

**Universidad de Chile**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Economía y Administración

Ingeniería Comercial

**El Impacto Competitivo del Mall.  
El Caso de la Comuna de Providencia**

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial con mención en  
Administración

ALUMNO: Daniel Patricio Bisso Minuccio

PROFESORA GUIA: Paz Betancourt Johnson

**Santiago, Primavera 2004**

## RESUMEN EJECUTIVO

Cuando se habla de temas aparentemente controvertidos, se tiende a destacar sólo aquellos aspectos que coinciden con los puntos de vista, deseos y sentimientos de quienes lideran la interlocución.

Lo anterior implica que la exposición presenta sesgos, es decir, que incluye sólo una parte de la información que se requiere para realizar un análisis completo del tema, que considere tanto las ventajas como las desventajas.

Es por ello que resulta vital que los ciudadanos -en forma responsable- reflexionen, analicen, recopilen datos y se formen su propia opinión sobre el tema en discusión.

Habitualmente, los temas controvertidos -que son aquellos que suscitan desacuerdos y conflictos- abarcan desde pequeñas situaciones hasta grandes hechos de interés público.

Cuando un grupo de opinión defiende sus puntos de vista, se produce un interesante fenómeno psicológico: el lenguaje y los argumentos se acomodan indefectiblemente a la posición adoptada, lo que hace que se produzcan sesgos y se pierda objetividad en la exposición.

Los conflictos, por razones de la más diversa índole, forman parte de las relaciones humanas, resultando fundamental aprender a enfrentarlos y resolverlos.

Un conflicto, según el diccionario, es una oposición o desacuerdo, una lucha prolongada. La palabra connota algo serio e intenso. Los conflictos son desagradables y destructores de las relaciones, así como contraproducentes y costosos para un grupo, una organización o un país. No obstante, resulta difícil escapar a la conclusión de que -en las relaciones humanas- muchos conflictos son inevitables.

El doctor Thomas Gordon, psicólogo clínico norteamericano de reconocido prestigio internacional como formador de habilidades en la comunicación y en la resolución de conflictos sociales de intereses, ha desarrollado diversos métodos para entender y abordar esta temática, siendo quizás el más ampliamente difundido y debatido a nivel mundial el denominado “nadie pierde”, que produce una solución que contempla la satisfacción de las necesidades e intereses de todos los agentes involucrados.

“Con el método “Todos Ganan” ambas partes participan de la propuesta de alternativas. La persona no se satisface a cuenta de que la otra quede insatisfecha. Ambos se esfuerzan por encontrar soluciones que satisfagan a los dos. Los conflictos bien gestionados ayudan a crecer, a estimular las habilidades de negociación y terminan fortaleciendo la relación interpersonal”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Idea matriz esencial del pensamiento de Thomas Gordon, volcada en su método de resolución de conflictos. Extractada de la página web <http://revista.consumer.es/web/es/20040301/interiormente/>

Una sociedad civilizada debe siempre tener en cuenta que lo importante es abordar los conflictos de manera constructiva, posibilitando que todas las partes involucradas se expresen y se sientan tomadas en cuenta en la solución final, en la que debe ante todo privilegiarse la búsqueda del consenso y del bien común.

Vaya este preámbulo para entender que en la temática abordada, el problema queda circunscrito a la relación de aparente conflicto que nace de la decisión de acometer quizás uno de los más ambiciosos megaproyectos de inversión establecidos en Chile en su género, que se traducirá en poco tiempo más en la instalación y puesta en marcha de un gran centro comercial en el corazón de la comuna de Providencia (Costanera Center), liderado por el grupo empresarial Cencosud S.A.

Teniendo como objetivo central proyectar y analizar los alcances y repercusiones que traerá este proyecto de inversión, tanto en los agentes individuales como en el ámbito empresarial y comunal, el presente estudio, a través de la aplicación de una investigación descriptiva, desarrolla una metodología de análisis que intenta recopilar los principales elementos de diagnóstico que ayuden a configurar el panorama, dimensionar el conflicto, cuantificar los efectos benéficos y perjudiciales y aventurar caminos de solución a las aparentes controversias existentes.

De la revisión bibliográfica, así como de las entrevistas sostenidas, se pudo claramente identificar y clasificar en segmentos específicos a quienes conforman el elenco relevante de protagonistas involucrados en la temática.

Por una parte, el grupo Cencosud S.A., encabezado por el empresario Horst Paulmann, que en su papel de ejecutor de la inversión pone en la balanza de la discusión todo su prestigio y trayectoria exitosa tanto a nivel nacional como internacional, en materia de cristalización de inversiones en el ámbito de los grandes mall o centros comerciales.

Por otro lado, el segmento representado tanto por los habitantes de la comuna de Providencia como por aquellos que, aún no viviendo en ella, desarrollan sus quehaceres habituales en la comuna, quienes aguardan con gran expectativa el momento en el cual este proyecto se hará realidad, para así poder disfrutar de los adelantos que traerá aparejada su instalación.

En otro flanco, las autoridades edilicias, que al igual que la comunidad aguardan expectantes la puesta en marcha de este gran mall que, dicho sea de paso, contempla entre otros aspectos la ejecución, con financiamiento propio, de una serie de obras de infraestructura vial y urbana que pasarán a engrosar el patrimonio comunal y que contribuirán a despresionar las arcas comunales, trayendo bienestar y desarrollo.

Finalmente, no menos importante resulta ser el segmento de los empresarios representantes del vasto comercio establecido en la comuna, que enfoca con visiones divergentes, pero no menos interesantes, el duro desafío de readecuación de competencia que plantea este megaproyecto.

A la luz de todos los antecedentes y evidencias que arroja la investigación desarrollada, es perfectamente lícito aventurar como gran conclusión del estudio que no existe agente económico que no se vea afectado de algún modo con la construcción de un nuevo centro comercial. Costanera Center, en este caso particular, no constituye la excepción.

Ello viene a confirmar la plena validez de la hipótesis general planteada en la presente investigación, así como a ratificar la pertinencia de gran parte de las hipótesis secundarias expuestas.

En este último contexto, sólo cabe resaltar que la hipótesis referida al carácter neutro o ambiguo de los efectos que acarrearía al comercio establecido en el entorno, tendería a no confirmarse, ya que parece evidente que todo tipo de establecimiento ubicado dentro del radio de influencia más incidente del proyecto, y que tenga, en cuanto a su giro, un íntimo grado de correspondencia con locatarios del mall, deba con el tiempo readecuarse a las nuevas circunstancias o forzosamente desaparecer.

Un mall, como fórmula estereotipo de comercio, cambia los hábitos de vida de todos los agentes involucrados, adecuándolos a una realidad muy diversa a la que tenían antes de la llegada de este nuevo actor a la vecindad. Su rol se traduce en brindar un servicio eficaz y eficiente, amoldando su gestión a las necesidades que despierta su existencia en el público que los frecuenta, adquiriendo para ello una función integral, impulsada por una sana y creciente competencia originada de la fuerte expansión verificada en este campo de actividad, en el cual empresas

chilenas como Cencosud S.A., han sabido incluso posicionarse con éxito fuera de nuestras fronteras.

Ante esta señal de los tiempos, el entorno debe amoldarse a esta nueva realidad, adecuando su funcionamiento hacia la tarea de coexistir en un nuevo ambiente, que si bien suprime ciertas oportunidades, despierta muchas otras, que sólo la inventiva y la creatividad de los actores pueden sacar a flote.

Parafraseando al doctor Gordon, es tarea de toda la comunidad involucrada lograr conjugar como gran desafío el concepto de que “nadie pierda” o, dicho de otra forma, asegurar que todos ganen al menos algo con la materialización de este proyecto impulsor del desarrollo comunal.

Muchos son los mecanismos probables de solución para enfrentar los problemas de quienes, circunstancialmente, algo pierden. Para quienes no puedan enfrentar el desafío, se presenta entre otras la decisión de liquidar sus actuales estructuras de operación y reinvertir esos activos en las licitaciones de espacio al interior del nuevo centro comercial.

El evidente beneficio social involucrado en la materialización de este proyecto está en el hecho que se convertirá en un verdadero trampolín, que permitirá a la comuna obtener el impulso necesario para convertirlo en el principal punto de intercambio comercial de la ciudad, beneficiando de paso a todas sus fuerzas vivas.

# Introducción

El propósito del presente seminario apunta a desarrollar un análisis acerca del real impacto que ocasionan los llamados *mall* sobre la sociedad contemporánea, poniendo especial énfasis en la determinación del efecto competitivo que provocan estos grandes centros comerciales a nivel del comercio ya establecido en el área circundante a su localización.

Concretamente, se analizará el caso del nuevo Mall Costanera Center, imponente obra de infraestructura que se encuentra en etapa de construcción en una zona aledaña al sector donde está ubicado el llamado Word Trade Center, en la comuna de Providencia. Su localización, a pocos pasos del hasta ahora principal sector comercial de la comuna, no dejará indiferentes y concretamente afectará a los locatarios que operan en los pequeños centros comerciales tradicionales de esa zona, como el Mall Panorámico y el Centro Comercial Dos Caracoles, dejando también sentir sus efectos sobre los pequeños establecimientos situados a lo largo de los dos ejes viales más importantes de esa comuna, cuales son, Avenida Providencia y Avenida 11 de Septiembre

Durante el último tiempo se ha visto que la economía chilena ha alcanzado niveles de crecimiento importantes. Esto se debe fundamentalmente a un cambio en la percepción de la sociedad, que hoy propende a orientarse hacia horizontes de mejoramiento en cuanto a las expectativas futuras, lo que provoca que la gente cambie consumo futuro por presente, haciendo que la demanda por bienes y



servicios aumente. A su vez, existen mayores incentivos y un mejor ambiente para la inversión, tanto nacional como extranjera, con lo que el aumento de demanda antes mencionado trae aparejado un aumento en la oferta, gestado como consecuencia de esa mayor inversión señalada.

En otro orden de materias, las costumbres de la sociedad actual han cambiado bastante con el paso del tiempo.

Años atrás, si las personas tenían que ir a un supermercado, a una farmacia, a una tienda de ropa o de calzado, debían recorrer grandes distancias, utilizando para ello medios de transporte más limitados en cantidad y menos diversificados, lo que generaba grandes pérdidas de tiempo.

Contrariamente, en la actualidad, para acceder a los más variados bienes o servicios, el consumidor no tiene que desplazarse demasiado de su centro de operaciones habitual. Incluso más, el sistema le proporciona la alternativa de contar con tiendas que proveen distintos artículos dentro de un solo ambiente o recinto<sup>2</sup>.

Por su parte, la gente dispone de cada vez menos tiempo para desarrollar sus compras, por lo que valora la existencia de un lugar físico en donde pueda disponer y obtener todo lo que precisa. En este sentido, aquellos productos y marcas que aún se resisten a adoptar esta práctica, marginándose de este verdadero cambio cultural de modalidad y estilo de operación, terminan ya sea, sucumbiendo frente a sus

---

<sup>2</sup> Caso de las multitiendas, farmacias y supermercados, que ya no solo se abocan a comercializar aquellos artículos propios de su ejercicio habitual, sino que ofrecen una gama muy diversificada de otros productos. El concepto clave para las empresas en la actualidad se llama *diversificación*.

competidores o desperfilando su presencia e imagen a nivel del mercado consumidor.

Otro aspecto de particular relevancia que ha surgido durante este último tiempo, y al cual es necesario prestar atención, se refiere a la creciente importancia que ha adquirido el proceso de transacción en el ámbito de la clientela.

Esta actitud posiblemente puede haberse visto inducida por las diversas estrategias implementadas por el mercado oferente para alcanzar sitios de protagonismo en competitividad, en un ambiente en el cual son cada vez más las empresas que se confrontan ofreciendo productos y servicios de similares características. Así, el abanico de oportunidades de elección para los clientes ha aumentado considerablemente, trayendo consigo aparejado un fortalecimiento en sus oportunidades de negociación.

Para las empresas -por su parte- la búsqueda de fórmulas para atraer clientes ya no es la preocupación más relevante. Hoy adquiere mayor importancia invertir esfuerzos y recursos en alcanzar una verdadera fidelización<sup>3</sup> de la clientela, pasando a constituir el punto focal de atención la adopción de estrategias de seducción que, junto con capturar la confianza y preferencia del cliente respecto de un producto, servicio o marca, se constituyan en garantía de alcanzar niveles óptimos de satisfacción.

---

<sup>3</sup> Fidelizar es lograr que el cliente sea fiel a la marca, que repita compras, que reaccione positivamente ante cualquier promoción de la empresa.

Es por ello que aunque el producto o servicio base que define su accionar sea de características similares entre las empresas, éstas buscarán diferenciarse de la competencia, ofreciendo productos y servicios, ya sean periféricos<sup>4</sup> y derivados<sup>5</sup>.

El problema que surge de esto, es que, la imitación juega un rol determinante, en lo que a estrategia diferenciación se refiere. Esto se debe a que, si cierta característica es fácil de imitar por la competencia, deja de ser una alternativa válida de diferenciación.

La importancia que ha adquirido el cliente para las distintas empresas, se ve reflejado en la siguiente cita:

¿Qué es un cliente?<sup>6</sup>

Un cliente es la persona más importante en esta oficina . . . en persona o por correo.

Un cliente no depende de nosotros . . . nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo . . . es el propósito de nuestro trabajo. No le estamos haciendo un favor al atenderlo . . . él nos está haciendo el favor al darnos la oportunidad de servirlo.

Un cliente no es alguien con quien discutir o contra quien medir el ingenio. Nadie ha ganado jamás una discusión con un cliente.

Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros.

---

<sup>4</sup> Producto o servicio periférico, es aquel no directamente relacionado con el giro principal de actividad de quien lo ofrece, y que este lo pone a disposición de quien lo requiera, sin implicar esto, una obligación de demandar el producto o servicio base (Ejemplo: restorán en un hotel).

<sup>5</sup> Producto o servicio derivado, es aquel no directamente relacionado con el giro principal de actividad de quien lo ofrece, y que este lo pone a disposición exclusiva de quien demanda el producto o servicio base (Ejemplo: servicio de lavandería dentro de un hotel).

<sup>6</sup> Kotler, Philip. "Dirección de Marketing", Editorial Pearson Educación, Edición del Milenio, Décima Edición, México, 2001, Página 49

# **CAPÍTULO 1**

## **Marco Teórico**

### **1.3 Formulación General del Proyecto**

Este seminario ha sido proyectado como una investigación que apunta a dimensionar los alcances que tendrá la construcción de un mall, en un sector hasta ahora carente de obras de infraestructura de esa magnitud.

Se pretende establecer en qué medida el comercio circundante ya establecido por años verá afectados sus intereses, en términos tanto positivos como negativos, aventurando además posibles alternativas de solución para enfrentar de la mejor manera los conflictos de diversa índole que pudieran derivarse de la instalación de este nuevo gran centro comercial.

### **1.2 Relevancia del Tema**

El tema del presente seminario aborda una problemática de vigente actualidad, ya que intenta anticiparse a exponer y dimensionar las eventuales consecuencias que traerá al escenario comercial establecido de la comuna de Providencia de la Región Metropolitana de Santiago, la instalación de un nuevo mall, cuya escala de diseño supera todo lo actualmente existente en el entorno de esta comuna.

Como es de conocimiento general, estos centros comerciales son lugares en donde se efectúan importantes volúmenes de transacciones y su irrupción como alternativa de operación está tomando cada vez más fuerza y es una innegable realidad, lo que se constata al analizar la gran cantidad de inauguraciones de este tipo de infraestructura a lo largo del país durante los últimos años.

Los centros comerciales han evolucionado de tal manera en su estructuración y funcionamiento que hoy a nadie impresiona el hecho de observar que ya no solo se realizan en ellos actividades comerciales, sino que además se ofrece una serie de servicios orientados al esparcimiento y a la convivencia social.

Para el comercio establecido del sector, la noticia -por cierto- no genera indiferencias, sino más bien incertidumbre y preocupación. El esquema de operación al cual se encuentran habituados cambiará drásticamente con la aparición de verdadero gigante de las operaciones comerciales, debiendo provocar más de alguna reacción en este atomizado segmento frente a la dura competencia que se avecina.

Para el municipio, la llegada de este nuevo huésped adquiere también inusitada relevancia, entre otros aspectos por el fuerte poder de atracción de público que este proyecto trae aparejado, junto a una obviamente esperable reactivación del comercio comunal.

### **1.3 Objetivo General**

El presente documento está destinado a proyectar y analizar los alcances y repercusiones que tanto en las personas individuales como en el ámbito empresarial y comunal, traerá la decisión de la empresa Cencosud S.A. de instalar un nuevo mall en la comuna de Providencia de la Región Metropolitana de Santiago.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) Exponer las principales características que presenta un centro comercial, haciendo especial hincapié en la evolución mostrada por estas entidades en Chile, desde sus inicios hasta hoy.
  
- b) Analizar, concretamente, los efectos que a nivel del comercio establecido traerá aparejado la instalación de un nuevo centro comercial en la comuna de Providencia.
  
- c) Analizar en detalle el proceso de gestación de esta nueva e imponente obra de infraestructura, poniendo énfasis en las dificultades que ha debido enfrentar y sortear para ver materializada su puesta en servicio.
  
- d) Dimensionar los beneficios que reportará a la comuna de Providencia la instalación de este centro comercial

## **1.5 Hipótesis Central**

- Un mall, entendido como un punto multivariado de encuentro para desarrollar intercambio comercial, modifica sustancialmente los hábitos de vida de las personas, afectando, de paso, de manera significativa, al escenario comercial establecido circundante.

## **1.6 Hipótesis Secundarias.**

- La materialización de este proyecto de inversión de la empresa Cencosud S.A. reportará al municipio importantes beneficios, ligados principalmente al aumento de la afluencia de personas al entorno comunal y a mayores incentivos por invertir en la comuna.
- Para el comercio establecido dentro del radio de influencia más incidente del proyecto, los efectos se proyectan en general como de carácter neutro o ambiguo, dependiendo eso si de la estructura de operación que el centro comercial privilegie en cuanto a oferta productiva.
- La comunidad que vive, trabaja y transita por el área de influencia del proyecto, se beneficiará directamente por el solo hecho de disponer de una nueva alternativa para satisfacer sus necesidades de demanda de productos y servicios ofrecidos en el nuevo mall.



## 1.7 Diseño de la Investigación

### 1.7.1 Tipo de Estudio

El diseño del estudio que aborda el presente seminario corresponde a la clasificación de investigaciones descriptivas.

En efecto, la experiencia está diseñada para describir los efectos sobre el mercado y la industria, del proceso de implantación de un mall en un sector determinado de la comuna de Providencia de la Región Metropolitana de Santiago y dimensionar los impactos que provoca su establecimiento en la comunidad.

“Su propósito consiste en proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado...”

... En la investigación descriptiva, frecuentemente existirán hipótesis pero pueden ser tentativas y especulativas. En general, las relaciones estudiadas no serán de naturaleza causal. Sin embargo, aún pueden tener utilidad en la predicción.”<sup>7</sup>

Este seminario no pretende ser ni determinante ni definitorio en su desarrollo, análisis y juicios, concentrando su esfuerzo y acción en la entrega de una visión objetiva, informada y argumentada acerca de aquellos posibles escenarios y sucesos futuros que podrían gestarse y generar efectos al entorno, una vez materializada la puesta en marcha de este nuevo centro comercial.

---

<sup>7</sup> Aaker, David, Day, George. “Investigación de Mercados”, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México, 1992, Página 54.

### 1.7.2 Metodología de Recopilación de la Información

Para el desarrollo de este estudio se recurrirá a fuentes de datos primarias y secundarias.

- Fuentes Primarias: comprenden todas aquellas fuentes de información que nacen de la aplicación de una técnica de recopilación que utiliza la figura del llamado “cliente incógnito”. En estos casos, el entrevistador se hace pasar por un cliente, logrando a través de una comunicación abierta cliente - vendedor, la obtención de los antecedentes necesarios para la realización del análisis.

Se hizo necesario aplicar esta técnica, ante la renuencia natural manifestada a nivel de los actores protagónicos del comercio establecido a ser consultada su opinión sobre los efectos que avizoraban respecto de la llegada de este nuevo centro comercial

- Fuentes Secundarias: comprenden todo el análisis de fuentes reportadas por la bibliografía en materia de marketing, tanto en bibliotecas, hemerotecas, prensa escrita general y especializada y en el mundo virtual de Internet.

# **CAPÍTULO 2**

## **Definiciones**

“Como en el caso del sector no comercial de la economía, o del producto en una fábrica, el servicio en sí, constituye el objetivo del sistema, y por ello mismo su resultado; incluso es la mejor definición genérica que se puede dar del servicio: es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente: es el hecho de estar descansando si se trata de un hotel, o de ser transportado de una ciudad a otra si se trata del tren”<sup>8</sup>.

De la cita precedentemente expuesta, puede concluirse que el servicio debe estar centrado en el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible, desempeñando en esto un rol preponderante tanto el soporte físico, vale decir, el local o ambiente en donde se presta el servicio, como también los medios o implementos utilizados para dicha prestación, y, finalmente los interlocutores que gestan el contacto con la clientela.

“La primera fase, que denominamos de Conceptualización del servicio, es la que establece lo que en términos de definición de la unidad estratégica de negocios llamaríamos **producto-mercado**. De forma mucho más práctica sería la fase en la que damos respuesta a la pregunta ¿En qué negocio estamos?”.<sup>9</sup>

Esta cita de Josep Chias, deja claramente por sentado que en el ofrecimiento de un servicio lo primero a considerar es definir qué es lo que se está realizando. Muchas veces las empresas no se especializan en lo que realmente es la esencia

---

<sup>8</sup> Eiglier, Pierre, Langeard, Eric. “Servucción. El Marketing de Servicios”, Editorial McGraw-Hill, España, 1992, Páginas 13 y 14.

<sup>9</sup> Chias Josep. “El Mercado son Persona. El Marketing en las Empresas de Servicios”, Editorial McGraw-Hill, Serie McGraw-Hill de Management, España, 1991, Página 10.

de su negocio, no teniendo para nada claro qué es lo que realmente están ofreciendo, lo cual resiente la calidad del servicio.

“En el pasado, la definición de negocio significaba definir el servicio vendido, sin preocuparse por las inquietudes de los clientes sobre las funciones de uso del servicio.

Recientemente, respondiendo a una parte de esas funciones, el binomio **producto/mercado** intenta de manera más amplia satisfacer a un grupo de consumidores”.<sup>10</sup>

En resumen, se reitera que lo verdaderamente importante es definir cuál es el negocio. En este orden de ideas, un proyecto como Costanera Center debe principalmente abocarse a establecer cual es su norte, vale decir definir si su negocio objetivo se enmarca en el ámbito de las transacciones comerciales o del esparcimiento familiar u otro que estime conveniente establecer la empresa gestora de la iniciativa.

Dicho en otros términos, todo proyecto debe edificarse sobre una clara definición de las estructuras de productos y servicios base que ofertará al mercado, adicionando a ello, acto seguido, la batería de productos y servicios derivados y periféricos que decidan implementar sus gestores.

---

<sup>10</sup> Nogueira Cobra, Marcos Henrique y Zwang Flavio A. “Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias”, Editorial McGraw-Hill, México, 1992, Página 8.

## **2.1 Mall o Centro Comercial**

El concepto de mall puede ser definido como aquel recinto que alberga a un conjunto variado de tiendas localizadas bajo una misma edificación, el que para ofrecer un servicio más integral a la clientela de dichos locales cuenta además con unidades operativas destinadas a ofrecer alimentación, entretención y esparcimiento.

Por su parte, la Real Academia Española, recoge en sus diversas acepciones los siguientes significados para el concepto:

“Lugar en que se desarrolla más intensamente la actividad comercial”, o también, “Lugar en donde se reúnen, acuden o concentran personas o grupos por algún motivo o con alguna finalidad”, lo que en este último caso podría perfectamente interpretarse como punto de encuentro social de consumo o esparcimiento.

## **2.2 Óptimo**

Cuando en cualquier orden de materias se habla de óptimo, se está haciendo referencia a algo que está en su medida justa, no existiendo algo mejor. Es el estado en torno al cual se está logrando la maximización de los beneficios.

Para el caso concreto de la localización de un centro comercial, el óptimo será aquella ubicación que supere a todas las alternativas existentes en el momento, condición que por cierto no es permanente y puede perfectamente variar en el futuro.

## 2.3 Localización

Es el lugar físico donde se presta el servicio y donde se desarrollan los momentos de verdad<sup>11</sup>, por lo que indudablemente juega un papel fundamental, determinando el éxito o fracaso de una prestación

“La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a dónde estarán situados su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada”.<sup>12</sup>

Tal como lo señala Payne, hay cierto tipo de servicios que no requieren un espacio físico determinado donde otorgar la prestación, como por ejemplo las empresas limpiadoras de alfombras, que ya sea van a domicilio a desarrollar su misión, o alternativamente retiran la alfombra y la regresan una vez que el servicio de limpieza se haya externamente efectuado. En este caso, por un asunto netamente ligado a costos, el tema de la localización es sólo importante para la empresa, puesto que, por más que sea un “servicio a domicilio”, se plantea aquí la necesidad de disponer de un espacio físico destinado al bodegaje de los materiales y a otras funciones administrativas que la empresa pueda requerir.

---

<sup>11</sup> Son aquellos en los cuales la empresa que presta los servicios, a través de su personal en contacto, se relaciona con los clientes, y es el momento en el cual éstos definen si el servicio fue satisfactorio o no.

<sup>12</sup> Payne, Adrian, “La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993, Página 144.

# **CAPÍTULO 3**

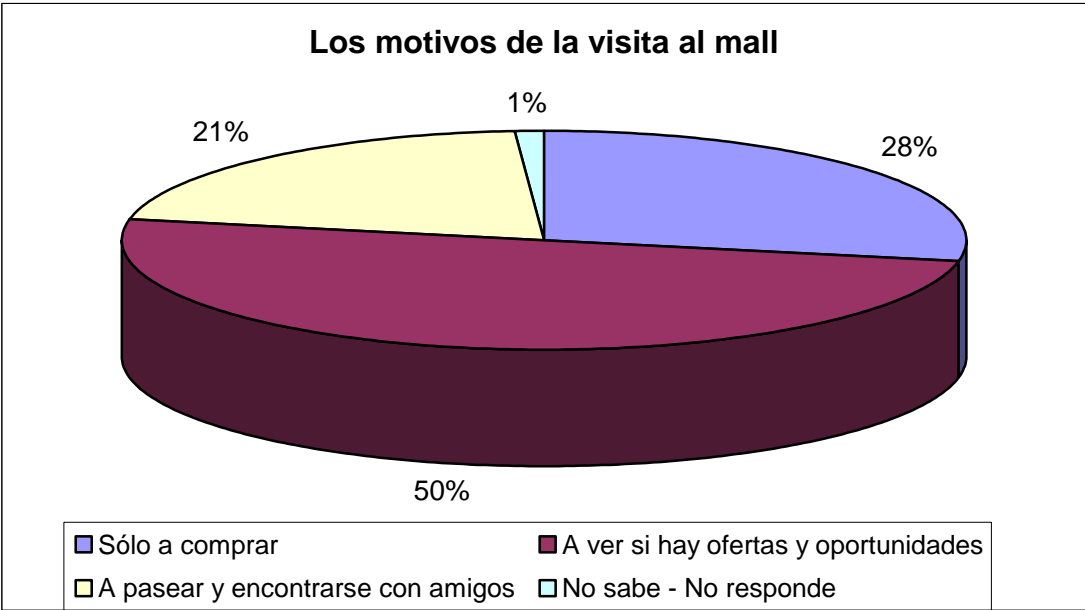
## **Los Centros Comerciales**



### 3.1 Principales características

Uno de los principales elementos que caracteriza a los centros comerciales es el amplio espacio físico que requieren para albergar su infraestructura.

La distribución de los diversos locales comerciales viene dada de manera muy particular. En los extremos se localizan las denominadas “tiendas ancla”, que son las que atraen a la gran proporción de personas que visitan diariamente los centros comerciales, en búsqueda de ofertas y oportunidades interesantes de adquisición, las que de acuerdo a lo establecido en un reciente estudio conforman casi el 80% del público objetivo que visita un mall.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.”, Chile, 2002, Página 103.

Las tiendas ancla centran su estrategia en ofrecer una amplia gama de bienes y servicios, apoyándose para ello en una fuerte y constante campaña publicitaria en los distintos medios de comunicación para despertar la atención del consumidor.

De acuerdo a la tradición, usos y costumbres, su existencia resulta ser hoy condición necesaria para que un mall sea considerado como tal. En tal sentido avalan estas afirmaciones las propias declaraciones del administrador del Cosmocentro Apumanque, quien considera que ellos no entran en la catalogación de mall, dada la ausencia de “tiendas ancla” en dicha unidad.

El Cuadro que se presenta a continuación, muestra la progresión que ha registrado la instalación de “tiendas ancla”, en una muestra de 17 malls existentes a lo largo de Chile, considerando el período comprendido entre 1996 y 2000:

	1996	1997	1998	1999	2000	% Variación 1996-2000
Número de Malls	11	11	15	17	17	55
Número de Tiendas Ancla	21	25	28	31	33	57

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo<sup>14</sup>

Las pequeñas tiendas se localizan en medio de estas grandes unidades ancla, tomándose siempre la precaución que dos locales del mismo rubro no queden en posiciones aledañas.

<sup>14</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.”, Chile, 2002, Página 104.

En una ubicación más centralizada se ubica el patio de comidas, en el que generalmente se dispone un amplio y muy variado número de alternativas de locales de comida rápida, diversas cafeterías, así como otros lugares destinados a la entretención de los visitantes, como salas de cine, pistas de bowling, juegos infantiles y otros.

Durante estos últimos años, los grandes centros comerciales instalados han incorporado también a su estructura centros médicos polifuncionales, que en nada tienen que envidiar a clínicas y hospitales, sin dejar de paso de mencionar la implementación de los llamados “*Boulevard*”, que no son más que espacios destinados a albergar restaurantes de corte tradicional, en donde el servicio de alimentación es del tipo “a la carta”, por lo cual el tiempo de atención al cliente y de permanencia del mismo en ese recinto es más prolongado que el destinado a las unidades presentes en el patio de comidas.

Los centros comerciales tienen como objetivo primordial lograr que las personas satisfagan integralmente su demanda acerca de todo bien y servicio que requieren para el desarrollo de su vida cotidiana. Para ello, se esmeran en poner a disposición del usuario una gran variedad de artículos y marcas, siendo poco probable dar con algún producto que no se comercialice en dicho espacio físico.

Al analizar las actitudes del consumo y el abanico de ofertas que disponen estos grandes centros de operación comercial el sociólogo Tomás Moulian, apunta con detalle lo siguiente:

“Entre los extremos conductuales de los clientes vacilantes y meticulosos se ubican múltiples arquetipos. Para todos ellos el mall tiene algún recurso, alguna carta bajo la manga, alguna coquetería: desde las tiendas exclusivas que venden delicatessen o vestidos de Armani y camisas de Lacoste hasta librerías, ferreterías, múltiples tiendas de calzado y ropa, casas de música, grandes tiendas organizadas por departamentos, cuya agitación errática asemeja la de un hormiguero. La variedad es absoluta: se puede comprar desde una Nike con un póster del Chino Ríos hasta la universal zapatilla Bata; desde un calcetín nacional, hasta otro con una reproducción de Joan Miró.”<sup>15</sup>

Otro aspecto fundamental en la implantación de un centro comercial lo constituye la oferta de estacionamientos para las personas que lo visiten. Un espacio compuesto destinado a estos propósitos, con 4 o 5 niveles, que albergue alrededor de 5.000 estacionamientos, se hace muy necesario para este tipo de infraestructura, puesto que el principal medio de acceso al mall dispuesto por los clientes es el automóvil, quienes requieren disponer de un recinto cómodo, seguro y bien acondicionado para dejar su vehículo durante el periodo que durará su visita al recinto.

Similar relevancia reviste el rango horario dispuesto por el mall para atender los requerimientos de sus clientes. En Chile, por lo general, los centros comerciales ofrecen en este sentido un amplio margen de operación, abriendo sus puertas de manera ininterrumpida y con escasas excepciones en el calendario anual de lunes a

domingo, en horarios continuados que por lo general cubren un rango de 12 horas, de 10AM a 10 PM, modalidad de la que se exceptúan a todo evento las salas de cines, restaurantes y estacionamientos y todos los locales en fechas prenavideñas.

---

<sup>15</sup> Moulian, Tomás. “El Consumo me Consume”, LOM Ediciones, Libros del Ciudadano, Chile, 1999, Página 57.

## **3.2 Evolución histórica**

La industria de los malls ha experimentado en Chile un fuerte crecimiento en los últimos años, representando una proporción cada vez más importante del comercio en nuestro país.

Sus inicios se remontan a la década de 1970, con el surgimiento en la ciudad de Santiago de los primeros Caracoles, los cuales, con el paso del tiempo, fueron paulatinamente dando paso, allá por inicios de la década de 1980, a los primeros centros comerciales tipo mall, siendo Cosmocentro Apumanque en el año 1981 y Parque Arauco en el año 1982 los pioneros en tal sentido. De aquí en más, y en un proceso estrechamente ligado al crecimiento económico del país, surgieron nuevos centros comerciales tanto en la Región Metropolitana como a lo largo del territorio nacional. Así, ciudades como Viña del Mar, La Serena, Concepción, Temuco, Chillán, Iquique y Puerto Montt, entre otras, comenzaron a ver surgir profusamente iniciativas de inversión de esta naturaleza.

Los malls establecidos en la década de los 80 distan mucho de los actuales, ello debido a las profundas transformaciones que ha experimentado la interacción entre el segmento de consumidores y el de productores.

En un principio, era el cliente quien tenía que adecuarse a las exigencias que imponían los productores, cuya opinión y decisión final prevalecían ante todo. Sin embargo, las cosas con el tiempo cambiaron radicalmente, y hoy es el oferente quien tiene que amoldarse a las particulares exigencias de los clientes, si no quiere verse desplazado por la competencia. Dentro de estas condicionantes, el hecho de sentar presencia en los principales centros comerciales parece ser hoy una encrucijada fundamental que nadie pone en duda, ello porque los actuales consumidores buscan efectuar el menor desplazamiento posible para satisfacer sus demandas. En esta disyuntiva, los malls resultan ser la alternativa ideal para la clientela, y si circunstancialmente una marca o producto no está presente en dicho centro comercial, el cliente inclinará su decisión hacia lo que ofrece la competencia. Por ello, para toda firma, marca o artículo de importancia, resulta del todo fundamental sentar presencia activa en los principales malls, para así no ceder terreno ni oportunidades a la competencia. La fidelización, en este caso, se constituye en el elemento focal hacia donde deben apuntar todos los esfuerzos de marketing de las empresas, capturando el interés y la confianza del cliente habitual, para restárselo así a la competencia.

### **3.3 La construcción de un mall y sus efectos en la población**

La instalación de un centro comercial o mall influye decisivamente en los hábitos de vida de las personas. Previo a la aparición de estos grandes centros comerciales, la gente debía invertir un importante tiempo en recorrer grandes distancias para adquirir aquellos bienes o servicios necesarios en su diario vivir, y para ello programaba con la suficiente antelación esta actividad, que dicho sea de paso se desarrollaba con frecuencia bastante espaciada.

Los tiempos familiares compartidos eran fundamentalmente destinados ya sea a realizar paseos al aire libre y cicletadas, o bien a organizar encuentros deportivos y recreativos entre padres, hijos y círculo de amigos. Las reuniones sociales se hacían de preferencia en las casas y en ocasiones especiales se concurría a restaurantes.

Por su parte, los cines, que contaban por lo general con una sola sala de proyección y que se localizaban en lugares estratégicos de la ciudad y distanciados prudentemente, programaban rigurosamente su cartelera, ofreciendo películas que en el extranjero habían sido estrenadas con mucha antelación.



Todos aquellos hábitos de vida y tradiciones familiares cambiaron cuando aparecieron los malls. Es así como en los paseos se incorporó el recorrido familiar de alta frecuencia por algún centro comercial, para ir ya sea en busca de alguna oferta interesante, o encontrarse con gente conocida con quien compartir un café o un snack. Muchos de estos malls estructuraron su conformación espacial, simulando la estructura de una plaza, tradicional lugar donde se recrea la familia, adoptando incluso tal característica en sus propias denominaciones<sup>16</sup>.

Esta práctica de visita familiar frecuente a los malls originó de paso un no despreciable aumento en las funciones de consumo de las personas, incorporando al esquema gastos no programados y muchas veces innecesarios<sup>17</sup>. En los encuentros sociales con opción de comida, la fórmula tradicional de concurrencia a un restaurante fue rápidamente invadida por el mercado de la comida al paso, de rápida preparación, que con gran despliegue de medios promocionales ofrece el llamado sistema "*food garden*"<sup>18</sup>.

El concepto de salas de cine también registró una profunda metamorfosis con la aparición de los malls. La incorporación de confortables multisalas en un solo gran recinto, con una amplia y variada cartelera de los más recientes estrenos mundiales para todo espectador, acompañada de una tentadora oferta de artículos

---

<sup>16</sup> A modo de ejemplo pueden citarse los casos de los malls Plaza Vespucio, Plaza Tobalaba, Plaza Trébol, entre otros.

<sup>17</sup> Resulta frecuente observar el caso de personas que, concurriendo a la compra de un bien específico, abandonan el centro comercial con una serie de otros artículos de naturaleza muy ajena a la intención que esos propios compradores traían al llegar al mall, habiéndose dejado llevar por una irrefrenable actitud compulsiva de entusiasmo.

<sup>18</sup> Sector específico del centro comercial, en el cual se ofrece un variado número de alternativas de comida rápida, con presencia de empresas multinacionales de amplio reconocimiento mundial (Mc Donalds, Pizza Hut, Burger King, entre otras).

de degustación mientras se desarrolla la función, terminó por inclinar definitivamente las preferencias del público hacia este sistema, condenando al tradicional cine a un paulatino e inevitable abandono de escena. Simultáneamente, la creciente irrupción de nuevas opciones de pasatiempo y diversión, han consolidado cada vez más esta ya fuerte relación de estrecho anclaje y dependencia de la sociedad consumidora con los centros comerciales.

La apuesta de los centros comerciales se traduce en mantener vivo el interés del mercado consumidor, proponiendo a éste una modalidad de operación en sus compras que, junto con redundar en una efectiva disminución del tiempo destinado a la función adquisitiva, pueda efectuarla en un recinto, que entre otros aspectos, brinde comodidad, agrado, esparcimiento y una gran concentración de productos, servicios y atractivas ofertas.

### **3.3 La localización y sus incidencias. Estrategias de acción**

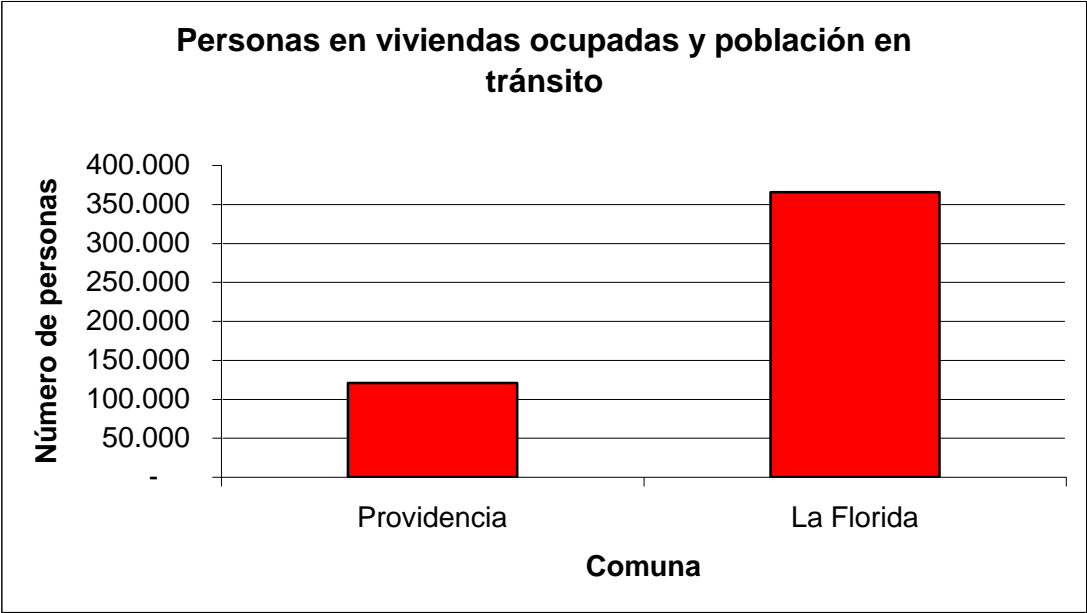
Sin lugar a dudas, la localización es un aspecto que requiere particular atención a la hora de determinar la estrategia de marketing a llevar a cabo por parte de aquellas empresas que pretendan instalar un nuevo mall. En este sentido, ejercerá directa influencia tanto en decisiones ligadas a aspectos de promoción y publicidad, como también en todo cuanto dice relación con tarifado y demás condiciones y exigencias de arrendamiento a futuros locatarios por los servicios que les serán ofrecidos.

El standard de vida y nivel promedio de ingresos de la población que habita en el área de localización será un factor esencial para el diseño de la estrategia de posicionamiento de una empresa en el centro comercial objeto de análisis. En efecto, un centro comercial tipo outlet<sup>19</sup>, generalmente se ubica en áreas geográficas que concentran población con menor poder adquisitivo. La presencia de joyerías de renombre o de tiendas de vestuario de marca y de alta costura, sólo se justifica en aquellos centros comerciales localizados en sectores más acomodados, donde habita de preferencia aquella fracción de la población cuyos ingresos le posibilitan pertenecer a la exclusiva cartera de clientes de dichas firmas.

---

<sup>19</sup> El término “outlet” se reserva a aquellos centros comerciales que cuentan con locales que ofrecen productos alternativos sin marca reconocida, con precios más bajos, destinados de preferencia a un segmento de la población con menores ingresos.

De igual forma, las empresas con intención de participación en la conformación de un mall, deben tomar los resguardos necesarios que les permitan asegurar con algún grado de certeza la improbabilidad que en el sector se levante otra obra de similar giro y envergadura, evitando con ello repetir complejas experiencias de consolidación como la ya vivida en La Florida, populosa comuna de la Región Metropolitana de Santiago, que ha sido testigo presencial de la instalación de dos grandes centros comerciales dentro de un radio de acción que no supera los 600 metros (mall Plaza Vespucio [agosto 1990] y mall Florida Center [septiembre 2003]). El evidente desconcierto que vivieron durante un tiempo tanto locatarios como mercado consumidor, agudizado por episodios tales como la duplicidad de tiendas, la interposición de recursos de inhabilidad, amenazas, etc., dio paso a procesos de consolidación y crecimiento no exentos de dificultades, todos ellos sin duda favorecidos por el hecho de ser La Florida la comuna más poblada de Santiago.



Fuente: INE, Censo 2002<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Datos obtenidos del Censo realizado en Chile el año 2002.

Este aval de coexistencia de dos centros comerciales en un radio determinado, sin provocar recíprocas lesiones de intereses, difícilmente debería replicarse en otras realidades geográficas y poblacionales de Chile.

“El punto de distribución es un factor importante en la creación de la estrategia de marketing de un servicio debido a la inseparabilidad entre servicio y productor. Históricamente, en el marketing no se le ha prestado mucha atención a la distribución. Sin embargo, a medida que la competencia aumenta, el valor de la distribución conveniente se está empezando a reconocer”.<sup>21</sup>

Con esta cita, se ha querido poner de relieve la importancia que debe asignársele a la localización para un servicio, dada la inseparabilidad que se da entre servicio y productor y entre productor y cliente<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Kerin, Roger A., Berkowitz, Eric N., Hartley, Steven W., Rudelius, William, “Marketing”, Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición, México, 2003, Página 375.

<sup>22</sup> Inseparabilidad es una de las cuatro condiciones básicas esenciales de los servicios. Las otras son: intangibilidad, caducidad y variabilidad.

## **CAPÍTULO 4**

### **Análisis de Caso : Costanera Center**

## **4.1 Breve Descripción del Proyecto y sus Gestores**

Cencosud S.A. es una importante entidad de inversiones que fue gestada y creada por el empresario de origen alemán, señor Horst Paulmann Kemna (su presidente y principal accionista), quien se inició en el negocio de los supermercados a finales de la década de los 50.

En 1960 inauguró “Las Brisas”, su primer autoservicio, ubicado en la ciudad de Temuco en un local de 160 mts<sup>2</sup>, inversión que posteriormente dio paso a una cadena de supermercados que abarcó las principales ciudades de las regiones IX y X de nuestro país.

A mediados de la década de los 70, este inversionista decidió implementar en sus negocios una iniciativa considerada revolucionaria hasta ese entonces en el ámbito del manejo de supermercados, cual era ofrecer en un solo lugar la mejor variedad de productos, con la más alta calidad y el mejor servicio. Con este propósito, la Compañía dio el primer paso decisivo hacia una expansión territorial, creando en 1976 en la Región Metropolitana el primer Hipermercado Jumbo de Chile, con 7.000 mts<sup>2</sup> de sala de ventas.

En 1982, Cencosud S.A. inició sus operaciones en Argentina, con la apertura de su primer Hipermercado Jumbo en el Gran Buenos Aires, ubicado en la zona de Parque Brown, Capital Federal, con 9.282 mts<sup>2</sup> de sala de ventas. Los promisorios resultados alcanzados con la implementación de este formato de operación posibilitaron la rápida expansión de la cadena, tanto es así que, a diciembre del año 2003, Cencosud S.A. cuenta con un total de nueve locales en Chile y doce en Argentina.

Tras el éxito obtenido por Hipermercados Jumbo, la Compañía se abocó a la tarea de desarrollar una nueva área de negocios, vale decir, la edificación y administración de centros comerciales. Fue así como en el año 1982 inauguró su primer mall en Argentina, aledaño al Hipermercado Jumbo de Parque Brown.

Cencosud S.A. continuó sin pausas su proceso de expansión en Argentina, con la construcción de nuevos centros comerciales en diversas regiones del vecino país.

Durante el año 1993, la Compañía acordó extender su incursión en el negocio de los centros comerciales hacia Chile, decidiendo la apertura del mall Alto Las Condes, con más de 110.000 mts<sup>2</sup> de espacio arrendable.



Ese mismo año, la Compañía inició su participación tanto en Chile como Argentina en una nueva línea de negocios, creando los llamados Homecenter Easy, cadena que ofrece productos y materiales para la construcción, remodelación y decoración del hogar y que opera bajo el concepto “hágalo usted mismo”. Sus primeros locales fueron inaugurados en el mall Alto Las Condes de Chile y en el Parque Brown Factory de Argentina. Esta área de negocios ocupa actualmente un sitio de liderazgo en el mercado argentino, con 23 locales establecidos. En Chile se encuentra en plena etapa de expansión, con 16 establecimientos funcionando, a diciembre del 2003.

A partir del año 2000, la empresa da inicio en Chile a un vasto plan de descentralización, abriendo nuevos centros comerciales en regiones, cuyo primer gran exponente fue el Portal Rancagua. Junto con este plan de expansión territorial, Cencosud S.A. puso en marcha los llamados Aventura Center, núcleos de entretenimiento familiar ubicados en puntos estratégicos al interior de los mismos centros comerciales.

En el año 2003, Cencosud S.A. reanudó con renovados bríos la construcción de grandes centros comerciales. En efecto, en Santiago abrieron sus puertas el mall Florida Center (el más moderno y grande del país en su género) y el Portal La Dehesa, en el sector oriente de la capital.

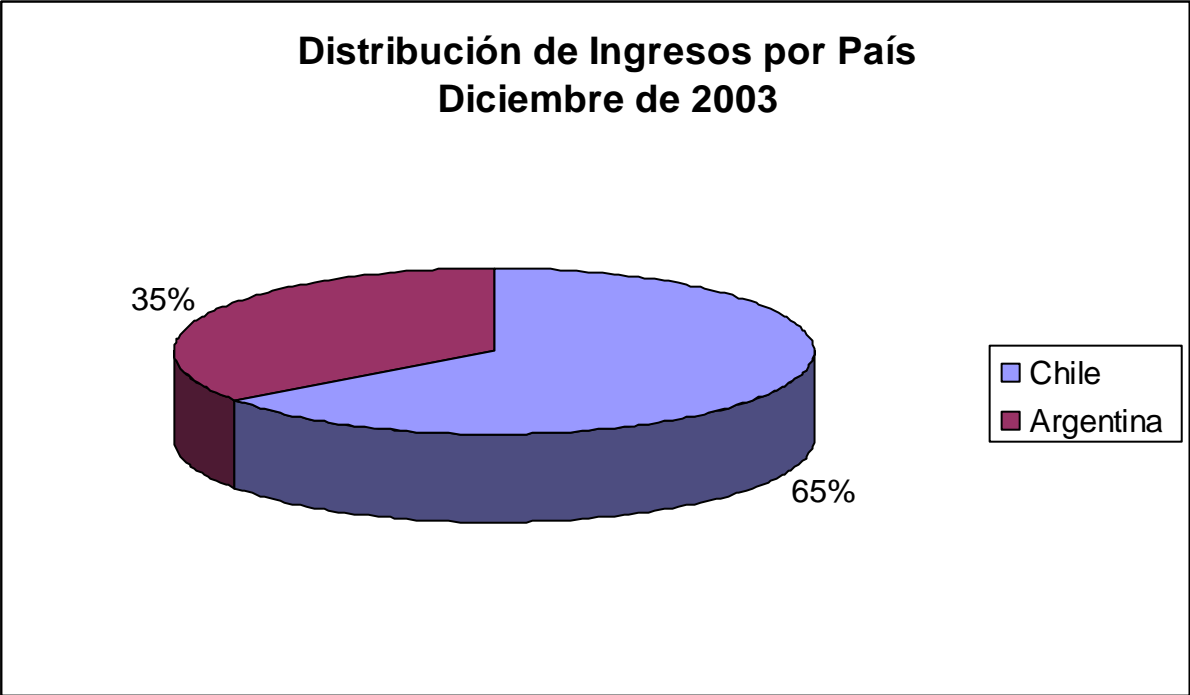
La decisión de hacerse cargo vía adquisición de las operaciones de la masificada cadena de supermercados Santa Isabel en Chile, fue otro de los grandes hitos que marcó el accionar expansivo de Cencosud S.A. en el año 2003. En este sentido, la referida operación comercial reportó la adición de 72 supermercados a la Compañía, otorgándole una cobertura nacional casi sin contrapeso, sentando presencia activa desde Arica a Puerto Montt.

El 5 de marzo de 2004, Cencosud S.A. suscribió con la empresa holandesa Royal Ahold, un compromiso contractual por el traspaso en US\$ 315 millones del 99,94% de la propiedad de la importante empresa argentina Disco S.A. En esta gigantesca operación (que se concluiría hacia fines del año 2004, supeditada a las decisiones de aprobación por parte de las autoridades de las comisiones antimonopolios de Argentina), Cencosud S.A. cuenta con el concurso de US\$ 160 millones aportados por los fondos Capital International, AIG Capital Partners e International Finance Corporation, entidades que por la operación entrarían a ser partícipes de la propiedad de Jumbo Argentina S.A., con un 38% de participación societaria.

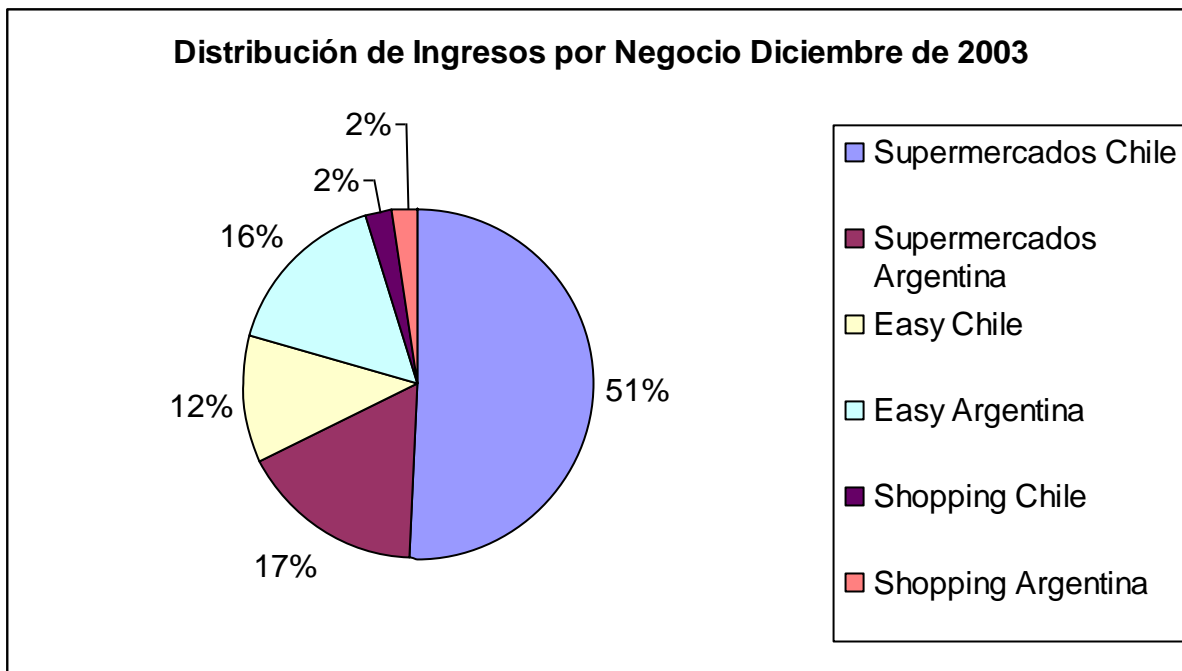
Cencosud S.A. debutó en el mercado bursátil el día 7 de mayo de 2004, con la colocación de un paquete de 315 millones de acciones, equivalentes al 20,32% de la propiedad del conglomerado, por las cuales recaudó la suma de US\$ 332,18 millones. Su principal controlador accionario es el propio Horst Paulmann, cuya participación es del 79,68%.

Actualmente, Cencosud S.A. es una de las empresas más importantes y destacadas del sector de comercio minorista y de operación de centros comerciales tanto de Chile como Argentina. A diciembre del año 2003, la empresa operaba un total de 21 Hipermercados Jumbo, 72 supermercados Santa Isabel, 39 Homecenters Easy, 17 Centros Comerciales y 7 Aventura Center.

Asimismo, su División Inmobiliaria posee un importante patrimonio de terrenos ubicados en puntos estratégicos de ambos países, lo que le permite enfrentar con una sólida posición estratégica futuros procesos de expansión en sus áreas de negocios.



Fuente: Análisis Financiero Banco BCI



Fuente: Análisis Financiero Banco BCI

Con relación al proyecto que contempla la construcción de un nuevo centro comercial en la comuna de Providencia, denominado Costanera Center, este nuevo conglomerado comercial está situado en una posición estratégica de la capital de Chile, en el lugar de intersección de importantes avenidas como Costanera Andrés Bello (a la que debe su nombre) y Los Leones. Este proyecto se levantará en una superficie de 42.000 mts<sup>2</sup> y contará con 528.000 mts<sup>2</sup> útiles edificados en una estructura de trece pisos de altura, que alojará las dependencias de un hipermercado Jumbo y otro de la cadena Easy, además de un mall con dos tiendas ancla<sup>23</sup>, doce salas de cine, patio de comidas y locales comerciales, contando a su vez con cuatro niveles de estacionamientos subterráneos y otros seis sobre superficie.

<sup>23</sup> Grandes multitiendas que son focos naturales de atracción para la clientela y que reciben tal denominación pues se ubican en los extremos del centro comercial, dándole forma de ancla a su distribución espacial.

La otra parte del proyecto contempla la edificación de cuatro torres con un máximo de 26 pisos cada una, tres de las cuales se destinarán para uso de oficinas y la restante albergará un centro médico.

Para facilitar el acceso de los consumidores al nuevo mall y mejorar el tránsito vehicular del entorno, Cencosud S.A., con la venia y beneplácito de las autoridades municipales y gubernamentales relacionadas, tiene planeado invertir US\$ 4 millones en diversas obras de mejoramiento vial, entre las que destaca la construcción de un puente sobre el canal San Carlos, que conectará Avenida Tobalaba y Costanera Andrés Bello, así como la habilitación de otro puente sobre el río Mapocho que unirá Avenida El Cerro con la prolongación de Avenida Tobalaba. De igual modo cabe destacar la construcción de un puente peatonal sobre Avenida Vitacura que contribuirá a mejorar el acceso hacia el mall desde las dependencias de las líneas 1 y 4 del Metro de Santiago.

Las obras, que en un principio tenían planificado su inicio para el cuarto trimestre de 2003, sufrieron un importante retraso, quedando definitivamente aplazadas para finales del año 2006 o comienzos del 2007. Dicha postergación se explica en diversos factores: por una parte, en las dificultades encontradas en la adquisición de los terrenos; por otro lado, en la decisión de Cencosud S.A. de querer concluir primeramente la construcción definitiva del Mall Florida Center<sup>24</sup>; finalmente, cabe señalar los problemas suscitados con la sanción por parte de las autoridades competentes de los estudios de impacto ambiental y vial, encargados y

---

<sup>24</sup> Este mall se terminó de construir a fines del año 2001

realizados por la empresa a inicios de la gestación de la iniciativa, allá por el año 1994, y que obviamente requieren de una actualización y validación, junto a la tramitación definitiva de los permisos municipales de construcción.

## **4.2 Análisis F.O.D.A.**

El siguiente análisis corresponde al proyecto de construcción del nuevo mall Costanera Center, que llevará a cabo la empresa Cencosud S.A. en la comuna de Providencia.

### **4.2.1 Fortalezas**

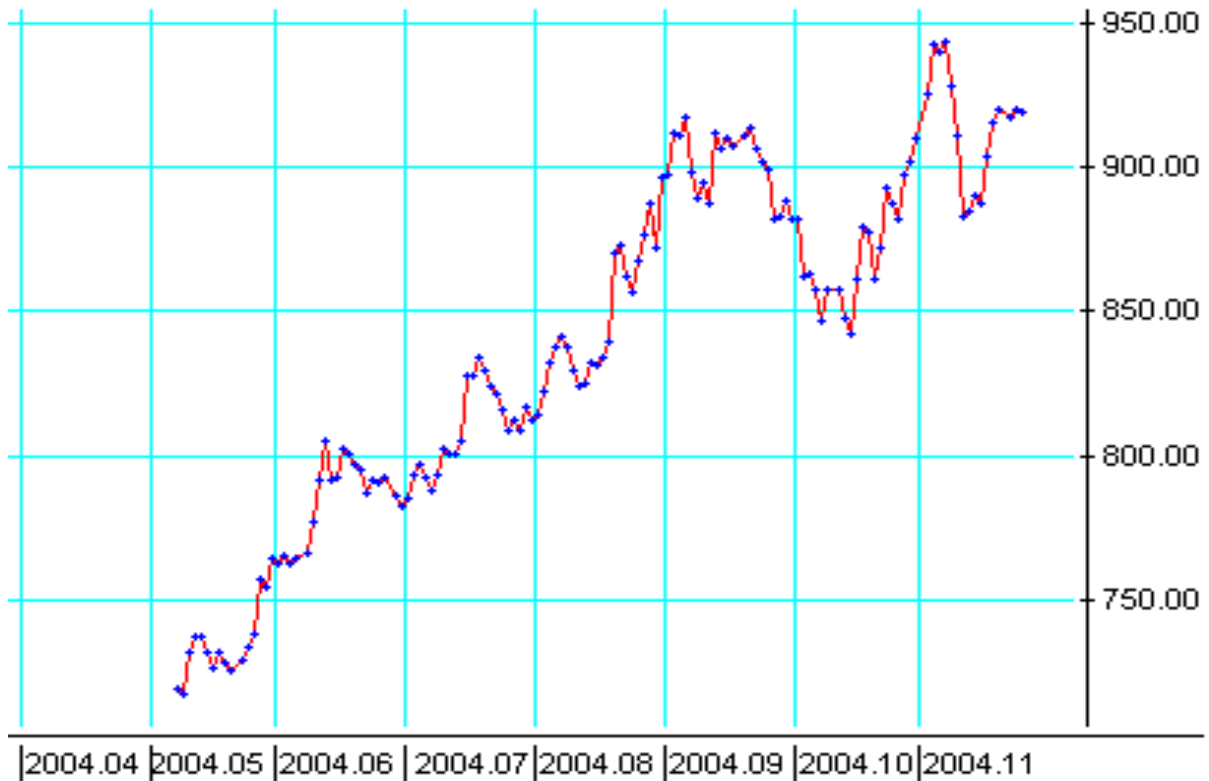
Dentro de las fortalezas que posee el proyecto se pueden mencionar las siguientes:

- Estar avalado y sustentado por una empresa como Cencosud S.A., con altos niveles de rentabilidad en su múltiple y diversificada cartera de negocios, tanto a nivel nacional como internacional y con un importante registro de transacciones bursátiles. Cencosud S.A. ha sido catalogada como una de las empresas chilenas con mejor futuro, cuyas perspectivas de crecimiento no sólo se circunscriben a la construcción del mall en análisis, sino que se extiende hacia otros interesantes proyectos inmobiliarios y de participación en otras diversas operaciones comerciales<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> En fecha reciente, Cencosud S.A. materializó la adquisición de la cadena Disco S.A. en Argentina, además de la cadena de supermercados Montecarlo en Chile.

**Fluctuación de precio de acción de Cencosud S.A. desde fecha primera emisión hasta Noviembre de 2004**



Fuente: Bolsa de Comercio de Santiago

- Atesorar una reconocida experiencia en materia de construcción y administración de centros comerciales en Chile y el exterior<sup>26</sup>, lo que asegura al proyecto los resguardos necesarios ante cualquier eventualidad.
- Disponer de un terreno estratégicamente localizado y con las características ideales para la materialización de una obra de infraestructura de tal magnitud.

<sup>26</sup> Cencosud S.A. es propietaria del mall Alto Las Condes y del mall Florida Center, entre otros.



#### 4.2.2 Oportunidades

El proyecto Costanera Center, brindará a Cencosud S.A. la gran oportunidad de establecerse en una comuna que carece de este tipo de mega inversiones de infraestructura, que abordan el segmento de mercado latente<sup>27</sup>.

Dado el escaso espacio físico disponible en el sector para permitir a la competencia operar un centro comercial, los terrenos donde Cencosud S.A. desarrollará su inversión representan una gran oportunidad para atraer nuevas marcas y firmas comerciales hacia el centro comercial, con lo que aumentará la demanda por reserva de espacios en el mall Costanera Center, con el consiguiente incremento de rentabilidad del negocio.

Por otra parte, el hecho que Cencosud S.A. se haya abierto durante el año 2004 al mercado bursátil, brinda a proyectos como el que está acometiendo, la oportunidad de incrementar sus posibilidades de capitalización, así como aumentar y diversificar la participación de actores en su propiedad.

---

<sup>27</sup> El concepto de mercado latente se refiere a la situación en la cual a pesar de existir la intención del mercado demandante de consumir un bien o servicio determinado, no existe formalmente en plaza una capacidad instalada de oferta para satisfacer dicha necesidad.

### **4.2.3 Debilidades**

La escasa probabilidad de que la competencia instale un mall en el sector en el cual hoy se construye Costanera Center, podría acarrear consecuencias negativas a Cencosud S.A., ya que el solo hecho de no contar con una competencia directa, pudiese generar una atmósfera de autocomplacencia, que redundase en la generación de desincentivos a acometer nuevos desafíos de crecimiento y modernización, perdiéndose con ello la magia del efecto de novedad, tan importante para mantener ya sea el interés del público por acudir al centro comercial como el del mercado de locatarios para arrendar espacios.

### **4.2.4 Amenazas**

Algunas de las posibles amenazas que tiene el proyecto vienen dadas por:

- Las presiones políticas y sociales que puedan ejercer tanto vecinos del sector como dueños de locales ubicados en el entorno de Costanera Center, quienes por sentirse perjudicados por la presencia del centro comercial, utilicen sus influencias para lograr que las autoridades municipales entrapen el desarrollo del proyecto, retrasando aún más su puesta en marcha.
- El eventual surgimiento de contiendas judiciales derivadas de posibles recusaciones a Cencosud S.A. de incurrir en prácticas monopólicas, también sería fuente de retraso en la materialización de la iniciativa.

- El hecho que Cencosud S.A. administre la propiedad de marcas que tienen sus locales dentro de los distintos centros comerciales, alienta la probable gestación de conflictos de intereses entre los distintos arrendatarios, que algunas veces podría provocar efectos contraproducentes. A vía de ejemplo, Ripley, Falabella y Almacenes París son tres “tiendas ancla” rivales entre sí, que se encuentran en la mayoría de los centros comerciales.

Si alguna de ellas estableciera relaciones de estrecha participación con los administradores del mall<sup>28</sup>, ello provocaría en la parte no considerada el surgimiento de legítimos sentimientos de duda y desconfianza por eventuales perjuicios o tratos discriminatorios, en aspectos de asignación de espacio y ubicación o condiciones contractuales de arrendamiento

### **4.3 Las Cinco Fuerzas de Porter**

A través del siguiente análisis, se describe el ambiente externo que enfrentará el proyecto Costanera Center.

---

<sup>28</sup> De hecho, la empresa Ripley ya ha establecido concretamente una alianza estratégica con Cencosud S.A.

#### **4.3.1 Amenaza de Nuevos Entrantes al Negocio**

La amenaza de nuevos entrantes viene dada por la eventual existencia de barreras de ingreso al correspondiente segmento industrial. Para el caso de la instalación de un centro comercial este factor presenta las siguientes características:

- Este tipo de emprendimiento da paso a la gestación de inversiones que requieren de mucho capital para su materialización. Por lo tanto, para el solo hecho de tomar la decisión de llevar a cabo un proyecto de tal magnitud, sus ejecutores deben contar con un suficiente respaldo económico de aportes, ya sea enterado por la vía de capital propio o con líneas de financiamiento de deuda. Los desembolsos no sólo están referidos al levantamiento de la estructura, sino que además todo lo referido a la tramitación de permisos y patentes municipales, elaboración de estudios de impacto ambiental, estudios viales y ejecución de otras obras anexas de mejoramiento del acceso y del entorno.
- Los costos de cambio son altísimos y las inversiones son muy elevadas, debido en gran medida a la relativa escasez de terrenos con las características necesarias para emplazar este tipo de obras de infraestructura. De igual forma, debe tenerse en cuenta la enorme dificultad de recuperar toda la inversión efectuada en un centro comercial al momento de traspasarlo en venta. En efecto,

por la vía de ejemplo, si Cencosud S.A. quisiese en algún momento transferir la propiedad de Costanera Center, le sería imposible recuperar la inversión de casi US\$ 4 millones acometida en diferentes obras de mejoramiento vial asociadas al proyecto. Estas variables de gasto pasan a formar parte de la llamada familia de costos hundidos<sup>29</sup>, respecto de los que la empresa adquirente no tiene la menor intención de afrontar y hacerse cargo.

La experiencia juega un rol importante en lo que a construcción de centros comerciales se refiere, puesto que siempre existen trabas que retrasan este tipo de proyectos, por lo que una empresa con años en el negocio tardará menos en adecuarse al sistema respecto de una que esté recién ingresando. Adicionalmente, entre más tiempo se dilate la puesta en régimen del proyecto, más onerosa será la operación para la empresa que lo lleva a cabo.

#### **4.3.2 Poder de Negociación de Proveedores**

Los principales proveedores del proyecto son todas aquellas empresas constructoras que están llevando a cabo la edificación de la estructura.

---

<sup>29</sup> Se llaman costos hundidos a aquellos gastos en los cuales incurren las empresas y que no se pueden recuperar, en caso de que éstas cesen en sus funciones.

La organización que lidera el proyecto llama a una licitación para su ejecución, a la que se presentan numerosas firmas constructoras, atraídas sin duda por su envergadura y por los montos involucrados. Estas entidades oferentes invierten sus mayores esfuerzos por adjudicarse una licitación como ésta, cuya ejecución por sí sola ayudaría a sortear la difícil situación por la que atraviesa el rubro de la construcción<sup>30</sup>. Para el caso concreto de Costanera Center, la empresa que se adjudicó la licitación es la constructora Salfa S.A.

El producto a gestar es más bien estándar y las principales variables en juego están relacionadas con los plazos de entrega y el manejo de las garantías.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que son muchos interesados en quedarse con el negocio, y, en este caso, el cliente es muy importante para el proveedor.

### **4.3.3 Poder de Negociación de Compradores**

Los clientes directos de las empresas administradoras de los centros comerciales son las distintas marcas interesadas en arrendar locales en el mall.

---

<sup>30</sup> El análisis del acontecer pareciera indicar que el actual momento de la construcción estaría arrojando señales e indicios de un lento pero paulatino mejoramiento.

Dentro de éstas, se encuentran las grandes tiendas (también llamadas tiendas ancla), cuya presencia se asume muy importante por parte de los administradores del negocio, dado que son éstas las que ejercen el gran poder de atracción de la gente que acude normalmente a los centros comerciales. Mirado desde la otra perspectiva, el sólo hecho de que una gran tienda no marque presencia en uno de los tantos malls existentes actualmente en la plaza, se asume como una cesión gratuita de terreno y posibilidades de fortalecimiento a la competencia, por lo que la actitud de estas grandes multitiendas va siempre por la vía de no escatimar esfuerzos por asegurar su participación. El poder de negociación de estas entidades es intermedio, existiendo entre ellas y quienes lideran el proyecto una relación de mutua dependencia, que alienta la promoción de alianzas estratégicas.

Para el resto de los potenciales locatarios el marco de negociación es distinto. Estos son agentes de menor tamaño, cuya presencia o ausencia no afecta en gran medida el flujo de visitas al centro comercial dada su escala de operación, pero cuyo interés en incorporarse al mall resulta ser más que evidente. En todo caso, el poder de negociación de esta categoría de pequeños locatarios es más bien bajo

El segmento de clientes indirectos o usuarios lo constituyen las personas que visitan los malls. La presencia en el mercado de nuevos centros comerciales es cada vez más grande, y es por ello que las empresas que los administran deben hacer grandes esfuerzos de innovación para atraer al visitante, ofreciendo innumerables elementos de enganche que van desde sorteos, promociones y

atractivos descuentos hasta la entrega de credenciales que dan derechos a beneficios por compras superiores a un monto específico. Lo ofrecido por los mall es más bien un servicio estándar<sup>31</sup> y los costos de cambio para los clientes no son elevados, dado que las mismas tiendas por lo general se repiten en los distintos centros comerciales. El poder de negociación de este segmento es bastante alto, y ello explica el creciente interés que manifiestan los mall por acometer importantes campañas de marketing enfocadas a atraer y seducir a la clientela.

#### **4.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos**

La gran amenaza que se cierne en torno a los grandes centros comerciales viene dada por los avances tecnológicos. En este sentido, si se logra consolidar como mecanismo la operación de ventas vía Internet, con despacho a domicilio sin recargo, ello sin duda provocará una no despreciable disminución de las adquisiciones directas en las propias tiendas, reduciendo de paso la afluencia de clientes hacia los centros comerciales.

En el mundo actual, es cada vez menor el tiempo que disponen las personas para efectuar su provisión de compras y cada vez mayor el interés de la gente por interiorizarse y mirar con buenos ojos aquellas alternativas que llevan a domicilio la solución a sus requerimientos. El problema que surge aquí viene dado por el hecho de que a través de estas nuevas herramientas de operación comercial, el cliente sólo entra en un primer contacto con el producto adquirido al

---

<sup>31</sup> Las diferencias entre un mall y otro son sutiles y toda idea innovadora que surge tiende rápidamente a ser



momento en que este le llega a su domicilio, circunstancia que puede acarrear eventuales incomodidades si el bien que se adquiere no satisface las expectativas cifradas. Por esta razón, es mucha la gente que aún se resiste a adoptar estos dinámicos sistemas de transacción, prefiriendo acudir a los locales de venta para ver el producto antes de comprarlo. Otra dificultad que trae aparejada la transacción por medios virtuales es que la exclusiva forma de pago aceptada y reconocida por el sistema es la entrega del número de tarjeta de crédito del cliente, procedimiento que aún genera justificado temor y desconfianza en las personas.

#### **4.3.5 Rivalidad Entre Competidores de la Industria**

La industria de los centros comerciales se encuentra en pleno auge en Chile. La rivalidad existente entre las empresas que los administran es cada vez más intensa, lo que queda claramente demostrado al analizar algunos indicadores

de comportamiento, que arrojan grandes montos de inversión en campañas publicitarias, profusión de descuentos, concursos, sorteos y diversas otras fórmulas utilizadas para premiar y recompensar la lealtad y preferencia de la clientela.

Otro aspecto que pone en clara evidencia la actual realidad que vive esta industria, es la incansable búsqueda de cada cual por diferenciarse respecto de sus pares en el servicio que entrega. Esta cruzada de diferenciación se inició años atrás con la inclusión dentro del espacio físico de los mall de unidades de esparcimiento y entretenimiento<sup>32</sup>, fórmula que posteriormente dio paso a la instalación de salas de proyección, *boulevards* de comida, pistas de bowling y otros elementos anexos, cuya proliferación en el tiempo, según marca la tendencia, sólo tendrá como límite la capacidad creativa y de inventiva de los equipos asesores encargados de hacer más grata la estadía del cliente en el mall, todo ello mirado bajo un concepto de servicio cada vez más integral.

#### **4.4 Ventajas Competitivas (“Core Competence”)**

Bajo esta concepción se encierran todos aquellos elementos que dispone una empresa y que la diferencian de la competencia, posibilitándole obtener beneficios.

---

<sup>32</sup> Tal es el caso de los Aventura Center, presentes en los centros comerciales que maneja Cencosud S.A., que ofrecen video - juegos y otros elementos de diversión enfocados hacia la población infantil.

Sin lugar a dudas, una clara ventaja competitiva del proyecto Costanera Center y que surge a simple vista es su privilegiada y estratégica localización.

Para que una variable sea catalogada como generadora de ventaja competitiva, esta debe cumplir simultáneamente las siguientes cuatro condicionantes básicas:

- Ser valorada.
- Ser escasa.
- Ser difícil de imitar.
- Ser difícil de sustituir.

El siguiente análisis permite confirmar para el caso de Costanera Center la pertinencia de considerar la localización como una “core competence”:

- a) Localización Valorada: la localización es muy valorada por el estamento de clientes de una empresa administradora de un mall, ya sean estos directos (arrendatarios de locales) o indirectos (consumidores). Costanera

Center se ubica en una inmejorable posición estratégica de la ciudad, a la cual se accede con una gran profusión de medios de transporte (Metro incluido), lo que genera un evidente beneficio para el negocio.

- b) Localización Escasa: la zona carece de otras alternativas de terrenos que ofrezcan similar área disponible para levantar una infraestructura de esta naturaleza. Lo expuesto le genera a Cencosud S.A. una decisiva ventaja respecto a la competencia, siendo quizás este el elemento primordial que ha inclinado la decisión de acometer la inversión.
  
- c) Localización Difícil de Imitar: imitar las características que tendrá este futuro mall será prácticamente imposible, dadas las poderosas razones de espacio y ubicación reseñadas anteriormente.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- d) Localización Difícil de Sustituir: el punto focal en torno al cual ha girado históricamente y seguirá desarrollándose toda la actividad comercial relevante de la comuna de Providencia, precisamente se concentra en el sector en donde se levantará Costanera Center. Esta hegemonía podría romperse al momento en que otro sector de la comuna surja como nuevo referente protagónico comercial de la comuna, lo que se ve poco probable.



## **CAPÍTULO 5**

# **Consecuencias Aparejadas a la Construcción de la Obra**

## 5.1 Caso Consumidores

La construcción de un nuevo espacio comercial beneficiará de manera primordial y directa a los habitantes del sector.

Para este segmento de la población, el hecho de disponer al alcance de la mano y sin recorrer grandes distancias de un surtido alternativo de importantes tiendas, localizadas bajo el alero de un centro comercial que, además, brinda otro tipo de comodidades, como servicios de alimentación, salas de cine y un centro médico, por citar solo algunas, reportará a este segmento de la población una ventajosa condición para dar cumplimiento a sus funciones de demanda.

En adición a lo anterior, la construcción de ciertas obras de mejoramiento vial que se anexan al desarrollo del proyecto, traerán indudables beneficios a la comuna y sus habitantes, lo que se traducirá en una mayor fluidez y expedición del tránsito vehicular por la zona.

En terrenos colindantes con el área que albergará a Costanera Center, se encuentra tanto uno de los núcleos de desarrollo de negocios más importante de Santiago, cual es el llamado "World Trade Center", como el Edificio de la Industria, en cuya estructura tienen su sede las principales organizaciones gremiales chilenas. A toda esta población flotante, conformada por hombres de negocios, ejecutivos de empresas, profesionales y personal de apoyo le resulta particularmente beneficioso contar a pocos pasos de su lugar de trabajo con una batería de servicios tan

importante y variada como lo que ofrecerá este nuevo proyecto, argumento que debe sin duda sumarse a las bondades ya anteriormente reportadas.

En otro contexto, el importante parque de estacionamientos que pondrá a disposición el proyecto, genera un beneficio adicional que valorará especialmente aquella población flotante que no vive en el sector y que acude al sector a realizar trámites y gestiones de la más diversa índole. La posición ventajosa de estos estacionamientos frente a las alternativas existentes se refleja en un aspecto tan relevante como la gratuidad de su uso, pues el centro comercial no cobra derecho de estacionamiento a sus visitantes, no conociéndose por el momento una forma práctica y eficaz de controlar que quien efectivamente allí estaciona lo hace en su calidad de cliente del centro comercial.

Si a lo anterior se añaden otras comodidades que brindarán estos estacionamientos, relacionadas a aspectos de mejor acceso, menor riesgo de daños y hurtos y cercanía al Metro, no resulta aventurado imaginar el importante foco de atracción de este recinto.

Por último, como ya se ha dejado entrever anteriormente, el importante nivel de eficiencia que le reportará al consumidor el hecho de contar con este mall para desarrollar en un solo ambiente todas sus funciones de demanda, redundará en un evidente beneficio social, generándole importantes ahorros de tiempo que podrá destinarlos especialmente a la convivencia familiar, actividad a la cual generalmente se le sustraen aquellos importantes momentos que deben ser dedicados a dar cumplimiento a la función adquisitiva.



## 5.2 Efectos sobre el entorno comercial de Costanera Center

El comercio establecido que se verá afectado de alguna manera con la puesta en marcha de Costanera Center corresponde a todo aquel universo de locales ubicados sobre las avenidas Providencia y 11 de Septiembre. En ambas arterias existe un sinnúmero de tiendas del más diverso rubro, todas ellas localizadas ya sea sobre las mismas antedichas calles o bien formando parte integrante de pequeños centros comerciales o portales, como es el caso de Mall Panorámico, Centro Comercial Dos Caracoles, Portal Lyon, Falabella Lyon y Almacenes París.

Dichos locales se enfocan a segmentos objetivos<sup>33</sup> muy diversos entre sí, todo lo cual hace que los efectos colaterales que conlleva la instalación del mall Costanera Center, repercutan en diversa forma para cada caso particular, dependiendo el impacto de las características de cada tienda, así como de los productos o servicios ofrecidos, de las estructuras de precios, de las modalidades de promoción, y, finalmente del público al cual se enfocan.

Costanera Center enfoca su accionar hacia estratos de público similares a las realidades de Parque Arauco y Alto Las Condes, vale decir, preferentemente a personas de ingresos medios y medios altos, representados en los grupos socioeconómicos B, C1 y C2, quienes demandan bienes y servicios de calidad, muchas veces de marcas reconocidas y a un precio de compra no muy elevado. Como ya se dijo anteriormente, una característica común a este tipo de centros

---

<sup>33</sup> Grupo de personas que tienen características similares, a las cuales van enfocados todos los esfuerzos de marketing (publicidad, ofertas, mix de productos, etc.) de las distintas tiendas.

comerciales es la presencia de tiendas ancla, como es el caso de Falabella, Almacenes París y Ripley, llamadas a constituirse en el polo de atracción de público masivo. Estas multitiendas se ubican en los extremos de los centros comerciales<sup>34</sup>, obligando al público a efectuar todo el recorrido del mall para poder visitarlas, lo que de paso permite a las demás tiendas exponerse en la ruta a todo ese flujo de potenciales clientes, que pueden de paso entusiasmarse con alguna de sus ofertas.

Dentro del área de influencia del futuro Costanera Center, el espectro de ofertas es amplísimo, destacando de preferencia librerías, cordonerías, tiendas de ropa, zapaterías, farmacias, pequeños bazares y tiendas de artículos deportivos, entre otras, rubros muchos de los cuales con seguridad formarán parte integrante del nuevo mall, hecho que repercutirá sensiblemente en el comercio establecido.

Para la dueña del local de ropa femenina “*Mónica*”, ubicado en una de las esquinas de las avenidas Providencia y Los Leones, la instalación del nuevo mall es una verdadera amenaza, avizorando como única solución liquidar su local y acometer el desafío de presentarse a la licitación de arrendamiento de locales en Costanera Center.

Similar opinión expresan los propietarios de los diversos pequeños bazares ubicados en Providencia y 11 de Septiembre, quienes asumen que la casi segura

---

<sup>34</sup> El hecho que se ubiquen en los extremos es la razón por la cual son denominadas tiendas ancla.

presencia en Costanera Center de las macrocompetidoras tiendas que operan en rubros similares (Lápiz López, Librería Nacional) les absorberá gran parte de su clientela, ante lo cual esperan mantenerse en competencia ofreciendo productos alternativos, pero aún así no avizoran buenas expectativas futuras en sus negocios.

Por su parte, las ópticas instaladas en el sector tampoco ven con buenos ojos este nuevo gran punto focal de comercio. Es así como *Francisca Hueichaleo*, ejecutiva de Optica Gonzalo Cortés, confiesa estar asustada con la inauguración del nuevo centro comercial, declarando que “con su llegada se instalarán las cadenas grandes de ópticas, por lo que existe un gran riesgo de pérdida de una gran parte de nuestros actuales clientes”. Al respecto, es casi obvio pensar que a Costanera Center llegarán ópticas de gran prestigio como Rotter&Krauss, Place Vendome y ópticas GMO, las que ya marcan presencia en otros mall, ofreciendo un servicio de excelencia y una amplia gama de productos oftalmológicos.

Para los cafés ubicados en el área de incidencia, el nuevo centro comercial también constituye una fuerte amenaza, dada la casi segura llegada de las cafeterías típicas asociadas a los grandes centros comerciales (Mokka, Coppelia, Tavelli).

*Carol Jofré*, dueña de la cafetería “*Canar*”, ubicada a sólo una cuadra del futuro Costanera Center y que pertenece a su familia desde hace tres años, es enfática al señalar con indisimulada preocupación que “este mall nos va a quebrar”.

Según explica, la base de su negocio es la venta de sándwichs, empanadas y galletas, conformando su clientela en base a los oficinistas de la zona. Continúa su argumentación indicando que “el centro comercial pondrá una plaza de comida, ofreciendo precios menores a los que nosotros vendemos y con más cantidad de ofertas en alimentos. Nosotros no vendemos caro, pero se nos hace difícil competir con un monstruo que, además de brindar al cliente comodidades como aire acondicionado, posibilidades de vitrineo, y amplia variedad de surtidos, ofrece voluminosas promociones de alimentos con bebida incluida y todo por mil pesos, similar precio de nuestros tradicionales sándwichs de esmerada calidad”. Concluye señalando que “la gente se va a inclinar por la oferta de cantidad y no va a pagar por la calidad de la comida, por mucho que la nuestra sea prenda de garantía en tal sentido”.

La tienda de Almacenes París, ubicada en Avenida Ricardo Lyon y 11 de Septiembre, verá sensiblemente afectadas sus ventas con la apertura de Costanera Center. A este respecto, cabe señalar que Cencosud S.A. ha suscrito un pacto de alianza con una de las principales competidoras de Almacenes París, cual es Ripley, lo que hace suponer que de alguna manera esta última intentará bloquear el acceso al mall de su competencia directa. Dada esta situación, Almacenes París deberá realizar grandes esfuerzos para fortalecer su presencia en el sector, reposicionándose en sus estrategias de promoción y venta. A su favor juega el hecho de contar con la estrecha cercanía de su local con una estación del Metro, pero esta es una franquicia de la cual también gozará Costanera Center. Análogamente juega en su contra el hecho de no contar con estacionamientos libres

de pago, contrariamente a lo que sucede con el nuevo centro comercial, cuyo estacionamiento dicho sea de paso podrá albergar hasta 4.500 vehículos.

Pero no todos piensan de la misma forma. En efecto, hay quienes ven en el nuevo mall una oportunidad y otros tantos que señalan que no se verán afectados en su nivel de ventas.

Como representante del primer segmento de opinantes, *Víctor Marcelo Odde*, dueño de la tienda “*Odde*”, dedicada a la venta de ropa interior, medias y artículos del ramo la llegada del mall al barrio es a todas luces positiva. De acuerdo a su visión, lo más probable es que la incorporación del nuevo centro comercial “sea buena para nuestro negocio, porque hará más atractivo y bonito el entorno. Probablemente tendrán promociones para darle vida y comercio al barrio”.

Con esa opinión concuerda *Enriqueta Maureira*, vendedora de la librería “*Contrapunto*”, quien adujo estar esperanzada, debido a que tiene el palpito de que el nuevo mall les traerá más público, de manera tal que lo más probable es que vean aumentadas sus ventas. Su público se compone de personeros del ámbito financiero, que trabajan en bancos y oficinas cercanas a la librería, y al respecto señala con convicción que “a ellos les acomoda mucho no moverse más de un par de pasos para acudir a comprar lo que precisan, y allí estamos nosotros”. Explica que su local se ha ido especializando en arte, arquitectura y diseño, por lo que no existen muchas librerías que les compitan en esos rubros de cosas tan específicas.

A su vez, no puede dejar de mencionarse el caso de los locales ubicados en los portales, que se han especializado en comercializar una gran variedad de

productos de marcas alternativas y artículos denominados “piratas”<sup>35</sup>, enfocando su atención hacia un público joven, que no cuenta con los recursos suficientes para pagar un producto original.

A pesar de que en Costanera Center se ofrezcan los mismos productos que en estos portales, la estructura de venta de estos últimos no se verá afectada puesto que ambas realidades van enfocadas a distintos segmentos de la población. Es más, se estima que en cierta medida se verán beneficiados, pues la existencia del parque gratuito de estacionamientos que ofrecerá el nuevo mall posibilitará a los clientes de dichos establecimientos acceder con medios propios de movilización a estos sectores, lo que antes se dificultaba enormemente.

En estricto rigor este beneficio indirecto reportado a los locatarios de los portales, constituye lo que se conoce con la denominación de externalidad<sup>36</sup>, en este caso positiva.

### **5.3 Otros Afectados**

---

<sup>35</sup> Productos que corresponden a una copia fiel del original, cuya mayor frecuencia de casos se ve en rubros tales como: video juegos y sus respectivos accesorios, películas en formato VHS y DVD, cassettes y discos compactos de música.

El Alcalde de Providencia, *Cristián Labbé*, es uno de los principales adherentes del proyecto, ya que su instalación -según explicó al portal Terra.cl en entrevista concedida el 22 de agosto de 2004- dará más vida a la comuna. Ahondando en el tema, la máxima autoridad edilicia señaló que “uno de los objetivos principales de la Municipalidad es hacer de Providencia una comuna grata para vivir y atractiva para invertir. En ese sentido, la decisión de acometer esta gran inversión en un sitio que por lo demás ha estado abandonado durante muchos años, se condice plenamente con esta visión”.

Respecto de la situación del comercio ya establecido, que podría ver afectado su volumen de ventas con la llegada de este centro comercial, el alcalde fue enfático en señalar que “las realidades de unos y otros son absolutamente compatibles. Con este tipo de inversiones, el comercio de Providencia cobra cada vez más vida y validez, adquiriendo estilos de operación muy similares al que se observa en las urbes tradicionales europeas, que es el perfil que andamos buscando, es decir, lo que se llama comercio de vitrina. La gracia de la comuna es que la persona al caminar puede hacerse la idea de detenerse en *cafecitos* con una terraza”.

Con relación a los impactos que este proyecto podría ocasionar a la red vial, el Alcalde indica que, en un primer momento, este era un tema de preocupación.

---

<sup>36</sup> Efectos o consecuencias de carácter indirecto, derivadas de una actividad o gestión principal, que pueden redundar en beneficios (externalidades positivas) o perjuicios (externalidades negativas), y que no pueden ser

“Nos preocupaban los impactos viales, porque se presume que habrá una alta afluencia de público. Sin embargo, esto también está resuelto y validado a través del estudio de impacto vial”, agregó.

A mayor abundamiento, cabe señalar que uno de los factores que hace que el proyecto Costanera Center sea muy bien evaluado por el municipio, es el plus que otorga la ejecución de una serie de obras anexas de adelanto que contempla, y que significarán una inversión de US\$ 4 millones financiados íntegramente por Cencosud S.A.. Estas obras, que dicho sea de paso el municipio debía tarde o temprano acometer, distraendo para ello los siempre escasos fondos disponibles, permitirán mejorar sustancialmente el tránsito vehicular por una zona de reconocida congestión.

En otro frente, Labbé aseguró que en materia de recaudaciones, lo único que se ha determinado son los montos de los permisos. Al respecto, agregó sin embargo que, “luego vienen las patentes comerciales, todos los tributos y demás externalidades positivas, que van a engrosar significativamente las arcas municipales. Ello nos permitirá reinvertir estos recursos frescos en más y mejores servicios para nuestros vecinos”.

De todas formas, hay un aspecto al cual el máximo representante comunal no ha hecho comentarios en las entrevistas que le han realizado, y que se refiere al

---

manejadas por los afectados (en este caso los dueños de los locales ubicados en los portales).



conflicto que surgirá con la empresa concesionaria de los estacionamientos subterráneos de Avenida Providencia.

Como se recordará, dicha empresa efectuó una fuerte inversión en torno a este proyecto que, por su particular naturaleza, proyecta la generación de dividendos en un horizonte de largo plazo. Si a este escenario se añade la incorporación de los 4.500 estacionamientos que aporta la construcción del nuevo mall, ello va a agudizar aún más las dificultades de un proyecto que no ha reportado todos los resultados que se esperaban de él. No sólo el hecho que los estacionamientos de Costanera Center se ofrezcan liberados de pago, otorgará a estos una ventaja respecto del parque existente, sino que factores tales como la facilidad de acceso y el tamaño de estos estacionamientos inclinarán definitivamente la balanza hacia la nueva infraestructura, en perjuicio de los estacionamientos subterráneos existentes. Cabe recordar que estos, ya desde su inauguración allá por el año 2001, fueron blanco constante de críticas por lo incomodidad de sus accesos e instalaciones, que dificultaban al máximo la maniobrabilidad, especialmente de los vehículos de mayor envergadura.

Pero no todo puede mirarse desde la óptica negativa.

En efecto, resulta importante tomar en consideración el caso de un número no despreciable de dueños de locales del sector, en especial restaurantes, que aún no callan sus protestas por la decisión edilicia de eliminar los espacios de superficie con modalidad de cobro vía parquímetro, para dar vida a estacionamientos subterráneos cuyas características ahuyentan a la clientela, haciendo mermar las ventas. La llegada del nuevo mall, si bien traerá nueva competencia, generará de paso la externalidad positiva que representa contar con un moderno parque de estacionamientos inevitablemente gratuitos, accesibles y espaciosos.

En este análisis, no puede dejar de mencionarse la situación que enfrenta el rubro alimentario.

Como se sabe, el nuevo centro comercial contempla la instalación dentro de su estructura de un patio de comidas que operará bajo la modalidad de "fast food"<sup>37</sup>, sentando presencia marcas tradicionales en este rubro, como Mc Donalds, Kentucky Fried Chicken y Burger King, entre otras, que operan bajo el sistema de franquicias, que consiste en vender los derechos de comercializar productos de dichas marcas a personas que poseen un local en determinado sector, y que para ello suscriben un compromiso contractual, a través del cual la casa matriz establece una serie de exigencias a las personas que adquieren dichas franquicias, con el fin asegurar la mantención de ciertos estándares de calidad y presentación, tanto del local como de los productos que se expenderán. Resulta obvio concluir que, por ejemplo, los actuales titulares de la franquicia Mc Donalds del sector, que operan el local ubicado

---

<sup>37</sup> En los centros comerciales manejados por Cencosud S.A. no se han construido *boulevard*, que son sectores dentro del espacio físico del mall destinados a albergar restaurantes tradicionales, distintos a los locales de expendio de comida rápida. No se descarta su futura implementación, pero en principio no se tiene contemplado para el proyecto Costanera Center.

Tobalaba y 11 de Septiembre, y también los locatarios del Food Garden de Avenida El Bosque, verán seriamente amenazado su negocio con la puesta en marcha del nuevo mall.

En cambio, a numerosos restaurantes y pubs ubicados en los barrios de Providencia, Avenida Suecia e Isidora Goyenechea<sup>38</sup>, la situación les podrá reportar ciertos beneficios, habida consideración del hecho que los estacionamientos del nuevo mall permanecerán operativos hasta altas horas de la noche, para brindar servicio a quienes concurren a las funciones nocturnas de los cines de Costanera Center. El efecto se verá aminorado cuando se decida la instalación de un *boulevard* similar al que ya opera en el mall Parque Arauco, en cuya estructura dispone la presencia de diversos restaurantes del mismo estilo de los que se ubican en los barrios antes mencionados.

## **5.4 Efecto de la presencia de Hipermercados Jumbo**

---

<sup>38</sup> Se excluyen los locales de estilo norteamericano, como Ruby Tuesday, Friday's y Starbucks Coffee, que no operan con sistema de franquicias y que generalmente marcan presencia en los diversos malls.

Dentro de su estructura, Costanera Center incluye la operación de un Hipermercado Jumbo, el cual llega a un sector carente de un supermercado de tales características. En efecto, la zona cuenta actualmente con pequeñas botillerías, verdulerías, panaderías y la ya tradicional presencia de Supermercado Unimarc, el más grande del sector, ubicado en Apoquindo y Tobalaba.

Ante la inminente llegada de Jumbo, toda la estructura locataria antes mencionada verá mermadas sus ventas, por el lógico efecto que reportará el ingreso a escena de una marca muy potente, consolidada y de reconocido prestigio, la que contará con un amplio espacio físico, donde ofrecerá una variada gama de productos de calidad<sup>39</sup>, a precios altamente favorables.

Los pequeños locales podrán subsistir apelando a la estrategia de copar el nicho de las pequeñas compras al paso.

Unimarc, por su parte, ya ha visto paulatinamente reducidas sus ventas durante el último tiempo. La clientela ha visto reflejada esta pobre realidad -por lo demás decisiva- en la escasa remodelación que ha sufrido el local y la cada vez menor variedad de productos ofrecidos, circunstancia que hace prever un pronto cese de operaciones de este tradicional centro de adquisiciones, a no ser que sus actuales gestores decidan inesperadamente dar un drástico giro a la realidad que se observa, introduciendo cambios profundos a sus estrategias de marketing.

Un asunto interesante a prestar atención apunta a conocer cual será la reacción que manifieste Supermercados Líder, principal competidor en el mercado de Jumbo y perteneciente al grupo empresarial D&S, quien se asume no permanecerá indiferente al hecho de observar cómo su principal rival asume posiciones de hegemonía en el manejo del rubro, intentando por el contrario acometer todos los esfuerzos para posicionarse en la zona.

El problema concreto surge ligado al hecho que en el área objetivo, por el momento no existen sitios disponibles para la instalación de una infraestructura de tales características, y es aquí donde el terreno que actualmente posee y ocupa Unimarc, a pesar de contar con un escaso parque de estacionamientos, pasa a ser muy atractivo para D&S. Por lo tanto, en un futuro por lo demás cercano, no sería nada de raro ver materializada la instalación de un supermercado Líder, que a poca distancia de Costanera Center compita directamente con Jumbo por la primacía del sector.

El otro terreno que D&S podría tener en la mira para planificar la instalación de un megamercado, es el que se sitúa en la acera norte del área en análisis, en un

---

<sup>39</sup> Los supermercados no concentran su accionar sólo en el rubro alimenticio, como era antaño, sino que hoy incursionan en un amplio abanico de rubros, como línea blanca, fotografía, vestuario, calzado y otros.

sector ribereño al Mapocho, y que en la actualidad pertenece al Club Deportivo Universidad Católica. Debido a la materialización de probables expropiaciones, originadas por la construcción de la autopista urbana Costanera Norte, dicha entidad deportiva estaría seriamente pensando trasladar todas sus instalaciones a los terrenos que posee en el sector de San Carlos de Apoquindo, liberando aquellos que hoy conforman su sede conocida con el nombre de Santa Rosa de Las Condes.

Por último, otro elemento a tener en consideración es la gran cantidad de hoteles que se ubican en el sector, a cuyos propietarios y administradores la apertura de un nuevo centro comercial deberá despertarles un sentimiento de gran entusiasmo, pues serán beneficiados con la posibilidad de ofrecer a sus pasajeros un lugar de shopping y esparcimiento de lujo, cercano, seguro y digno de las mejores capitales del mundo.

# **Conclusiones**

No existe agente económico que no se vea afectado de algún modo con la construcción de un nuevo centro comercial.

El mall, como fórmula estereotipo de comercio, cambia los hábitos de vida de las personas, adecuándolos a una realidad muy diversa.

En este sentido, el análisis de los hechos viene a confirmar la plena validez de la hipótesis general planteada en la presente investigación, así como a ratificar la pertinencia de gran parte de las hipótesis secundarias expuestas.

En este último contexto, sólo cabe resaltar que la hipótesis referida al carácter neutro o ambiguo de los efectos que acarrearía al comercio establecido en el entorno, tendería a no confirmarse, ya que parece evidente que todo tipo de establecimiento ubicado dentro del radio de influencia más incidente del proyecto, y que tenga, en cuanto a su giro, un íntimo grado de correspondencia con locatarios del mall, deba con el tiempo readecuarse a las nuevas circunstancias o forzosamente desaparecer.



Tal como claramente lo expresa el Cuarto Informe de Desarrollo Humano de Chile, elaborado por PNUD<sup>40</sup>, cualquier integrante del estrato social mayormente representado de nuestra sociedad nacional, vale decir, la llamada clase media, se siente particularmente tentado a considerar el mall como un verdadero emblema de lo que es el Chile de hoy.

Los momentos de esparcimiento familiar, que antaño se concentraban exclusivamente en recintos deportivos, parques y plazas de la ciudad, en donde el deporte y la recreación eran los puntos focales de atracción, dieron paso con la irrupción en escena de los mall a otra modalidad alternativa de inversión de las horas libres, adicionando a la estructura de panoramas familiares la opción de los paseos por los distintos centros comerciales, no sólo con el fin de adquirir bienes y servicios, sino que también como una fórmula eficaz y valedera de convivencia.

Según precisa el mismo informe antes citado, “el centro comercial parece sintetizar la nueva combinación de consumo, esparcimiento y paseo público, transformándose en un ámbito predilecto de la vida urbana.”

Al sondear el significado que adquiere el mall en la experiencia subjetiva del chileno, el texto en comento señala que “sin duda, el más evidente es el comercial y de consumo. Sin embargo, esta motivación adquiere una nueva significación, ya que viene acompañada al deseo de disfrutar de un paisaje urbano, una estética, un espacio seguro, un ambiente sin fríos ni calores, un escenario de sociabilidad. En fin, el placer del ocio y entretenimiento que brinda un consumo extra - comercial.”

---

<sup>40</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.”, Chile, 2002, Páginas 103 y 104.

En resumen, de acuerdo a propias expresiones extractadas del informe de PNUD, el mall es “el nuevo espacio de convivencia. Espacio, a la vez, acogedor y controlado, donde todo está dispuesto de manera de que el Otro sea percibido como un semejante, no como una amenaza. Tal vez sea la razón de que las visitas al mall adquieren el aire de un paseo cotidiano.”

El servicio entregado por los distintos mall se va amoldando a las necesidades que despierta su existencia en el público que los frecuenta, y es así como adquieren una función integral, impulsada además por una sana y creciente competencia originada de la fuerte expansión verificada en este campo de actividad, en el cual empresas chilenas como Cencosud S.A., han sabido incluso posicionarse con éxito fuera de nuestras fronteras.

A nivel del comercio establecido en el sector en el que se materializará el proyecto Costanera Center, existen opiniones divergentes al momento de intentarse evaluar el real efecto que esta decisión de inversión originará en sus proyectados niveles de venta. Si bien algunos no ven con buenos ojos la competencia directa que ejercerá el mall, el que de hecho arrastrará con su influjo hacia sus dominios a un gran porcentaje no despreciable de la clientela que llegará al sector, para otros, la aparición en escena de este gran monstruo representa un desafío y una oportunidad de consolidación.

---

Dentro del marco de posibles soluciones a una probable merma en los niveles de venta, surge como alternativa de acción la diferenciación, a través de la gestación de ofertas únicas y difíciles de igualar, privilegiando la novedad en productos y servicios, todo ello estructurado sobre mecanismos de promoción cuyo norte no es otro que llamar la atención del cliente.

Otro mecanismo probable de solución para enfrentar los problemas pasa por la decisión de liquidar las actuales estructuras de operación y reinvertir esos activos participando en las licitaciones de espacio al interior del centro comercial.

Como ya se dijo anteriormente, hay quienes ven al nuevo mall como un trampolín que permitirá al comercio comunal obtener el impulso necesario para convertir al sector en el principal punto de intercambio comercial de la ciudad, beneficiando de paso a todos los actores del reparto.

Esta última corriente de pensamiento es compartida por las máximas autoridades comunales encabezadas por su alcalde, el señor *Cristián Labbé*, quienes además de avizorar un efecto reactivador en el comercio, proyectan como beneficio directo para las arcas edilicias el ahorro de unos US\$ 4 millones por concepto de inversiones viales que ejecutará a su cargo la empresa Cencosud S.A.

Para quienes habitan o trabajan en el sector, el proyecto sin duda reportará indudables beneficios de diversa índole.

En el ámbito de problemas que seguramente deberá enfrentar el municipio con la puesta en marcha de esta magna obra, particular atención deberá prestarse al eventual reclamo que seguramente interpondrá la empresa concesionaria del parque de estacionamientos subterráneos ubicado en Avenida Providencia, inversión que claramente se verá afectada por la oferta de 4.500 estacionamientos que pone a disposición el proyecto Costanera Center. Ello, sin embargo, representará una externalidad positiva para todos los locales del sector y para todos aquellos ciudadanos que concurren diariamente al área por diversos motivos. Cabe poner de relieve en este punto que el uso de estos estacionamientos resulta ser materialmente incontrolable, no existiendo mecanismos conocidos de control y fiscalización que obliguen a los usuarios de los mismos a demostrar que su ocupación se asocia a sucesos imputables a actividades relacionadas con el mall.

Otro flanco de conflictos podría generarse en la relación entre Cencosud S.A. y Almacenes París, multitienda que ha consolidado su presencia en el área entorno del nuevo proyecto. Como se sabe, los gestores de Costanera Center han suscrito un pacto de alianza estratégica de operación con la multitienda Ripley, una de las principales competencias de Almacenes París, circunstancia que no hace difícil prever actitudes de favorecimiento hacia Ripley en desmedro de Almacenes París dentro de la estructura de participación en el nuevo mall, amén de un más que claro perjuicio en las ventas de esta última multitienda en sus locales del entorno.

Por último, en todo lo que dice relación con aspectos de localización, el nuevo centro comercial dispone a todas luces de una ubicación óptima, enclavada en un sector altamente comercial, carente de gran parte de los servicios que ofrecerá el proyecto, sobre todo en lo que a esparcimiento se refiere, lo que le convierte en un mercado latente. De igual modo, la no existencia por el momento de otro terreno de características adecuadas para el levantamiento de este tipo de infraestructura, otorga a Cencosud S.A. un grado de exclusividad de presencia en el sector, frenándose así las eventuales aspiraciones de la competencia.

Todo lo anterior confiere a la localización de Costanera Center una ventaja competitiva o “core competence”, lo que de mantenerse en el tiempo podría generar grandes dividendos para Cencosud S.A.

# **Bibliografía**

## **Bibliografía**

Kinncar, Tomas C. y Taylor James R. "Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado.", McGraw-Hill Interamericana, Quinta Edición, 2000.

Chias, Joseph. "El Mercado son Personas.", Editorial McGraw-Hill, Serie McGraw-Hill de Management, España, 1991.

Cobra, Marcos. Zwarg, Flavio A. "Marketing de Servicios.", Editorial McGraw-Hill, México, 1992.

Eiglier, Pierre. Langeard, Eric. "Servucción. El Marketing de Servicios.", Editorial McGraw-Hill, España, 1992.

Kotler, Philip. "Dirección de Marketing: Edición Milenium.", Décima Edición. Editorial Pearson Educación, México, 2001.

Muñoz Raso, Carlos. "Cómo elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis.", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1998.

Payne, Adrián. "La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios.", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993.

Kerin, Roger. Berkowitz Eric. Hartley, Steven. Rudelius, William. "Marketing.", Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición, México, 2003.

Aaker, David. Day, George. "Investigación de Mercados.", Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México, 1992.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. "Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.", Chile, 2002.

Moulian, Tomás. "El Consumo me Consume.", LOM Ediciones, Libros del Ciudadano, Chile, 1999.

## **Hemeroteca**

Revista Publimark. 1989. Santiago, Chile. N° 28.

Revista Publimark. 1993. Santiago, Chile. N° 60.

Revista Publimark. 2000. Santiago, Chile. N° 139.

Revista Publimark. 2002. Santiago, Chile. N° 155.

"Competencia de dos malls en La Florida atrae a casi 4 millones de clientes al mes.", Diario La Tercera, Negocios, Santiago, Chile. Sábado 25 de Septiembre de 2004.

## **Páginas Web**

[www.tercera.ia.cl/diario/2000/04/28/t-28.34.3a.ECO.PAULMANN.html](http://www.tercera.ia.cl/diario/2000/04/28/t-28.34.3a.ECO.PAULMANN.html)

[www.quepasa.cl/revista/2002/12/20/t-20.12.QP.NAC.OJOS\\_LLAVE.html](http://www.quepasa.cl/revista/2002/12/20/t-20.12.QP.NAC.OJOS_LLAVE.html)

[http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/informeempresas/Informe\\_CENCOSUD\\_220404.pdf](http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/informeempresas/Informe_CENCOSUD_220404.pdf)

[http://www.cb.cl/newcbcl/home/Precio\\_accion.asp?accion=CENCOSUD&lista=CENCOSUD](http://www.cb.cl/newcbcl/home/Precio_accion.asp?accion=CENCOSUD&lista=CENCOSUD)

<http://www.estrategia.cl/histo/200209/13/ambito/rata.htm>

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=60932>



<http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/detalle/index.asp?idnoticia=158370>

<http://www.lasegunda.com/edicionimpresa/senaleseconomicas/detalle/index.asp?idnoticia=0205112004301S0400096>

[http://www.terra.cl/noticias/noticias.cfm?id\\_reg=405057](http://www.terra.cl/noticias/noticias.cfm?id_reg=405057)

<http://www.estrategia.cl/histo/200410/26/ambito/ripley.htm>

<http://www.economiaynegocios.cl/mercados/empresas.asp?simbolo=CENCOSUD>

<http://www.euroamericacorredores.cl/noticias.php?id=1745>

[http://www.cooperativa.cl/p4\\_noticias/antialone.html?page=http://www.cooperativa.cl/p4\\_noticias/site/artic/20041102/pags/20041102173832.html](http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/antialone.html?page=http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/site/artic/20041102/pags/20041102173832.html)

<http://www.feller-rate.cl/Detalle/Corporaciones/cencosud.htm>

<http://www.estrategia.cl/histo/200409/23/ambito/cenco.htm>

<http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/detalle/index.asp?idnoticia=186671>

<http://revista.consumer.es/web/es/20040301/interiormente/>

[www.ine.cl](http://www.ine.cl)

