas son los que asisten a

realizar compras en las primeras horas de apertura del establecimiento y al final de la mañana se presentan de comunidades retiradas como Onia, Km12, Caño Seco, Los Naranjos, Mesa Bolívar.

Nivel de ingreso familiar o personal del cliente potencial

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo (0 – 4000)	09	42.86%
Medio (4000 – 8.000)	08	38.09%
Alto (8000 – 16000)	04	19.05%
TOTALES	21	100%

Interpretación: Se observa que la población de compradores se encuentran entre una edad de 20 y 71 años, siendo el 70% mujeres y el 30% hombres, y tienen sus domicilio en diferentes zonas del municipio Alberto Adriani reflejando un espectro de influencia bastante amplio; En cuanto al nivel de ingreso familiar se encuentra entre (0 – 8.000 Bs) con una frecuencia de 80.95%.

2. Con que frecuencia realiza compras en este establecimiento

3. Diario Semanal Quincenal Mensual



TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	05	23.81%
Semanal	10	47.62%
Quincenal	06	28.57%
Mensual	02	9.52%
TOTAL	21	100%

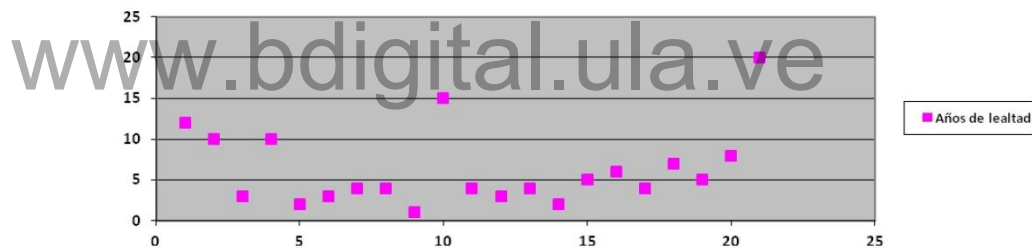
Interpretación: Las frecuencias de más alto valor se encuentran en las compras semanales y quincenales.

4. ¿Hace cuánto tiempo realizas compras en el establecimiento?

➤ **Lealtad de mayor frecuencia:** Entre 3 y 4 años

➤ **Lealtad promedio:** 6 años

Interpretación: En la población objetivo se detectó una lealtad con mayor frecuencia de 4 años y promediando con nuevos clientes y antiguos, clientes hasta de 15 y 20 años se obtiene una lealtad promedio de 6 años.



Cada punto en gráfico representa los años de lealtad de los clientes encuestados

5. ¿Qué es lo que más le gusta de este establecimiento?

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Atención	10	22,22%
Comodidad	7	15,56%
Amplio	7	15,56%
Rapidez	4	8,89%
Surtido	11	24,44%
Cerca	6	13,33%
	45	100%



Interpretación: La percepción que presenta el público objetivo con respecto al centro de Compras MIKASA de forma general es que gusta al consumidor en primera parte por ser surtido de mercancías y

la atención por parte del personal, y en segundo lugar encontramos las características del establecimiento en cuanto que es amplio y cómodo y que queda relativamente cerca a los habitantes del centro de El Vigía y comunidades adyacentes al establecimiento y el valor con menos frecuencia tenemos la rapidez.

6. ¿Qué cambios propone para mejorar este establecimiento?

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Incrementar los inventarios producto básicos	11	61,11%
Mejorar el tiempo en caja	5	27,78%
Techos en las paradas	1	5,56%
Crear tarjeta preferencial para clientes	1	5,56%
	18	100%

Interpretación: El público objetivo piden que se compren por parte de la empresa en mayores cantidades de las acostumbradas, por lo que se sugiere es incrementar los inventarios de productos básicos, más de la mitad de la muestra realizan la petición, en segundo lugar se solicita mejorar los tiempos en caja, se refieren casi de forma unánime al espíritu de trabajo del personal que operan las cajas, que requieren mayor disposición y habilidad para realizar las operaciones de facturación y pago en menor tiempo y por último dos peticiones puntuales que se refieren a la colocación de techos en las paradas de transporte público, con la finalidad de proteger del clima a los clientes mientras abordan la unidad de transporte y cliente pide crear tarjeta preferencial para clientes recurrentes.

7. ¿Si el establecimiento se convierte en un Centro Comercial, que comercios le gustaría que funcionara en el mismo?



REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Taquilla de pago	8	6,4%
Taquillas de bancos	4	3,2%
Cajeros automáticos	10	8%
Bancos	18	14,4%
Panaderías	18	14,4%
Feria de comida	19	15,2%
Tiendas varias	15	12%
Oficinas	2	1,6%
Cines	9	7,2%
Teatro	2	1,6%
Gimnasio	2	1,6%
Ferretería	2	1,6%
Ciber – fotocopias	2	1,6%
Cafeterías	1	0,8%
Área de esparcimiento (Sitios p/ver juegos)	4	3,2%
Tasca	2	1,6%
Áreas Infantiles	2	1,6%
Taxis	2	1,6%
Moto repartidores	1	0,8%
Estacionamiento vigilado	1	0,8%
Ambulatorio medico	1	0,8%
	125	100%

Interpretación: La preferencia del público objetivo en primer orden son las ferias de comida, bancos y panaderías, en segundo lugar encontramos tiendas varias, área de cajeros, taquillas de pago de servicios públicos y área de cines, en tercer lugar áreas de esparcimiento y taquillas de banco y por último las demás descritas en el cuadro.



8. En breve tiempo funcionará El Junior Mall, que expectativas tienes del mismo

REPUESTA	FRECUENCIA	%
Es Bueno	11	55%
No tienen productos básicos	5	25%
Las paradas quedan lejos	2	10%
Centro auxiliar de compras	1	5%
Tarifa de taxis son elevadas	1	5%
	20	100%

Interpretación: Para la mayoría del público objetivo presenta buena expectativas del Junior Mall, y que presenta desabastecimiento en productos básicos como primera impresión, en segundo lugar el Junior Mall se encuentra diseñado con mayor comodidad para personas que posean vehículo, las personas que se movilizan en transporte público presentan cierto nivel de dificultad para trasladarse, por cuanto las paradas quedan retiradas por área de estacionamientos.

9. Si se construyeran locales y oficinas comerciales, estaría dispuesto comprar o alquilar alguna. Si _____ No _____

Si la repuesta es Si. Cuanto estaría dispuesto a pagar _____ Que tipo de actividad _____

Disposición a comprar o alquilar

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
SI	18	85,71%
NO	3	14,29%
	21	100%



Actividad a realizar en caso de alquiler

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Bisutería	2	09,52%
Peluquería Salón de Belleza	1	04,76%
Textil (Venta de Ropa)	7	33,33%
Calzados	2	09,52%
Repostería	1	04,76%
Comida	4	19,05%
Ciber	1	04,76%
Venta de teléfonos	1	04,76%
Productos Genéricos	1	04,76%
Productos Agropecuarios	1	04,76%
	21	100%

Actividad a realizar en caso de compra

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Seguro	1	50,00%
Equipos y maquinaria agrícolas	1	50,00%
	2	100%

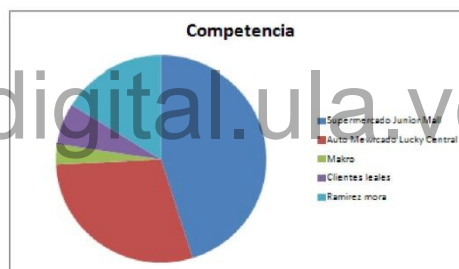
Interpretación: Al evaluar el posible escenario de la construcción de un centro comercial se puede observar, el respaldo del mercado natural del CC MIKASA en la disposición de alquilar al menos un local con más del 80% de la muestra, lo cual muestra un mercado latente dirigido hacia el sector popular y un 10% de la muestra con disposición de comprar. Con respecto al alquiler se observa una disposición de cancelar cómodamente canon hasta Bs. 5.000 lo que dibuja inmediatamente la dimensión de los locales dentro del marco legal, tenemos según el decreto 602, publicado en la Gaceta Oficial 40.305 con fecha del 29 de noviembre del 2.013 que establece el precio de alquiler por metro cuadrado de Bs. 250,00, entonces según la operación aritmética tenemos Bs. 5.000 entre 250,00 Bs*m² lo que nos da como resultado 20 m², lo que nos indica un 80% público objetivo para alquilar de locales pequeños. También, es interesante la observación de un 10% se encuentra con la disposición de comprar, generalmente locales hasta 50m² para venta de maquinarias y oficinas de seguros. Las Actividades de mayor preferencia encontramos venta de textiles, bisutería, calzado y venta de comida en modalidad de feria, entre otras, lo que confirma la dimensión los locales para el sector popular, además se disminuye el factor riesgo por metro cuadrado alquilado y por lo cual se consolida como el más popular centro de compras.

10. Si por algún motivo no puedes realizar las compras en este establecimiento a que otro lugar suele acudir.



REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Supermercado Junior – Mall	14	45,16%
Auto Mercado Lucky Central	09	29,03%
Makro	01	3,23%
Ciente Leal	02	6,45%
Ramírez Mora	05	16,13%
	31	100%

Interpretación: La competencia se encuentra representada por todos los establecimientos que comercialicen y distribuyan víveres comestibles, artículos de uso personal y/e higiene del hogar dentro del municipio Alberto Adriani, en especial el Supermercado Junior – Mall, que por su similitud en dimensión y actividad, causa interferencia dentro de la zona de radar comercial que ejerce CC MİKASA en 45% de su clientela natural; también se observa con alta ponderación al Auto Mercado Lucky Central con 29%, en general porque mantienen un inventario similar y los clientes afirman que los asiáticos manipulan mejor los tiempos de caja y las colas corren más rápido y generan menos stress en el momento de la facturación y pago. El establecimiento Ramírez Mora, también se identifica dentro de la zona de estudio como competencia con una interferencia de mercado en un 16%.



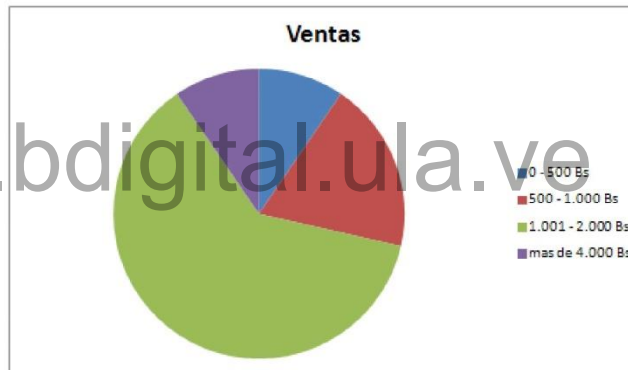
11. Cuanto suele gastar en promedio al comprar en este establecimiento

- Menos de Bs. 500
- Entre Bs. 500 y Bs 1.000
- Entre Bs 1.001 y Bs 2.000
- Entre Bs. 2.001 y Bs 3.000
- Entre Bs 3.001 y Bs 4.000
- Más de Bs. 4.001



REPUESTAS	FRECUENCIA	%
0 – 500 Bs.	02	9,52%
500 – 1000 Bs	04	19,05%
1001 – 2.000 Bs	13	61,90%
2.001 – 3.000 Bs	0	0%
3.001 – 4.000 Bs	0	0%
Más de 4.000 Bs	02	09,52%
	21	100%

Interpretación: El 80% de la muestra realiza compras entre 500 y 2.000 Bs.; un 10% realiza compras de menudeo diario entre 0 y 500 Bs. Y 10% realiza compras sobre los 4.000 Bs.



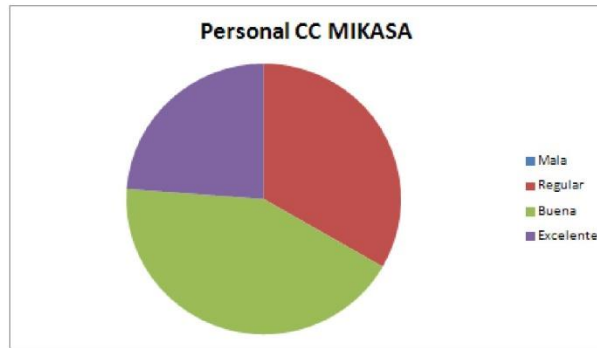
¿En cuanto a la atención por parte del personal del establecimiento, como la evaluaría?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	07	33,33%
Buena	09	42,86%
Excelente	05	23,81%
	21	100%



Interpretación: Un 65% de la muestra determina que la atención es de buena a excelente, con una participación del 33,33% que califica de regular dirigidos hacia los tiempos de caja y que califican a las muchachas muy bonitas, muy amables, y muy lentas.

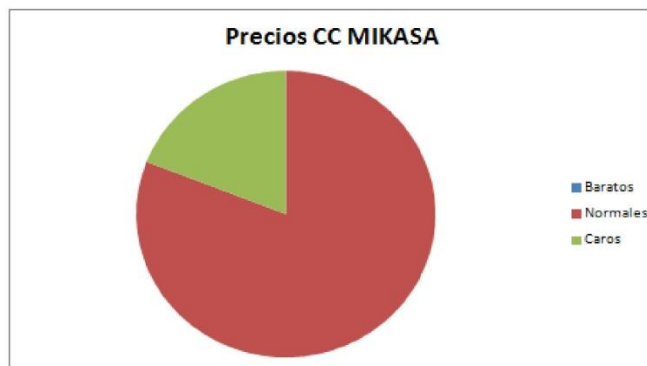


12. En cuanto a los precios de los productos que consigues en este establecimiento. Como los considera.

- Baratos
- Normales
- Caros

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Baratos	0	0%
Normales	17	80,95%
Caros	4	19,05%
	21	100%

Interpretación: un 80% de la muestra considera de los precios de los productos que comercializa CC MIKASA son precios normales y casi un 20% afirma que son caros.



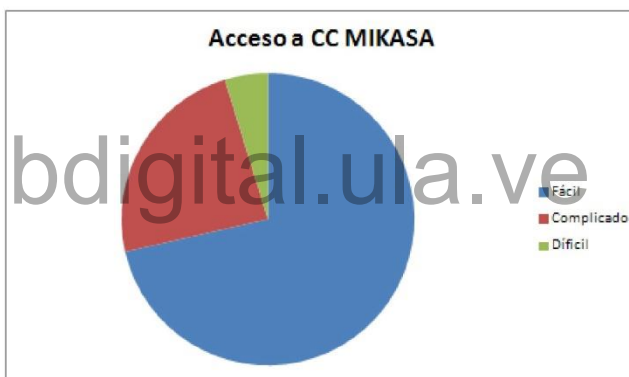


13. En cuanto al acceso al establecimiento por carretera, Ud. considera que

- Fácil acceso
- Complicado acceso
- Difícil acceso

REPUESTAS	FRECUENCIA	%
Fácil acceso	15	71,43%
Complicado acceso	5	23,81%
Difícil acceso	1	04,76%
	21	100%

Interpretación: El 70% de la muestra describe que el CC MIKASA es de fácil acceso y concuerda con el 70% de la muestra que se desplaza en transporte público.



Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo principal del presente estudio fue la evaluar la situación de mercado de CC MIKASA con un carácter estrictamente externo, en función de escanear y analizar el mercado local y la percepción de los usuarios hacia el establecimiento.

En la primera parte se realizó una evaluación del entorno de la empresa, presentando una ventaja competitiva en cuanto a su ubicación estratégica, que además de poder observar las imágenes satelitales el establecimiento, este se ubica en todo el centro de municipio Alberto Adriani, que posee una población de 132.681 habitantes, los cuales son considerados como público objetivo; En cuanto al área comercial se puede observar que existe nuevos competidores en la zona analizada y que están interceptando un flujo de público objetivo del 45%, ocasionando una merma en el volumen de ventas.

En cuanto a la situación política económica, se esta aprobando nuevas leyes que deben ser tomadas en cuenta para que la ejecución del proyecto no presente trabas ni retrasos.

El público objetivo natural del CC MIKASA refleja que un 70% son Mujeres y 30% hombres; que presentan un ingreso familiar que se encuentran entre 0 y 8.000 bolívares en una proporción del 70%, y que presentan una mayor frecuencia de compras semanal y quincenal; Los niveles de compras de mayor frecuencia son con montos que van desde Bs. 500 hasta Bs. 2.000 en una proporción del 80%, casi el total de la público perciben los precios entre normales y caros, el 70% de los usuarios del CC MIKASA se desplazan en transporte público, lo cual lo interpretan como fácil acceso

Con respecto a la construcción de un nuevo centro comercial, se recomienda que, una gran parte de los locales sean de dimensiones pequeñas, dirigidos al sector popular, atendiendo a las necesidades de su público natural y fortalecer el impacto económico en la zona.

Y al evaluar el perfil del cliente CC MIKASA, tenemos que un 80% presentan la disposición de alquilar por lo menos un local, en dimensiones que se ubican entre 20 m², 15 m² y 10 m², para ventas de ropa, calzado, bisutería, ventas de comida; no se descartan locales de mayores dimensiones. Las repuestas del público encuestado presentan la propuesta de un área de bancos, bien sea de taquillas bancarias, así como zona de cajeros, diseñadas de manera especial para ofrecer seguridad. Entre



otra repuesta de mayor frecuencia se detecto la necesidad de una panadería que en la zona son escasas casi nulas y ofrecería un servicio conexo con alimentos.

En conclusión, la factibilidad de la construcción de un nuevo Centro Comercial, es bastante positiva, el diseño del mismo debe contemplar la población y su perfil que se encuentra en su entorno, de acuerdo a su nivel de ingreso y su disponibilidad de hacer negocios de forma casi inmediata y no esperar lapsos de tiempo prolongados como los nuevos centros comerciales de la zona que todavía se encuentra en espera de publico objetivo de otras características que no se ajustan a la población del entorno, lo cual explica su lento despegue.

En cuanto al Centro de Compras MIKASA se propone la alternativa de ocupar local ancla para mayoreo de viveres, productos varios, maquinaria y equipos, electrodomésticos, misceláneos entre otros, para no mezclarlo con las ventas al detal, lo cual causaría kilométricas colas. Y en disponibilidad de inventarios incrementar la compra de productos básicos en cantidades superiores a las acostumbradas y cubrir la demanda puntual y generar bienestar y tranquilidad social.



Anexo 4

Síntesis curricular de los entrevistados

Ing. Antonio Osuna



Ingeniero electricista graduado en la Universidad de Los Andes (1994) y empresario constructor copropietario de la empresa TEL CON, C. A., Mérida, Estado Mérida, Venezuela. Funcionario público en la Gobernación del Estado Mérida en los cargos de Supervisor de Ingenieros en el IMFRAM (2001-2006), Ingeniero Proyectista en OTP (2007-2014), Analista de Costos en INMIVI (2014-2019). Ingeniero Proyectista en BLUEPRINT PERMIT CONSTRUCTIONS (2020-actualidad). Ingeniero Residente en varias obras civiles en el Estado Mérida, Ingeniero Inspector en varias obras civiles en el Estado Mérida. Constructor y suministrador de equipos médicos de la clínica CAPRI, San Bernardino, Caracas (2000), Dirección y mantenimiento del sistema de bombeo del sistema panamericano en el embalse La Mariposa, Caracas, por medio de licitación (2000), instalaciones eléctricas del conjunto residencial OASIS, Ejido, Estado Mérida, entre otras obras civiles.

Lcdo. Eduardo Hernández



Especialista en Redes y Telecomunicaciones, en la Universidad Yacambú. Venezuela. Licenciado en Computación Administrativa, en la Universidad "Simón Rodríguez". Venezuela. Gerente de Negocios y Sistemas de Información en Empanadas 28, C. A., y subsidiarias, Barquisimeto, Venezuela. (2010-actualidad). Administrador de Tecnologías de la Información en las empresas Azucarera Rio Turbio, C. A., Barquisimeto, Venezuela. (1992-2010). Desarrollador de Sistemas de Información en Gerencia Integral, C. A. Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. (1989-1992).

Sr. Guillermo Hernández



Egresado de la Durham College of Commerce, Kingston, Jamaica, donde realizó los estudios de Business training (1958). Vicepresidente jubilado de la Cartera de Crédito del Banco Occidental de Descuento, S. A. C. A. (oficina principal de Maracaibo) con treinta y tres años de servicio obteniendo la orden al mérito en su primera clase por su trabajo (1959-1992). Gerente de la sucursal del Banco Occidental de Descuento, S. A. C. A. en Valera, Estado Trujillo, Venezuela (1965-1969), Gerente de la sucursal del Banco Occidental de Descuento, S. A. C. A. en Santa Bárbara del Zulia, Estado Zulia, Venezuela (1973-1975), y empresario quien se desempeñó en la Industria Pecuaria en el Municipio Colón del Estado Zulia, Venezuela, por un período de 54 años ejerciendo sus funciones como productor, recibiendo varias distinciones y reconocimientos por su encomiable labor en la Industria pecuaria (1969-2023).

Arq. Jesús Yépez



www.bdigital.ula.ve

Arquitecto egresado de la Universidad Central de Venezuela (puesto N°15 de un total de 59 egresados en la promoción. 1995). Editor fundador de la revista de Arquitectura Entrerayas y de la revista Entrespacios, Asistente al Coordinador Internacional por Venezuela en la Bienal de Arquitectura de Quito (BAQ), ediciones 1994 y 1996; y desde 1998 designado Coordinador Internacional por Venezuela de la BAQ (participación en 16 bienales). Asistente de Coordinación de la IX Bienal Nacional de Arquitectura (1998) y la X Bienal de Arquitectura de Caracas (2001), organizado por el Colegio de Arquitectos de Venezuela (CAV). Secretario del Colegio de Arquitectos de Venezuela (2008-2009). Productor y locutor del programa entre rayas radio, a través de la emisora virtual www.sinruido.net (2005-2014). Coordinador Internacional de la Bienal de Arquitectura de Santa Cruz, Bolivia (ediciones 2020, 2022 y 2024). Participación como país invitado Venezuela (edición 2018). Jurado de los premios de la Federación Panamericana de Asociaciones de Arquitectos FPAA (para los Congresos FPAA de 2008 y 2020). Profesor invitado por Venezuela al curso de Postgrado "Geografía, Cidade e Arqitetura", dictado en la Escola da Cidade, Sao Paulo, Brasil, ediciones 2013 y 2016.

Ing. Nelson Freitas



Ingeniero Electricista graduado en la Universidad de Los Andes (2000) y empresario, Gerente y copropietario de Café Churros Magnolia, C. A., Mérida, Estado Mérida (1999-actualidad). Gerente de la Tienda El mago Elegante en el Mercado Principal (1988-1998). Presidente del Condominio del Mercado Principal (1993-1996).

Lcdo. Óscar Peña



www.bdigital.ula.ve

Licenciado en Administración de Empresas y empresario copropietario de la empresa Proyectos Nova, S. R. L. Consultor Empresarial y Proyectista en la formulación de proyectos industriales, agroindustriales, de turismo, servicios, transporte y ganadería. Gerente de la Unidad de Crédito y Cobranza en Inversiones SCANDINAVIA, C. A., Mayor de ferretería (2007). Coordinador de Producción y mercadeo en Integra Administradora de Riesgos, C .A., Seguros (2003). Administrador en FRUTIANDES, Importadora de frutas (2009). Administrador en Complejo Turístico Valle Encantado, turismo (2002). Docente Contratado en el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre, Extensión Mérida (2008).

Anexo 5

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada al ing. Antonio Osuna

1.- ¿Cuál es su apreciación sobre la situación socio – económica y política en el país actualmente?

Respuesta: En Venezuela hoy en día, se puede comparar con la crisis de la pos guerra de Bosnia y Rusia, Cuba y Albania tras el colapso de la Unión Soviética. Esta crisis está marcada por una hiperinflación, aumento de la pobreza, expropiaciones, restricciones de control de cambio de la moneda, la corrupción, reaparición de enfermedades erradicadas, delincuencia e incremento de la normalidad, trayendo como resultado una emigración masiva del país. Es la peor crisis que el país alguno a experimentado desde mediados del siglo XX y que no se ha experimentado guerra alguna.

2.- ¿Cuál es la mayor afectación que tiene su trabajo (negocio) por la crisis?

Respuesta: El decir mayor o menor realmente es indiferente ya que de una u otra forma todo se reduce a neutralizar la parte productiva del país, ya que mi trabajo depende del desarrollo de este, el sector inmobiliario se ha visto afectado fuertemente, evidenciando un deterioro de expectativas inmobiliarias y de la industria de la construcción, en la que esta es mi fuerte y fuente de trabajo.

3.- Tomando como opción permanecer dentro del país.
a. ¿Qué es lo que primero debe suceder para que mejoren las condiciones de rentabilidad de su negocio?

Respuesta: Es una pregunta bastante extensa y profunda, ya que al asumir una leve mejora en mi trabajo, implica que ha ocurrido una serie de eventos políticos y socio – económicos en el país, incluso me atrevo a decir que traspasan las barreras a nivel mundial, ya que en este momento, este país no es productivo, en el momento que el país comience su rentabilidad de producción, es porque ya comenzaron a entrar productos extranjeros, significaría que se pondrá en marcha todos los servicios públicos, prioritario para comenzar a producir cualquier empresa, por lo que no podría concretar algo específico en la mejora de mi trabajo.

b.- Tomando en cuenta que sucede lo que usted espera en pro de que mejore la rentabilidad de su negocio (trabajo): ¿Cómo cree usted que podría incrementarse la rentabilidad de su negocio (trabajo) en estos tiempos de crisis?

Respuesta: Si sucede lo que espero, la rentabilidad de mi negocio o trabajo crecería de cualquier punto donde se mire, ya que estamos hablando de una nueva Venezuela y se supone que ya no hay crisis.

4.- Tomando en cuenta como positivo para sus intereses las respuestas de los dos apartes anteriores. ¿Cree usted que podría ser rentable la construcción de centros comerciales dadas las condiciones suscitadas en los anteriores apartes?

Respuesta: Es lógico, si ya no tenemos crisis, la respuesta está dada en el apartado anterior.

5.- Dada su situación de ingeniero electricista y empresario de la región y en función de las perspectivas que hay en el mercado mundial, referente a las expectativas del mercado luego de la pandemia del coronavirus. ¿Cuál es su criterio en relación al mercado local?

Respuesta: La caída de los precios es una calamidad, pero sin duda también una oportunidad para quien tenga el deseo de invertir. Sin duda, esto resulta claro para quien puede esperar un proceso de revalorización en el mediano plazo, pero debe advertirse que la situación económica plantea retos adicionales si se quiere rentabilidad.

Entrevista estructurada al Lcdo. Eduardo Hernández

1. ¿Cuál es su apreciación sobre la situación socio – económica y política en el país actualmente?

Respuesta: Para cualquier venezolano, que reside en Venezuela, la situación económica luce muy comprometida, con una inflación muy superior al 100% las perspectivas para realizar inversiones y mantener los negocios se ven muy cuesta arriba, ni hablar de la carga impositiva que drena la capacidad de ahorro y con ello las posibilidades de inversión.

2. ¿Cuál es la mayor afectación que tiene su trabajo (negocio) por la crisis? **Respuesta:** La disminución de la capacidad de ahorro para las empresas es la mayor de las limitaciones que tiene hoy los negocios, con una regulación que impone precios límites, causa que la capacidad para invertir se vea limitada, teniendo las empresas que disminuir la calidad de los productos, en un intento por abaratar los costos, esto va en detrimento de la captación de nuevos clientes y por ende un menor crecimiento del negocio.

3. Tomando como opción permanecer dentro del país:

a. ¿Qué es lo que primero debe suceder para que mejoren las condiciones de rentabilidad de su negocio?

Respuesta: Una desregulación de la actividad económica que permita el crecimiento de los negocios y una flexibilización de las normas impositivas y de orden laboral. Permitirá que disminuya el desempleo y aumenten las inversiones.

b. Tomando en cuenta que sucede lo que usted espera en pro de que mejore la rentabilidad de su negocio (trabajo): ¿Cómo cree usted que podría incrementarse la rentabilidad de su negocio (trabajo) en estos tiempos de crisis?

Respuesta: Desde mi óptica, la única manera visible para mejorar la rentabilidad sin cambiar las condiciones económicas es una disminución importante de los costos, descartando todos aquellos materiales que incrementan el costo y no agregan valor al producto final. Esto con una mejora en la contratación de personal bien calificado que permita disminuir las ineficiencias y desperdicios en las prácticas empresariales.

4. Tomando en cuenta como positivo para sus intereses las respuestas de los dos apartes anteriores, ¿cree usted que podría ser rentable la construcción de centros comerciales dadas las condiciones suscitadas en los anteriores apartes?

Respuesta: Aunque no es una área de mi especialización, considero que los centros comerciales no promueven la inversión, más que de un sector que esté posicionado políticamente, pues las condiciones para invertir en locales comerciales se visto disminuida dada la poca capacidad que tiene el Venezolano para adquirir productos en centros comerciales.

5. Dada su situación de empresario de la región centro – occidental del país y en función de las perspectivas que hay en el mercado mundial, referente a las expectativas del mercado luego de la pandemia del CORONAVIRUS. ¿Cuál es su criterio en relación al mercado local?

Respuesta: Nuevamente, las políticas económicas emanadas del gobierno central, han impactado negativamente las actividades económicas. Con la limitación de la actividad, y sin la realización de pruebas para detectar la tasa de contagio, es muy difícil crear condiciones para el crecimiento económico. Solamente, en el segmento de la pequeña empresas la disminución de la masa laboral ha sido de más del 75%, y esto con la consabida disminución de las ventas, pues contrario a lo que piensa el gobierno al aumentar el desempleo disminuyen las ventas, por tanto, la capacidad de las empresas para contratar se ve cada vez más disminuida.

Entrevista estructurada al Sr. Guillermo Hernández

1. ¿Cuál es su apreciación sobre la situación socio – económica y política en el país actualmente?

Respuesta: La situación socio – económica y política actual de país se encuentran completamente colapsadas, debido a que no hay seguridad legal, no hay una línea política clara, lo cual conlleva a una incertidumbre económica por lo cual no se generan voluntades de nueva inversión.

2. ¿Cuál es la mayor afectación que tiene su trabajo (negocio) por la crisis?

Respuesta: La escases de combustible que dificulta el traslado a las unidades de producción y las labores propias del campo. La falta de disponibilidad de maquinaria nueva y su financiamiento. La inexistencia de políticas claras que favorezcan e incentiven la producción agrícola y pecuaria. La injusta cadena de comercialización de los productores que desfavorece al productor primario. La escases de personal. Los altos costos de productos e insumos, medicinas, vacunas, etc. El exceso de controles para la producción y comercialización. El mal estado y la falta de colaboración de entes gubernamentales, de las vías de penetración, lo cual dificulta la salida colocación de los productos.

3. Tomando como opción permanecer dentro del país: ¿Qué es lo que primero debe suceder para que mejoren las condiciones de rentabilidad de su negocio? Tomando en cuenta que sucede lo que usted espera en pro de que mejore la rentabilidad de su negocio (trabajo): ¿Cómo cree usted que podría incrementarse la rentabilidad de su negocio (trabajo) en estos tiempos de crisis?

Respuesta: Mejorar todos los postulados en el punto anterior.

4. Tomando en cuenta como positivo para sus intereses las respuestas de los apartes anteriores, ¿cree usted que podría ser rentable la construcción de centros comerciales dadas las condiciones suscitadas en los anteriores apartes?

Respuesta: No, ya que la construcción de centros comerciales requiere de una gran cantidad de dinero, materiales, proyectos, mano de obra, etc., que al momento de vender o alquilar, su valor no es cónsono con el valor de la inversión; además de contar con una red de servicios públicos colapsados.

5. Dada su situación de Ex Jefe de Créditos del Banco Occidental de Descuento en su sucursal ubicada en Maracaibo, Venezuela y Productor agropecuario en el Municipio Colón del Estado Zulia y en función de las perspectivas que hay en el mercado mundial, referente a las expectativas del mercado luego de la pandemia del CORONAVIRUS (COVID 19). ¿Cuál es su criterio en relación al mercado local?

Respuesta: En virtud de la actualidad económica que vive el país, sumando las consecuencias de la pandemia, el futuro que se avizora económicamente es una depresión y enlentecimiento de los mercados.

En virtud de lo anteriormente descrito en la figura N°1 ¿Qué tipo de establecimientos cree usted que deberían instalarse dentro de los centros comerciales y qué características físicas y de funcionamiento deberían tener los nuevos centros comerciales y los que ya se encuentran en funcionamiento?

Respuesta: En virtud a todo lo anteriormente expuesto, considero que no es el mejor momento de construir centros comerciales, ya que existe en la actualidad una gran distorsión e inestabilidad económica que no garantiza la inversión.

Entrevista estructurada al Lcdo. Óscar Peña

1. ¿Cuál es su apreciación sobre la situación socio – económica y política en el país actualmente?

Respuesta: Actualmente Venezuela está viviendo una situación de inestabilidad económica muy profunda causada principalmente por la polarización de las fuerzas políticas que se encontraron muy unidas con los estatus sociales y el modus de política gubernamental con tendencia izquierdista, las cuales crearon fuerzas de empuje en direcciones contrarias que causaron fragmentación en el aparato productivo, con ideas de hacerse del poder, que es muy apetecible debido a que las certificaciones de vastos recursos naturales de alto valor como el oro y el petróleo, además dentro del proceso aparecieron otros minerales y tierras raras que los poderes extranjeros no subestiman y quieren participar decididamente en una especie de fiebre del oro californiano, utilizando un tipo de guerra tecnológica sin bombas pero con mecanismos perversos con el objetivo de tratar de asfixiar al grueso de la población para crear una especie de insurrección social, la cual se desgastó marcadamente dando como resultado una economía devastada y con una moneda pulverizada.

Para el ojo experto es un lienzo virgen donde se pueden dibujar toda especie de oportunidades, es el momento de ir diseñando nuevos bosquejos de nuevas formas de solucionar viejos problemas; próximamente se acercan un proceso de elecciones legislativas que tienen una significancia enorme, de aprobación o no, del modelo político del actual gobierno. Si bien se sabe que las fuerzas políticas opositoras con un respaldo muy fuerte de los intereses económicos extranjeros han causado estragos en la economía venezolana, también podemos señalar que el gobierno no ha tenido políticas acertadas para el manejo de los recursos del país, donde observando que los recursos financieros disminuyeron sustancialmente por lo cual las instituciones dejaron de funcionar efectivamente y las empresas del estado se paralizaron, produciendo un estancamiento socio – económico.

2. ¿Cuál es la mayor afectación que tiene su trabajo (negocio) por la crisis?

Respuesta: El área de negocios presentó una baja a finales de año pasado, arrancando el presente año 2.020 se inició con buen pie en el área de consultoría empresarial y proyectos económicos para el primer trimestre sufriendo una repentina frenada con la aparición de la pandemia COVID-19 y las restricciones de la cuarentena, la cual impactó a todo el aparato productivo y económico del país. En las primeras de cambio se sintió un estruendoso silencio en todo los ámbitos, ya que todos los medios de comunicación dirigieron toda la información acerca de la evolución de la pandemia; pero se tuvo que utilizar la capacidad de adaptación a los nuevos escenarios, por lo cual se activaron recursos que se mantuvieron dinámicos como las asesorías académicas vía online a las universidades de oriente del país, se promocionaron la elaboración de avalúos con fines de presentación de declaraciones al SENIAT y se hizo uso de actividades menores como el servicio de impresiones y elaboración de documentos, lo cual

ha permitido oxigenar de efectivo a la oficina, ganando un pequeño e interesante mercado y entrando en el último trimestre del año ya se vienen activando los servicios de consultoría y elaboración de proyectos lo cual ha permitido avanzar sobre la marcha de los acontecimientos.

3. Tomando como opción permanecer dentro del país:

a. ¿Qué es lo primero que debe suceder para que mejoren las condiciones de rentabilidad de su negocio?

Respuesta: La estrategia para mantener la rentabilidad fue la de dolarizar todos los servicios de la oficina con la finalidad de mantenerse indexado al efecto hiperinflacionarios.

b. Tomando en cuenta que sucede lo que usted espera en pro de que mejoren la rentabilidad de su negocio (trabajo): ¿Cómo cree usted que podría incrementarse la rentabilidad de su negocio (trabajo) en estos tiempos de crisis?

Respuesta: Para incrementar la rentabilidad se requiere la utilización de puntos de pago bancarios, para incorporación de ingresos en moneda nacional, además de la utilización de las divisas (dólares) que es la que fija los precios de los servicios.

4. Tomando en cuenta como positivo para sus intereses las respuestas de los dos apartes anteriores, ¿cree usted que podría ser rentable la construcción de centros comerciales dadas las condiciones suscitadas en los anteriores apartes?

Respuesta: Los centros comerciales son construcciones estratégicas debido a que son espacios donde se combinan actividades de ocio y recreación con actividades comerciales y por lo general siempre están ocupando espacios importantes dentro de los contextos sociales; podemos visualizar en el estado Mérida específicamente en el Municipio Libertador, en estos momentos de crisis, estancamiento, pandemia y todas las plagas de Egipto juntas podemos observar que la única construcción a va a todo tren es la construcción del centro comercial TRAKI en la avenida los próceres, ¿que indica esto?... Que los empresarios saben que apuestan a ganador, esperando que toda situación económica se maneja por ciclos; existen ciclos malos y ciclos buenos... Entonces como ya es sabido tenemos bastante tiempo pasando una crisis de estructura política y ya se vencieron los tiempos y vienen tiempos de cambio y como es sabido, las crisis crean oportunidades; más el ciclo de crecimiento económico apunta a futuro incierto pero positivo.

Para este caso mi recomendación técnica sería la de utilizar técnicas de construcción y mercadeo tipo Panamá, donde se ubican primero a los inversores, se recaudan los fondos y se ejecutan las construcciones con arquitectura y estilos novedosos que impacten a la nueva sociedad.

5. Dada su situación de comerciante y en función de las perspectivas que hay en el mercado mundial, referente a la expectativa del mercado luego de la pandemia del CORONAVIRUS.

¿Cuál es su criterio en relación al mercado local?

Respuesta: En relación al mercado local podemos visualizar ciertos fenómenos anómalos, siendo que las ventas de calzado ahora venden víveres y alimentos varios, igualmente las ventas de prendas de vestir, quincallerías, fotografía, electrodomésticos, etc., etc... lo que quiere decir que se generó un efecto de resiliencia debido a que el primer impacto social fue el de suprimir los gastos domésticos a solo la adquisición de alimentos y productos básicos, cosa que derivó hacia un cambio de rubro hacia la distribución de alimentos y productos básicos, lo cual ha estado sucediendo desde hace alrededor de dos años aproximadamente; la naturaleza humana de supervivencia dicta una conducta que permite atender las necesidades y en prioridad las necesidades básicas lo cual lo hace actuar de esa manera.

La necesidad de vivienda se encuentra en los actuales momentos en un estancamiento forzado por la situación económica, lo cual va a conducir a solucionar la problemática de una manera ingeniosa y por lo tanto el área de comercio en los actuales momentos se encuentra en un total proceso de cambio, adaptándose a nuevos mecanismos de intercambio.

6. En virtud de lo anteriormente descrito en la figura N°1 ¿Qué tipo de establecimientos cree usted que deberían instalarse dentro de los nuevos centros comerciales y que características físicas y de funcionamiento deberían tener los nuevos centros comerciales y los que ya se encuentran en funcionamiento?

Respuesta: Primero que todo se debe estar atento a la praxis social y como se está desarrollando y que conductas nuevas se están incorporando al modus de vida de los individuos, que más adelante se van a convertir en leyes y normas sociales.

Segundo depende del lugar donde se va a construir el centro comercial, que estaría muy acoplado con el diseño arquitectónico y funcional del mismo.

Tercero, observando la figura anterior podemos visualizar una serie de rubros que han sido seriamente afectados por la pandemia del COVID-19, como el caso del turismo, líneas aéreas, navieras y terrestres sufren un estancamiento muy marcado; la banca también va a sufrir una metamorfosis muy significativa debido a las nuevas monedas y nuevas tecnologías de alta gama que están apareciendo a nivel mundial; la educación también está sufriendo un cambio importante; Petróleo y gas estará muy pronto impactado por nuevas tecnologías; Los rubros que pueden mantenerse y sufrir mejoras tenemos a la agricultura, el comercio, las redes sociales virtuales y los medicamentos...

En general, haciendo un diagnóstico profundo podemos afirmar que estamos en un momento de cambio profundo a nivel mundial; Entonces los nuevos centros comerciales deben tener en cuenta estos procesos de permutación de los estilos de vida y dirigir los diseños a sistemas prácticos y funcionales adaptados a las nuevas tecnologías.

www.bdigital.ula.ve

Anexo 6

Entrevista no estructuradas

Entrevista no estructurada al Arq. Jesús Yépez

•**José Hernández:** ¿Cómo ves tú la factibilidad de construir un centro comercial y que sea rentable para el que lo construya y para el propietario?

•**Jesús Yépez:** Construcción del CC Sambil por el grupo COHEN. Los arquitectos diseñadores del Sambil marcaron pauta en la construcción de centros comerciales. Arquitectónicamente nunca hubo una respuesta positiva por parte de “Entrerayas”; se encargaron de criticar esos trabajos, pero por ser Sambil con sus conceptos adaptados al regionalismo crítico marcaron una pauta; no obstante, emigraron a República Dominicana y en España, le puedo dar los contactos para que se pueda comunicar vía WhatsApp y les pueda preguntar cosas que van más allá de una simple respuesta arquitectónica.

•**Jesús Yépez:** Desde otro punto de vista de arquitectos que han hecho centros comerciales tenemos a Paolo Bastimentos quien hizo varios en conjunto con su suegro Pedro... (QEPD) hicieron el CC Los Naranjos, un centro comercial en Barinas, en Cagua hizo un pequeño centro comercial. Está también el Arq. Francisco Pimentel, quien hizo el Plaza Las Américas II y el Millenium Mall, que son conceptos diferentes y que marcaron pauta, el tema de la plaza abierta; es decir, cada centro comercial con su estilo, pero en algún momento de la ciudad, por ejemplo en el caso de Caracas, se saturó el mercado, en algunas partes habían centros comerciales muy cerca, en consecuencia unos y otros se canibalizaron y se comieron y en el caso del que hizo Baker, que estaba en la subida de Los Naranjos, que al final se convirtió en Casa Mall (años 90), se reinventó y se convirtió en el mencionado Mall. Cambiaron el concepto e hicieron el centro comercial temático, en función de otras estrategias de otros países, de centros comerciales con un tema; como ocurre por ejemplo en Sao Paulo, que hay centros comerciales dedicados a un tema específico, especializado a un rubro comercial y eso lo aplicaron en este centro comercial y aunque la locación no es la más idónea, se convirtió en un centro comercial con tiendas de cosas y al final fracasó; no pegó por su ubicación, pero lo reinventaron y lo convirtieron en un centro comercial de decoración. El otro arquitecto es Enrique Phelman, que hizo un centro comercial en Sabana Grande, lo único es que con esta situación del país, el tema de los locales comerciales grandes, las tiendas ancla, ese tipo de cosas, las grandes compañías, eso se ha reducido y ahora un centro comercial con grandes tiendas es una soga al cuello porque ¿quién puede mantener tanta mercancía? Digamos que la tenencia en este momento. La tendencia, según lo que yo he observado es de reducir el tamaño inmenso de las tiendas; de hecho pasa en el Sambil, tiendas que han sido grandes se han reducido, se han dividido, se han convertido en pequeños locales comerciales de varias cosas dentro de una gran tienda; no es lo más común pero es lo que está pasando; las grandes tiendas, claro hay algunas partes de tiendas que se han apropiado, no metidas dentro de un centro comercial, tipo TRAKI que toman a un gran edificio y lo transforman en una suerte de pequeño centro comercial, pero como tal no fue construido para ello. Pero hay un grupo de máximo 10 arquitectos, se podría decir que son los que han hecho centros comerciales en los últimos años; digamos que hubo una etapa entre 1998 hasta el 2012 (14 años), donde el boom de los centros comerciales en Venezuela se expandió, creció de una manera exponencial y digamos que los promotores inmobiliarios se dedicaron a eso; crearon grandes centros comerciales, pero digamos que ha bajado.

•**Jesús Yépez:** Otro ha sido la gente del PMA, me acuerdo ahorita que hizo el centro comercial La Vela en Margarita; hay un centro comercial La Vela II que está al frente pero que quedó ahí como un elefante blanco, en Guayana el Orinoquia Mall, lo hicieron también ellos, no me acuerdo como se llama el arquitecto; pero digamos, en el país la crisis ha hecho que el tema del centro comercial como tal, el tema del mantenimiento, los cánones de arrendamiento ha bajado, por lo que han aparecido tiendas por muchas partes de la ciudad que son esa suerte de bodegones, tiendas de conveniencias, locales en general, que es lo que ha aparecido en los últimos 3 años. Los arquitectos conocidos se están dedicando a hacer pequeños Mall's. Se siente que entre arquitectos es un tema que está maldito por el hecho del local cerrado, de la playa de estacionamiento al frente y el elemento al centro de “X” parcela. Sambil tiene un concepto innovador que fue el de incorporar hoteles y el tema de sitios de exposiciones dentro

de los locales; digamos que la gente tiene esa suerte de ícono de la ciudad, de Chacaíto, San Ignacio, el Millenium Mall con todas las cosas que tiene en pro y en contra, de que es abierto, de que es hundido, de que las tiendas están para abajo, pero yo siento que es el más innovador de todos los centros comerciales últimamente.

•**Jesús Yépez:** El centro que se integra a la ciudad, de eso el Arquitecto Francisco Pimentel perfectamente podría dar una clase magistral sobre esto, de cómo se integra un centro comercial al espacio público y la gente invade el centro comercial dentro y este se mete en la ciudad. En algún momento, si esto llegase a arrancar o hay un boom, yo me imagino que vamos a tener la tendencia a tener centros comerciales temáticos, o sea, digamos un centro comercial solo de carros, un centro comercial solo de cuestiones hospitalarias, así como de repente existen, o bueno, existían, bueno con esto de... en Caracas ya no se ven... digamos si tomamos el ejemplo de Colombia donde hay calles específicas, o sitios donde hay puras cuestiones de iluminación y en vez de tener eso en la calle, integrarlo a un centro comercial... como el caso aquí en el centro de Caracas que está el Metro Center, donde estaba antes Corda Moda... Había una tienda que era Corda Moda que agarró e invadió, fue comprando y tu entrabas por una esquina y eran varios edificios, lo que ha pasado con esto pues, hay sitios donde hay edificios que los han transformado, digamos que entre esos es TRAKI que ha convertido edificios en tiendas y han metido ascensores, etc... pero digamos que acá pudiéramos perfectamente... la tendencia sería eso, una: hacer centros comerciales temáticos en función de algo... algo de pura pintura, algo de pura tiendas de decoración, o que la gente vaya a buscar puros juguetes pues... o sea, que si la economía lo hubiese permitido, yo creo que en este momento tuviésemos centros comerciales temáticos. Está pasando con el caso de las cuestiones de electrónica, por ejemplo el ... que inicialmente fue un proyecto... varias tiendas, los mismo dueños al ver que no era rentable, decidieron cambiar el concepto del centro comercial y darle un impulso a la cuestión tecnológica y toda la gente va a allá a buscar celulares, tipo market express; lo que está pasando ahorita con el Boleíta Center, donde se está terminando un piso completo, decidieron cambiarlo para orientarlo para cuestiones tecnológicas. O sea, digamos que vamos a tener, yo creo que de aquí a unos años, por ejemplo el centro comercial ese que salió, el Parque Cerro Verde con su ubicación y eso, digamos que atrae como gancho que en algún momento será algo turístico, o montan una atracción para que la gente vaya. Ya los locales ancla no serían los locales ancla per se, si no que llegarán a convertirse en una actividad específica dentro del centro comercial; irán a ser los locales ancla el ancla por un concepto del centro comercial, bien sea tecnológico, bien sea de decoración, de repente un centro comercial de puras mascotas, o las tendencias que hayan ahora, por ejemplo para gays. Si esto llegara a pasar, perfectamente pudiéramos tener eso, porque ya lo viví en Sao Paulo; ahí había un centro comercial solo de Rock, de hecho se llamaba La Galería del Rock. Otro centro comercial en esa gran parte era de pintura. Yo estuve viajando mucho tiempo, entre el 2000 y el 2004, entre Sao Paulo y Río de Janeiro; esa tendencia que vimos allá la vimos acá.

•**Jesús Yépez:** Creo que el centro comercial como edificación arquitectónica tendría que cambiar, tendrían que haber criterios de sustentabilidad, de unas grandes tiendas, de cómo darle servicio y mantenimiento a unas grandes tiendas, yo creo que el tema de sustentabilidad todavía aquí no lo hemos aplicado; de tener pasillos totalmente iluminados, estacionamientos totalmente iluminados, lo vi en Sao Paulo en el año 2000, cuando la gente pasaba, luego de pasar las luces bajaban con dimmers con el propósito del ahorro energético. Digamos que todavía nos falta eso, el criterio de sostenibilidad a los centros comerciales que ya están construidos y con los nuevos centros comerciales que se van a hacer. Yo creo que falta mucho todavía por hacer y tenemos como una década rezagada de eso. No se ha hecho ningún centro comercial, lo que se han hecho son locales comerciales y tiendas; los bancos... la banca con esta crisis ha salido de locales... el integrar el comercio a las zonas que hay, por ejemplo en caso del Parque Central que tiene toda una zona comercial y está muy vacío eso. ¿Cuál es su investigación sobre eso?... (Lectura de la introducción)

•**Jesús Yépez:** Yo creo que le veo a esto son.... Conozco al Arq. Luis Alemán, quien trabajó con Francisco Pimentel, que es el Gerente de Mantenimiento del Millenium Mall y ahí lo que buscan es en los mismos pasillos hayan exposiciones... aunque el Millenium Mall sigue siendo un centro comercial normal con tiendas que quizás en algún momento de su historia próxima, se pueda convertir en un centro comercial temático de una suerte de museo, museo de la ciudad, como es abierto, que ahí queda la plaza Miranda y ahí de vez en cuando se hacen eventos, de repente... porque hay muchas tiendas que han cerrado, y están ahí las cafeterías y además con el tema del COVID, ya la gente no está yendo;

digamos que hay que buscar la manera de que estos centros comerciales retomen su liderazgo; por una parte tenemos una cantidad enorme de buhoneros en la calle vendiendo “n” cantidad de cosas que prácticamente resuelven el menudeo de la gente... claro, hay que buscar la parte política, la presión política de la gente que dirige al país, en los niveles nacional, regional y municipal para que de alguna u otra manera el comercio informal que tenemos se regularice y que esa misma gente que vende en la calle de repente pueda con una campaña publicitaria entender de que eso de estar trasladando todos los días cosas de una casa a otra a la calle, es mejor tener un local comercial en vez de estar trasladando con unas carruchas a abrir simplemente la Santamaría; no imponerlo sino crear conciencia.

•**Jesús Yépez:** El tema de la Gran Misión Vivienda Venezuela propició la buhonerización del espacio de la ciudad. Un edificio de estos lo montas en la calle, independientemente si está en Mérida, si está en Valencia, si está en Caracas, monta su taguara abajo, en su pedazo de calle, su espacio pues; en caso concreto acá en Plaza Venezuela y ahí hay varios edificios que son de viviendas, en Plaza Venezuela y en los alrededores se ha buhonerizado de tal manera que... y esa gente en la noche recoge sus parapetos y se va. Esa forma... habría que buscar la manera de que esa misma gente que son pequeños empresarios y emprendedores se formalicen en asociaciones y se les dé... terminen de comprar su local comercial.

•**Jesús Yépez:** Lo otro es el tema de la pandemia: la gente no quiere ir a un centro comercial precisamente por el temor a eso. El tema de un cine, las películas por Netflix... la gente para qué va a ir a un cine, eso está reducido, el tema de las grandes tiendas, la gente busca la más pequeña, o sea, ¿qué se hace con esas tiendas ancla que nadie usa? Yo lo veo en La Vela, yo fui el año antepasado y a mí me da dolor ver en el Centro Comercial La Vela tiendas cerradas y al frente un inmenso edificio que no está ocupado.

•**José Hernández:** ¿Y en relación a EPA?

•**Jesús Yépez:** EPA sigue pero obviamente se ha reducido y EPA también, digamos que ya no solo vende herramientas sino que también vende comida. Todas las tiendas grandes para que les permitan abrir en semana radical, han tenido que convertirse en vendedores de Harina Pan. Inclusive, lo más cómico es que en CCCT hay una tienda de tatuajes y en la vitrina donde decía de los tatuajes había Harina Pan; justificaba su apertura porque vendían comida y productos de limpieza; productos de primera necesidad. O sea, el tema por un lado, obviamente el... insisto que entre también entre los arquitectos exista esa noción de lo maldito del centro comercial.

•**Jesús Yépez:** En el caso del SAMBIL, aquí hay unos arquitectos que le dicen “San Vil” de villano.

•**José Hernández:** sí porque ya el centro comercial no debe ser como el centro comercial, de ¿cómo te digo yo?... el más clásico, y para lo que iba a ser el Helicoide, un centro comercial, ya eso no es.

•**Jesús Yépez:** Sí, claro pero digamos que ahí esas referencias de... Hay que buscar la manera de que entre los mismos arquitectos, por un lado de que la parte arquitectónica de un centro comercial regrese y no sea simplemente un cajón en algunas partes; obviamente, los arquitectos buscan la manera de que esas grandes paredes, que detrás de ellas están las tiendas, tengan algo que decir. Digamos que hay criterios como el Centro Comercial Chacaíto, el Centro Comercial San Ignacio con su juego de escaleras y su vista al Ávila, esa integración. Hay una tesis que hizo un arquitecto que también te puedo poner en contacto, Carlos ¿cómo se llama el?... El habla de los grandes centros comerciales integrados al espacio público. Una tesis de maestría en la Universidad Metropolitana, donde él hablaba de la posibilidad de integrar el CCCT con el San Ignacio, con el centro histórico de Chacao, con el SAMBIL, con un gran puente peatonal tipo tienda para unir el CCCT con el SAMBIL y el San Ignacio y crear el gran macro centro emporio con el espacio público.

•**José Hernández:** ya no sería en centro comercial negado a la ciudad sino que, al contrario, abierto a la ciudad.

•**Jesús Yépez:** El arquitecto Alejandro Borges inclusive, que nosotros publicamos en una de las revistas, hizo todo un proyecto de peatonalizar el Tamanaco para que esos accesos que tanto criticaba el arquitecto Ramón Paolini, donde llegó a leer el libro Caracas, Una Quimera Urbana donde decía que habían puesto una grandes macro vías, una vigas... para que pasaran unos infames peatones para que llegaran a un centro comercial. Veo que nosotros hemos abordado esto... tenemos varias revistas donde hemos publicado artículos de esto... Pero digo: ¿hacia dónde va el centro comercial? No sé porque, el tema económico, un tema político, tenemos centros comerciales que han sido expropiados, caso del SAMBIL LA CANDELARIA, que un buen día el presidente pasó, dijo: ok, como no le gustó lo mandó a expropiar, ya estaba a punto de caramelo porque iba a impactar, eso fue cuando Freddy Bernal y Barreto

eran Alcalde del Municipio Libertador y el otro de Municipio Metropolitano y quitaron el SAMBIL DE LA CANDELARIA, porque supuestamente iba a generar un caos vehicular y después este fue usado para meter a gente que quedó damnificada con las lluvias fuertes del año 2010 y al final eso lo tenía como centro de... y el mismo gobierno mete gandolas y atraviesa esas gandolas por toda la candelaria porque habían veces cuando llegaban productos metían ese poco de gandolas; pero digamos que también buscar que el destino de los centros comerciales sean lugares de referencia para la comunidad y que la gente se apropie en el buen sentido de la palabra, este es mi espacio comercial, este es mi local, esta es mi tienda... Digamos que hay varias vertientes: hay un edificio aquí que hizo Pablo... no sé si tú lo conoces... y al final el gobierno lo que hizo fue hacer un gran centro comercial de micro empresarios; y esos a su vez salen abajo a vender... No sé, lo que puedo hacer es que cuando se reinicie el WhatsApp le puedo mandar los contactos de estos arquitectos, yo no tengo ningún problema y creo que ellos no tengan problemas y usted pueda hablar con ellos. Ahí hay especialistas que han hecho cursos. Hay un International Council of Shopping Centers, que reúne a todos los dueños de centros comerciales; ellos otorgan premios a los centros comerciales; de hecho el SAMBIL PARAGUANÁ tuvo un premio en un concurso; creo que al SAMBIL VALENCIA también le dieron un premio. Ellos hicieron unas regulaciones y agrupan a toda la gente, no desde el punto de vista arquitectónico sino desde el punto de vista del mantenimiento. Aquí existe lo que es la CAVECECO, la Cámara Venezolana de Centros Comerciales, no sé cómo están ellos; inclusive ellos editaron una revista donde promovían lo de los centros comerciales. Organizaron algunos eventos, yo participé en uno de ellos, fue en esa década, digamos prodigiosa década de expansión de los centros comerciales que inició en 1998 con la construcción del SAMBIL y otros promotores se lanzaron y constructoras a hacer centros comerciales y hubo un boom de repente creando centros comerciales. Eso...

•**José Hernández:** no, bien interesante el tema...

•**Jesús Yépez:** También por el uso del acero, el incremento fuerte en el uso del acero, la rapidez de construcción; hubo una mezcla entre la gente que estaba construyendo con los proveedores de acero, también eso se cayó porque bueno...

•**Jesús Yépez:** El destino también es hacer que el centro comercial tenga un ancla, una tipología, un tipo, insisto en función de las cosas de la misma sociedad pues, hay centros comerciales que están metidos dentro de una... se han generado creo que tres centros comerciales dedicados al tema de la decoración, uno ya cerró y quedan solamente dos, uno de ellos es el Rosal Planta.

•**José Hernández:** y me imagino que porque eso no es un producto de primera necesidad y eso no tiene demanda.

•**Jesús Yépez:** No, exacto, digamos que la gente no... está... no... o sea, el tema de la construcción va ligado a la economía y la remodelación y esas cosas no... no prosperó pues. Ahí sigue guapeando pero digamos que la ubicación...

•**Jesús Yépez:** En fin, más tarde yo le puedo pasar los datos de otros arquitectos, o primero déjeme enviarles un correo diciéndoles a ellos de que usted los va a contactar... ya, es eso. Yo insisto en que tenemos mucho potencial, hay mucha capacidad instalada en el país, hay mucha demanda, no sé cuáles son las cifras exactas, pero sé que hay capacidad, lo único que obviamente no vamos a tener grandes tiendas, no sé, a menos que venga... Yo lo veo en Barcelona, España... los centros comerciales de re uso... O sea, digamos que hay una suerte de, como de, de que la gente no se sienta perdida en muchos centros comerciales... o sea, yo te agarro, yo te llevo de la mano pues, ¿sabes?... el centro comercial es tu amigo... esa visión que le están tratando de dar a ciertos centros comerciales, buen ove acá, si estás despechado este es el sitio para que te despeches con nosotros; ¿me explico?... el éxito del centro comercial no es porque tenga tiendas ancla, sino porque yo quiero sentir algo, digamos que los chamos ahora los teléfonos si te ofrecen una conexión wi fi, la gente va pero quiere más pues.

•**José Hernández:** es decir, el valor agregado al servicio prestado.

•**Jesús Yépez:** El valor agregado, o sea, va a ser determinante el valor agregado que le puedas imprimir al centro comercial, ¿qué cosa va a encontrar la gente en el centro comercial? ¿cómo se relaciona eso con las comunidades cercanas? Porque a veces la gente no quiere del centro comercial que sea así, como... la gente no quiere tener al lado una escuela o una funeraria, o una clínica, también existe cierto rechazo que no se cual sea de que la gente tenga al lado un centro comercial con todos los problemas que puedan tener de contaminación, sonido, que los carros, la vaina, que sean centros comerciales más ecológicos, más amigables; está el tema de la sustentabilidad, hacia donde va... hay varios factores que hay que mezclar para que volvamos a tener una década en la cual podamos tener un auge de los

centros comerciales; hay que reinventarse. En este momento se está construyendo muchas tiendas, pequeñas tiendas, que están como restándole al centro comercial; el tema de la seguridad también está impactando pues, uno ya no puede ir a las 7 de la noche, o hasta las 12 de la noche. Si uno hiciera como una suerte de revisión del horario en el cual pueda trabajar, que puedan trabajar hasta las 12 en diciembre y han bajado a las 8, 10pm. O sea, digamos que Caracas hay toda una situación para que los centros comerciales vuelvan a tener auge pues; tu puedes ir a un centro comercial para ir a un cine pero ¿para qué vas a ir al cine si la puedes ver en Netflix? ¿me explico?

•**José Hernández:** Ya sería entonces una actividad de distracción que no aplicaría ver solo la película por se; tendría que haber otras actividades colaterales a la película que motiven a la persona a asistir al cine.

•**Jesús Yépez:** Exacto, o sea, hay... o sea, digamos que estamos en esta tercera década del siglo XXI y con miras a de aquí a diez años, como vemos un centro comercial no se hace de la noche a la mañana, se planifica. Si cambiara el escenario político y se hace una inversión, yo creo que hay que decirles a los promotores eso. El tema del centro comercial, el arraigo que pueda tener la gente, las consideraciones temáticas, la ubicación y conexión con la gente. No se construye un centro comercial por tener grandes tiendas sino que... oye, este es el centro comercial de la familia, o este es el centro comercial de los chicos; esa pudiera ser una vía, pues. O sea, más que seguridad, más que... que la gente consiga algo más, que a esa búsqueda va la gente.

• **Jesús Yépez:** Y más con la economía esta que tenemos.

•**Jesús Yépez:** E insisto, el centro comercial, como... y yo lo puse en la editorial y fui criticado por eso: el centro comercial como la nueva clase, por eso el MLENIUM MALL tiene éxito porque es un centro comercial abierto, que se critique la seguridad y esas cosas, está bien pero, tenemos lo que hizo Enrique Phelpman, el Boleíta; él está integrado con el Boleíta Center.

www.bdigital.ula.ve

Entrevista no estructurada al Ing. Nelson Freitas

José Hernández: ¿Cómo ves tú la factibilidad de construir un centro comercial y que sea rentable para el que lo construya y para el propietario?

Nelson Freitas: bueno actualmente en Mérida sería una propuesta muy fuerte porque la mayoría de los centros comerciales en Mérida están quebrados, si te acercas al Millenium ya casi no quedan locales¹¹, el Centro Comercial Viaducto hace años que está muerto, ahí creo que funciona un consultorio médico y funciona porque la gente tiene que ir allá, sino no funcionaría, pasa lo mismo que con el centro comercial San Cristóbal, ahí funciona realmente la pizzería Da Enzo que está en la parte de abajo y está funcionando porque es un negocio que tiene treinta y seis años en Mérida, la gente va a allá por tradición y ha mantenido la calidad, pero de resto son oficinas, en verdad creo que prácticamente no hay nada ahí que esté funcionando.

Si vas al Centro Comercial Las Tapias, tiene vida porque allá hay dos bancos, de ahí para arriba hay oficinas, pero está trabajando a media máquina, y así cada uno de los centros comerciales. En este momento el que está funcionando al 100% debe ser el Rodeo Plaza y es porque fue en principio el que estratégicamente en Mérida el sitio donde hacía falta un centro comercial, está rodeado de más o menos unos 50 edificios, entre Res. Independencia, Los Samanes; estratégicamente era un sitio ideal para hacer un centro comercial, por el sitio, por su cercanía al centro, por sus vías de acceso, creo que es el centro comercial mejor planificado en ese sentido. Otra cosa es que el volumen de gente está acompañando en este momento al funcionamiento de ese centro comercial y todavía no tendrá crisis, me imagino yo porque el volumen de gente hace que al vender puedan pagar los condominios.

¿Ese centro comercial por qué está funcionando bien? Primero porque es nueva, segundo la zona, como habíamos mencionado, primero la moda, ya pasó esa moda, ahora se mantiene porque está súper estratégico, acceso, cantidad de gente y variedad de locales. Yo siempre he dicho que los centros comerciales deberían tener una plaza desde donde se puede observar todos los locales y que todos los locales tengan vista, porque aquí en Mérida hubo varios errores de construcción, como por ejemplo el Centro Comercial Alto Chama que quisieron aprovechar todo el terreno y lo que hicieron fue como unos edificios de apartamentos que llamaron oficinas en ese entonces, pero fue mal concebido porque era un edificio comercial y no hay una plaza donde usted pueda ver todos los locales al mismo tiempo, eso le resta visibilidad y le resta venta a alguien; si usted va a colocar un restaurante en el segundo piso del Centro Comercial Alto Chama, pues no tiene vista sino cuando usted llega al sitio, de resto no hay manera que lo vean.

El Centro Comercial Las Tapias en su momento cumplió esa función de que usted se paraba en la plaza interna y usted observaba a su alrededor y veía todos los locales; pero ahí cometieron dos errores para mi criterio que son fundamentales:

1.No colocan una feria de comida en el tercer piso, deberían haberla colocado para atraer a la gente hacia arriba, tú sabes que después de comer te asomas al balcón y vuelves a tener vista hacia todos los locales; esa es la idea que deben tener los centros comerciales: desde un punto de vista ver todos los locales.

2.El otro error de ese centro comercial fue que esa planta interna la llenaron de locales, entonces prácticamente ya no tienes vista, ya no puedes observar hacia arriba; otro error es que de repente en esos nuevos locales pequeñitos colocan una mini zapatería y le resta venta a una zapatería grande que está en el segundo piso. No planificaron los rubros en el centro comercial para evitar las competencias desleales, porque lógicamente si yo voy a comprar un par de zapatos en el primer piso, no voy al segundo piso a comprar ese mismo par de zapatos, entonces eso hay que tomarlo en cuenta; un poco llevado a lo que era el mercado principal que allá había un reglamento donde la planta baja era puras verduras y comestibles, el segundo piso artesanía y el tercer piso artesanía, las cocinas del mercado... ah! Y en el primer piso estaban los cafetines y en el tercer piso podía haber artesanía, ropa, podía haber mercancía seca en general y las cocinas; ese reglamento ayudó mucho que por decir algo, si el turista quería comprar unas verduras o unas frutas sería en la parte de abajo y desayuna en la parte de abajo, pero usted quería comprar artesanía tenía que subir al tercer piso; si usted quería ir a almorzar tenía que ir a juro al tercer piso, pero aquí en esta subida usted veía los locales y podía decir: oye después de almorzar voy a bajar a aquí a ver tal cosa, tal local... el reglamento ayudaba a que todos tuvieran las

¹¹ Se refiere a locales rentados, en uso

mismas oportunidades de venta... lógicamente en todo centro comercial, en todo mercado hay locales estratégicamente mejores que otros, pero en general era la idea era que la misma actividad del centro comercial o de mercado hiciera que tuviera vista todos los locales, y entonces bueno eso... esa era la idea a la hora de hacer un centro comercial tratar de darle la mayor visibilidad a cada uno de los locales, no importa si están en el tercer piso, en el segundo, tratando de tener estrategias para que todos tengan oportunidad de venta, eso es en el feed back; ahora, ¿qué pasa hoy en día? Hoy en día un centro comercial no puede ser pensado solamente para vender cosas, un centro comercial hoy en día tiene que planificarlo de tal manera dentro sus mismas instalaciones haya un área para hacer aerobics, para hacer zumba, que llaman, después tiene que tener un sitio que por ejemplo tenga una cancha de pádel, que está ahora muy de moda, o de basket, d futbolito, tiene que tener esa área, parece mentira, pero la idea es que ahora un centro comercial tiene que ser un sitio integral; así como le exigen a un hotel para que tenga 5 estrellas, ¿cuáles son los requisitos para que un hotel tenga 5 estrellas?, que dentro de unas instalaciones tenga piscina, tenga discoteca, tenga, tenga barbería, peluquería, tenga gimnasio, tenga spa, esos requisitos para que un hotel tenga 5 estrellas hay que llevarlo a los centros comerciales, ya no fue solamente vender, porque vender implica muchas cosas, hoy en día tenemos muchas ventas online, entonces si usted va solo a vender en un centro comercial, le aseguro que puede fracasar, hoy en día tendrá que colocar 50% online y 50% en físico y ya le explicaré el porqué del 50 – 50, hoy en día un centro comercial debe prestarle tantos servicios a las personas, que así no vayas a comprar nada en una tienda, debes crear actividades para que estimulen la compra en esos locales, por decir algo, una cancha de pádel, están jugando y tal y llama la atención ver el nuevo juego y ahí de repente, cerca de esas canchas habrán tiendas deportivas y de repente el espectador diga: oye voy a comprar un par de zapatos deportivos ya que estoy, o sea, si no hubieran ido a ver el juego no hubieran comprado, entonces ya el centro comercial tiene que volverse a integrar; por decir algo, un día se programa una feria de comida con los mismos comerciantes que están ahí y que la gente pruebe todos los platos y ahí empiezas a enganchar gente, pero si no hubieran ido a la feria de comida no hubieran conocido ese plato; es decir, ya el centro comercial tiene que ser desde la gerencia, de quién administra, ya tiene que mercadear el centro comercial como tal, porque solo con conformarse con solo que es un sitio de venta cómodo, lujoso, no eso ya pasó; tiene que tener inclusive servicios médicos, que de repetente va a ir alguien a hacerse un chequeo, exámenes de rutina, etc., de repente recorre el centro comercial y compra algo...

José Hernández: ¿Estás hablando de lo que hoy se conoce como un mall? Que tú entras en la mañana, no solamente a trabajar, a ir al médico, a entretenerse, a otras actividades colaterales.

Nelson Freitas: si, tiene que ser porque, vuelvo y repito, el sistema tradicional de pura venta estaría fracasado y por eso como te decía hace rato, 50% online, 50% físico es porqué, porque tenemos dos tipos de personas, aquella generación que no conforme con comprar online porque dice: aja! Y esa camisa cómo me queda, yo la puedo comprar online pero si me queda grande, no me queda bien o en la foto se vio de un color y cuando llega viene de otro color, esa gente es delicada, le gusta lo físico, entonces para eso tiene su tienda; haces una buena propaganda vía redes, entonces eso hay que trabajarlo; no sé si te has dado cuenta, los grandes malls en... han desaparecido, esas tiendas por departamentos han ido desapareciendo porque ya el concepto es otro; entonces Venezuela está un poco atrasado en eso, tardará...

José Hernández: sin embargo en Estados Unidos tenemos a Walmart, Walmart tiene de todo, puedes comprar desde los cortaúñas hasta repuestos, herramientas para la construcción...

Nelson Freitas: si, si... tiene de todo tipo y tú vas allá, por qué, porque si vas a comprar zapatos o vas a comprar un taladro podrías ir a una tienda como tal, una sola tienda, un centro comercial es más complicada porque cada tienda tiene su política, cada tienda tiene su precio, sus márgenes de ganancia, en cambio en el caso de Walmart, es cierto, es un éxito en el sentido de que tú vas a allá y sabes que los precios competitivos comparados con otros, entonces eso es un plus que le da a la gente: no, voy a un solo sitio; entonces la idea sería trasladar esa experiencia de Walmart o en el caso de Venezuela ahorita, esas tiendas como Total, donde tu consigues de todo, herramientas, todo eso, dices: bueno, aquí voy a conseguir buenos precios y lo tengo todo, en fin, pero la idea debe ser trasladarte a un centro comercial en el que se diga: bueno, en esta tienda compro zapatos, en aquella compro aquello, y tengas todo dentro de una política de margen de ganancia más o menos igual para ser atractivo. ¿Qué pasa ahora? Uno entiende la idea de que si voy a comprar ropa y si me voy a un centro comercial voy a pagar el lujo, esa parte hay que mercadearla, en el centro comercial hay trabajar mucho en esa perspectiva,

ahora el caso de los centros comerciales, volviendo al caso de Mérida, como le dijo ha ido fracasando, por decir algo, Plaza Mayor que todavía está funcionando, sin embargo ya se está desocupando.

José Hernández: pero hace poco lo estuve visitando y hay locales todavía y hubo una época que tuvo un bajón terrible, sin embargo volvió a subir un poco la cuestión de la cantidad de locales.

Nelson Freitas: si, lo que pasa es... ya es un poco la experiencia del mercado, el problema está en que, mantener una mega estructura como esa no es fácil, si te pones a ver solamente en electricidad, antes la electricidad era relativamente barata, se pagaba mensualmente a CADELA, a CADAFE en aquel momento era relativamente poco y manejable, hoy en día la factura eléctrica de un centro comercial representa digamos que cuidado y no representa el 50% de los gastos, igualmente con el agua, el agua en este momento ha subido bastante y entonces cuando tú te pones a ver los costos para mantener una mega estructura pues los condominios deben ser elevados, claro se tendrá que gerenciar, por decirte algo, aquí la azotea de este edificio se colocó una antena de MOVISTAR, eso ayuda a bajar los costos, tienes que procurar dentro de las limitaciones de los centros comerciales, buscar alquileres extras que ayuden a bajar los condominios, cosa que se hacía en el mercado principal, porque si no llega un momento en el que es inviable, por decir algo, yo no sé en este momento, pero el mercado principal hace poco, había un señor que tenía casi un 70% de mora, eso mata cualquier administración; claro, la ley permite que embarguen, pero no es fácil, y mientras tanto los gastos no paran, entonces en el caso de los centros comerciales principalmente en medio de todo esto tiene que buscar el sitio ideal, donde haga falta uno. Aquí en Mérida hay un ejemplo bien interesante que es en la Humboldt, están haciendo el Centro Comercial Humboldt, más debajo de Sujer, donde era Abastos Mérida, el Centro Comercial Rosario...

José Hernández: lo que era el Rosario Mall.

Nelson Freitas: eso es interesante porque si te pones a ver también está rodeado de muchos edificios, había aparentemente la posibilidad de que funcionara, porque ahí no había un centro comercial cercano; ahora, claro, ya con Ciudad Traki de aquel lado, el mismo C. C. Pie de Monte, de repente ya mataron lo bueno que eso iba a ser ahí.

José Hernández: satisface un poco la demanda.

Nelson Freitas: yo creo que satisface un poco y por cierto eso quedó abandonado.

José Hernández: estuve trabajando con esa gente, los Dávila, y bueno, estuve trabajando un corto tiempo para hacer una suplencia a un colega y realmente cuando ya estaba trabajando ya tenían problemas financieros; sin embargo, hay una cosa loable en ellos de que, lo que estaba mal era la construcción del Rosario Mall, sin embargo, ellos estaban construyendo edificios residenciales que estaban bien, de hecho vendieron todos los apartamentos y todo bien; sin embargo, lo que fue Rosario Mall estuvo mal.

Nelson Freitas: yo pienso que en Mérida, por su tradición no era ciudad de centros comerciales, o sea, el merideño fue un poco más reservado, entonces este cambio vida para un centro comercial... es más, tú le preguntas a alguien: ¿mira vas a un centro comercial?, no, ahí es más caro; a veces la realidad es así, y hay veces que tu compras algo en un centro comercial y es más barato que inclusive en el centro, como dicen por ahí, hay que buscar precios, en fin, pero la cultura de que en un centro comercial las cosas son más caras la mantenemos todavía.

José Hernández: es razonable porque en un centro comercial las tarifas de los alquileres suelen ser más altas que en el centro.

Nelson Freitas: no, e inclusive hay centros comerciales que no sé qué está pasando que los dueños de locales han alquilado sus locales y no cobran por decir algo \$30,00 mensuales pero con la condición de que el inquilino pague el condominio; así será de alto que no les importa, lo que quieren es quitarse el pago del condominio y llegan a un acuerdo con el inquilino para que mantengan el condominio al día y los servicios y no les importa tanto cobrar, esperando mejores tiempos a ver si mejoran el local, porque tú sabes hoy en día un local en el mercado principal, locales que costaban en ese entonces \$5.000,00, pequeñitos en el tercer piso, hoy en día los conseguimos entre \$1.500,00 y \$2.000,00 y los están vendiendo a ese precio es porque tenerlos cerrados es pérdida, parece mentira, por qué, pues porque te van a cobrar servicios, te van a cobrar condominio, entonces prefieren salir de ellos aunque sea regalados, pero quitarse ese dolor de cabeza. Entonces, claro, los centros comerciales es complicado; en Mérida creo que va a costar que salga un centro comercial fuerte, sin embargo, tengo entendido que frente al Yuan Lin, la gente de la cadena Total va a hacer la Ciudad Total ahí, en ese terreno baldío, ya compraron la locación... yo inclusive comentaba a las personas responsables de esa cadena, antes que

comprende revisen el terreno porque tengo entendido que ahí hay como una laguna y resulta ser que lo que ellos averiguaron parece ser que está descargando mucho agua pluvial por tubos que se descargan en el terreno... entonces quedaba como una especie de laguna, eso es lo que tengo entendido, pero tengo entendido que ya tienen la permisología y ya tienen todo. Entonces es interesante cuando estábamos hablando hace rato de sitios estratégicos y entonces yo me pongo a ver, oye pero ahí tienes a Plaza Mayor cerca, pero ¿qué va a pasar con este centro comercial? Bueno, lo que me dijiste hace rato, lo de Walmart, allá la cadena, pues Total probablemente va a hacer ahí su ciudad Total y va a tener de todo, su sitio de ferretería, de ropa, de electrodomésticos, podríamos decir que ya estamos diciendo que no era un sitio estratégico porque ya está saturado; no, más bien lo contrario, le va a servir porque primero va a tener al frente Suraki, lo que era el Yuan Lin, eso atrae gente y ellos después van a aprovechar esa gente que fue al supermercado y los va a agarrar para que vengan a ver lo de ellos y cruzar la calle, o sea que legalmente en ese momento le hicieron muy bien porque va a estar en un sitio que ya tiene un imán que es Suraki en este caso, está céntrico; tienes la Plaza Bolívar allá, si caminas rápido, 10 minutos y creo que es mucho, o sea que les va a quedar muy bien y una tienda con todos los servicios que ellos tienen aquí, abajo pues mire le va a ir bien. Creo que la clave en todo esto es observar bien el sitio donde vas a hacer el centro comercial, qué potencial tiene, revisar a qué hora comienza el movimiento en la calle en ese sitio, hasta qué hora se mantiene, cuál es la hora pico, qué servicio hay cerca, qué posibles competidores hay; hay muchos factores que hay que tomar en cuenta pero definitivamente la oportunidad existe y bueno, hoy en día el músculo financiero que a juro tiene que tener, porque al arrancar un centro comercial, es arrancar y terminarlo; bueno, lo acabas de decir, Rosario Mall está muerto y hoy en día para recuperarlo, yo pienso que lo que van a hacer es hacer edificios después, porque...

José Hernández: bueno, ahí por ejemplo lo que uno de los errores que cometieron, pienso yo en la obra esa, fue que no protegieron, por ejemplo, los aceros, se están oxidando, ya la resistencia que tiene el acero se está perdiendo.

Nelson Freitas: sería mejor demoler. Ahí ya están hechas las bases, supongo.

José Hernández: si, ya están hechas las fundaciones; de hecho hay una súper estructura, entonces se está perdiendo.

Nelson Freitas: está perdido ya.

José Hernández: no si eso se puede recuperar de alguna manera, hacer un trabajo... pero es una cuestión de que el que quiere invertir, tiene que... y a propósito de lo estás diciendo, el sitio es estratégico, porque primero, lo que tú estabas diciendo, Las Américas se está convirtiendo en un sector muy comercial, que tiene mucho comercio pero de diversas cosas, entonces tiene que ver qué van a hacer ahí.

Nelson Freitas: si, yo pienso que en el momento que colocaron Ciudad Traki y colocaron Pie de Monte cambia totalmente el proyecto original, porque ahora qué vas a meter ahí.

José Hernández: exacto. Tú acabas de decir la cuestión de Total, tienes Suraki, tienes Plaza Mayor, tienes el otro Suraki, el Viaducto está que tienes que recuperarlo, porque está la estructura, la cuestión es reactivarlo con una reingeniería y más nada; pero entonces tienes varios comercios que son generales, que tienen de todo, entonces yo pienso que... te lo iba a preguntar, pero te lo voy a decir de una vez y no sé si tú estás de acuerdo: especializar a partir de ahí, especializar el área de comercio que vas a poner ahí, de tal manera que no te vayas a morir en el intento de competir con tanta gente.

Nelson Freitas: el problema es definir qué nicho vas a ocupar porque el problema está que si te pones a ver, ese nicho es difícil porque por decir algo, Total es una tienda por departamentos donde va a tener de todo, Suraki tengo entendido que tiene hasta guardería, una de las cosas que... tiene panadería, parece que está completa, entonces tienes que buscar... el caso Total va con su propia fuerza, pero hacer un centro comercial o reactivar el centro comercial Viaducto, que a mí me parece muy interesante ese centro comercial, me parecía bueno también, pero ahí ya no pueden ser tiendas tradicionales, allá tendrá que buscar algo más especializado; por decir algo, allá está la doctora Maribel que tiene su consultorio, de repente ir allá y montar una mega farmacia tipo Saluta, pero en verdad no es fácil pero si hay que ir analizando qué tipo de público te puedes aprovechar de la atracción que vas a tener de los demás centros comerciales; yo pienso que, fíjate que Suraki ya agarró el balín; si al frente hacen Total, esa zona va a tener un plus de gente increíble. De hecho, ya he estado observando que por ejemplo, frente a Suraki toda la parada está llena de carros, esto hace que el canal de bajada lo utilicen de estacionamiento; de repente, habría que estudiarlo, ¿no?

José Hernández: fíjate que el estacionamiento de Suraki ahorita es gratuito.

Nelson Freitas: de repente una oportunidad de negocio sería esa, un buen estacionamiento por ahí.

José Hernández: de repente la misma Total, aprovechar y hacer un estacionamiento vertical.

Nelson Freitas: yo no observo en Mérida un sitio donde se pueda colocar un centro comercial o un mega proyecto porque yo pienso que aquí estamos saturados, habría que estudiar un poco el caso de Ejido, que Ejido tiene su centro comercial donde está el Garzón, yo tengo tiempo que no voy para allá, no sé cómo está funcionando, pero Ejido tiene una particularidad que estudios que han hecho en Mérida, es el sitio en Mérida donde hay más gente; habría que estudiarlo, de hecho estoy interesado en ese estudio porque en un futuro en el que uno quisiera ampliarse vamos a Ejido; entonces hemos estado explorando esa idea y Ejido es el sitio hasta ahorita más interesante. Estamos en eso, no digo para ya, esperemos qué situación país vamos a tener, pero si yo pienso ampliar sería Ejido; sinceramente porque volumen de gente, cantidad de niños, o sea, está interesante.

José Hernández: ok, tú estás hablando de Ejido. Vamos a trasladarnos más allá, El Vigía. Sabes que El Vigía es la encrucijada del Estado Mérida y la Zona del Estado Mérida que más mueve comercio. Te digo de una vez: para el trabajo de grado yo tengo como proyecto piloto un centro comercial que se iba a hacer en El Vigía, del cual yo fui Arquitecto proyectista; sin embargo, no se continuó el proyecto debido a circunstancias que no vienen al caso, entonces quedó eso y yo quisiera, de hecho lo estoy tratando de utilizar como proyecto piloto, lo estoy utilizando como proyecto piloto en El Vigía. ¿Cómo ves tú la factibilidad de construir en El Vigía?

Nelson Freitas: bueno mira, realmente el sitio como ciudad mueve más plata que Mérida, te soy sincero habría que ver Junior que es el que, cuando yo fui todavía le faltaban muchos locales por ocupar, realmente no sé si despegó.

José Hernández: tengo entendido que sí, pero muy tímidamente.

Nelson Freitas: entonces habría que estudiar este caso porque está en un buen sitio, habría que estudiar qué pasó, por qué no arrancó, si es que el centro comercial no tiene las comodidades, no viene a llenar ninguna necesidad y ver las costumbres del vigiense, de repente como Mérida; uno iba a los centros comerciales por moda o ir al cine; habría que estudiarlo. Ahora, lógicamente desviar un centro comercial pensando en todas la oportunidades para asistir a toda la gente en EL vigía, qué se yo, si es un ganadero en El Vigía de repente un centro comercial debería tener un área orientada a la parte de agropecuaria. Pero para qué montar un centro comercial si yo tengo montado mi local en tal sitio; habría que averiguar porque de repente tú pudieras en un centro comercial tener un área dedicado a la parte agrícola, a la parte pecuaria y concentrar ahí servicios veterinarios, pensando un poco en esa área y lógicamente después la parte de esparcimiento, que digamos en ganadero va con su familia y aprovecho y compro un tractor, compro algunas cuestiones y por otro lado voy a comer, a comprar ropa; habría que estudiar bien el mercado, pero vuelvo y repito, los centros comerciales hay que planificarlos muy bien, como te dije hace rato, un hotel 5 estrellas tiene que planificar todo; tienes que igualmente planificar un centro comercial, todos los servicios en un solo sitio y también con estas nuevas tecnologías de electricidad prever y ser autosuficiente para ir bajando los costos de mantenerte ahí; no es fácil porque esa parte de energía autosustentable, los paneles solares tienen una vida útil, las baterías tienen una vida útil y hay que sacar bien las cuentas; claro, hay profesionales para eso; los servicios públicos lógicamente donde vayas a poner un centro comercial deben ser buenos, buen servicio de agua, electricidad para poner una oferta creíble y que dure en el tiempo, perdurable en el tiempo, porque por decirte algo, al crear un centro comercial, la planta Don Luis Zambrano nunca va a estar al 100% porque tiene que quemar mucho combustible y de repente mucho agua para enfriar y no tenemos una fuente de agua cercana y mucho menos combustible; entonces eso hay que planificarlo muy bien... no era como antes que decías: lo monto para diciembre, no ya hoy en día tienes que planificarlo desde hace rato, ser autosustentable, tener áreas de recreación, áreas para ferias, inclusive para hacer conferencias porque tiene que ser integral para que atraiga gente. Por ejemplo, en algún momento el mercado principal, ya habíamos tenido toda la administración, teníamos un proyecto de techar el edificio, quedó en papel, no quisieron hacerlo por lo que había que pagar entonces, pero la idea general era techar el edificio del mercado, era una platabanda que iba a dar más de 2.000 metros cuadrados, no recuerdo bien exactamente... bueno póngale 1.000 metros cuadrados, todo techado y se había pensado en ese entonces en colocar 2 ascensores exteriores. ¿Por qué? Porque en aquel entonces en Mérida no había un salón de fiestas grande, no había un salón de conferencias grande y bueno, techamos el edificio, hacemos un gran salón arriba para fiestas, para cualquier tipo de actos y lógicamente con ascensores

exteriores para que funcionara en la noche y no entrar en el mercado. Y con un estacionamiento de 180 puestos para carros, bueno en ningún lado en Mérida tan grande para un espectáculo; tú te imaginas un concierto de algún artista famoso y tienes donde estacionar y tienes un sitio cómodo y puede ver inclusive desde arriba, desde la azotea del edificio, hay una vista hermosa de Mérida; se había pensado en todo eso y se había pensado que en el día se organizara eventos en el día, pero el acceso al evento era desde dentro del mercado, entonces iba a obligar a la gente a juro a entrar al mercado, iban viendo lo que había... y en las horas de receso tenía que bajar a comer, es decir, la idea era muy interesante, inclusive en aquel entonces recuerdo que el Dr. Newman, el presidente de MERENAP nos ofreció financiamiento poniendo en garantía la propiedad del edificio y lógicamente nosotros no quisimos porque era un proyecto muy grande y eso requiere comprometerlo con recursos que vengan del gobierno... y nosotros mismos ejecutarlo y no deberle sino al gobierno que no nos van a ir a embargarnos... sin embargo pues no se dio, pero esa era la idea... para complementarte la idea que te dije hace rato, el centro comercial tiene que tener otras actividades para atraer gente al centro comercial; en aquel entonces lo que íbamos a hacer en el mercado con este proyecto era para atraer gente que no solo fuera a ir a comprar artesanía, no; o ir a asistir a la exposición de cuadro arriba, cuando baje compro otra cosa, la idea era hacer actividades conexas para atraer gente. Entonces, bueno el centro comercial de El Vigía tiene que darle la vuelta a crear un sitio de exposición de enlace que llame que atraiga gente al centro comercial.

José Hernández: ahora, el tema financiero. ¿Cómo ves tú ahorita la situación, que digamos, que perspectivas pudieras tener tú a plazo corto, no digamos a plazo inmediato, en el aspecto financiero de la factibilidad de eso, de invertir en un centro comercial, en El Vigía?

Nelson Freitas: en verdad, no conozco la realidad de El Vigía, uno no va a ese espacio realmente, cuando mucho he estado máximo 2 días y uno no va muy seguido y es difícil observar, lo que veo a nivel general del país es que prácticamente todo está paralizado, todo está en función de lo que va a pasar, actualmente.

José Hernández: ¿pero qué perspectivas ves tú?

Nelson Freitas: bueno no, que todo pasar por si hay o no un cambio de gobierno. Si no hay un cambio de gobierno, lamentablemente esta economía seguirá siendo pequeña. Yo le decía a la gente: mire, ¿qué ha hecho el gobierno para mantener el dólar estable? Hace poco inyectó \$150.000.000,00, ¿y cómo se estabilizó el dólar?. O sea, ¿te puedes imaginar lo pequeña que es nuestra economía que con \$150.000.000,00 que quemaste, hablando en el argot económico y mantuviste el precio del dólar; cuando antes para mantener el precio de dólar tenías que quemar \$2.000.000.000,00 o \$3.000.000.000,00 mensual. Entonces con eso te puedes dar cuenta lo pequeño de la economía venezolana; entonces yo pienso que en este momento, después de las elecciones, independientemente de quien gane; o sea, que siga el gobierno o que haya un cambio, la economía tiene que sufrir un cambio de orientación en Venezuela. Pienso que si queda el gobierno, pues yo creo que en aras del control, va a mantener la economía pequeña, no les interesa aquel boom porque decían: el pobre se convierte en clase media y deja de ser chavista, porque ya requiere otras cosas, entonces es más fácil controlar la economía pequeña a punta de subsidios, a punta de regalos y no va a dejar que la iniciativa privada sea la que mueva todo.

José Hernández: ¿y si el gobierno sigue el ejemplo de la república rusa?

Nelson Freitas: no rusa porque yo sigo diciendo que Rusia es un gigante con pies de barro; es más, ahí habría que analizar mucho, la economía rusa la mueve son los mafiosos rusos que eran antes líderes del partido comunista y cada quien agarró un sector y están dando toda la... ahí y cada quien ha desarrollado su industria, su comercio, en fin, pero es en función de un grupo que mantiene a Rusia. Interesante sería analizar lo de China, que es un Estado comunista que de repente pudiéramos aplicar acá: la economía es libre y el gobierno es de nosotros y nadie se mete en esta vaina; la política es para el partido comunista o en el caso de Venezuela, para el PSUV, y la economía le vamos a dar libertad, la vamos a reglamentar, en fin, pero en la parte política no se metan, eso es lo que está pasando en China, entonces tú ves aquellos grandes desarrollos, aquellos grandes emprendimientos en China y es porque le dijeron: hagan lo que ustedes quiera pero no se metan con el gobierno, y si le dicen: ¿qué gobierno quieren que metamos? El comunista... aquí en Venezuela pudiera pasar eso. Lo que pasa es que esta gente fue tan fanática que nadie les cree afuera, o sea, van a negociar en Estados Unidos y dirán: este pingo me deja meter una industria en Venezuela y a los 3 años me embargan, me expropián, entonces no hay confianza.

José Hernández: riesgo país.

Nelson Freitas: riesgo país. Entonces aparentemente un cambio de gobierno, parece ser, le iría mejor a la economía venezolana, ¿por qué? Porque solamente desde el punto de vista político los aliados que agarraría este gobierno, Estados Unidos, Europa, en fin, garantizaría que de aquí en adelante no hubiera un vestigio de chavismo en Venezuela o de izquierda, le interesaría borrar todo vestigio y entonces empieza ya la economía a... tú necesitas arreglar el sistema eléctrico y en 5 años van a meter plata para todo y van a colocar ellos mismos las empresas y entonces vamos a crear y con este gobierno vamos a arreglar las universidades, hemos arreglado la parte eléctrica, que está bien porque si lo van a arreglar y por otro lado esa deuda no es gratis y tarde o temprano van a pagar. Entonces aquí nos quedan los venezolanos lo que nos interesa, al crecer la economía y potenciarla como debe ser, yo uno de los que piensa en cuanto al petróleo hay que potenciarlo lo más rápido posible, estamos produciendo 800.000 o 700.000 barriles diarios por debajo, volverlo a llevar a 3.000.000, si es posible a 6.000.000, porque el petróleo va a llegar un momento en el que no va a ser viable, ya con las nuevas tecnologías para qué petróleo y entonces la idea es potenciar eso y llegar como decía la gente, cuando el petróleo no sea rentable, ¿vamos a comer petróleo?, no se puede, entonces yo soy de los que piensa que ahorita, así queden 30 años, 40 años que dicen que queda para el petróleo, hacerlo ya, aprovecharlo y tratar de sacar el máximo posible.

José Hernández: disculpa que ahí diverja pero, o sea, yo veo que ok, el petróleo como combustible como movilidad, si, podría ser, sin embargo está el tema de todavía la energía eléctrica, todavía no está terminando de... y no... y lo que están buscando también es las energías alternativas para la ecología, el tema ecológico tampoco, porque es más contaminante el vehículo eléctrico que uno de combustión interna. Y aun así, pongamos que sin consigan la energía alternativa, pues está el tema de los derivados de petróleo, que eso va a seguir, plásticos, toda una cantidad que necesitan para...

Nelson Freitas: pero en la escala el negocio del petróleo es la gasolina, ahí está el verdadero negocio de eso, lo otro sí, sí, claro pero si te pones a ver son subproductos, lo que mueve plata es la gasolina y el gasoil y la nafta para los aviones, en fin. Yo siempre he dicho y comparto contigo, para mi estas tecnologías limpias entre comillas habría que ver, para mi estas tecnologías limpias es una estafa, donde los países donde supuestamente en caso de Portugal llegó a tener el 90, 100% de energía limpia, fue un experimento, por 4 días, 3 días de pura energía limpia, pero ¿qué paso?, que era subsidiado por el gobierno, no fue viable económicamente esa energía; entonces para mí es un tema... pero pienso que el petróleo hay que sacarlo ya, cuando digo 40 años porque es lo que se supone que va a tardar la tecnología, yo siempre he planteado que no es mi área decir, coño ¿por qué no inventan algo como limpiar el CO₂ que botan los carros? Tiene que haber una tecnología que logre separar eso en oxígeno y el carbón y usarlo en otra cosa, yo pienso que la solución sería más bien, aja, ¿cuál es el problema de la producción del CO₂?, bueno vamos a ver cómo hacemos para procesarlo, porque te digo, toda esta cuestión de energía eléctrica, de energía limpia tiene un grave problema: lo carros eléctricos tienen la vida útil de una batería de esas, puede ser 4 años, después cuando sacas la batería, ¿qué haces con ella, si no puedes procesar sus componentes?, entonces está contaminando más eso que lo que viene a solucionar... y aparte de eso, prácticamente todo un carro lo puedes volver a procesar; el carro eléctrico la batería... no hay manera; va a llegar un momento en el que vas a tener que enterrar baterías y ya no le puedes sacar más nada; un 10% del material de la batería, de resto vas a tener que enterrarlo 100 años para que se neutralice... volviendo a los centros comerciales, te digo, hay que analizar es el sitio donde va a ir, ¿qué demanda piensas cubrir?, ¿qué necesidad hay en el sector?, o en este caso en El Vigía y tratar de agarrar todo eso y meterlo dentro de un centro comercial; pero vuelvo y repito, el centro comercial, pero vuelvo y repito, el centro comercial tiene que ser... que tenga, por decir algo, una oficina de notaría, una oficina de pago de impuestos, que a juro traiga gente y sin embargo, hay que estudiarlo muy bien, ¿qué tipo de oficina?, porque por decirte algo, si tú vas al centro comercial El Ramiral y tú ves un coñazo de gente haciendo cola para pagar impuestos, pagan y se van, con eso hay que tener cuidado, pero puede de repente, aprovechar ese flujo de gente para...

José Hernández: ok, aquí tienes lo que se llama el concepto local ancla. El local ancla es el SENIAT, pero no tienes algo atractivo en el que tú te puedas enganchar: llegaste, ah, viste esto, lo compraste, algo así. Hay al final un restaurantito, pero eso...

Nelson Freitas: que por cierto creo que ha cambiado de administración no sé cuántas veces, antes vendían unas cosas, ahora no las venden y es más, una vez vi reuniones del SENIAT dentro del local ese... daña o que es el concepto... estoy de acuerdo contigo, tiene que tener el lugar ancla; por eso te

decía hace rato de las canchas de pádel, un ancla, la cancha de usos múltiples, para atraer cierto tipo de gente y de repente tú tienes un torneo una semana y una semana tienes gente ahí y ya queda de la creatividad de los comerciantes para atraer la gente a los locales, y entonces tiene que estar pensado en función de la construcción, tienes que buscarle la vuelta a tu centro comercial que tenga todos estos servicios para poder que sea integral; para que pueda llegar a las 7 de la mañana y salga a las 10 de la noche, pero salí bien porque almorcé en un sitio, desayuné en otro, me corté el cabello, hice compras, trabajé. Si tú te pones a observar los centros comerciales del mundo entonces ya vez que tienen hotel...

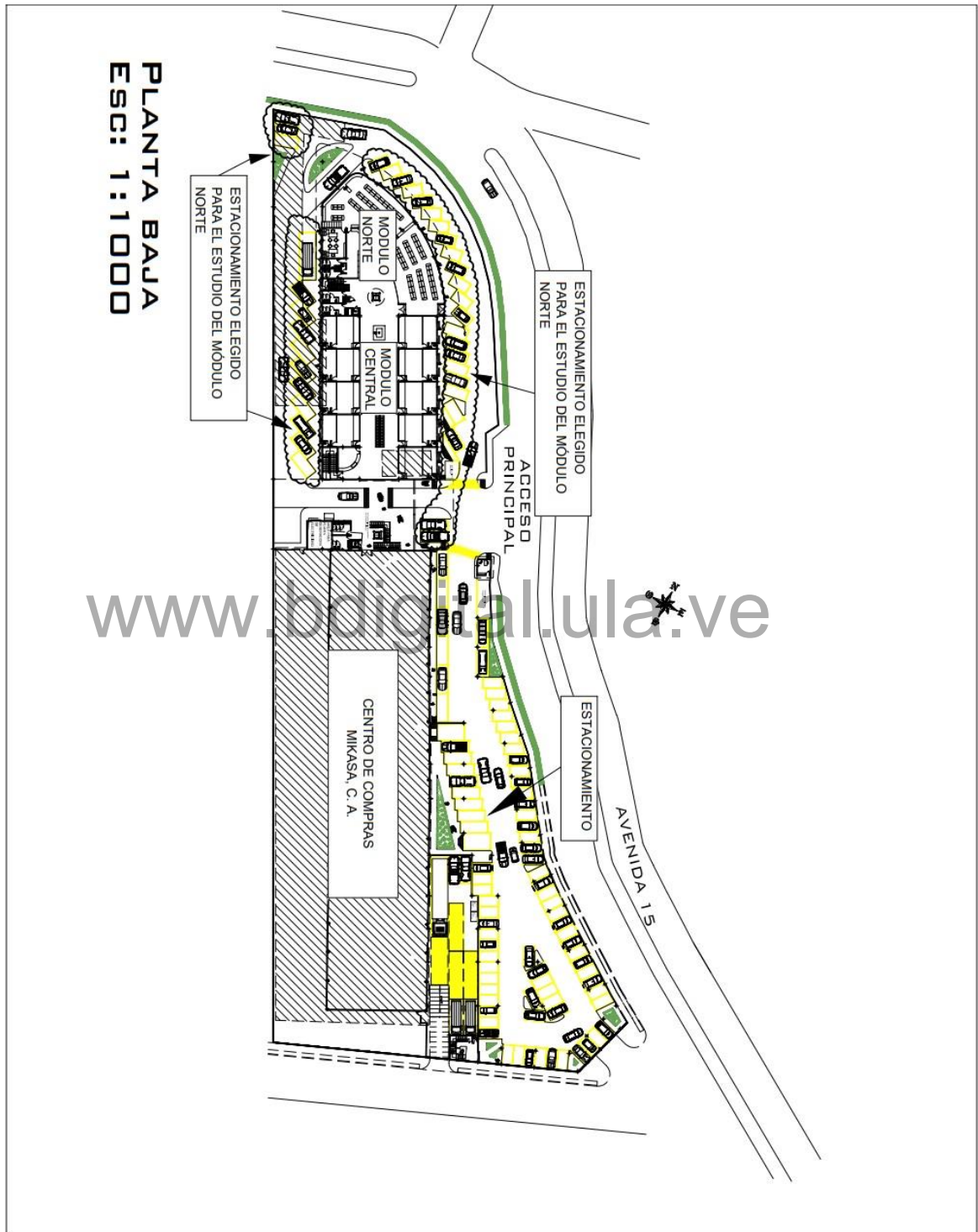
José Hernández: Rodeo Plaza tiene un edificio al lado que es un hotel ejecutivo, pero todavía no lo ha activado.

Nelson Freitas: sí, hotel, este es más grande, creo que fue en Singapur que lo vi, tiene un edificio lleno de apartamentos que es para los trabajadores para que no tengan que caminar, pero claro, estamos hablando de volúmenes de gente inmenso, ¿cuántos millones de personas tiene Singapur?, no tengo ni idea; el caso de China, maneja por ejemplo, el centro comercial que yo leí en estos días, 800.000 personas diarias, prácticamente la población de Mérida yendo a un solo sitio, otra escala, entonces habría que ver estudios, ¿cuánta gente viene al Rodeo?, y tratar eso en función de la población de Mérida.

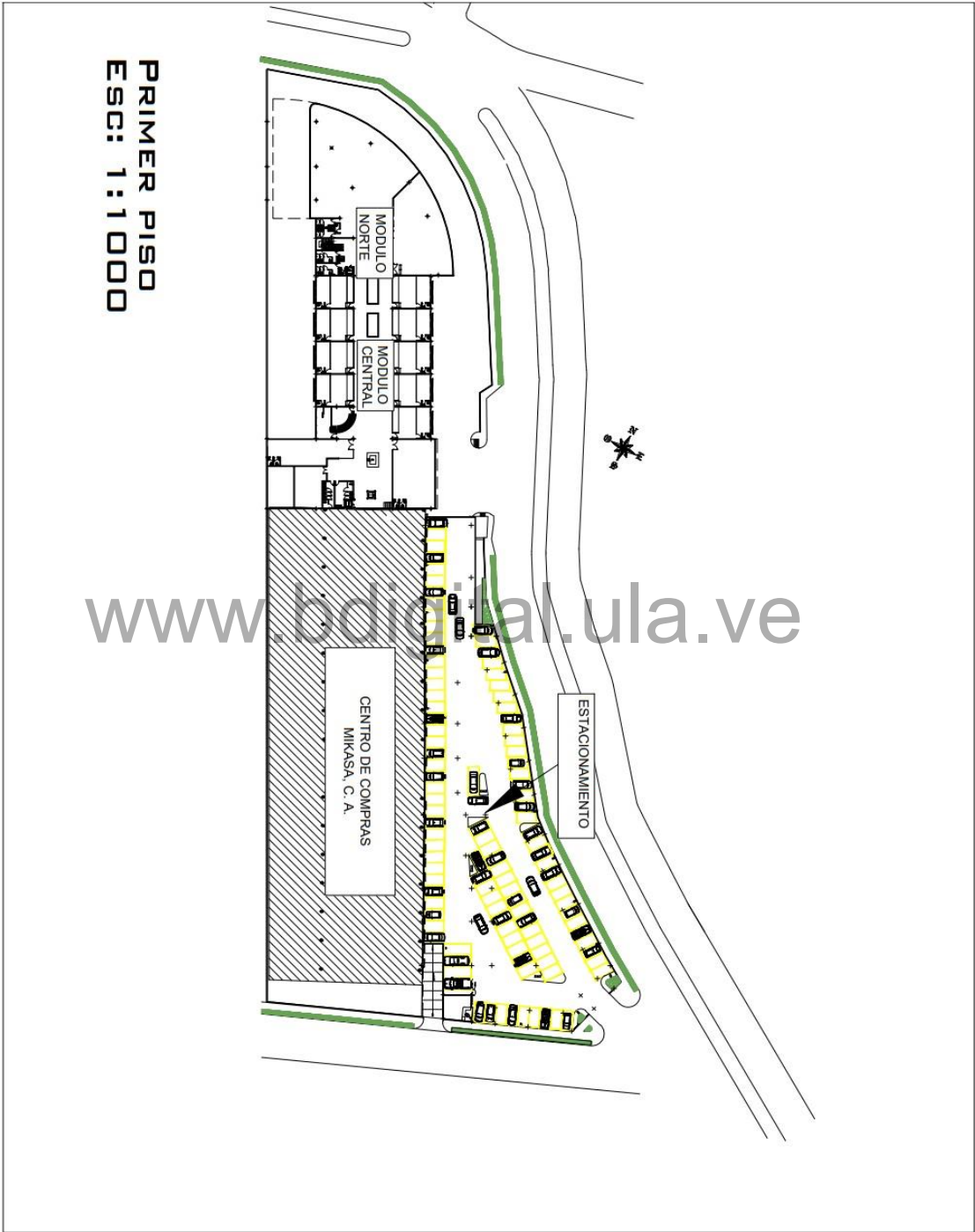
José Hernández: el Junior Mall también tiene un hotel ejecutivo. Hay una torre al lado del Junior Mall, no sé si ya funciona pero ya está terminado; por lo menos lo que si vi es que ya está terminado, creo que ya todo el centro comercial lo terminaron porque arrancaron sin haber terminado y ya está todo terminado

www.bdigital.ula.ve

Anexo 7
Planos indicativos del anteproyecto

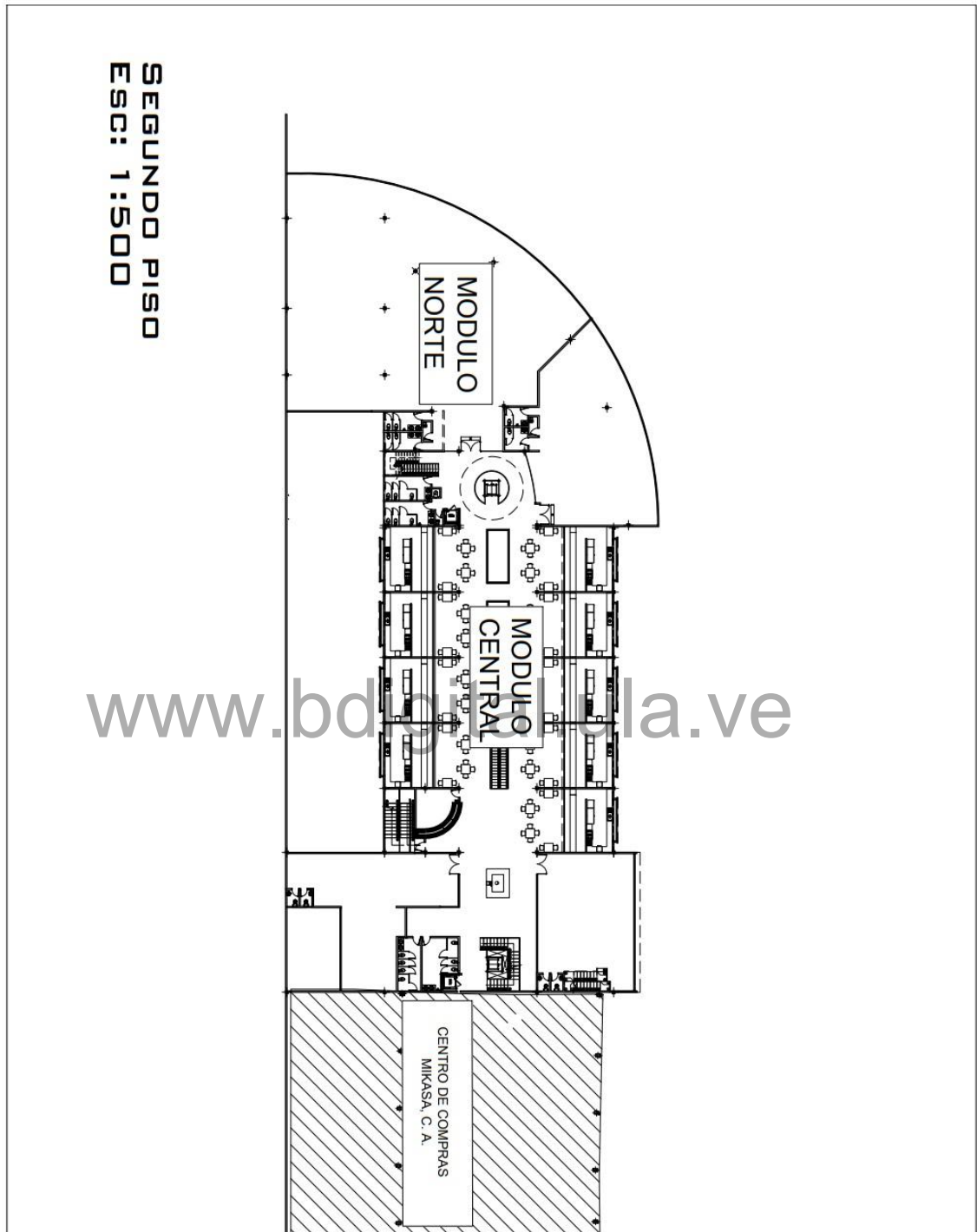


Plano 1: Planta baja del Centro Comercial



Plano 2: Primer piso del Centro Comercial

Reconocimiento



Plano 3: Segundo piso de Centro Comercial

BIBLIOGRAFÍA

Abuelafia, E., & Saboin, J. L. (diciembre de 2020). *Los desafíos para la recuperación de Venezuela y el impacto del COVID - 19 (IDB-DP-00849)*. Recuperado el 19 de octubre de 2024, de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/los-desafios-para-la-recuperacion-de-venezuela-y-el-impacto-del-covid-19>

ACNUR. (junio de 2024). *Situación de Venezuela*. (ACNUR, Ed.) Recuperado el 14 de enero de 2025, de ACNUR: <https://www.acnur.org/emergencias/situacion-de-venezuela>

Alvarez, F. (26 de septiembre de 2021). *ESCENARIOS NORMATIVOS: TIPOS Y CLÚSTERES PROSPECTIVOS*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de CEPAL: <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/AlvarezXXCongreso.pdf>

Arenas Palacios, Mauricio. (13 de agosto de 2024). *20 fallas comunes de los centros comerciales y su impacto en las ventas*. Recuperado el 05 de enero de 2025, de Valor & Dinero: <https://valorydinero.com/2024/08/13/20-fallas-comunes-de-los-centros-comerciales-y-su-impacto-en-las-ventas/>

Banca y Negocios. (02 de enero de 2019). *Perspectivas económicas de Venezuela para 2019*. (B. y. Negocios, Ed.) Recuperado el 23 de septiembre de 2023, de Banca y Negocios: <https://www.bancaynegocios.com/perspectivas-economicas-de-venezuela-para-2019/>

Baskerville, G. (06 de octubre de 2023). *Tiendas Ancla: el estímulo del desarrollo*. (R. S. Lifestyle, Ed.) Recuperado el 07 de octubre de 2023, de Real State Market &

Lifestyle: <https://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/13044-tiendas-ancla-el-estimulo-del-desarrollo>

Brown, P., Margesson, R., Nelson, R., & Seelke, C. R. (12 de junio de 2022). *Venezuela: Background and U.S. Relations*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Congress.gov: <https://www.congress.gov/crs-product/R44841>

Cáceres , G., & García, F. (julio de 2018). Escenarios futuros de la industria petrolera venezolana PDVSA. *Economía, XLIII(46)*, 31-63.

Cáceres, G. (2019). El método y su visión holística (diapositivas en Power Point, Metodología de la Investigación, Esp. Gerencia de la Construcción de Edificaciones, Universidad de Loa Andes). Mérida.

Chávez Ordúña, M. Á. (2010). *Estudio de localización para una empresa fabricante de herramientas. Tesis de grado.* (V. H. Jacobo Armendáriz, Ed.) Recuperado el 27 de abril de 2024, de Repositorio Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/1398/Tesis.pdf?sequence=1>

Damodaran Online. (01 de enero de 2014). *Data: archives*. Recuperado el 05 de enero de 2025, de Damodaran Online: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html

Del Giorno Solfa, F. (2012). *Benchmarking en el sector público* (2012 ed.). (F. D. Solfa, Ed.) Buenos Aires: Federico Del Giorno Solfa.

Editorial Etece. (03 de febrero de 2023). *Centro comercial - ¿Qué es?, origen, características y tipos*. (E. Etece, Ed.) Recuperado el 25 de noviembre de 2024, de Concepto: <https://concepto.de/centro-comercial/>

El Estímulo. (3 de 2 de 2025). *Estos 5 sectores crecieron en Venezuela en los últimos 3 años: ¿cuáles y por qué?* Recuperado el 2 de 5 de 2025, de El Estímulo: <https://elestimulo.com/elinteres/economia/2025-02-03/sectores-venezuela/>

Focus Economics. (07 de mayo de 2025). *Venezuela Fiscal Balance*. (F. Economics, Editor) Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Focus Economics: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/venezuela/fiscal-balance/>

Gitman, L. J., & Zuter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). (M. De Anta, Ed.) Naucalpan de Juarez, México, México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

www.bdigital.ula.ve

Graterol Urbina, A. (2024). La economía de Mérida: una aproximación de su realidad y sus principios de futuro. *Conferencia dictada en el conversatorio de la Academia de Mérida: La economía de la ciudad*.

INE. (octubre de 2013). *Intituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://ine.gob.ve/publicaciones/>

Luján, R. (18 de septiembre de 2023). *Crecen las expectativas económicas en Venezuela para el último trimestre del año*. (B. Línea, Ed.) Recuperado el 23 de septiembre de 2023, de Bloomberg Línea: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/venezuela/crecen-las-expectativas-economicas-en-venezuela-para-el-ultimo-trimestre-del-ano/>

Márquez, A. (15 de diciembre de 2024). *Perspectivas económicas para Venezuela en el 2025 (Parte II)*. (C. continua, Editor) Recuperado el 10 de enero de 2025, de Comunicación continua: <https://comunicacioncontinua.com/perspectivas-economicas-para-venezuela-en-el-2025-parte-ii/>

Mayes, T. R., & Todd, M. S. (2010). *Análisis financiero con Microsoft Excel* (Quinta ed.). México, D. F., México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.

Meza Suinaga, B. (2013). Saber UCV. *Tecnología y construcción*, 12.

Montoya, A. (23 de noviembre de 2024). *Transformación tecnológica: tendencias de software que reconfiguran el 2025*. (V. & Dinero, Ed.) Recuperado el 05 de enero de 2025, de Valor & Dinero: <https://valorydinero.com/2024/11/23/transformacion-tecnologica-tendencias-de-software-que-reconfiguran-el-2025/>

www.bdigital.ula.ve

Mora Hoyos, J. K., & Morales Segura, J. M. (22 de abril de 2022). *Estudio de Factibilidad para la creación de un centro comercial especializado en deportes*. (A. Álvarez Cano, Ed.) Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 30 de septiembre de 2023, de https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/14116/T10315_Estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20un%20centro%20comercial%20especializado%20en%20deportes%20en%20la%20ciudad%20de%20Cali%2C%20Valle%20del%20Cauca.pdf?sequence=6&isAllo

Muñoz, J. (2024). *Todo lo que necesitas saber sobre los centros comerciales: origen, características y tipos*. (ENCICLOPEDIA, Editor) Recuperado el 07 de diciembre de 2024, de ENCICLOPEDIA: <https://enciclopedia.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-los-centros-comerciales-origen-caracteristicas-y-tipos/>

Neufert, E. (1995). *Arte de proyectar en arquitectura*. Mexico: Editorial Gustavo Gili, SA.

Noerhartati, E., Zalina Zulkifli, C., Wisnujati, N., Dwi Karyati, P., Tunik Muharlisiani, L., Saurina, N., & Evry Robiyansah, I. (septiembre de 2020). *Strengthening for Entrepreneurship Program of Sorghum Base as Food Alternative During the Pandemic Recovery Covid-19*. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/347056476_Strengthening_for_Entrepreneurship_Program_of_Sorghum_Base_as_Food_Alternative_During_the_Pandemic_Recovery_Covid-19/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdIljoix2RpcmVjdCJ9fQ

Ocando Alex, G. (16 de marzo de 2021). *Paso a paso: ¿por qué la economía de Venezuela tiene años en crisis?* Recuperado el 28 de mayo de 2025, de VOA: https://www.vozdeamerica.com/a/venezuela_paso-paso-por-que-la-economia-de-venezuela-tiene-mucho-tiempo-crisis/6072387.html

Ortega, C. (26 de diciembre de 2024). *Planificación de escenarios: Qué es y cómo realizarla*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-de-escenarios/>

Palacios, M. (06 de julio de 2021). *Venezuelan Construction Shrank 98% Since 2012*. Recuperado el 05 de abril de 2025, de Caracas Chronicles: <https://www.caracaschronicles.com/2021/07/06/venezuelan-construction-shrank-98-since-2012/>

Paredes, N. (23 de abril de 2025). *4 factores que marcan el regreso de Venezuela a la "emergencia económica"*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/articles/cly189r1I9yo>

Peters Quiroga, C. (24 de enero de 2023). *Construcción venezolana en apuros*. (C. Peters Quiroga, Ed.) Recuperado el 29 de septiembre de 2023, de Construcción latinoamericana-Construction briefing: https://www.constructionbriefing.com/es/news/construccion-venezolana-en-apuros/8026168.article?zephrr_sso_ott=q1S9yZ

Pineda, J. (18 de abril de 2025). *License revoked: The economic challenges for the Maduro regime in an already struggling Venezuela*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Devtech: <https://devtechsys.com/insights/2025/04/18/license-revoked-the-economic-challenges-for-the-maduro-regime-in-an-already-struggling-venezuela/>

Planificacion general's Blog. (31 de mayo de 2010). *Método de Escenarios (Historia, Concepto, Características)*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Planificacion general's Blog: <https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/05/31/metodo-de-escenarios-historia-concepto-caracteristicas/>

Plataforma de Coordinación del la Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. (marzo de 2018). *Cifras clave*. (A. d. refugiados, Editor) Recuperado el 14 de enero de 2025, de R4V: <https://www.r4v.info/>

Plazola Cisneros, A., Plazola Aguiano, A., & Plazola Aguiano, G. (1997). *Enciclopedia de Arquitectura Plazola* (Vol. 3). (A. Plazola Cisneros, Ed.) Mexico, D. F., México: Plazola Editores.

Ramírez Morón, A. (01 de enero de 2025). *Perspectiva2025: La economía venezolana puede seguir creciendo, pero "ciertas condiciones aplican"*. (B. y. Negocios, Ed.) Recuperado el 12 de enero de 2025, de Banca y Negocios: <https://www.bancaynegocios.com/perspectiva2025-la-economia-venezolana-puede-seguir-creciendo-pero-ciertas-condiciones-aplican/>

Rangel, M. (2001). El carácter del espacio público en Mérida. *2001*(31), 317-322.

República Bolivariana de Venezuela. (23 de mayo de 2014). Gaceta N°40.418. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*(40418), págs. 1-10.

Rivas L., B. L. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las MipPymes. *Revista Le Bret*, 173-198.

Roy, D., & Cheatham, A. (31 de julio de 2024). *Venezuela: The Rise and Fall of Petrostate*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Backgrounder. Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/backgrounder/venezuela-crisis>

Ruggirello, H. M. (2011). *El Sector de la Construcción en perspectiva. Internacionalización e impacto* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Aulas y Andamios Editora.

www.bdigital.ula.ve

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.

Statista. (15 de octubre de 2024). *Tasa de inflación en Venezuela*. Recuperado el 19 de enero de 2025, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1190213/tasa-de-inflacion-venezuela>

Strategic Foresight. (30 de mayo de 2024). *Escenarios en Strategic Foresight: todo lo que necesitas saber. Segunda parte*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Strategic Foresight: <https://www.strategicforesight.es/blog/escenarios-en-strategic-foresight-todo-lo-que-necesitas-saber-segunda-parte/>

Survey Sparrow. (06 de noviembre de 2024). *Delphi Techinque. Learn all about the importance of anonymous expertise!* Obtenido de Survey Sparrow: <https://surveysparrow.com/delphi-technique/>

Trading Economics. (mayo de 2025). *Venezuela Government Debt to GDP.* Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/venezuela/government-debt-to-gdp>

UNHCR The UN Refugee Agency. (mayo de 2025). *Venezuela situation.* Recuperado el 28 de mayo de 2025, de UNHCR The UN Refugee Agency: <https://www.unhcr.org/emergencies/venezuela-situation>

Velasco, A. (16 de febrero de 2017). *Tiendas ancla: el impulso del desarrollo comercial.* Recuperado el 07 de octubre de 2023, de Vallarta Real State: <https://vallartarealstateguide.com/es/tiendas-ancla-el-impulso-del-desarrollo-comercial/>

Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (julio-diciembre de 2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas.* Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250978004.pdf>

Wikimedia Foundation, Inc. (25 de mayo de 2025). *Economy of Venezuela.* (l. Wikimedia Foundation, Ed.) Recuperado el 28 de mayo de 2025, de Wikipedia, the free encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Venezuela#See_also

RESUMEN CURRICULAR

Datos personales

- Nombre: José Rafael Hernández Romero.
- Cédula de identidad: 8.045.801.
- Fecha de nacimiento: 30 de mayo de 1.965.

Estudios y títulos de educación superior

- Diplomado Ecosostenibilidad y Técnicas de Construcción con Tierra. Universidad de Los Andes, Facultad de Arquitectura y Diseño. Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2006).
- Arquitecto. Universidad de Los Andes, Facultad de Arquitectura y Diseño. Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2003).

Cargos principales, académicos y administrativos

- Arquitecto (Inspector) en el Fondo Integral para el Desarrollo del hábitat y la Vivienda del Estado Bolivariano de Mérida. Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2022-Actualidad).
- Arquitecto (Jefe de Compras) en el Fondo Integral para el Desarrollo del hábitat y la Vivienda del Estado Bolivariano de Mérida. Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2020-2021).
- Instructor en el Instituto de Capacitación Profesional Simón Bolívar, C. A. Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2013-2017).
- Presidente en Construcción y Tecnología, C. A. (CONYTEC, C. A.). Mérida, Estado Bolivariano de Mérida, República Bolivariana de Venezuela (2008-2019).