

MALLES EN SANTIAGO
DE CENTROS COMERCIALES A CENTROS URBANOS¹

**Alexander Galetovic, Iván Poduje
y Ricardo Sanhueza**

Debido en gran parte al rápido crecimiento del ingreso, Santiago se ha transformado en una ciudad con múltiples centros. En este trabajo se vincula esa transformación de Santiago con los cambios recientes en el *retail*. La tesis es que los *malles*, originalmente meros centros comerciales, están deviniendo en centros urbanos, pues crecientemente cumplen las mismas funciones. La transformación de Santiago en una ciudad con múltiples centros está siendo liderada por los *malles* porque la propiedad concentrada de toda un área comercial es más eficiente que sus alterna-

ALEXANDER GALETOVIC. Doctor en Economía, Universidad de Princeton. Profesor de la Universidad de los Andes e Investigador del CEP.

IVÁN PODUJE. Arquitecto, P. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Desarrollo Urbano, P. Universidad Católica de Chile. Profesor del Instituto de Estudios Urbanos, P. Universidad Católica de Chile. Socio de Atisba Estudios y Proyectos Urbanos e investigador asociado del CEP.

RICARDO SANHUEZA. Ingeniero Comercial, Universidad de Concepción. Doctor en Economía, Universidad de Maryland. Profesor de la Universidad de los Andes.

¹ Una versión preliminar de este trabajo formó parte de un informe encargado por D&S y presentado al Honorable Tribunal de la Defensa de la Libre Competencia en 2007 (Galetovic y Sanhueza, 2007). Sin embargo, las opiniones que aquí se expresan son de nuestra exclusiva responsabilidad y en nada comprometen a D&S. Estamos muy agradecidos de los comentarios de Óscar Figueroa. Galetovic agradece el financiamiento del Instituto Milenio P05-004-F Sistemas Complejos de Ingeniería.

tivas, los centros espontáneos gestionados por municipalidades o bien los centros comerciales gestionados por una asociación de propietarios. Al dueño de un *mall* le interesa valorar su inversión y tiene los medios contractuales para internalizar y explotar adecuadamente las externalidades positivas que genera la aglomeración de servicios, aprovechar economías de escala y de ámbito y resolver una serie de problemas de coordinación que pueden hacer fracasar a un área comercial. Por ello, las áreas comerciales creadas por estas empresas de *retail* son más valiosas para los consumidores.

La progresiva entrada de *malls* desde que se instaló el primero en 1982 refleja el aumento del ingreso. En 1992 había en Santiago cuatro *malls*, los que se ubicaban en la entonces periferia —el Parque Arauco y el Alto Las Condes en el oriente de Santiago, el Plaza Vespucio en el Sur, y el Arauco Maipú en el poniente—, manteniendo apreciable distancia entre sí. Con el crecimiento del ingreso ha caído dramáticamente el número de hogares necesarios para generar el gasto suficiente para sustentar un *mall*. Esto explica, de un lado, el aumento del número de *malls*: en 2006 ya eran nueve y se espera que en 2015 sean a lo menos veinte. Del otro lado, también explica por qué la mayoría de los nuevos *malls* se construirán en áreas consolidadas hace mucho tiempo —fenómeno que se conoce por *infilling*—, disminuyendo así considerablemente la distancia entre *malls*. El *infilling* también muestra que no tienen asidero las creencias de que es muy difícil construir nuevos *malls* en zonas consolidadas de Santiago o que es necesario disponer de un sitio eriazo.

Palabras clave: Centros urbanos, *malls*, *retail*.

1. INTRODUCCIÓN

El *retail* chileno ha cambiado mucho durante los últimos 20 años, en parte por los desarrollos tecnológicos (v. gr las nuevas tecnologías de información), pero sobre todo por el asombroso aumento del ingreso². Una consecuencia es la emergencia de los *retailers* integrales

² Entre 1987 y 2006 el PIB chileno se multiplicó por tres, mientras que el PIB per cápita se multiplicó por 2,4.

—empresas dueñas de cadenas de tiendas por departamentos, de mejoramiento del hogar y supermercados, que además desarrollan *malles*³. En este trabajo ligamos los cambios del *retail* con la evolución y desarrollo de Santiago. La tesis es que los *malles*, originalmente meros centros comerciales⁴, están deviniendo en centros urbanos. Esto se debe a dos razones complementarias. Por el lado de la demanda, la gradual emergencia de varios subcentros en Santiago no es sino consecuencia del aumento del ingreso —en algún momento, en todas las ciudades grandes de países prósperos emergieron múltiples subcentros. Por el lado de la oferta, los *malles* son considerablemente más eficientes que los centros espontáneos gestionados por municipios⁵.

La evolución de los centros comerciales y *malles* refleja las etapas del desarrollo por las que ha transitado Chile en el pasado reciente⁴. Por mucho tiempo y hasta comienzos de los años noventa casi toda la actividad comercial se concentró en el centro de Santiago y, en menor medida, en Providencia. Desde entonces, y de manera creciente, el centro, que nunca ha dejado de ser un gran polo de actividad, ha sido complementado por *malles* y centros comerciales que aglomeran en un solo terreno un conjunto diverso de comercios y servicios y, crecientemente, oficinas, centros médicos y, en el futuro no tan lejano, incluso oficinas públicas y edificios de departamentos. Así, si en 1992 existían cuatro *malles*, en 2006 ya eran nueve y en los próximos años se sumarán a lo menos 11 más.

¿Por qué han emergido los *malles*? Si Chile y Santiago hubieran continuado siendo igualmente modestos que hace treinta años, el centro y Providencia continuarían siendo las áreas comerciales casi exclusivas de Santiago y los escasos *malles* una curiosidad del único barrio de ingresos relativamente altos. Así, una razón detrás de la emergencia de *malles* es el acelerado aumento del ingreso, el que ha ido aumentando rápidamente la demanda por bienes y servicios y, por lo tanto, de áreas comerciales.

³ Por ejemplo, en el pasado reciente Falabella se fusionó con Homecenter-Sodimac y luego ingresó a la industria de supermercados. De manera similar, Cencosud, originalmente dueño de los supermercados Jumbo y desarrollador del *mall* Alto Las Condes, adquirió la cadena de supermercados Santa Isabel y luego la tienda por departamentos Almacenes Paris.

⁴ En el Recuadro de las páginas siguientes definiremos qué se entiende por *malles* y centros comerciales.

⁵ Por “centros espontáneos” entendemos aquellos que surgen de una suma de decisiones individuales y descentralizadas. Las áreas públicas de un centro espontáneo —calles, veredas, plazas— son mantenidas, reguladas y gestionadas por las municipalidades. A eso le llamamos “gestión municipal”.

RECUADRO

El Cuadro N° 1 al final de este recuadro muestra el desglose de los distintos tipos de centros comerciales según las definiciones del Urban Land Institute. Los centros comerciales se distinguen según la superficie que cubren y el tipo y número de tiendas. En un extremo está el centro comercial de barrio, que es pequeño y tiene pocas tiendas. En el otro, el *mall* suprarregional. Entre medio están los *malles* regionales; y los así llamados *power centers* y centros comerciales comunales, más pequeños que los *malles*, pero que albergan un atractor de flujo importante, generalmente un supermercado.

Estas definiciones se basan en la idea de que conviene distinguir entre centros comerciales según tamaño y el número y tipo de tiendas. Un *mall* se caracteriza por su gran superficie construida y su oferta amplia, variada y profunda de bienes y servicios. Ellos suelen contar con tres o más tiendas por departamentos, tiendas especializadas de moda; vestuario y calzado; librerías; tiendas de computación y sonido; servicios tales como centros médicos y de salud; sucursales bancarias o centros de pago, así como espacios de esparcimiento tales como cines y patios de comida. La gente no va a un *mall* sólo a comprar, sino también para entretenerse, socializar o vitrinear.

Esta mezcla amplia y variada determina las áreas de mercado en función de la frecuencia de compra y el costo de transporte. En productos de alta frecuencia de compra (v. gr. alimentos, bebidas) el área de mercado se circunscribe a un radio de viaje de cinco a siete minutos, porque el costo del producto es bajo y no justifica viajes largos. En vestuario, calzado o equipamiento del hogar, el radio se amplía a 15 ó 20 minutos, mientras que en productos más específicos, de baja frecuencia y alto precio, como joyas o ropa exclusiva, el tiempo de viaje puede alcanzar 40 minutos o más. Bajo esta lógica, mientras más variada sea la mezcla de productos, mayor será el alcance físico de mercado del centro comercial¹.

Los centros comerciales comunales y los así llamados *power centers* son más pequeños y su oferta es más limitada. General-

¹ El efecto de los radios y áreas de mercado es muy claro en las capitales regionales y sus áreas de influencia. En ciudades pequeñas se satisfacen demandas de alimentos y bebidas o algunos productos de vestuario y hogar, pero para compras más caras las personas deben viajar a las capitales, que concentran más funciones y una oferta más variada. La teoría de lugares centrales de Christaller (1933) explica bien este fenómeno. Véase también a Eaton y Lipsey (1982).

mente se organizan alrededor de un supermercado, una tienda por departamentos o una tienda de mejoramiento para el hogar, las que atraen flujo. De ese flujo se cuelgan las tiendas más pequeñas, sobre todo de servicios (v. gr. bancos, centros de pago, o gimnasios). La ocasión de visita es distinta que a los *malls*. Los consumidores van a los centros comerciales principalmente cuando necesitan hacer algo puntual —compras del supermercado, adquirir un remedio, comprar un regalo, hacer un trámite bancario o acudir al gimnasio.

En el último tiempo se han difundido rápidamente los *strip centers*, que ocupan superficies más pequeñas. En ellos el punto de atracción de flujo es una farmacia o un minimercado. En el *strip center*, el acceso rápido es importante, lo que permite cobrar un poco más que los supermercados. En los *strip centers* la compra se circunscribe en radios inferiores a siete minutos pero también atraen un número importante de clientes que, si bien no viven cerca, pasan por ahí. Por ello, los *strip center* privilegian terrenos ubicados en esquinas y en vías de alto flujo de vehículos. En Santiago Oriente casi todos se ubican en la calzada que sube, pues la gente tiende a visitar las farmacias por la tarde, cuando regresa del trabajo.

CUADRO N° 1: TIPOS DE CENTROS COMERCIALES

	(1) Superficie construida ¹ (en m ²)	(2) Número de tiendas ancla	(3) Número de tiendas supermercados	(4) Número de
Centro comercial de barrio	2.780 a 18.500	Ninguna	Pocas	
<i>Power center</i>	18.500 o más	Una o más	30 o más	Uno ⁴
Centro comercial comunal	18.500 o más	Una ²⁻³		Uno ³
<i>Mall</i> regional	37.200 o más	Tres o más ²	50 o más	
<i>Mall</i> suprarregional	55.740 o más	Tres o más ²	100 o más	

Notas:

¹ Corresponde a la superficie total construida incluyendo espacios comunes y estacionamientos.

² Más de 9.250 m² por tienda de departamentos.

³ La principal tienda de departamentos tiene 13.940 m² o más.

⁴ El supermercado funciona como arrendatario principal y su superficie es mayor que 4.625 m².

Fuente: The Urban Land Institute (2000) y *Directory of Malls of the Office of National Investigation* (1999).

El aumento del ingreso se ha reflejado, obviamente, en el espacio físico. De hecho, una regularidad observada en casi todas las ciudades de países que transitaron hacia el desarrollo durante el siglo pasado es la emergencia de múltiples centros, primero en la periferia y luego en áreas consolidadas. Santiago está replicando este patrón. Los primeros *malls* se instalaron en la entonces periferia —el Parque Arauco y el Alto Las Condes en el Oriente, el Plaza Vespucio en el Sur y el *mall* Arauco-Maipú en el Poniente. Sin embargo, a partir de 2000 la mayoría de los nuevos *malls* se ha construido en zonas consolidadas, fenómeno al que los urbanistas apropiadamente le llaman *infilling* (rellenado). En realidad, el *infilling* es la expresión física del aumento del ingreso y del gasto, pues, buena parte de los clientes de un *mall* proviene de hogares ubicados en sus alrededores. A medida que la economía crece y los hogares gastan más, menor es el radio del área requerida para generar ventas suficientes que paguen las inversiones necesarias para desarrollar un área comercial. Al mismo tiempo, el crecimiento económico aumenta el tráfico y la congestión. Ambos factores han reducido el área necesaria para sustentar un *mall*.

Con todo, el aumento del ingreso sólo explica por qué ahora hay múltiples subcentros en Santiago; no explica por qué los subcentros son construidos y gestionados por privados, en vez de haber surgido espontáneamente bajo la gestión municipal. Claramente, no se trata de que los *malls* se hayan comido al centro tradicional, pues alrededor de uno de cada cinco pesos se sigue gastando en Santiago Centro, proporción que aumenta a un tercio si se suma Providencia.

Tampoco, como se suele argumentar, se trata de que en los *malls* resulta más fácil comparar bienes y precios, comprar, socializar y entretenerse. Tales ventajas provienen exclusivamente de la aglomeración de actividades, característica de los centros espontáneos desde que existen las ciudades. Antes bien, el origen de la ventaja de un *mall* es que al ser de un solo dueño, al que le interesa valorar su inversión, se resuelven una serie de problemas de coordinación, se internalizan y explotan adecuadamente las externalidades positivas que genera la aglomeración y se aprovechan economías de escala y de ámbito. Esta idea la desarrollaremos en profundidad durante este trabajo.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En la sección 2 mostramos cómo se han ido desarrollando los *malls* y centros comerciales en Santiago y cómo su emergencia se puede expli-

car casi exclusivamente por el aumento del ingreso y del gasto. En la sección 3 explicamos por qué los *malles* son más eficientes que las municipalidades y el tipo de problemas que resuelven. La sección 4 presenta conclusiones.

2. MALLÉS EN SANTIAGO

Desde que existen ciudades buena parte del comercio se ha localizado en las áreas céntricas o en los centros⁶. En gran medida esto sigue siendo así en las ciudades de regiones, aunque en las áreas metropolitanas y ciudades de más de 300.000 habitantes (v. gr. Viña-Valparaíso; Concepción-Talcahuano) están apareciendo *malles* regionales que atraen clientes de varias comunas. En Santiago esto ha ido cambiando por la extensión de la ciudad y la aparición de los *malles* y centros comerciales. Tal como se aprecia en el Gráfico N° 1, sigue siendo cierto que una buena parte de las ventas del comercio minorista se hacen en las dos comunas centrales, Santiago (22,1%) y Providencia (11,1%)⁷⁻⁸. No es difícil imaginar por qué buena parte del comercio se localiza en los centros. De un lado, suelen ser puntos equidistantes de los frentes de expansión de las ciudades, sobre todo en ciudades de tamaño intermedio cuyo diámetro se puede recorrer en unos veinte minutos. De otro lado, al concentrar buena parte de las oficinas públicas y privadas, los centros garantizan un flujo peatonal constante (la así llamada población flotante) y captan entre el 15 y el 40 por ciento del gasto⁹. Finalmente la existencia de otros comercios aumenta la demanda por nuevas instalaciones.

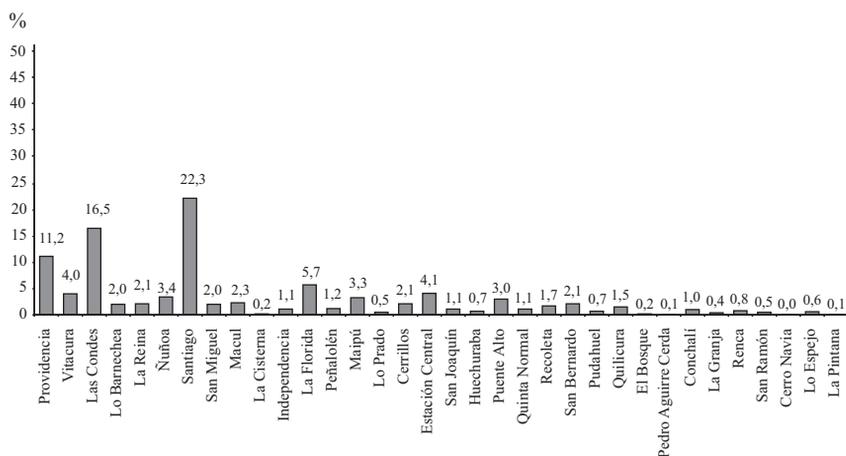
⁶ Véase, por ejemplo, Echenique (2006).

⁷ En gran medida, esto no es sino reflejo de que Santiago sigue siendo una ciudad monocéntrica, que concentra buena parte de los empleos en tres comunas, Santiago, Providencia y el barrio El Bosque en Las Condes. Para más detalles véase a Tokman (2006).

⁸ De hecho, todas las grandes tiendas que se ubican en la periferia están presentes en el centro, inclusive con mayor densidad que en otras áreas de la ciudad, como ocurre por ejemplo con Falabella y Ripley en el paseo Ahumada.

⁹ Según encuestas realizadas por Atisba, en productos de alimentación y bebidas el 85% del gasto se genera desde el hogar y el 15% restante aprovechando viajes por trámites, trabajo o educación de la población flotante. En productos de vestuario y hogar este porcentaje puede llegar a 40%. En ciudades regionales los centros pueden captar todo el gasto, ya que su extensión es reducida, lo que permite combinar demandas flotantes y residentes (generadas desde el hogar). Por ello es arriesgado construir *malles* en ciudades pequeñas o de bajo ingreso, tal como ocurrió hace algunos años en Temuco, Rancagua (ambos quebraron) y últimamente en Curicó.

GRÁFICO Nº 1: PARTICIPACIÓN (%) EN EL GASTO EN *RETAIL* POR COMUNAS DE SANTIAGO
(Comunas ordenadas de mayor a menor ingreso per cápita)



2.1. Los *malles* en la periferia

Aunque en medida no despreciable Santiago sigue siendo una ciudad monocéntrica, ha cambiado mucho durante los últimos 20 años. No sólo se ha extendido, sino que el aumento del ingreso, la congestión y la construcción de grandes obras de infraestructura han dispersado otras funciones urbanas, tales como la educación, la salud, algunos empleos y el *retail*¹⁰. La dispersión y el aumento del ingreso han estimulado la construcción de *malles* y centros comerciales, tal como se puede apreciar en los planos 1 y 2 que plotean la ubicación de los que existían en 1992 (Plano 1) y los existentes en 2006 (Plano 2). En cada caso se puede apreciar en qué lugar de la secuencia entró cada *mall* —por ejemplo, el código R7 de Plaza Norte indica que fue el séptimo; R1 es el Parque Arauco, el primer *mall* de Santiago inaugurado en 1982. En cada caso el territorio urbanizado (o mancha urbana) aparece en gris¹¹.

El Plano 1 muestra que al menos tres de los primeros cuatro *malles* se instalaron en lo que entonces era la periferia de Santiago,

¹⁰ Como ya se dijo líneas arriba, entre 1987 y 2006 el PIB chileno se multiplicó por tres, mientras que el PIB per cápita se multiplicó por 2,4. Santiago, por su parte, cubría 42.080 ha en 1982, 49.270 ha en 1992 y 64.140 en 2002. Además, los 200 kilómetros de autopistas urbanas que se construyeron facilitan la movilidad dentro de la ciudad.

¹¹ Sobre la definición de área urbanizada véase Ducci y González (2006) y Galetovic y Poduje (2006).

PLANO Nº 1: MALLES, POWER CENTERS Y CENTROS COMERCIALES, 1992



Códigos:
R: regional
C: comunal
V: vecinal

<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Código</i>	<i>Nombre</i>	<i>Código</i>	<i>Nombre</i>
R 1	Parque Arauco	C 1	Paseo Estación	V 1	Los Cobres de Vitacura
R 2	Plaza Vespucio	C 2	Apumanque	V 2	Mall Panorámico
R 3	Alto Las Condes	C 3	Shopping Puente Alto	V 3	Shopping La Dehesa
R 4	Mall Arauco Maipú				

Fuente: Atisba Estudios y Proyectos Urbanos.

PLANO Nº 2: MALLES, POWER CENTERS Y CENTROS COMERCIALES, 2006

**Códigos:**

R: regional

C: comunal

V: vecinal

Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
R 1	Parque Arauco	C 1	Paseo Estación Central	V 1	Los Cobres de Vitacura
R 2	Plaza Vespucio	C 2	Apumanque	V 2	Mall Panorámico
R 3	Alto Las Condes	C 3	Shopping Puente Alto	V 3	Shopping La Dehesa
R 4	Mall Arauco Maipú	C 4	Shopping Gran Avenida	V 4	Shopping Las Palmas
R 5	Plaza Oeste	C 5	Mall del Centro	V 5	Portal El Llano
R 6	Plaza Tobalaba	C 6	Paseo Los Trapenses		
R 7	Plaza Norte				
R 8	Florida Center	P 1	Portal La Reina		
R 9	Portal La Dehesa	P 2	Paseo Quilín		
		P 3	Mall Sorpt		

Fuente: Atisba Estudios y Proyectos Urbanos.

PLANO N° 3: MALLES EN 2012



Códigos:

R: regional

C: comunal

V: vecinal

Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
R 1	Parque Arauco	C 1	Paseo E. Central pasa a regional = R 18	V 1	Los Cobres de Viticura
R 2	Plaza Vespucio	C 2	Apumanque	V 2	Mall Panorámico
R 3	Alto Las Condes	C 3	Shopping Puente Alto	V 3	Shopping La Dehesa
R 4	Mall Arauco Maipú	C 4	Shopping Gran Avenida	V 4	Shopping Las Palmas
R 5	Plaza Oeste	C 5	Mall del Centro	V 5	Portal El Llano
R 6	Plaza Tobalaba	C 6	Paseo Los Trapenses		
R 7	Florida Center	C 7	Paseo San Bernardo		
R 8	Plaza Norte	C 8	Paseo Puente		
R 9	Portal La Dehesa	C 9	Mall Las Brujas		
R 10	Paseo Quilín				
R 11	Portal La Reina	P 1	Portal La Reina pasa a regional = R 11		
R 12	Plaza Alameda	P 2	Paseo Quilín		
R 13	Portal Ñuñoa	P 3	Mall Sorpt		
R 14	Plaza Cordillera				
R 15	Plaza San Bernardo				
R 16	Costanera Center				
R 17	Plaza Egaña				
R 18	Paseo Estación Central				
R 19	Camino a Melipilla				
R 20	Portal Enea				

Fuente: Atisba Estudios y Proyectos Urbanos.

apuntando a mercados de altos ingresos (R3 Alto Las Condes) y a la nueva clase media que estaba poblando La Florida (R2 Plaza Vespucio) y Maipú (R4 Arauco Maipú)¹². En gran medida, este patrón se mantenía en 2006. Para entonces Santiago se había extendido aun más, y nuevos *malles* se instalaban en la periferia de la ciudad: Plaza Oeste (R5) en Cerrillos, Plaza Tobalaba (R6) en Puente Alto, Plaza Norte (R8) en Huechuraba e incluso el Portal La Dehesa (R9) en Lo Barnechea. Pero ya en 2003 había ocurrido algo en apariencia anómalo, a saber la instalación por Cencosud del *mall* Florida Center (R7) en La Florida, casi al lado de Plaza Vespucio (R2) y en un sector de la ciudad que para ese entonces ya se había consolidado y no era parte de la periferia. En realidad, como veremos a continuación, no se trataba de una anomalía sino de un cambio de tendencia, a juzgar por lo que muestra el Plano 3.

2.2. Del desarrollo periférico al *infilling*

A veces se argumenta que el desarrollo de nuevos *malles* en Santiago es muy difícil por dos razones. Una es que ya no quedarían terrenos suficientemente grandes para hacer centros comerciales¹³. La otra es que aun si hubiera terrenos, quienes ya han construido centros comerciales habrían copado el mercado. De esta forma, cualquier entrante o inmobiliaria pequeña sólo podría crecer en la periferia, a medida que la ciudad se extiende. Ahora bien, si esta tesis fuera correcta, deberíamos observar que los nuevos *malles* se instalan lejos de los *malles* existentes.

Sin embargo, el desarrollo desde 2003 y el que se espera hacia 2012 contradice esa tesis. El Cuadro N° 2 lista los *malles* regionales y suprarregionales de Santiago. La primera parte del cuadro muestra los nueve *malles* que se habían construido hasta el año 2006. La segunda parte del cuadro muestra los 11 *malles* proyectados y en construcción entre 2006 y 2012. Se trata de proyectos que ya tienen sitios y cuyas declaraciones de impacto ambiental ya han sido presentadas y algunas

¹² Conviene recordar que en su momento el *mall* Alto Las Condes fue bastante polémico, pues se decía que no se justificaba debido a la cercanía del Parque Arauco. Eso se reflejó, en parte, en su lento despegue.

¹³ En general los *malles* se construyen en terrenos con superficies iguales o superiores a cuatro hectáreas.

CUADRO N° 2: MALLES REGIONALES Y SUPERREGIONALES EN SANTIAGO, 1982-2012

	(1) Propietario	(2) Comuna	(3) Año de apertura	(4) Superficie construida ⁵ (m ²)	(5) Superficie arrendable (m ²)	(6) Tiendas Ancla ⁶
R1	Parque Arauco	Las Condes	1982	270.000	106.956	AP, Ri, Fa
R2	Plaza Vespucio	La Florida	1990	255.750	111.695	AP, Ri, Fa; Li
R3	Alto Las Condes	Las Condes	1993	231.985	115.258	AP, Ri, Fa; Ju; Ea
R4	Mall Arauco Maipú	Maipú	1993	48.524	34.809	LP, Jo; Ju
R5	Plaza Oeste ¹	Cerrillos	1994	146.078	126.807	AP, Ri, Fa
R6	Plaza Tobalaba	Puente Alto	1998	61.390	53.513	AP, Ri, Fa; Li
R7	Plaza Norte	Huechuraba	2003	166.344	80.407	AP, Ri, Fa; Li; HC
R8	Florida Center	La Florida	2003	255.000	122.972	AP, LP, Jo; Ju; Ea
R9	Portal La Dehesa ¹	Lo Barnechea	2003	65.008	55.965	Ri, Fa; Ju; Ea
R10	Paseo Quilín ^{1,2}	Peñalolén	2007	56.100		
R11	Portal La Reina ³	Las Condes	2008	167.062		
R12	Plaza Alameda	Estación Central	2008	141.000		
R13	Portal Ñuñoa	Ñuñoa	2009	87.419		
R14	Plaza Cordillera	Las Condes	2009	266.000		
R15	Plaza San Bernardo	San Bernardo	2009	199.500		
R16	Costanera Center	Providencia	2010	695.000		
R17	Plaza Egaña	La Reina	2010	189.000		
R18	Estación Central ^{1,4}	Estación Central	2010	89.700		
R19	Camino a Melipilla	Maipú	2010	303.853		
R20	Portal Enea	Pudahuel	2012	150.000		

Notas:

¹ Considera las ampliaciones informadas.

² Hasta su ampliación en 2007 el Paseo Quilín era un *power center*.

³ Hasta su ampliación en 2008 el Portal La Reina será un *power center*.

⁴ Hasta su ampliación en 2010 el Paseo Estación Central seguirá siendo un centro comercial comunal.

⁵ Corresponde a la superficie total construida incluyendo espacios comunes, estacionamientos y oficinas.

⁶ AP: Paris, Ri: Ripley, Fa: Falabella, Jo: Johnson's, LP: La Polar, Ju: Jumbo, Li: Líder, Ea: Easy, HC: Home Center.

Fuentes: Columnas 1 a 4: Atisba. Columnas 5 y 6: Galletovic y Sanhueza (2007), Cuadro 3.1.

aprobadas; varios ya se están construyendo o comenzarán las obras en plazos relativamente breves. Por lo tanto, se trata de proyectos serios, no de simples manifestaciones de intenciones¹⁴.

Si se señalan en un plano los *malls* que se instalarán entre 2008 y 2012 (ver Plano 3), se aprecia que la mayoría aparece en zonas consolidadas hace mucho tiempo. Es el caso del *mall* Plaza Alameda (R12) en Estación Central y de la ampliación que transformará el Paseo Estación Central (R18) en *mall*. También el caso de Costanera Center de Cencosud (R16) en plena avenida Andrés Bello en Providencia. Y hacia el Oriente surgirán cuatro *malls* nuevos, muy cerca unos de otros: Plaza Cordillera (R14) en Las Condes; la transformación en *mall* del actual *power center* Portal La Reina (R11); el *mall* Plaza Egaña (R11) en Ñuñoa; y aun más adentro, el Portal Ñuñoa (R13) en Ñuñoa. A esos se les agregará la ampliación del Paseo Quilín (R10) en Peñalolén.

Por supuesto, se seguirán construyendo *malls* en la periferia. Sin embargo, sólo tres de los once que aparecerán de aquí al 2012 se pueden calificar de periféricos: Plaza San Bernardo (R15) en San Bernardo, Camino a Melipilla (R19) en Maipú y Enea (R20) en Pudahuel. Incluso, nótese que el *mall* de Cencosud Camino a Melipilla (R19) en Maipú se ubicará cerca de Arauco Maipú (R4) y, sobre todo, de Plaza Oeste (R5), lo que una vez más pone en serios aprietos a la tesis del mercado copado.

El patrón descrito por el Plano 3 (al cual los urbanistas apropiadamente le llaman *infilling*) refuta categóricamente la tesis del mercado copado. La historia de varios *malls* también refuta la creencia de que es necesario contar con un gran sitio eriazado para construir un *mall*. En efecto, varios se han construido o construirán en sitios que previamente servían a otros usos, a veces consolidando más de un terreno. Es el caso del *mall* Camino a Melipilla, que se construirá en los terrenos de la antigua Fisa. El Plaza Cordillera en Las Condes, que se construirá en terrenos que eran del Inacap. Plaza Egaña en Ñuñoa y Plaza Alameda en Estación Central eran construcciones diversas que fueron adquiridas a varios propietarios y luego consolidadas. En el caso del Portal Ñuñoa en Grecia con Macul, éste se construirá donde antes había dos supermercados, los que serán demolidos. Esto refleja que, en último término, el valor de un terreno depende de su costo de oportunidad. Cuando se hace relativamente más rentable usar el

¹⁴ Sólo estamos incluyendo proyectos que a lo menos han adquirido el sitio. No estamos incluyendo las intenciones de proyectos que aún no han adquirido sitios, pero que seguramente se desarrollarán a partir de 2010.

suelo con un *mall* se generan los incentivos para cambiar el uso del suelo¹⁵. La normativa urbana es suficientemente flexible para acomodar esos cambios, incluso en comunas consolidadas y urbanas por antonomasia como Providencia, Las Condes o Ñuñoa.

2.3. Explicando la evidencia

Los Planos 1, 2 y 3 dan una visión panorámica de lo ocurrido a partir de 1982. En términos gruesos, la evolución ha sido tal que en un comienzo los *malles* se construían fundamentalmente en la periferia y, con la excepción del Parque Arauco y el Alto Las Condes, muy alejados unos de otros en extremos casi opuestos de Santiago. Por contraste, de aquí en adelante veremos mucho más *infilling* y *malles* nuevos apareciendo cerca de otros que ya están funcionando. ¿Hay alguna explicación económica de esta evolución?

La explicación, en términos muy simples, es como sigue. Un *mall* requiere un volumen de ventas mínimo para pagar las inversiones fijas. Este volumen de inversión es función principalmente del tamaño del *mall* y no varía demasiado con su ubicación (construir cuesta parecido en todas partes, aunque hay diferencias en el precio del suelo)¹⁶. Por el contrario, buena parte de las ventas de un centro comercial es a hogares ubicados en sus alrededores y mientras más gasten esos hogares, menor será el área geográfica requerida para generar el volumen de ventas¹⁷. Al contrario de los costos de inversión, el gasto por hogar varía mucho entre las distintas comunas de Santiago. Por eso, mientras más próspera sea la zona donde se instale un *mall*, menor será el número de hogares necesario para alcanzar un volumen de ventas dado, lo que explica una mayor densidad de *malles* por kilómetro cuadrado en el oriente de Santiago. Por exactamente la misma razón, a medida que crecen el ingreso y el gasto de los hogares, debiéramos

¹⁵ En realidad, no es sino un caso de la misma especie, pero a una escala mayor, del que se ve todos los días: un grupo de casas se demuele para construir un edificio.

¹⁶ Las diferencias del precio del suelo pueden ser importantes. Por ejemplo, un terreno de cuatro hectáreas en Ñuñoa puede costar el doble que en Maipú.

¹⁷ Esto puede variar, por supuesto. Por ejemplo, alrededor del 20% de las ventas del comercio ocurre en el centro de Santiago y en la mayoría de los casos se trata de población flotante, es decir de personas que no residen en la comuna de Santiago. En términos muy gruesos, alrededor del 70% de las ventas de un *mall* se hace a los hogares ubicados a su alrededor.

observar que la densidad de los *malls* aumenta y que más y más *malls* se instalan, muchos de ellos en zonas consolidadas donde ya hay otros *malls*. A este factor se suma el aumento de la motorización y la congestión, lo que favorece una mayor cercanía y densidad.

Para formarse una idea de cuántos hogares son necesarios para que valga la pena invertir en un *mall* y cómo ha ido variando este número en el tiempo hicimos el siguiente ejercicio¹⁸. Atisba cuenta con información de la composición socioeconómica de cada manzana de Santiago obtenida a partir de los censos de 1992 y 2002. Al mismo tiempo, la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE permite calcular el gasto por grupo socioeconómico en bienes que se venden en centros comerciales y *malls* (v. gr. vestuario, calzado, electrodomésticos, artículos para el hogar). Esta información permite, entonces, calcular el número de hogares alrededor de cada *mall* necesarios para alcanzar un determinado monto de gasto. Como referencia hemos tomado US\$ 300 millones de gasto anual en aquellos bienes y servicios que se venden en un *mall*¹⁹. El Cuadro N° 3 muestra el número de hogares necesarios para sumar US\$ 300 millones de gasto. Los Planos 4, 5 y 6 muestran curvas de isovalor en 1992 (Plano 4), 2006 (Plano 5) y 2015 (Plano 6). Una curva de isovalor indica el área necesaria para generar US\$ 300 millones de gasto anual en bienes y servicios que se venden en *malls*, dada la distribución efectiva de hogares²⁰.

1992. La columna 1 del Cuadro N° 3 indica que en 1992 se necesitaban 94.346 hogares alrededor del Parque Arauco y 93.849 alrededor del Alto Las Condes para generar US\$ 300 millones en gasto. Plaza Vespucio y Arauco Maipú, por contraste, necesitaban casi tres veces más hogares ($R2 = 249.388$; $R4 = 276.876$) porque están instalados en sectores de Santiago que son más modestos. El Plano 4

¹⁸ El ejercicio se describe con más detalle en el Apéndice.

¹⁹ Este monto es similar, más o menos, a las ventas promedio de un *mall* regional en régimen. Nótese que el área se define según el gasto *total* de los hogares, no el gasto hecho en *malls*.

²⁰ Hay dos confusiones que prevenir. Primero, la curva de isovalor mide el gasto *total* de los hogares en el grupo de productos que se venden típicamente en un *mall*, no el gasto efectivamente hecho en el *mall* respectivo. Segundo, la curva de isovalor nada dice acerca del área de influencia económica del *mall*; en cada caso, ésta puede ser más pequeña o más grande, cuestión que no investigamos. El propósito del ejercicio es ilustrar cómo han ido cambiando en el tiempo los órdenes de magnitud relevantes.

CUADRO N° 3: NÚMERO DE HOGARES NECESARIOS PARA VENDER US\$ 300 MILLONES AL AÑO (1992, 2006 y 2015)

		Comuna	(1) Número de hogares en 1992	(2) Número de hogares en 2006	(3) Número de hogares en 2015
R1	Parque Arauco	Las Condes	94.346	38.731	25.618
R2	Plaza Vespucio	La Florida	249.388	82.587	50.085
R3	Alto Las Condes	Las Condes	93.849	36.929	25.532
R4	Mall Arauco Maipú	Maipú	276.876	83.736	47.558
R5	Plaza Oeste	Cerrillos		98.471	62.136
R6	Plaza Tobalaba	Puente Alto		68.365	48.920
R7	Plaza Norte	Huechuraba		98.586	55.794
R8	Florida Center	La Florida		86.482	52.261
R9	Portal La Dehesa	Lo Barnechea		38.584	25.471
R10	Paseo Quilín	Peñalolén			43.440
R11	Portal La Reina	Las Condes			28.787
R12	Plaza Alameda	Estación Central			52.819
R13	Portal Ñuñoa	Ñuñoa			40.950
R14	Plaza Cordillera	Las Condes			29.810
R15	Plaza San Bernardo	San Bernardo			50.800
R16	Costanera Center	Providencia			28.191
R17	Plaza Egaña	La Reina			33.994
R18	Paseo Estación Central	Estación Central			50.845
R19	Camino a Melipilla	Maipú			52.330
R20	Portal Enea	Pudahuel			68.854

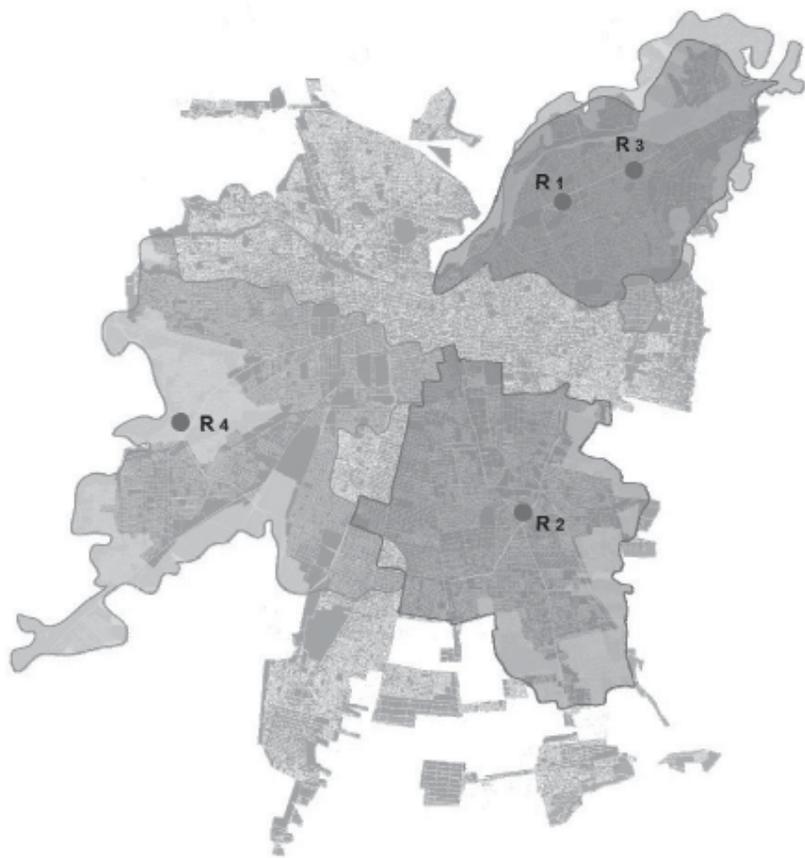
R: regional.

Fuente: Atisba Estudios y Proyectos Urbanos.

muestra por qué los *malles* ubicados en la periferia sur y poniente de Santiago estaban muy espaciados: simplemente porque con los niveles de gasto de esos años no había espacio para mucho más, lo que se refleja en que las respectivas curvas de isovalor de Arauco Maipú y Plaza Vespucio se topan, a pesar de que los *malles* están a distancia apreciable. El Plano 4 también sugiere por qué el *mall* Alto Las Condes no fue muy exitoso durante sus primeros cinco años: su curva de isovalor se superpone casi exactamente con la del Parque Arauco, pero atraía menos flujo al estar más cerca de la periferia.

2006. Entre 1992 y 2006 el PIB chileno se multiplicó por 2,2 y el PIB per cápita se multiplicó por 1,8, lo que causó aumentos similares del gasto. Si se comparan las columnas 1 y 2 del Cuadro N° 3 se

PLANO N° 4: CURVAS DE ISOVALOR, 1992



PLANO N° 5: CURVAS DE ISOVALOR, 2006



aprecia el efecto dramático que este crecimiento tuvo sobre el número de hogares necesarios para generar gastos iguales a US\$ 300 millones. En términos gruesos, en el oriente de Santiago el número de hogares necesario para generar US\$ 300 millones de gasto había caído desde alrededor de 90.000 hogares en 1992 hasta alrededor de 40.000 hogares en 2006. En el resto de Santiago el número había caído desde alrededor de 250.000 en 1992 a menos de 60.000 en 2006. Así, por ejemplo, ¡la situación del *mall* Arauco Maipú en 2006 era similar a la del Parque Arauco de Las Condes en 1992!

El dramático cambio se aprecia aun mejor en el Plano 5, que muestra las curvas de isovalor en 2006. La contracción de estas curvas es evidente y muestra, además, que en 2006 había vastas zonas de Santiago con espacio para nuevos *malls*. Esto ilustra la lección bastante evidente, pero a pesar de todo fundamental, el crecimiento de la economía reduce el área necesaria para financiar un *mall*, la otra cara del crecimiento agregado del gasto. Por eso, es simplemente errado pensar en mercados consolidados que se copan una vez que alguien instala un *mall*. El crecimiento económico y la congestión, que encarece los desplazamientos, generan espacios para nuevos *malls*.

2015. ¿Qué ocurrirá en el futuro? La columna 3 muestra cálculos para 2015 realizados por Atisba en base a un escenario de desarrollo urbano. Suponiendo que el crecimiento económico continúa a ritmo de 5% por año, el número de hogares necesarios para sumar US\$ 300 millones de gasto sigue cayendo. Ahora bastan 25.618 hogares para generar US\$ 300 millones de gasto alrededor del Parque Arauco, y 50.085 alrededor de Plaza Vespucio²¹. En términos gruesos, en el oriente de Santiago el número de hogares necesario para generar US\$ 300 millones de gasto será de alrededor de 25.000. En el resto de Santiago se necesitarán entre 50.000 y 60.000 hogares²².

El Plano 6 muestra las respectivas curvas de isovalor. Éstas continúan contrayéndose, y nuevamente aparecen bastantes espacios vacíos, a pesar de que el número de *malls* en el Plano 6 es 20, más del

²¹ Este cálculo fue hecho antes de la recesión de 2009.

²² El escenario también considera el aumento de densidad residencial (departamentos) en algunos distritos del centro y el oriente de la ciudad, que aumentará aun más el gasto.

PLANO Nº 6: CURVAS DE ISOVALOR, 2015



doble que los 9 del Plano 5. No es sorprendente, por tanto, que entre 2008 y 2012 se proyecte la entrada de 11 nuevos *malles* regionales. Tampoco que, además de los 11 proyectos descritos en el Cuadro N° 3 (10 de los cuales ya presentaron o pasaron la evaluación de impacto ambiental), se haya manifestado intención de construir varios más. Por ejemplo, Arauco ha dicho que planea construir seis *malles* regionales pequeños, un grupo de inversionistas tiene en carpeta transformar en un *mall* al Estadio Santa Laura en el barrio Independencia y se planea uno en Chicureo, en la comuna de Colina.

No sorprende tampoco que buena parte de los nuevos *malles* se ubique en zonas consolidadas y relativamente cerca de otros *malles*: cuando el ingreso crece, las áreas más atractivas son las consolidadas, porque tienden a ser más densas que las periféricas. Históricamente la dificultad principal para abrir recintos comerciales era la disponibilidad de terrenos grandes y su precio, pero como vimos previamente, el gasto aumentó en tal magnitud, que se justifica fusionar un gran número de predios y cambiar el uso del suelo o incluso transformar áreas comerciales que ya existen. Bajo esta lógica, no sería sorprendente que en diez años más centros comerciales tradicionales como Los Cobres de Vitacura o el Apumanque se transformen en *malles* manejados por un solo controlador.

Los argumentos desarrollados en esta sección también son apropiados cuando se trata de centros comerciales comunales, *power center* o centros comerciales de barrio. El Cuadro N° 4 muestra el número de hogares necesarios para sumar US\$ 60 y US\$ 20 millones de gasto. Tal como ocurre con los *malles* regionales, las curvas de isovalor se han contraído fuertemente entre 1992 y 2006, y continuarán contrayéndose en el futuro.

Todo lo anterior permite concluir que la evidencia es contraria a la creencia de que es muy difícil ubicar *malles* o centros comerciales en zonas consolidadas de Santiago. Los *malles* existentes no copan el mercado, porque éste crece a medida que crecen los ingresos, el gasto y la congestión, lo que reduce las áreas de mercado favoreciendo una mayor densidad y proximidad de las instalaciones. Del mismo modo, la evidencia también es contraria a la creencia de que es necesario un sitio eriazado para construir un *mall* o un centro comercial.

CUADRO N° 4: NÚMERO DE HOGARES NECESARIOS PARA VENDER US\$ 60 MILLONES O US\$ 20 MILLONES AL AÑO (1992, 2006 y 2015)

	(1) Comuna	(2) Número de hogares en 1992	(3) Número de hogares en 2006	(4) Número de hogares en 2015
<i>Centros comerciales comunales</i> (US\$ 60 millones)				
Paseo Estación Central ¹	Estación Central	44.510	16.474	
Apumanque	Las Condes	18.286	7.747	5.549
Shopping Puente Alto	Puente Alto	55.695	15.487	10.830
Shopping Gran Avenida	San Miguel		13.880	9.591
Mall del Centro	Santiago		15.259	10.202
Paseo Los Trapenses	Lo Barnechea		6.051	4.397
Paseo San Bernardo	San Bernardo			10.423
Paseo Puente	Puente Alto			15.284
Mall Las Brujas	La Reina			5.173
<i>Power centers</i> (US\$ 60 millones)				
Portal La Reina ²	Las Condes		9.328	
Paseo Quilín ³	Peñalolén		13.426	
Mall Sport	Las Condes		8.582	5.776
<i>Centro comercial de barrio</i> (US\$ 20 millones)				
Los Cobres	Vitacura	5.635	2.407	1.792
Mall Panorámico	Providencia	7.104	2.899	1.921
Shopping La Dehesa	Lo Barnechea	8.890	2.188	1.564
Shopping Las Palmas	Maipú		4.868	3.085
Portal El Llano	San Miguel		2.944	2.065

Notas:

¹ El paseo Estación Central pasará a ser un *mall* regional en 2010 una vez que sea ampliado.

² El Portal la Reina pasará a ser un *mall* regional una vez que sea ampliado.

³ El paseo Quilín pasó a ser un *mall* regional en 2007 una vez que fue ampliado.

Fuente: Atisba Estudios y Proyectos Urbanos.

3. LOS MALLEs COMO ORGANIZACIONES EFICIENTES

Cuando se trata de explicar por qué existen *malles* y centros comerciales se suele argumentar que los consumidores modernos privilegian los viajes de compra con múltiples propósitos (el así llamado *one-stop shopping*) y que valoran la posibilidad de comparar múltiples alternativas de un mismo rubro en un mismo lugar —de ahí que sea

valioso que en el mismo lugar se encuentren varias tiendas de rubros similares²³. Pero si bien tal cosa es seguramente correcta, también es cierto que las funciones que cumple un *mall* son muy similares a las que siempre ha cumplido el centro de las ciudades. De hecho, en el centro de Santiago se dan hoy, y se han dado desde hace mucho tiempo, condiciones muy similares a las que se encuentran en un *mall*: amplia oferta de vestuario, calzado, electrodomésticos²⁴; tiendas por departamentos; amplia oferta de servicios tales como bancos, peluquerías o médicos; entretención en cines, teatros²⁵; y amplia variedad de restaurantes. Por eso, no es sorprendente que en el centro de Santiago todavía se gaste uno de cada cinco pesos y cerca de uno de cada tres si además se consideran las tiendas ubicadas en Providencia, comunas que aún no tienen *malles* de gran tamaño.

Sin embargo, también existen un par de diferencias fundamentales y éstas explican por qué los nuevos proyectos comerciales se desarrollan en formato de *malles* y no son parecidos al centro tradicional. Desde luego, una de ellas es que el crecimiento del ingreso estimula la motorización (entre 1991 y 2001 el número de vehículos por cada 1.000 habitantes aumentó desde 93,6 hasta 147,3)²⁶ y las zonas comerciales requieren grandes estacionamientos²⁷. Pero tal vez la cuestión fundamental es que un *mall* es mucho más eficiente que un centro espontáneo o una asociación de propietarios dispersos cuando hay que resolver una serie de problemas que pueden hacer fracasar a un área comercial.

Hay a lo menos tres razones que explican por qué un *mall* es más eficiente que un centro espontáneo o una asociación de propietarios. Una es que un *mall* puede elegir donde se instalará y aprovechar

²³ La idea de que la aglomeración de tiendas es una respuesta a que los consumidores valoran la posibilidad de comparar se le debe a Lösh (1954) y es actualmente un hecho bien establecido (véase también Eaton y Lipsey, 1982). Evidencia empírica temprana fue provista por Berry (1963), Horton (1968) y Rogers (1965).

²⁴ La aglomeración disminuye el costo de informarse comparando ofertas y precios (Wolinsky, 1983).

²⁵ Para mayor detalle sobre la importancia de las actividades de esparcimiento en las oportunidades de compra ver, por ejemplo, Howard (2007) y Sit *et al.* (2003).

²⁶ Para más detalles sobre el aumento de la motorización en Santiago véase Cabrera *et al.* (2006).

²⁷ Evidencia empírica sobre la importancia de la accesibilidad y la oferta de estacionamiento se encuentra en Ownbey *et al.* (1994), Simon (1992), Forgey *et al.* (1995) y Bellenger *et al.* (1997).

diversas economías de ámbito. La segunda es que la gestión y control en una sola mano de todo el área comercial permite resolver eficazmente varios problemas de incentivo importantes que pueden destruir valor. Por último, al contrario del centro tradicional, un *mall* no tiene asegurado el flujo de personas. Sin embargo, la administración en una sola mano permite generarlo mediante la combinación de comercios y servicios, compensando adecuadamente a las tiendas que atraen el mayor flujo. A continuación analizaremos cada ventaja.

3.1. Coordinación y economías de ámbito

Para que un área comercial funcione son necesarios una serie de servicios e infraestructuras comunes. Por ejemplo, el área comercial tiene que ser fácilmente accesible, contar con suficientes estacionamientos, la mezcla de tiendas debe ser atractiva, los horarios de atención de las tiendas deben ser los mismos y los espacios comunes deben ser limpios, amplios, iluminados y seguros²⁸. El desarrollo y crecimiento del área comercial también debe acompañar al desarrollo del resto de la economía, y eso hace necesario coordinar las inversiones en el tiempo. En principio tal coordinación de inversiones y de la gestión se podría alcanzar mediante contratos. En la práctica es más eficiente concentrar las inversiones y la coordinación en un dueño del área comercial, quien provee los espacios comunes, aprovecha las economías de ámbito (v. gr. el estacionamiento), provee los servicios y coordina la gestión y expansión. Claramente, un *mall* tiene mucho más medios que un centro tradicional para coordinar y aprovechar apropiadamente las economías de ámbito.

3.2. Externalidades y supervisión del esfuerzo

Un área comercial es, en esencia, una aglomeración de tiendas y servicios que genera valor al potenciar las ventas cruzadas de las distintas tiendas. Así, por ejemplo, una persona que va a comprar ropa

²⁸ Sobre el efecto que tiene la calidad de las instalaciones en las decisiones de compra ver, por ejemplo, Gatzlaff *et al.* (1994) y Oppenwal y Timmermans (1999). También, Bellenger *et al.* (1997) y Lee *et al.* (2005) muestran que al decidir dónde comprar, los consumidores consideran la seguridad, decoración, cortesía del personal, limpieza, atmósfera de compra, disponibilidad de estacionamiento, variedad de tiendas y horarios de atención entre otros atributos.

puede, en el mismo viaje, adquirir un repuesto eléctrico en la tienda para el hogar, pagar una cuenta en Servipag y tomarse un café. Es por ello que cuando una tienda atrae a un cliente también genera una externalidad positiva sobre las demás tiendas, porque éstas con alguna probabilidad también harán una venta²⁹.

Pero la aglomeración también genera un problema potencial porque al ligar el éxito de una tienda con el esfuerzo de otra genera el tradicional problema del *free rider*. Si, por ejemplo, una de las tiendas atiende mal, cobra muy caro, no respeta los horarios de atención o bien ofrece una mezcla de productos inapropiada, menos gente irá a comprarle a las demás tiendas del área comercial. De manera similar, cada tienda tiene incentivos para colgarse del esfuerzo que hagan otras, apropiándose de parte de los beneficios. El resultado final es que el esfuerzo total es menor cuando la propiedad del área comercial está repartida en muchas manos.

En teoría, el problema también podría resolverse con una serie de contratos entre las tiendas de un área que obliguen a cada una a esforzarse lo suficiente para maximizar el valor conjunto de área comercial (una asociación de propietarios). En la práctica, el esfuerzo de cada *retailer* es costoso de observar y es más eficiente contratar a un supervisor común. Pero, por supuesto, el problema es que también hay que ponerse de acuerdo en qué tiene que supervisar el supervisor, y por eso es más eficiente que una empresa sea propietaria del área comercial, establezca condiciones que maximicen su valor, dé en arriendo los locales y supervise a cada tienda y prestador de servicio. Nuevamente, por tanto, un *mall* es más eficiente que un conjunto de tiendas instaladas en el centro espontáneo o una asociación de propietarios.

3.3. ¿Quién genera el flujo?

Hay una diferencia fundamental entre, de un lado, el centro de Santiago y, del otro, los *malles* y centros comerciales: tanto ayer como hoy, el centro atrae a un gran número de personas que trabajan en oficinas públicas y privadas o que estudian y realizan trámites. Así, el comercio del centro no tiene que coordinarse para que mucha gente

²⁹ El primero en argumentar que la aglomeración de tiendas genera mayores ventas que si estuvieran separadas fue Nelson (1958). Sobre las externalidades entre tiendas ver Benjamin *et al.* (1990), Brueckner (1993) y Eppli y Shilling (1995).

llegue —las oficinas y otros servicios son los principales atractores de flujo³⁰. Por el contrario, los *malles* y centros comerciales son, en gran medida, lugares de destino a los que la gente decide ir. Por eso, el éxito o fracaso de un *mall* o de cualquier centro comercial depende de que se instale un par de tiendas que atraigan por sí solas suficiente flujo y que la combinación de tiendas sea apropiada.

La capacidad de atraer público y generar ventas cruzadas difiere entre tipos de tiendas y también entre tiendas de un mismo tipo. Las tiendas presentes en un *mall* o en un centro comercial se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Grandes puntos de atracción de flujo o *tiendas ancla*: éstas son generalmente las cadenas de grandes tiendas por departamento como Ripley, Falabella, Almacenes Paris o La Polar. Pero según sea el caso, también son importantes los hipermercados y las tiendas para equipamiento y mejoramiento del hogar (v. gr. Homecenter e Easy)³¹⁻³².

- Cadenas de *retail* especializadas que promocionan su marca: éstos son minoristas que ofrecen servicios de comercialización al por menor de un espectro limitado de productos complementarios. Para ello tienen puntos de venta instalados en centros comerciales o bien en tiendas independientes en las áreas comerciales de las ciudades. Ejemplo de ellos son, entre otros, ABC, Hush Puppies, Saville Row, Rotter y Krauss, Fasa, Calzados Guante, la Feria Chilena del Libro o la Feria del Disco.

- El comercio tradicional: éstas son tiendas individuales que no hacen promoción, tales como ópticas, zapaterías, cordonerías, joyerías, tiendas de vestuario, boutiques, tiendas de artículos electrónicos, o librerías. Se instalan en *malles* y centros comerciales.

- Servicios varios, tales como centros médicos, establecimientos educacionales, oficinas, pago de cuentas, sucursales bancarias, centros de pago, reparadoras de calzado, peluquerías, tabaquerías, quioscos de diarios y revistas, lavanderías o gimnasios. Como atractores de flujo estas tiendas son más importantes en centros comerciales.

³⁰ Esto ha sido recogido por los *malles* que cada vez más frecuentemente combinan el centro comercial con edificios para oficinas.

³¹ De acuerdo con Feller Rate (2006), más del 50% de las ventas de un centro comercial se hacen en las tiendas ancla.

³² La nueva tendencia es que se sumen a estos puntos de atracción de flujo los edificios de oficinas y los centros médicos y de salud.

Lo anterior implica que la externalidad que genera un *retailer* respecto de otro suele ser asimétrica. Esto genera un problema, a saber: cómo retribuir la externalidad que genera cada tienda. Nuevamente, en principio esto se podría hacer mediante contratos entre muchas tiendas. En la práctica eso rara vez ocurre, y es más eficiente que un solo dueño asigne el espacio y cobre arriendos diferenciados por el flujo que atrae cada tienda y la magnitud de la externalidad que genera³³.

3.4. Integración vertical

Se trate de un *mall*, centro comercial o *power center*, es clave que en él se instalen suficientes tiendas ancla. Por eso, un desarrollador inmobiliario típicamente contrata con estas tiendas antes de construir y por períodos muy largos, alrededor de 20 años. Con todo, y aunque existen centros comerciales independientes, es habitual que los dueños de tiendas ancla también participen en la propiedad del centro comercial. Por ejemplo, Cencosud, que es dueño de Jumbo, Easy y, desde 2005, Almacenes Paris, desarrolla *malles* y centros comerciales. Falabella, dueño de Tottus y Homecenter, también es dueño del 64,5% de cada Mall Plaza³⁴. Y D&S, dueño de Líder, ha desarrollado varios centros comerciales comunales y *power centers*. ¿Por qué se observa esta integración vertical?

Asegurar un flujo mínimo. La integración vertical tiene dos justificaciones. Una, tal vez la principal, es que le permite al desarrollador inmobiliario asegurar un flujo mínimo en cada uno de sus *malles* o centros comerciales. Este flujo mínimo no queda sujeto a los inevitables vaivenes que puede sufrir cualquier relación contractual de largo plazo. Al mismo tiempo, al invertir en nuevos centros, el desarrollador no depende completamente de la voluntad de terceros —puede partir solo y después sumar a otras tiendas ancla. Esto ahorra costos de transacción, los que pueden ser importantes.

Esfuerzo y *free riding* otra vez. El segundo beneficio de integrar la propiedad de una o más tiendas ancla con el centro comercial es eliminar los incentivos oportunistas mutuos. De un lado, los beneficios económicos que puede lograr el operador de un centro comercial de-

³³ Véase, por ejemplo, Benjamin *et al.* (1990) y Gould *et al.* (2005).

³⁴ Con la excepción de Plaza Vespucio.

penden del nivel de esfuerzo promocional de las tiendas ancla. Del otro lado, el éxito de los *retailers* depende del esfuerzo que ejerza el operador del centro comercial en sus labores operacionales y comerciales³⁵.

Por eso, el dueño de un centro comercial tiene particular interés en que las tiendas ancla inviertan en marca, publicidad y en oferta de servicios complementarios que se proveen en el punto de venta, tales como ambiente de compra, vitrinas, personal especializado que atienda al público, niveles mínimos de inventarios para que no haya quiebres de stock, buena atención y así. El mayor flujo le permite al dueño del *mall* cobrar arriendos más altos porque el resto de las tiendas se beneficia del mayor flujo. Y, obviamente, al dueño de una tienda ancla también le conviene que el dueño del *mall* gaste en promoverlo. Pero, por supuesto, si el contrato no es suficientemente fino, nuevamente podría ocurrir que el esfuerzo de cada una de las partes sea insuficiente. La integración vertical resuelve este problema.

Los desarrolladores independientes. Con todo, es necesario tener en cuenta que en el desarrollo y operación de centros comerciales no sólo participan cadenas de *retail*. Existen desarrolladores y operadores que no están integrados verticalmente, cuyo negocio es identificar buenas ubicaciones, contratar, antes de construir, la participación de algunos *retailers* en el centro comercial y arrendarles a otras tiendas. Ésta es, seguramente, una manera posible de organizarse. Y aunque no es la mayoritaria en Chile, el *mall* más importante, el Parque Arauco, ha seguido este modelo.

4. CONCLUSIÓN: DE CENTROS COMERCIALES A CENTROS URBANOS

La difusión de los *malls* se mira a veces con recelo, incluso hostilidad (aunque tal hostilidad no impide que sean un rotundo éxito entre la gente que los visita y ocupa). En realidad, muchos creen que se han desarrollado a costa del centro tradicional, restándole fuerza y atractivo. Las conclusiones de este trabajo, sin embargo, son un tanto distintas.

Nuestro argumento es que la emergencia de los *malls* es consecuencia de dos factores complementarios. Por el lado de la demanda,

³⁵ Para mayor detalle respecto al oportunismo recíproco entre el operador de un centro comercial y los *retailers* ver Golosinski y West (1995).

es el resultado del aumento del ingreso. Cuando aumenta el gasto, las ciudades dejan de ser monocéntricas y van apareciendo otros subcentros de actividad. Así, las funciones que cumplen los *malles* son las mismas que han cumplido los centros desde que hay ciudades. Una implicancia es que la pérdida de importancia relativa del centro tradicional habría ocurrido aun sin la emergencia de los *malles*, pues los múltiples subcentros son inevitables cuando el ingreso crece lo suficiente.

Aun así, es muy importante notar que la pérdida de peso del centro tradicional y Providencia es relativa —ya no son las únicas áreas comerciales importantes de Santiago. Sin embargo, no es una pérdida absoluta, pues continúan siendo, lejos, las áreas comerciales más importantes. De hecho, uno de cada cinco pesos gastados en *retail* se gasta en el centro de Santiago y la proporción se eleva a un tercio si se le suma Providencia. En realidad, los *malles* no han crecido a costa del centro tradicional, sino que, más bien, han tomado una parte importante del incremento del gasto de los hogares.

Con todo, la creencia de que los *malles* han sustituido a los centros tradicionales tiene algún asidero, aunque se basa en un equívoco. Tiene cierto asidero porque, después de todo, Santiago no ha sido transformado por la emergencia espontánea de subcentros tradicionales gestionados por las municipalidades. Antes bien, en buena medida ese espacio ha sido tomado por los *malles*. Sin embargo, el equívoco es que los *malles*, lejos de haber reemplazado las funciones que siempre han cumplido los centros tradicionales, las han ido incorporando. Más bien, han sustituido a las municipalidades, la institución encargada de gestionar a los centros espontáneos, porque son más eficientes.

El origen de la ventaja es que un solo dueño desarrolla el área comercial y tiene los incentivos y medios para maximizar su valor. El incentivo es simple: mientras más altas sean las ventas, más altos son los arriendos que puede cobrar. Así, el dueño de un *mall* gana cuando su área comercial es atractiva y provee los servicios que la gente demanda; elige la mezcla apropiada de tiendas y servicios y los ubica apropiadamente; coordina los horarios de apertura y cierre de tiendas y los acomoda a la conveniencia de la gente; supervisa el esfuerzo de cada locatario; construye suficientes estacionamientos; mantiene las instalaciones y las amplía gradual y oportunamente para acomodar los aumentos de la demanda; y resuelve la legión de problemas que inco-

modan a la gente, pues, de no hacerlo, disminuiría el valor de un área comercial. Por cierto, cada una de estas ganancias también se materializa cuando una municipalidad hace las mismas cosas. El punto es que muchas veces no tiene los instrumentos contractuales para lograrlo y, en todo caso, tampoco persigue el objetivo de maximizar el valor del área comercial.

El futuro de los *malles* dependerá en parte de la evolución del ingreso. Si Chile continúa creciendo, seguramente continuarán instalándose —de hecho, en los próximos años deberían construirse a lo menos 11 más. Sin embargo, también dependerá, de un lado, de cómo evolucionen las preferencias de la gente y del otro, de las adaptaciones de quienes desarrollan *malles* y sus competidores, los municipios. Quienes ven a los *malles* como manifestación del fracaso de la manera tradicional de hacer las cosas quizá tengan razón. Sin embargo, suelen errar en el blanco. El éxito de los *malles* en Santiago no se debe a que impongan su manera de hacer las cosas, copen el espacio y desplacen a los centros espontáneos. Se debe a que la institución alternativa, la gestión municipal, no ha evolucionado a la velocidad con que ha cambiado el resto de Chile y ha sido incapaz de resolver eficazmente los problemas que pueden hacer fracasar a un área comercial.

APÉNDICE

Cálculo de las curvas de isovalor

Paso 1: número de viviendas por grupo socioeconómico. El número de viviendas por grupo socioeconómico se calcula a nivel de distritos censales y zonas. Las viviendas de cada distrito o zona se dividen por grupo socioeconómico. Se utiliza una metodología que pondera variables censales relacionadas con la educación del jefe de hogar y el equipamiento de la vivienda. Los datos de 1992 y 2002 se extrajeron directamente del censo. Para obtener el dato de 2006 se extrapola el crecimiento entre 1992 y 2002 usando tasas por distritos o zonas. La tasa de tendencia (1992-2002) crece o decrece en función de los atributos de cada zona, tales como su normativa o el catastro inmobiliario.

La estimación para 2015 se hizo con la empresa Gémines cuando el estudio encargado por el MOP (Plan Chacabuco II). Gémines tiene un modelo que permite calcular el efecto del crecimiento econó-

mico (PIB) sobre el ingreso de los hogares. Con ello puede segmentar el stock residencial del año 2015 para el área metropolitana.

Nosotros restamos dicho stock con la base 2006 y obtenemos el crecimiento de viviendas por grupo socioeconómico entre 2006 y 2015. Luego distribuimos este crecimiento a nivel de distritos o zonas. En la distribución espacial se ponderan los mismos atributos de localización del período 2002-2006, siendo clave el cálculo de la capacidad de crecimiento (suelo disponible), ya que permite predecir la saturación de algunas zonas y el relevo o conurbación hacia zonas colindantes.

Paso 2: cálculo del gasto. Con la encuesta de presupuestos familiares del INE se seleccionan los productos que venden los centros comerciales (v. gr. vestuario, calzado, hogar). Luego se estima el gasto mensual y anual por producto y quintil de ingreso. Posteriormente se traspasan los datos de quintil a grupo socioeconómico y se hace la conversión a pesos de 1992, pesos de 2006 y pesos de 2015 usando la UF (datos históricos y proyecciones). Finalmente el gasto se multiplica por el número de viviendas de cada distrito o zona, entregando los valores finales de gasto en *retail*.

Paso 3: curvas de isovalor. Para obtener las curvas de isovalor la base de datos de vivienda y gasto se traspasa al Sistema Integral Georreferenciado (SIG). Con el módulo *autolabel* se grafican en mapas los gastos de cada distrito o zona. Luego se traza un polígono que, tomando como centro cada instalación comercial, agrupa las zonas que suman un gasto similar al predefinido por instalación. Esto debe hacerse caso a caso. Posteriormente se realiza un ajuste fino, donde el polígono se contrae o expande para cuadrar el gasto. Finalmente el polígono se suaviza para asemejarlo a una isócrona.

REFERENCIAS

- Bellenger, D., D. H. Robertson y B. A. Greenberg: "Shopping Center Patronage Motives". En *Journal of Retailing* 53 (1977): 29-38.
- Benjamin, J. D., G. W. Boyle y C. F. Sirmans: "Retail Leasing: The Determinants of Shopping Center Rents". En *AREUEA Journal* 18 (1990): 302-312.
- Berry, B. J. L.: "Commercial Structure and Commercial Blight: Retail Pattern and Processes in the City of Chicago". University of Chicago, Department of Geography Research Paper N° 85, 1963.
- Brueckner, J.: "Inter-store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers". En *Journal of Real Estate Finance and Economics* 7 (1993): 5-16.

- Cabrera, E., C. Díaz y R. Sanhueza: "La Congestión en Santiago". En A. Galetovic (ed.), *Santiago: Dónde Estamos y hacia Dónde Vamos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.
- Christaller, W.: *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena: Gustav Fischer, 1933.
- Ducci, M. E. y M. González: "Anatomía de la Expansión de Santiago, 1992-2001". En A. Galetovic (ed.), *Santiago: Dónde Estamos y hacia Dónde Vamos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.
- Eaton, C. y R. Lipsey: "An Economic Theory of Central Places". En *Economic Journal* 92 (1982): 56-72.
- Echenique, M.: "El Crecimiento y el Desarrollo de las Ciudades". En A. Galetovic (ed.), *Santiago: Dónde Estamos y hacia Dónde Vamos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.
- Eppli, M. J. y J. D. Shilling: "Large-scale Shopping Center Development Opportunities". En *Land Economics* 71 (1995): 35-45.
- Feller-Rate: *Informe de Clasificación: S.A.C.I. Falabella*, 2006.
- Forgey, F. A., P. R. Goebel y B. Nixon: "Addressing Tenant Site Selection to Maintain Shopping Center Success". En *Economic Development Review* 13 (1995.): 56-59.
- Galetovic, A. e I. Poduje: "¿Quién es Santiago?" En A. Galetovic (ed.), *Santiago: Dónde Estamos y hacia Dónde Vamos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.
- Galetovic, A. y R. Sanhueza: "Un Análisis Económico de la Fusión entre D&S y Falabella". Informe presentado al H. Tribunal de Defensa de la Libre Competencia por D&S en causa Rol NC N° 199 - 07, 2007.
- Gatzlaff, D. H., G. S. Sirmans y B. A. Diskin: "The Effect of Anchor Tenant Loss on Shopping Center Rents". En *Journal of Real Estate Research* 9 (1994): 99-110.
- Golosinski, D. y D. West: "Double Moral Hazard and Shopping Center Similarity in Canada". En *Journal of Law, Economics & Organization*, 11 (1995): 456-478.
- Gould, E. D., P. Pashigian y C. J. Prendergast: "Contract, Externalities, and Incentives in Shopping Malls". En *Review of Economics and Statistics* 87 (2005): 411-422.
- Horton, F. E.: "Location Factors as Determinants of Consumer Attraction to Retail Firms". En *Annals of the Association of American Geographers* 48 (1968): 787-801.
- Howard, E.: "New Shopping Centers: Is Leisure the Answer? En *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (2007): 661-672.
- Lee, S. M., I. M. Faishal y C. Hsueh-Shan: "Shopping-centre Attributes Affecting Male Shopping Behaviour". En *Journal of Retailing & Leisure Property* 4 (2005): 324-340.
- Lösh, A.: *The Economics of Location*. New Haven: Yale University Press, 1954.
- Nelson, R. L.: *The Selection of Retail Location*. New York, NY: Dodge, 1958.
- Oppenwal, H. y H. Timmermans: "Modeling Consumer Perception of Public Space in Shopping Centers". En *Environment and Behaviour* 31 (1999): 45-65.
- Ownbey, K. L., K. Davis y H. H. Sundel: "The Effect of Location Variables on the Gross Rents of Neighborhood Shopping Centers". En *Journal of Real Estate Research* 9 (1994): 111-123.

- Rogers, A.: "A Stochastic Analysis of the Spatial Clustering of Retail Establishments". En *Journal of the American Statistical Association* 60 (1965): 1094-1103.
- Simon, R. A.: "Site Attributes in Retail Leasing: An Analysis of a Fast-food Restaurant Market". En *The Appraisal Journal* 60 (1992), 522-531.
- Sit, J., B. Merrilees y D. Birch: "Entertainment-seeking Shopping Centre Patrons: The Missing Segments". En *International Journal of Retailing & Distribution Management* 31 (2003): 80-95.
- Tokman, A.: "El Minvu, la Política Habitacional y la Expansión Excesiva de Santiago". En A. Galetovic (ed.), *Santiago: Dónde Estamos y hacia Dónde Vamos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.
- Wolinsky, A.: "Retail Trade Concentration due to Consumers' Imperfect Information". En *Bell Journal of Economics* 14 (1983): 275-282. □