

# LOS CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

---



**EL COLEGIO DE MEXICO, A. C.**

**CENTRO DE ESTUDIOS DEMOGRÁFICOS Y DE DESARROLLO  
URBANO (CEDDU)**

Promoción 1997 - 1999

**LOS CENTROS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE  
MÉXICO**

Tesis que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN DESARROLLO URBANO**

PRESENTA  
**Yadira Vázquez Pinacho.**

2001

DIRECTORA DE TESIS:  
**Dra. Martha Schteingart.**



LECTOR:  
**Dr. Daniel Hiernaux.**

# **PRESENTACIÓN**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. LOS CENTROS COMERCIALES Y SU DESARROLLO EN DIFERENTES CONTEXTOS</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes Generales de los Centros Comerciales</b>	<b>6</b>
Las Galerías Comerciales	6
Las Tiendas Departamentales	7
<b>Causas que Permitieron el Desarrollo de los Centros Comerciales</b>	<b>8</b>
<b>La Industria de los Centros Comerciales</b>	<b>12</b>
<b>Los Cambios Económicos Mundiales</b>	<b>14</b>
El Sistema de las Franquicias	19
<b>Elementos y Tipología de los Centros Comerciales</b>	<b>21</b>
Elementos Importantes en un Centro Comercial	21
Tipologías	22
Por su Área de Influencia y Tipo de Especialización	22
Por su Forma Física	26
<b>CAPITULO II. EL DESARROLLO DE LOS CENTROS COMERCIALES EN MÉXICO</b>	<b>30</b>
<b>El Desarrollo del Comercio en México</b>	<b>30</b>
<b>Antecedentes de los Centros Comerciales en la Ciudad de México</b>	<b>37</b>
Los Almacenes Departamentales	37
Las Tiendas de Autoservicio	38
<b>El Surgimiento de los Centros Comerciales en la Ciudad de México</b>	<b>39</b>
Especializados en Servicios y Bienes de Consumo Duradero	40
Especializados en Servicios y Bienes de Primera Necesidad, No Duraderos	40
Especializados en Actividades de Entretenimiento y Orientados al Ocio	41

<b>Los Promotores de los Centros Comerciales</b>	<b>41</b>
Los Grupos Económicos que han Desarrollado Centros Comerciales	44
<b>Las Franquicias en México</b>	<b>49</b>
Tipos de Franquicias en México	53
<b>CAPITULO III. LOS CENTROS COMERICALES MÁS IMPORTANTES DE LA CIUDAD DE MÉXICO</b>	<b>56</b>
<b>Estrategias de los Grandes Grupos</b>	<b>57</b>
Desde la Aparición del Primer Centro Comercial hasta Principios de 1980	57
1990: Las Nuevas Estrategias	61
Estrategias de Remodelación	70
<b>Estrategias de Pequeños Inversionistas</b>	<b>71</b>
Desarrollos Corporativos	72
Desarrollo Inmobiliarios	75
Proyectos poco Exitosos	78
<b>Análisis a Profundidad de Tres Casos</b>	<b>84</b>
Perisur	84
Santa Fe	92
Plaza Cuicuilco	104
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>131</b>

# Presentación

---

Este trabajo contiene una serie de ideas que fueron surgiendo a partir de un primer planteamiento para estudiar los espacios públicos y la estructura urbana; idea que se fue quedando lejos durante el desarrollo de la investigación y me fue acercando cada vez más al estudio de los conjuntos comerciales. El resultado de mi trabajo es el encuentro con una parte del extenso universo del fenómeno urbano y que aborda a uno de los lugares cotidianos para los habitantes de la ciudad: el centro comercial.

Hoy conocemos estos espacios, deambulamos y paseamos por ellos, sin entender del todo sus orígenes y formas producto de una conjunción histórica, donde la idea retomada de otros países se particulariza en una ciudad como la capital de México y así los establecimientos comerciales se transforman y crean nuevos lugares para convivir y comerciar.

A través de la investigación fueron surgiendo diferentes ideas que se sistematizaron a lo largo de tres capítulos, que ahora comparto y espero sirvan como una aportación para ampliar la visión a quienes estén interesados en el tema, asimismo ayude a enriquecer los debates e investigaciones.

Gran parte de las reflexiones fueron posibles con la información que amablemente me proporcionaron los administradores de los centros comerciales, a quienes agradezco por su tiempo y disposición. La orientación académica que ayudó a reforzar el trabajo, surgió de una serie de comentarios y consejos de la Dra. Martha Schteingart, a quién le doy las gracias por apoyarme. También agradezco al Dr. Daniel Hiernaux quien amablemente fue el lector de las innumerables versiones de mis textos.

Esta lista de agradecimientos no puede estar completa si dejo fuera a mi familia (Leonel, Jazmín, Paz, y Lulú ¡va por ti!), a mis amigos (gracias por estar siempre), a los que ya no están (Pedro, donde quiera que estés) y en especial a Pierre D'Amours por sus fotos y Adrián Figueroa, quien con mucho empeño me ayudó a descubrir que la cuerda todavía pudo dar el último jalón.

## **LOS CENTROS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE MÉXICO: UNA NUEVA MODALIDAD DEL ESPACIO URBANO**

La producción y distribución de los bienes y servicios es una función importante en cualquier sociedad. En nuestros días han surgido nuevos procesos que han modificado los modos de producción, las relaciones sociales, políticas y culturales, transformando a las ciudades. Dentro de estos procesos de cambio, el consumo se ha constituido como una actividad central, que no sólo permite satisfacer las necesidades de las personas, sino que se ha insertado en la vida cotidiana como un acto que proporciona placer y distracción. En este contexto, los centros comerciales reproducen nuevos patrones de distribución las mercancías, así como nuevas relaciones individuo-colectividad en la simulación de las plazas y calles. Esta nueva conjunción, obliga a pensar en las diferentes formas socio-espaciales de la actividad comercial.

En las ciudades antiguas existían espacios construidos para usos públicos, en los que generalmente se llevaban a cabo actividades de socialización y congregación; por ejemplo, los mercados públicos en la civilización Mesopotámica (2000 a. C.), la Acrópolis y el Ágora<sup>1</sup> en la antigua Grecia, que como lugares públicos servían a su vez como sitio de encuentro y de mercadeo, "la función más importante del Ágora era la de establecer la comunicación diaria y las relaciones formales e informales... primordialmente, el Ágora es un espacio abierto, de propiedad pública y que puede ocuparse con fines públicos, pero que no es necesariamente encerrado" (Mumford, 1966: 42-186). En otros casos como Atenas y Roma, desarrollaron grandes ciudades con calles y avenidas planeadas alrededor de los principales centros públicos, como el Ágora (en Atenas) y el Foro (en Roma), estos lugares continuaron cumpliendo la función de concentradores del comercio, encuentros formales e

---

<sup>1</sup> Acrópolis en su raíz griega significa *akros*, alto y *polis*, ciudad; en las ciudades antiguas era el sitio más elevado y fortificado de la ciudad que contenía a los templos.

El Ágora "era un espacio abierto donde los ancianos se reunían, de dimensiones adecuadas para dar cabida a toda la aldea congregada...En la economía del siglo V, el ágora era una plaza de mercado, su función más antigua y persistente fue la de lugar de reunión comunal,...sobretudo un recinto para hombres" (Mumford,

informales, así como eventos deportivos a los que algunos grupos de habitantes tenían acceso y en ellos se realizaba el ejercicio de toma de decisiones de interés común.

En las estructuras de las ciudades medievales nuevos patrones espaciales se desarrollaron, es el caso del mercado que en esta época se ubica en las afueras de las murallas que protegían a los castillos y a las ciudades. Posteriormente, con el crecimiento de la actividad comercial, se crearon plazas y mercados dentro de la ciudad<sup>2</sup>.

En el Renacimiento, estas grandes plazas fueron re-diseñadas formalmente con significados religiosos y cívicos. Después de la Revolución Industrial, con el acelerado crecimiento de las ciudades y del proceso de urbanización, la actividad comercial cambió drásticamente y en ella intervinieron intereses privados; hasta llegar a constituir una parte importante del proceso económico, algunas veces se realiza haciendo uso de los espacios públicos, ya que la libre accesibilidad garantiza que el producto pueda estar al alcance de todo aquel que pague su precio.

Con el desarrollo de las sociedades, el comercio se fue especializando, lo que obligó a ubicar a las actividades en sus propios espacios, con características adecuadas al tipo de producto. Esta especialización ha continuado y junto con ella también lo han hecho los lugares comerciales. En nuestros días esta evolución ha creado grandes edificaciones diseñadas y construidas con intereses y recursos privados, (por ejemplo, los supermercados también llamados tiendas de autoservicio y los centros comerciales), los cuales se alejan de los centros tradicionales de consumo.

La reorganización del espacio en la ciudad, generada esencialmente por los procesos económicos, sociales y políticos, crea nuevas formas y modalidades espaciales del comercio, una de ellas: los centros comerciales.

---

1966: 169-187).

<sup>2</sup> Las funciones económicas del ágora se fueron extendiendo, hasta que en la ciudad antigua surgió un espacio para el intercambio de los productos, en realidad, puede afirmarse que la plaza-mercado recobró las funciones que en tiempos anteriores se realizaban en el foro o el ágora.

## **Justificación**

En este trabajo se trata de describir y explicar uno de los fenómenos importantes que han surgido en la última mitad del siglo XX, en la Ciudad de México: la aparición y multiplicación de los centros comerciales<sup>3</sup>.

En las últimas décadas, una parte de la inversión privada directa se concentra en esta nueva modalidad comercial, que se vincula indudablemente al consumo globalizado. Asimismo, se desarrolla una preferencia de las personas por visitar con mayor regularidad estos espacios que son considerados más seguros, donde se da una mezcla de la libertad del espacio público, con la seguridad del privado, lo que indirectamente ocasiona una fuerte desventaja para las formas comerciales tradicionales de la ciudad: el tianguis, el mercado, los locales comerciales del centro histórico y otros subcentros ubicados en calles y plazas públicas.

En México el tema de los centros comerciales ha sido hasta ahora poco considerado por los estudios urbanos; en general, se ha analizado más desde disciplinas como la sociología, la antropología y la geografía (Ramírez, 1993; Safa, 1995; López Levi, 1999).

En este trabajo se analizan los centros comerciales como una nueva modalidad del espacio comercial, producto de las inversiones de grandes grupos empresariales que al concentrarse en un mismo lugar, tratan de obtener mayores ventajas aplicando nuevas estrategias para atraer a los consumidores.

A lo largo del trabajo se busca responder a las siguientes preguntas: ¿A qué fenómenos económicos y sociales urbanos se debe la conformación de los centros comerciales?, ¿Cuál es el origen de éstos espacios en la Ciudad de México?, ¿Cuáles son las empresas involucradas?, ¿Cómo se organizan para su funcionamiento?, ¿Cuáles son los giros comerciales que se ubican en ellos?.

---

<sup>3</sup> También conocidos como *shopping, mall* o plazas comerciales.

Como un primer acercamiento y a manera de hipótesis, se plantea lo siguiente: en las ciudades se ha cambiado una parte de la organización espacial del comercio, en las últimas décadas, estos cambios se han fortalecido dentro del contexto de los procesos de globalización que afectan la esfera económica, política y social. Los centros comerciales surgen como un nuevo espacio urbano, donde se concentra la inversión de poderosos grupos económicos y donde se realiza la distribución y consumo de sus productos y servicios, asociados a actividades de recreación y esparcimiento.

## **Contenido**

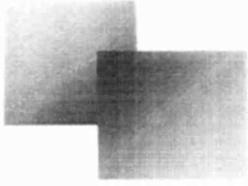
El trabajo incluye aspectos relacionados con el espacio que se produce en los centros comerciales, los promotores de los mismos y las nuevas formas de distribución implicadas; aspectos que se desarrollarán en tres capítulos. En el primero, se estudiarán los orígenes de los centros comerciales modernos, los elementos que intervienen en su conformación, así como una tipología de los mismos. En el segundo capítulo, ya referido al caso de México, se hará tanto una revisión de la evolución de los espacios comerciales y de las formas de distribución de los productos en las ciudades, como un análisis de los grupos económicos o empresas que han intervenido en la promoción y desarrollo de los centros en este país. Por último, en el tercer capítulo se presentará un análisis general de los centros comerciales importantes de la Ciudad de México, para centrarnos luego en el estudio más detallado de tres casos representativos de diferentes tipos de centros, lo cual permitirá profundizar en aspectos referidos a su diseño, construcción y funcionamiento, asimismo en las empresas comerciales que se ubican en ellos y a los artículos que distribuyen.

La información empleada en el trabajo se obtuvo a partir de la consulta de una bibliografía especializada sobre el tema, visitas realizadas a los centros comerciales y de entrevistas personales con informantes clave (administradores de los conjuntos), quienes proporcionaron datos acerca del funcionamiento y antecedentes de estos lugares. También se han consultado estadísticas, información y censos acerca de los giros comerciales en la

# Introducción

---

Ciudad de México, de organismos públicos como la Cámara Nacional de Comercio y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Los antecedentes y estadísticas de las franquicias y tiendas de autoservicio en México, se obtuvieron de la Asociación Mexicana de Franquicias y la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).



---

# **LOS CENTROS COMERCIALES Y SU DESARROLLO EN DIFERENTES CONTEXTOS**



## **LOS CENTROS COMERCIALES Y SU DESARROLLO EN DIFERENTES CONTEXTOS**

### **1. Antecedentes Generales de los Centros Comerciales**

En muchas ciudades del mundo los centros comerciales se construyen como los nuevos espacios del consumo del siglo XX. Para comprender este proceso en el contexto mexicano, es conveniente hacer antes una revisión de los antecedentes y orígenes del concepto y formas de los centros comerciales. Estos complejos como se conocen ahora, tienen dos orígenes: las lujosas galerías comerciales construidas en Europa en el siglo XIX y las tiendas departamentales que surgieron en París en la segunda mitad del mismo siglo.

#### *Las Galerías Comerciales*

Las galerías europeas son grandes pasajes peatonales techados por bóvedas y domos con grandes estructuras metálicas. Los factores que permitieron el desarrollo de esta forma arquitectónica fueron: el auge del comercio textil y el inicio de la construcción en hierro. Walter Benjamin, en su libro *París capital del siglo XIX*, mencionó que la mayor parte de las arcadas de París surgieron en los quince años posteriores a 1822 (Benjamin, W. 1971: 13). En su interior se ubican tiendas y boutiques alineadas a los lados; los peatones que caminan por estos pasajes se resguardan de las inclemencias del ambiente y al mismo tiempo son consumidores potenciales de las mercancías. En el mismo libro se cita que en una guía ilustrada de París se describía a las arcadas como un “nuevo artificio del lujo industrial, son pasajes con techos cristalinos y pisos de mármol que atraviesan manzanas enteras cuyos propietarios han unido sus fuerzas en la empresa. A ambos lados de estos pasajes, que reciben su iluminación desde arriba, se despliegan las tiendas más elegantes, a tal punto que una arcada es una ciudad, un mundo, en miniatura” (*Ibid*:13-14).

Previo al surgimiento de las arcadas, en la ciudad antigua existían los *stoas*, que eran columnatas o pórticos cubiertos, destinadas unas veces a proteger las tiendas del sol, otras veces a servir a la circulación de los peatones (siglo IV). Para Mumford, existe una continuidad entre la función que cumplía el Ágora, los *stoas* y posteriormente las arcadas, "la continuidad formal que se logró así en el ágora se extendió, con el desarrollo de la ciudad helenística, a otras partes del escenario urbano: expresiones de la misma fueron la larga avenida y la arcada" (Mumford, 1966: 239).

En la traza urbana, las galerías junto con los pasajes comerciales<sup>1</sup> cumplen la función de conectar una calle con otra; de esta forma los peatones pueden cruzar calles a través de ellas. En la actualidad todavía se pueden observar estas estructuras en algunos países europeos como en Inglaterra, la London Burlington Arcade o el Royal Opera Arcade de Pall Mall; en París, Francia, la Galerie Colbert, Galerie Vivienne y Galerie Vero-Dodat; en Italia, en Milán, la Galería Vittorio Emmanuele II y en Nápoles, la Carlo III.

### *Las Tiendas Departamentales*

La primera tienda departamental que reprodujo el consumo en masa a través de un gran número de productos concentrados (ropa y productos durables) en un mismo espacio, con precios fijos, integrando la idea de un espacio cómodo y de libre circulación, fue la tienda departamental Bon Marché, de París, fundada por Aristide Boucicault, en 1852<sup>2</sup> y especializada en moda y productos no perecederos (Ferguson, 1992; Sack, 1992).

El desarrollo en la manufactura y los medios de transporte fueron factores importantes para el surgimiento de las tiendas departamentales (Sack, 1992). Debido al éxito en las ventas de estas tiendas en París, el patrón y concepto se reprodujo rápidamente en todo el mundo: Lord & Taylor, Arnold Constable, y Marcy's en la ciudad de Nueva York; Potter Palmer y Marshall Field's en Chicago; John Wanamaker en Filadelfia y Burt's y Whitely's

---

<sup>1</sup> Un pasaje es una calle estrecha y corta que permite la circulación de los peatones de una calle a otra.

<sup>2</sup> Otros autores presentan diferencias en la fecha de apertura de la tienda, como Gottdiener y Crawford que la establecen alrededor de 1869-70 (Gottdiener, 1997; Crawford, 1992).

en Londres. Las tiendas departamentales crearon un cambio importante en la forma de vender y en el consumo; antes los productos se comercializaban en establecimientos ubicados en las calles: los zapatos en las zapaterías, los medicamentos en farmacias, etc.

En las tiendas departamentales se incluyó todo tipo de productos en un sólo espacio y cada mercancía estaba agrupada por departamentos dependiendo de su función<sup>3</sup>. Además se agregaron servicios a los clientes que permitía a las tiendas ofrecer mayor comodidad; los espacios cerrados contra las inclemencias del tiempo, con entrada libre sin la obligación de comprar, la atención personal de los empleados, y el acomodo de las mercancías en aparadores de manera que su exhibición servía al mismo tiempo como publicidad. (Sack, 1992).

## **2. Causas que Permitieron el Desarrollo de los Centros Comerciales**

Un factor importante para el desarrollo del concepto del centro comercial fue la transformación que sufrió la sociedad norteamericana en las décadas de los 20 a los 50, y a partir de entonces el proceso de consumo cobró suma importancia, debido a:

- ❖ el desarrollo de la industria fordista, que permitió la producción de una inmensa cantidad de bienes,
- ❖ el crecimiento de la clase media, que destinó una mayor proporción de su ingreso al consumo de bienes para uso personal y de sus hogares,
- ❖ y por último, el crecimiento de la industria de la publicidad que trataba de vender más productos (Gottdiener, 1997).

Con el fordismo y la cadena de montaje, se logró la elaboración de mercancías estandarizadas y en grandes series; esto conllevó a la aparición de nuevas condiciones de producción de los bienes, como la producción en masa y por lo tanto al consumo de los bienes en grandes cantidades; es así como los almacenes y las tiendas departamentales llegan a ser los lugares donde la clase obrera y la media en apogeo encontraban lo necesario

---

<sup>3</sup> En México la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C. (ANTAD), define a las tiendas departamentales "como sistema directo de venta al consumidor a quien exhibe productos, clasificándolos por áreas o departamentos, principalmente Ropa, Varios, Enseres Mayores y Menores." (Cadenas, 1996: 34).

para alimentarse y vestirse. El desarrollo del crédito al consumo en bienes duraderos o semiduraderos en varios países como Estados Unidos, a partir de la década de los años 20, es otro factor que fortaleció el consumo de los bienes y servicios. Aunado al desarrollo del consumo en masa, a partir de la década de los 40, en muchas ciudades de Estados Unidos se dio una fuerte expansión de la población que comenzó a habitar los suburbios; esto junto al crecimiento económico, hizo que surgiera la necesidad de multiplicar los centros de distribución y acercar los productos a los consumidores; es así como se inicia el proceso de crecimiento en los sistemas de distribución y con ellos la aparición de los primeros centros comerciales, que en algunos casos incluían pequeños supermercados que comercializaban productos perecederos y farmacéuticos.

La creación de estos nuevos centros de consumo, como una nueva forma de ventas al menudeo, rápidamente se convirtió también en una inversión inmobiliaria rentable; esto se observa en la rápida expansión y el *boom* de los centros comerciales generado en Estados Unidos después de la década de los 40. A partir de esta década, grandes inversiones junto con nuevos métodos de administración y planeación se aplicaron al desarrollo de estos espacios y surgió de esta forma el concepto de los centros comerciales caracterizado por:

- ❖ la adopción de la idea del centro comercial como un conjunto de establecimientos comerciales planeados, desarrollados y administrados como una unidad,
- ❖ el desarrollo de proyectos en los que intervienen arquitectos, administradores y diseñadores,
- ❖ la intervención financiera de empresas privadas y/o el gobierno para el desarrollo del proyecto. (Dawson, 1983: 6-7).

De esta forma, el centro comercial se define como: “un grupo de establecimientos comerciales unificados arquitectónicamente, construidos en un sitio que se planea, desarrolla, posee y administra como una unidad operativa, relacionada con la localización, tamaño y tipo de tiendas del área comercial a la que la unidad sirve.” (Urban Land Institute, 1977; citado en Dawson, 1983: 1)<sup>4</sup>. Una característica importante de los centros

---

<sup>4</sup> En nuestro país, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México define a los centros comerciales como: “...la concentración de comerciantes detallistas que ofrecen al consumidor la posibilidad de establecer comparaciones y adoptar decisiones, tanto en productos como en sus calidades y precios... se trata de un

comerciales es que todos los establecimientos comparten un mismo espacio, incluso para el estacionamiento. El tamaño del centro comercial y su orientación generalmente están determinados por las características del mercado y el área comercial a la cual sirven<sup>5</sup>.

La idea del confort desarrollada en las galerías, se refleja en los centros comerciales que reproducen sus formas: la creación de grandes espacios cerrados con áreas interiores, protegidas de las variaciones climatológicas del ambiente y del ruido; con los altos techos que permiten el paso de la luz al interior; las calles interiores para la circulación de los visitantes y con un grupo de tiendas acomodadas a los lados. De las tiendas departamentales las ideas que se retoman y se reproducen en los centros comerciales son: 1o) el consumo en masa, lo que permite ofrecer una variedad de productos de todo tipo; el consumidor no necesita trasladarse de un lugar a otro, todo está en un sólo espacio; 2o) el arreglo y diseño interior con mercancías acomodadas y aparadores que forman parte de la decoración, pero al mismo tiempo funcionan como la publicidad que invita a los clientes a comprar los productos.

A diferencia de una calle comercial, en donde se ubican varios locales individuales o cadenas comerciales<sup>6</sup> (establecidas una independientemente de las otras y que pueden representar un nodo comercial en la ciudad) en el centro comercial hay una concentración de comercios en un lugar cerrado o semi-cerrado, con un ambiente creado y controlado, en el que se encuentra una disposición planeada y coordinada de los mismos. Son espacios privados en su totalidad (a diferencia de la calle comercial y las galerías, que son espacios públicos) ya que la propiedad del terreno, la construcción, el desarrollo y la organización son realizados por empresas privadas. Al interior de los centros comerciales no sólo se encuentra la serie de negocios que comercializan bienes y servicios, sino también

---

centro de compras de bienes de consumo, cuya organización aglutina varias empresas detallistas y de servicios... y que operan en una superficie grande, que ofrece a la clientela un estacionamiento..." (Obras, 1987:40).

<sup>5</sup> El área comercial a la cual sirve el centro es más conocida como "área de influencia".

<sup>6</sup> La cadena de tiendas o cadena corporativa, como se conoce ahora, es otra forma de distribución de los productos; se ha definido "como dos o más puntos de venta que tienen una propiedad y control común, venden líneas similares de mercancías, tienen la compra y la comercialización en forma centralizada y puede utilizar un motivo arquitectónico similar". Una de las primeras cadenas en Norteamérica fue la Great Atlantic & Pacific Tea Company. (Kotler, 1981; Sack, 1992).

actividades de esparcimiento, restaurantes, cines, pasillos por donde transitar, espacios para descansar, iluminación, elementos de decoración, aire acondicionado y servicios a los clientes como sanitarios y estacionamientos. Estos elementos y servicios le dan a los conjuntos comerciales mayor comodidad, además de una serie de equipamientos que los hacen espacios más seguros, con equipos anti-incendios y de seguridad. "El aire se limpia en el reciclaje de los acondicionadores; la temperatura es benigna; las luces son funcionales... otras amenazas son neutralizadas por los circuitos cerrados, que hacen fluir la información hacia el panóptico ocupado por el personal de vigilancia" (Jornada Semanal, 22 de marzo de 1998).

Otro cambio importante en la sociedad que también ha fomentado el desarrollo de los centros comerciales es el aumento del tiempo libre (tiempo de ocio); ya que ahora se pueden destinar más horas a actividades de consumo y diversión. Entonces, los centros de consumo refuerzan sus características de confort y agregan actividades orientadas al esparcimiento y diversión, para ofrecer a los usuarios espacios en los que además de encontrar los productos para satisfacer sus necesidades básicas tienen opciones para el tiempo libre ("es posible realizar todas las actividades reproductivas de la vida: se come, se bebe, se descansa, se consumen símbolos y mercancías", (Jornada Semanal, 22 de marzo de 1998, 1998). Así, los centros comerciales ofrecen actividades diversas que van más allá de las contenidas en las galerías y tiendas departamentales: centros nocturnos, restaurantes, hoteles y oficinas, entre otras. La mezcla de actividades económicas, de esparcimiento y diversión en un mismo lugar es una de las características de estos nuevos espacios, donde además dentro de las opciones del ocio se incluye el simple recorrido por el centro, mirar las vitrinas y consumir el ambiente construido (decoración, aire acondicionado, espacios públicos, etc.).

Estas características han hecho que los centros comerciales sean usados también como espacios opcionales de encuentros sociales, en los que se recrea la vida pública de las personas. Las condiciones de inseguridad y violencia social que se viven actualmente en muchas de las grandes ciudades del mundo, debilitan los vínculos sociales que se daban en los espacios públicos (las plazas, mercados, calles y parques) y se prefiere el uso de los

espacios cerrados. Los centros comerciales son espacios de libre acceso a los usuarios; “los beneficios que se derivan de su ambiente interno y su entorno son... un bien público ‘gratuito’ para los usuarios... parecen democráticos y abiertos para todos, ricos o pobres, jóvenes o viejos” (Shields, 1992:5). En suma; los centros comerciales son utilizados como espacios públicos pero de propiedad privada.

### **3. La Industria de los Centros Comerciales**

A pesar de que las galerías comerciales y los almacenes departamentales surgieron en Europa, la modalidad de los centros comerciales que mezclan actividades de consumo y de esparcimiento se desarrolló más en los Estados Unidos. Los primeros intentos surgieron en 1827, cuando Cyrus Butler construyó un conjunto comercial cerrado de tres niveles con cincuenta tiendas en Providence, Rhode Island y posteriormente en 1907, año en que Edward H. Boulton construyó Roland Park en Baltimore como parte de un desarrollo residencial. (Dawson, 1983). A partir de 1957 se reconoció al desarrollo y construcción de los centros comerciales como una nueva industria. En ese mismo año surgió el International Council of Shopping Centers (ICSC) en Nueva York, como una asociación con el objetivo de especializarse en el tema y ofrecer estudios y opiniones de expertos para los promotores y administradores de estos espacios.

En Latinoamérica y otros países conocidos como del Tercer Mundo, el desarrollo de los centros comerciales se dio a partir de 1970. Sin embargo, a pesar del acelerado crecimiento urbano de las últimas décadas, en muchos de estos países se han presentado diversos factores que han limitado el desarrollo de la industria de los centros comerciales (como es conocida en Estados Unidos). Según Dawson, el desarrollo de esta industria en los países del Tercer Mundo se ha dado en dos direcciones: 1) para el aprovisionamiento masivo a los consumidores y 2) para atender mercados altamente segmentados. En el primer caso, se encuentran los centros que cumplen la función de ser lugares de aprovisionamiento de los bienes y servicios de primera necesidad de los consumidores; en el caso de algunos países de Asia, son construidos con el apoyo del gobierno para las nuevas zonas residenciales. En el segundo caso, en el desarrollo y construcción de estos

espacios están involucradas grandes empresas privadas, en ellos se comercializan bienes duraderos y especializados y generalmente están dirigidos a las clases medias-altas (Dawson, 1983: 13-14). En el caso de México, los proyectos de los centros comerciales se han desarrollado en esta última dirección.

En muchos países del mundo, la mayoría de los proyectos de los centros comerciales han llegado a ocupar grandes extensiones de terreno<sup>7</sup>; ya que en ellos se establecen grandes tiendas departamentales, cadenas de supermercados, salas de cines, además de los extensos estacionamientos. Frecuentemente los dueños de los terrenos, promotores de la construcción y administradores son las mismas cadenas comerciales que destinan fuertes inversiones en el desarrollo de los proyectos. Por otro lado, el tipo de negocios que se ubican en los centros comerciales también ha cambiado. Al inicio, el comercio estaba caracterizado por establecimientos o cadenas de tiendas propiedad de una sola persona, con productos nacionales; con el tiempo muchos de estos negocios han crecido o pasan a ser parte de empresas multinacionales que prefieren los centros comerciales de diversas ciudades del mundo para establecerse. Tal es el caso de la ahora franquicia Mc Donald's, que en 1955, era un negocio de hamburguesas ubicado en una autopista al oeste de San Bernardino, California (Cartensen, 1995, citado en Gottdiener, 1997).

La presencia de empresas multinacionales en la industria de los centros comerciales de muchas ciudades del mundo, refleja la rentabilidad del capital en la inversión de estos espacios, siempre y cuando hayan sido ubicados en las localidades adecuadas que benefician tanto a los inversionistas inmobiliarios como a los productos y servicios que en ellos se comercializan. En los últimos años, con los cambios económicos generados en el mundo, con la globalización de la economía, las nuevas formas de distribución de los bienes y servicios y el crecimiento de las empresas transnacionales con sus diferentes formas de operación, la búsqueda por estos espacios rentables para el comercio ha aumentado. El desarrollo de redes de producción y distribución a escala mundial, el

---

<sup>7</sup> Uno de los más grandes centros comerciales en el mundo está ubicado en Alberta, Canadá; el *West Edmonton Mall* ocupa un área aproximada de 4,830 Km<sup>2</sup>, tiene 800 negocios, 11 tiendas departamentales, 110

crecimiento de los mercados internacionales, los cambios en el consumo y la cultura de las personas, hacen posible que los mismos productos estén a disposición de los consumidores en diferentes partes del mundo. Estos productos encuentran nuevos espacios para su consumo en los centros comerciales.

## 4. Los Cambios Económicos Mundiales

Definir lo que se conoce como el fenómeno de la globalización es controversial. Lo cierto es que debe considerarse como una parte de los procesos económicos, políticos, sociales y que de estos procesos se han derivado nuevas formas de interconexión en todo el mundo, alterando las formas de producir, consumir, gestionar, informar y pensar. Los últimos avances que se han gestado en la tecnología han acelerado el intercambio y flujos de personas, información, bienes y servicios, esto es en gran parte, lo que caracteriza al fenómeno de globalización. Para otros autores estos flujos han permitido el desarrollo de una economía global<sup>8</sup> (Borja y Castells, 1997) caracterizada por el funcionamiento de la producción industrial, los mercados de valores, los mercados de bienes y servicios, empresas multinacionales, que operan como unidades económicas en todo el mundo, en tiempos reales, articuladas por los sistemas de información.

Los procesos de globalización no sólo articulan las actividades económicas, también interconectan organizaciones sociales, políticas, económicas y culturales, geográficamente distantes entre sí. Hasta mediados del presente siglo las actividades humanas que más impulsaban los procesos de interconexión eran las exploraciones, las guerras, las migraciones y el comercio; actualmente, el desarrollo tecnológico y las comunicaciones son los factores que hacen posible no sólo los movimientos de bienes y

---

restaurantes, 20 cines y 13 centros nocturnos (Crawford, 1992: 3).

<sup>8</sup> La economía global difiere de la economía mundial -que existe desde el siglo XVI- o de la economía internacionalizada, por que la economía global presenta fenómenos desterritorializados, a través de la descentralización de las actividades y el surgimiento de redes semi-autómatas. Para Giddens “la globalización está caracterizada por la convergencia de tres procesos; ellos son: la ‘unicidad de la técnica’, la ‘unicidad del tiempo’, y la ‘unicidad del motor que anima esto’; es decir, la racionalidad del mercado.” (Giddens, 1990:159).

personas, sino también de símbolos, imágenes e ideas. Al hablar de la globalización, Giddens hace referencia a los procesos de acercamiento y a los modos de interconexión entre diferentes contextos sociales o regiones en el mundo (Giddens, 1990). Pero la intensificación en el mundo de las relaciones y los vínculos entre localidades distintas no es la única característica; en general se pueden enumerar las siguientes:

“- El **surgimiento y difusión de nuevas tecnologías**, que transforman las condiciones de los mercados, de la competencia internacional y de las ventajas comparativas, así como el ordenamiento global de sectores productivos, regiones y estados.

- El aumento y la **diversificación de actores, actividades y flujos transnacionales**; primacía de macroempresas, e integración mundial de sus estrategias y políticas.

- La **nueva división internacional del trabajo**, con base en mercados mundiales entrelazados y crecientemente integrados...

- La **multiplicación de nexos e interdependencias entre estados, economías y sociedades**. Acontecimientos, decisiones y actividades en una parte del mundo tienen consecuencias significativas para individuos y comunidades en otros lugares del planeta...

- El **acceso a la comunicación global**, que transforma los contenidos y alcances de la cultura. La cultura mundializada produce patrones globales de consumo y cambios en los estilos de vida.

- El **estado-nación se ha ido modificando en su naturaleza y alcances**, en sus propios espacios y aquéllos que controla y regula... El sector público se adelgaza y desmantela, reduciendo los gastos públicos, las inversiones y actividades productivas y la seguridad social.” (Schteingart, 1999; *negritas del original*).

Los cambios tecnológicos son mecanismos de reorganización de la producción y estos a su vez afectan la organización interna de las ciudades. La transformación local es en parte resultado de este proceso y de las conexiones que se dan en el espacio y el tiempo, tal y como afirma Castells “las ciudades por su parte, dependen cada vez más, en sus niveles y modos de vida, de las formas de su articulación a la economía global” (Borja y Castells, 1997: 31).

Para Sassen, la economía global hace que las ciudades se articulen territorialmente en redes en todo el planeta (Saskia Sassen, 1998). Los grandes capitales, la producción y el consumo se concentran en las ciudades globales que ofrecen una gama de servicios especializados como los financieros, bancarios, inmobiliarios, de consultoría, información, publicidad, entre otros. Las ciudades que concentran estos servicios ofrecen economías de aglomeración y beneficios para la localización de las actividades económicas y de los capitales transnacionales, que a su vez influyen en la estructura espacial y social de distintas formas. En “el desarrollo de las ciudades, de las metrópolis y megalópolis, de sus grupos, instituciones e individuos, la organización de sus vidas y actividades, resultan de la intervención de varios niveles de actividad y de gestión: el local, subregional, nacional, supranacional y mundial... **A través de su irrupción en lo local, nacional y regional, la globalización reclasifica los espacios y lugares.** Sin embargo, estos conservan, de alguna manera, sus valores propios...” (Schteingart, *op. cit. Negritas del original*).

Para el caso de países del tercer mundo, identificar los procesos de transformación en el funcionamiento de las ciudades que se articulan como parte de la globalización, es complicado, debido a que existe un amplio espectro de situaciones. La articulación entre lo global y lo local dependen de los niveles de desarrollo de los países, las instituciones, las condiciones económicas y la cultura.

Por un lado y como lo afirman diversos autores, hay ciudades que intervienen más con los procesos de la economía global, al ser elegidas por sus características como los centros estratégicos de operaciones de los grandes capitales transnacionales<sup>9</sup>. Pero por otro lado, las localidades que no pueden competir con los centros de atracción de las actividades globales, no dejan de estar influenciadas por el fenómeno “lo que caracteriza la nueva economía global es su carácter extraordinariamente incluyente y excluyente a la vez. Incluyente de lo que crea valor y de lo que se valora, en cualquier país del mundo. Excluyente de lo que se devalúa o se minusvalora, es, a la vez, un sistema dinámico,

---

<sup>9</sup> Castells define a las ciudades globales como “una red de nodos urbanos de distinto nivel y con distintas funciones que se extienden por todo el planeta y que funciona como centro nervioso de la nueva economía, en un sistema interactivo de geometría variable al cual deben constantemente adaptarse de forma flexible empresas y ciudades” (Borja, J. y Castells, M., 1997:43).

expansivo, y un sistema segregante y excluyente de sectores sociales, territorios y países. Es un sistema en el que la creación de valor y el consumo intensivo se concentra en unos segmentos conectados a escala mundial.” (Borja y Castell, 1997: 24).

Al interior de las ciudades la estructura espacial y social se ve afectada por este sistema segregante y excluyente “la globalización ha contribuido al aumento de polarización social y ha transformado las estructuras sociales en las ciudades, distorsionando al mismo tiempo las manifestaciones de pobreza y el acceso a los recursos, creándose nuevas formas de exclusión y marginación, incluso entre grupos no tradicionalmente pobres”. (Schteingart, *op. cit.*).

La Ciudad de México no ha dejado de estar influenciada por estos procesos, en las áreas afluentes, donde se concentra la población con mayores ingresos, el capital inmobiliario ha ejercido presiones muy sensibles frente a los usos del suelo, y con el apoyo de las autoridades se logra la implantación de proyectos de tipo internacional, como zonas de concentración de capital inmobiliario y financiero. Al mismo tiempo se crean áreas de exclusión, debido a que estas zonas afluentes constituyen los centros de residencia de una mínima proporción de la población.

Lo anterior no excluye la existencia de áreas tradicionales de residencia, comercio, etc. pero es innegable que en las áreas de la ciudad donde los grandes capitales invierten, se da la reestructuración y ajuste territorial interno de la economía global. Si bien la segregación socioeconómica espacial se produjo desde la fundación de las ciudades, ésta se ha incrementado o agudizado con la crisis y globalización económica. Surgen entonces, espacios de las ciudades que parecen estar más integrados a la lógica de los procesos de globalización y espacios que están menos integrados, pero que no dejan de estar influenciados por los procesos.

En los procesos de globalización es importante resaltar el papel que juegan las instituciones transnacionales; ya que son las instituciones más importantes dentro del sistema global. “Una empresa transnacional es una compañía dirigida desde un país, pero

que controla facilidades productivas y ventas en otros países. Las operaciones involucran flujos de capital, bienes, servicios y personal técnico y administrativo a través de sus subsidiarias, esto permite a la empresa asumir una visión y estrategias globales.” (Berry, 1997: 4). Estas empresas ejercen una poderosa influencia social, política y cultural. Otras instituciones que conforman la red global cumplen funciones diferentes a las empresas transnacionales y en muchos casos contribuyen a facilitar sus actividades, como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

En la economía global, las formas de operar de las empresas transnacionales se diversifican, se descentralizan los grandes consorcios creando unidades de gestión semi-automatas, proliferan las pequeñas y medianas empresas, se crean alianzas estratégicas y se forman redes de cooperación a escala mundial. No siempre involucran inversiones directas; hay muchas otras formas de operar de manera más flexible, a través de la construcción de redes y asociaciones como las licencias de tecnologías y marcas, subcontratación, franquicias, etc. Las corporaciones transnacionales y multinacionales han sido uno de los principales instrumentos de la globalización.

Aunque no toda la sociedad puede participar de esta forma de producción ya que sólo hay un pequeño círculo social que se apropia de la mayor parte del excedente que se produce, pero el conjunto de instituciones y empresas influyen de diversas formas, en “ las costumbres, ideas, creencias, valores, comportamiento en materias tales como la vida familiar, la vivienda, las modalidades de consumo y otros aspectos de la vida cotidiana. Quizá uno de los efectos más importantes es el que se produce en las modalidades de consumo ya que la característica cultural principal de la dinámica... ha sido la creación de un mercado homogéneo de bienes y servicios de consumo a escala mundial... la consecuencia que ello tiene en las clases de menores ingresos es la adopción parcial de estas nuevas modalidades de consumo y la deformación de las existentes. Esto se refiere no tan sólo a los ejemplos más conocidos relacionados con los bienes de consumo duraderos, sino también a los alimentos básicos.” (Sunkel; Fuenzalida, 1981: 85).

La producción homogénea de bienes y servicios de consumo hace que lo que se consume en un lugar del mundo se consume también aquí, "en todos los lugares todo se parece cada vez más a todo y más, a medida que la estructura de preferencias del mundo es presionada hacia un punto común homogeneizado" (Theodore Levitt, citado en Ianni Octavio, 1999:6) Las formas de producción y distribución de los productos homogéneos han creado nuevos sistemas mundiales de operación, uno de ellos es el sistema de las franquicias.

### *El Sistema de Franquicias*

Los productos *globales* se producen con inversiones de fuertes capitales transnacionales que han buscado a través del tiempo diversificar sus formas de distribución con el propósito de abarcar nuevos mercados. Algunas de las formas de producción y distribución de los productos se han dado por medio de la inversión directa, pero como ya se mencionó, en la economía global la producción y la distribución de los bienes y servicios se articulan en todo el mundo a través de otras formas de asociación (licencias de tecnologías y marcas, subcontratación, franquicias, etc.). Una de las formas de distribución que las empresas han adoptado se conoce como el sistema de concesiones, básicamente existen tres formas:

- [1]a primera es el *productor quien patrocina el sistema de minoristas concesionarios*, ejemplificado por la industria de automóviles...
- [1]a segunda es el *productor quien patrocina el sistema de mayoristas concesionarios*, el cual se encuentra en la industria de bebidas gaseosas. Coca-Cola, por ejemplo...
- [1]a tercera es la *firma de servicios quien patrocina el sistema de minoristas concesionarios*. En este caso, la firma de servicios organiza un sistema total para brindar eficientemente sus servicios a los consumidores. Se encuentran ejemplos en los negocios de... *servicios comerciales de comida rápida...* (Kotler, 1981: 464. Itálicas en el original).

Las formas de organización y contratación de las concesiones son diversas y depende de la firma que la comercializa. En la actualidad el sistema de concesiones se ha desarrollado en todo el mundo; los sistemas de producción flexibles y los avances en las

comunicaciones han permitido que se creen redes descentralizadas en diversos mercados. En una concesión, la firma otorga los derechos y obligaciones de uso del *know how* (como se conoce en Estados Unidos) de un producto, servicio, método de realizar negocios, de un nombre comercial, o una patente que la firma ha desarrollado. Bajo esta forma de organización se han creado las franquicias. Al adquirir una franquicia se otorgan los derechos para distribuir los productos o para el uso de la marca o procesos de una firma. En algunos casos la firma otorgante también incluye un paquete de servicios, como la capacitación, asesoría, proveedores, publicidad, etc.

El sistema de franquicias surgió en Estados Unidos, para algunos autores sus orígenes se remontan al siglo XIX, pero es hasta el siglo XX, alrededor de la década de los 20's que este término se asocia con una forma de distribución de bienes y servicios. Para Dicke Thomas (1992) existen dos tipos de franquicias.

El primero, la *franquicia de producto*, en el que un productor distribuye sus productos a través de detallistas, por lo general este tipo de franquicias se aplica en productos complejos, porque los bienes no pueden ser absorbidos fácilmente por canales comunes de distribución, generalmente son costosos y durables, por ejemplo los automóviles y las gasolineras.

El segundo tipo se conoce como *franquicia de negocio*, en la que el producto de la franquicia es la forma de distribución misma, en este tipo de franquicia se encuentran por lo general bienes no duraderos y servicios que no necesitan de grandes inversiones, como por ejemplo la comida rápida. En este tipo de franquicia se compra no sólo el derecho a vender un producto, sino también se adquiere un paquete completo de servicios que normalmente incluyen el mobiliario y equipo, entrenamiento, asistencia y asesoramiento al personal, es por ello que se dice que la forma de negocio, más que el producto o servicio que se vende, es la franquicia en sí.

## 5. Elementos y Tipología de los Centros Comerciales

### *Elementos Importantes en un Centro Comercial*

Una estrategia importante para el éxito de cualquier centro comercial es la oferta de bienes y servicios adecuada a los consumidores a los que está dirigido. Cuando se tiene una mezcla conveniente entre productos y servicios, así como de establecimientos dirigidos al entretenimiento de las personas, como salas de cines, lugares para comer, juegos de video, etc., se logra que el centro sea atractivo y por lo tanto rentable para los inversionistas y para los comerciantes establecidos.

Para conocer las necesidades del área a la cual sirve la unidad, se deben realizar estudios de mercado para conocer los niveles de ingreso y preferencias de los consumidores. Dependiendo de las necesidades de la zona, se construirá un determinado tipo de centro comercial; algunos contarán con lo que se conoce como *ancla*; que puede ser una tienda departamental, un supermercado, una cadena de tiendas, un negocio grande, un restaurante y recientemente salas de cines. El *ancla* puede atraer un gran número de consumidores potenciales para el centro en su conjunto, pero también puede intervenir como inversionista y participar en el desarrollo del proyecto, como propietaria del terreno, promotora y hasta administradora.

La localización del centro comercial es también un factor decisivo en el éxito de los comercios establecidos; dependiendo del tamaño y área de influencia, el conjunto debe ser accesible, ubicarse cerca de importantes vías de comunicación, avenidas principales y con transporte público. El terreno donde se localiza debe ser adecuado a sus necesidades, considerando el tamaño de las tiendas y los flujos de personas y mercancías.

Las áreas de estacionamiento son importantes en el diseño de los centros comerciales, ya que dado el aumento en el uso de los automóviles (al menos entre la clase media) se debe contar con suficiente espacio para los usuarios. El tipo de estacionamiento (cubierto, descubierto, o subterráneo) está en función del terreno y del tamaño del centro comercial.

En los centros comerciales cerrados, el ambiente interno cuenta con iluminación natural o artificial, señalamientos, aire acondicionado, además del escenario creado a través de la decoración y el mobiliario. En el caso de los grandes centros, se cuenta con áreas comunes donde generalmente se agregan elementos decorativos como fuentes, plantas, esculturas y bancas, además de ser espacios para actividades promocionales (exposiciones, eventos especiales, exhibiciones de moda, conciertos, teatro etc.).

La seguridad al interior de los negocios y en todas las áreas del centro comercial es importante, ya que debe contar con vigilancia y equipos anti-incendios. En algunos centros comerciales se han desarrollado estrictos reglamentos y manuales de construcción y decoración, en los que se establecen lineamientos en los materiales y dimensiones, además de los servicios y equipamientos para personas discapacitadas.

### *Tipologías*

La mayoría de clasificaciones que se han hecho para los centros comerciales se centran en divisiones por tipos. Estas tipologías han sido desarrolladas por diversos autores y en su mayoría hacen referencia a los casos de los países donde la industria de los centros comerciales se encuentra más desarrollada. Los factores que comúnmente se consideran son las formas, los elementos, área de influencia, ubicación, tamaño, etc. En la mayoría de la bibliografía consultada se hace referencia a las tipologías que a continuación se presentan; consideradas como las más importantes.

### *Por su área de influencia y tipo de especialización*

La tipología que se presenta a continuación ha sido elaborada para el caso de Estados Unidos, tomando en cuenta las dos etapas que Dawson (1983) plantea en el desarrollo de los centros comerciales. En la primera etapa se construyeron centros comerciales siguiendo el crecimiento de las ciudades; estos se establecían en los suburbios, como centros de aprovisionamiento. En la segunda etapa, se construyeron grandes centros

comerciales fuera de las ciudades, en los entronques de importantes vías de comunicación, como autopistas; éstos centros se planean como polos de desarrollo que atraen actividades económicas y personas al lugar (*ibid*: 16).

Para otros autores como Crawford (1992) y Gottdiener (1997), a partir de la década de los 80's surgió una tercera etapa, en la que los centros comerciales se ubican en el interior de las ciudades, como parte de grandes proyectos de reciclaje urbano y de recuperación de las zonas comerciales tradicionales que buscan atraer a la población y las actividades económicas a los centros de las ciudades que quedaron despoblados después de los procesos de suburbanización que se dieron en los años 60-70's; estos centros comerciales se establecen en espacios que originalmente estaban destinados a otras actividades, como antiguas fábricas, iglesias, o edificios abandonados.

En la actualidad se pueden presentar muchas más variantes como resultado de la evolución y remodelación de los primeros centros que se construyeron o por la mezcla entre diferentes tipos. Dawson presenta una tipología que se elaboró tomando en cuenta el tamaño del centro comercial, la función que cumple, el área comercial a la cual sirve, el tipo de ancla y su diseño. Esta tipología es la más empleada y surgió después de 1950 en Estados Unidos; en ella se reconocen tres tipos de centros: vecinales, comunitarios y regionales.<sup>10</sup>

### *El Centro Comercial Vecinal*

El centro comercial vecinal se caracteriza porque constituye un lugar de aprovisionamiento, en el que se pueden encontrar bienes y servicios de primera necesidad (alimentos, productos farmacéuticos etc.) y otros tipos de servicios como tintorerías y cerrajerías; en algunas ocasiones cuentan con estacionamiento. Las *anclas* de este tipo de centros suelen ser pequeños supermercados, negocios en cadena o importantes comercios.

---

<sup>10</sup> Esta clasificación es aceptada por The Urban Land Institute para Estados Unidos y otros autores. (Carpenter, 1974; Dawson, 1983)

El diseño puede ser muy variado, desde las tiendas ubicadas rodeando el estacionamiento, como una simple hilera hasta un pequeño centro comercial cerrado. El desarrollo puede estar a cargo de los pequeños comercios o de los supermercados *ancla*. El éxito de este tipo de centro comercial depende mucho de la localización, (generalmente es en zonas residenciales con vías de acceso) y de la mezcla de comercios que se ubiquen en ellos. Este tipo de proyectos se presenta comúnmente en las zonas de expansión de las ciudades.

### *El Centro Comercial Comunitario*

Este tipo de centro comercial también funciona como centro de aprovisionamiento, pero en él se ofrece una gama más amplia de bienes y servicios. Las anclas pueden ser supermercados o cadenas comerciales, además de contar con un mayor número de pequeños establecimientos a comparación del centro comercial vecinal. Generalmente hay una mayor variedad en las tiendas. Este tipo de centro comercial se construye al igual que el anterior en las nuevas zonas residenciales.

### *El Centro Comercial Regional*

Este tipo de centro comercial es uno de los más grandes; en él se ubican grandes cadenas de tiendas, almacenes y supermercados, que cumplen la función de *anclas*. Las formas de este tipo de centro son muchas, dada las extensiones territoriales que ocupa y en él se encuentra una amplia diversidad de bienes y servicios. Están diseñados para amplias zonas residenciales y generalmente se ubican en las intersecciones de importantes vías de comunicación; dentro de las ciudades, en el caso de Estados Unidos también se ubican en importantes autopistas. Cuando este tipo de centros comerciales cuenta con mas de tres tiendas departamentales como *anclas* son considerados como super-regionales y se ubican a las afueras de las ciudades como polos de atracción.

El Consejo Internacional de Centros Comerciales ha desarrollado una clasificación, que considera más casos que la clasificación presentada por Dawson. Al igual que la anterior, esta se desarrolló para Estados Unidos y considera el tamaño del centro comercial, el diseño, número de anclas, área de influencia y tipo de bienes y servicios que comercializa. (The International Council of Shopping Centers, 1999).

### *Mall*

Estos centros comerciales por su tamaño, tipo de *anclas* (supermercados y tiendas departamentales) y número de tiendas son regionales y super-regionales. Generalmente son espacios cerrados, con aire acondicionado, y están diseñados con grandes espacios longitudinales en los que se ubican los pequeños negocios. Estos pasillos conectan a las anclas, que generalmente se ubican en los extremos. El *mall* regional o super-regional es el modelo más aplicado en los grandes proyectos de los centros comerciales.

### *Centro Especializado o de Moda*

Este tipo de centro comercial se construye al interior de las ciudades en zonas de altos ingresos o en los proyectos de reciclaje urbano, ya que por su diseño no necesita de grandes espacios. Generalmente se compone de tiendas de vestir, boutiques, tiendas de regalos y arte con productos seleccionados de alta calidad y precio, lo que le da una mayor flexibilidad en la mezcla de negocios; además este tipo de centro no cuenta con grandes *anclas* aunque algunas veces se encuentren en ellos restaurantes y actividades de entretenimiento que sirven como atracciones. En el diseño, decoración y ambiente se encuentran elementos muy sofisticados.

### *Centro Potencial*

Este tipo de centros es una variante del *mall* regional o super-regional, pero se le conoce como potencial ya que en él se ubican tiendas departamentales de descuento y tiendas de membresía como *anclas*. Algunas veces los centros comerciales no son cerrados,

las tiendas no están conectadas por pasillos y por lo tanto hay pocos negocios pequeños ubicados en este tipo de centros.

### *Centros Temáticos o Festivos*

Estos centros se construyen, diseñan y decoran siguiendo un tema en particular y algunas veces incluso la mercancía que se ofrece está relacionada con este mismo; normalmente estos espacios están dirigidos al turismo y pueden estar anclados por restaurantes y actividades de entretenimiento. Dependiendo del tamaño, ellos se pueden ubicar en edificios históricos, en zonas de reciclaje urbano o en las afueras de las ciudades.

### *Centros de Descuento*

Generalmente ubicados en las afueras de las ciudades o en zonas turísticas, en estos centros se encuentran tiendas y negocios que ofrecen productos a precios especiales por ser saldos de temporada; por lo general no cuentan con anclas, no son muy grandes y normalmente no son cerrados.

Los tres últimos tipos de centros comerciales descritos anteriormente se encuentran comúnmente en los Estados Unidos y otros países donde existen mercados muy especializados y segmentados; para la mayoría de los países tercermundistas estos tipos de centros no se han desarrollado.

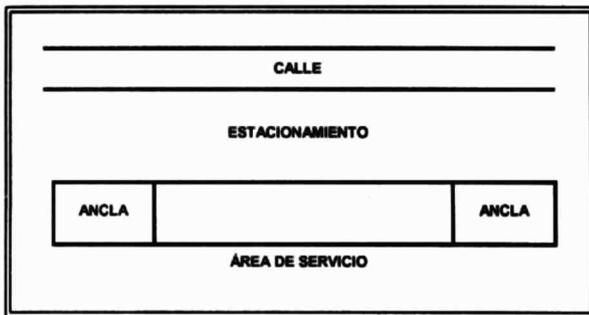
### *Por su forma física*

En cuanto al diseño físico de los centros comerciales se pueden emplear distintas formas dependiendo del tamaño, la función del centro y el terreno en el que se ubique; Carpenter (*ibid*) presenta tres modelos básicos desarrollados en Estados Unidos:

## El Centro Lineal

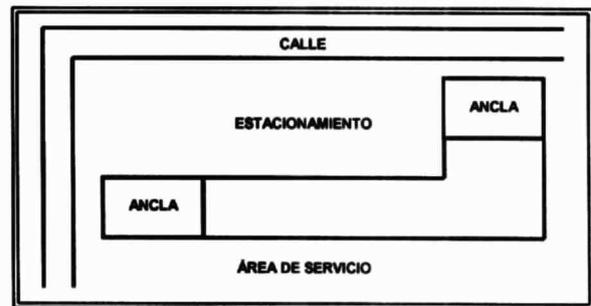
Conformado por un conjunto de tiendas alineadas (Esquema 1), con un espacio para estacionamiento que generalmente está ubicado enfrente de las tiendas y se conecta entre sí a través de pequeñas marquesina; la mayoría de estos centros no son cerrados. Este diseño se emplea para los centros comerciales vecinales y comunitarios. Las variantes de esta forma lineal pueden ser el diseño en “L” o en “U”. En el diseño lineal en “L” el estacionamiento se ubica enfrente de las tiendas que alineadas forman un ángulo recto (Esquema 2). Las anclas pueden ubicarse al final. En el caso de la alineación en “U” las tiendas rodean el estacionamiento y el ancla se puede ubicar al final o en medio (Esquema 3).

Esquema 1



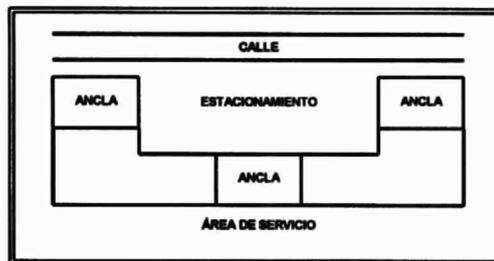
Centro en hilera

Esquema 2



Centro en L

Esquema 3



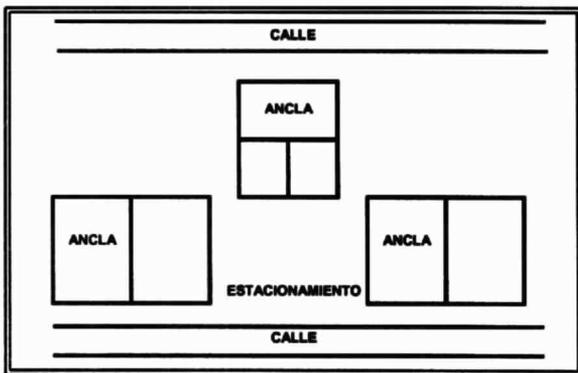
Centro en U

**El centro agrupado**

Se aplica en proyectos más grandes, como en los *malls*, centros regionales y super-regionales. Las tiendas se organizan en un espacio rectangular con el estacionamiento rodeando a las tiendas. Los primeros se construyeron abiertos, pero ahora generalmente son cerrados.

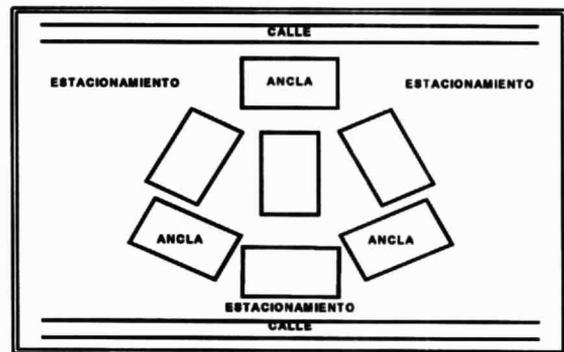
Las anclas se ubican al centro del grupo de tiendas y las variantes de este tipo son la forma "T" y triangular. La primera es empleada para acomodar tres anclas o más, el estacionamiento se ubica alrededor de las tiendas y en esta forma se pueden mezclar centros cerrados y abiertos. Cada tienda puede funcionar como ancla independiente para otros pequeños negocios que se ubique alrededor de ella (Esquema 4). La forma triangular se asemeja a la "T", pero a diferencia de ésta, el diseño triangular permite el contacto entre las anclas y se puede aplicar en terrenos que no tengan forma rectangular (Esquema 5).

Esquema 4



Centro en forma de T

Esquema 5



Centro en forma triangular

## La forma Dumbell

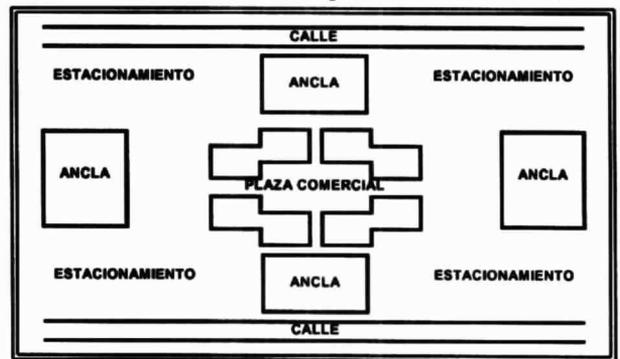
Típica de los primeros malls construidos en Estados Unidos, en la que se presenta una doble línea de tiendas ubicadas una frente a la otra con las anclas en los extremos, de manera que el tránsito de las personas va de un extremo a otro del centro, para mayor beneficio de los negocios que se ubican entre las dos anclas; son cerrados y el estacionamiento se ubica alrededor (Esquema 6). Una variante es la forma doble dumbbell, en la que la doble línea de tiendas se ubican formando una cruz de manera que las anclas, que pueden ser mas de tres, quedan ubicadas en los extremos. El estacionamiento rodea al centro comercial (Esquema 7).

Esquema 6



Centro comercial en forma Dumbell

Esquema 7



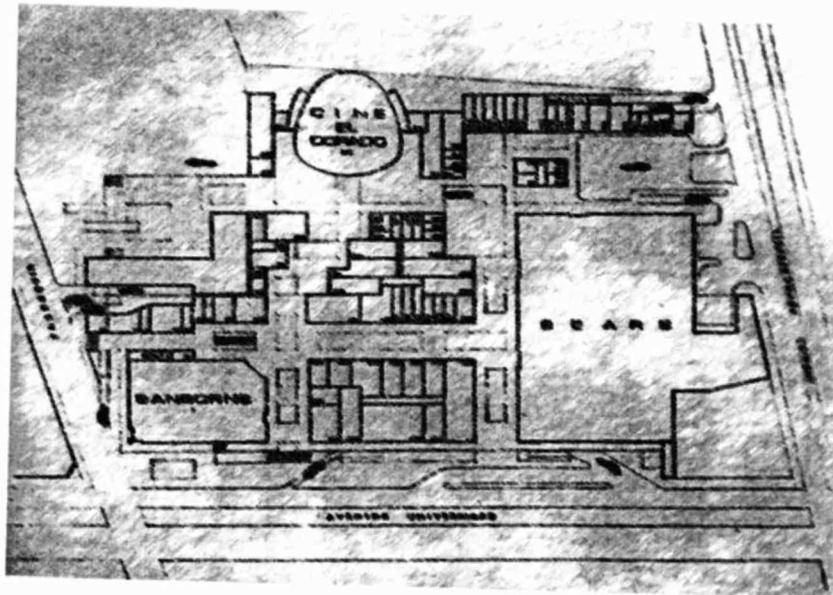
Centro comercial con forma Dumbell doble

---

**EL DESARROLLO**

**DE LOS CENTROS**

**COMERCIALES EN MÉXICO**



## EL DESARROLLO DE LOS CENTROS COMERCIALES EN MÉXICO

### 1. El Desarrollo del Comercio en México

La actividad comercial siempre ha estado presente en la historia de la humanidad; en la ciudad de México se tiene registro de su existencia desde la época prehispánica. En la antigua Tenochtitlán, el comercio era una actividad importante que concentraba y comercializaba productos de la ciudad y de regiones lejanas a ella. Esta actividad distribuía productos agrícolas indispensables para la alimentación, así como materias primas para las actividades artesanales, de construcción y manufactureras.

Originalmente en la ciudad prehispánica, el comercio se realizaba en un espacio abierto y organizado al que acudían los vendedores y compradores. Las personas y los productos arribaban a estos lugares ya fuera por los canales de agua, acequias y calzadas que comunicaban a los pueblos vecinos. El espacio donde se llevaba a cabo el comercio se conocía como el Tianguis<sup>1</sup>, siendo el de Tlatelolco uno de los más conocidos.

En la época virreinal el espacio comercial se combinó entre el Tianguis y la Plaza<sup>2</sup>, conjugando la tradición comercial indígena y las nuevas estructuras comerciales de los españoles (por ello el término plaza también puede significar mercado). En este tipo de plazas-mercado se concentraba no sólo el comercio, sino también el poder político y religioso, caracterizándose por estar al frente de las iglesias, por ejemplo, la Plaza Mayor (ahora plaza de la Constitución) estaba rodeada por los edificios de la administración española y las casas de las familias más afluentes.

---

<sup>1</sup> Tianguis proviene del nahuatl Tianquiztli, que denominaba al lugar donde se realizaba el intercambio de las mercancías a través del trueque.

<sup>2</sup> En la ciudad antigua las funciones comerciales se realizaban en el templo, con el crecimiento de los excedentes en los productos surgió el espacio propio del mercado con las funciones de almacenaje y distribución de los productos. "Las dos formas clásicas del mercado, la plaza abierta y el bazar cubierto, y la calle con tiendas a los costados, habían encontrado su forma urbana posiblemente hacia el año 2000 antes de Jesucristo" (Mumford, 1966 :94).

Hasta 1524 el mercado permaneció al aire libre, ya que en ese año los negocios se instalaron entorno a la plaza, con base al diseño de la plaza medieval, en lo que posteriormente se conocería como el Portal de Mercaderes. Al respecto Rubial escribe, “Bajo tendajones de carrizo techados de paja, distribuidos en los corredores de un perfecto trazado reticular, los puesteros que arrendaban el espacio vendían atole, tamales, buñuelos, guisos, frutas, verduras, flores, patos, pescados y gallinas.” (Rubial, 1998: 40)

Años después se establecieron las llamadas casas comerciales en las calles con mayor movimiento, como Santo Domingo (hoy calle de Brasil), San Francisco (Madero), Tacuba, entre otras. Las plazas se multiplicaron, conservando la relación iglesia-mercado y en los portales de las construcciones que demarcaban el perímetro de la plaza, se comercializaban productos como el vino, el aceite de oliva, tapices y textiles provenientes de Europa y Medio Oriente, porcelanas y sedas de China y Filipinas, y especias de Asia.

Para el control y cobro de los impuestos correspondientes a estos productos importados, se construyó el edificio de la aduana, ubicado en la plaza de Santo Domingo donde se estableció el Real Tribunal del Consulado. Esta plaza cobró importancia no sólo por su actividad comercial, además en ella se encontraban algunos servicios como el alquiler de bestias de carga y escribanos que formulaban las peticiones y permisos.

La introducción de los alimentos y productos a la ciudad era controlada en los lugares de entrada (en donde se pagaban los impuestos correspondientes). Una vez que los alimentos llegaban a la ciudad, las formas de distribución eran diversas dependiendo de su función; además de las plazas públicas se crearon el pósito, la alhóndiga y la garita. El pósito y la alhóndiga funcionaban como almacenes de depósito público y estaban encargados del abastecimiento de los granos. “El pósito estaba situado en los portales del lado oeste de la casa de Hernán Cortés, en el Empedradillo (hoy Avenida del Monte de Piedad); la Alhóndiga, situada en el No. 10 de la Calle de la Alhóndiga” (Carrera S. 1949: 296-29, citado en Gortari R.1988)

En el siglo XVIII se llevaron a cabo obras de desagüe en la ciudad. Muchos canales se secaron con el fin de construir calles empedradas; el tránsito por los canales y acequias que

quedaron se fue complicando y su uso decreció notablemente. El comercio de los productos se fue ubicando en las calles, en locales y negocios que se especializaron; así surgieron las carnicerías, panaderías, cacahuaterías, alfarerías, curtidurías, carbonerías, cererías, entre otros.

Los lugares de abasto se multiplicaron, los mercados más importantes estaban en la plaza Mayor y en sus alrededores. “En la del Volador y del Marqués, se colocaban puestos y tendajones con todo tipo de artículos. En el Baratillo, cercano al Volador, además de comida se vendía ropa usada y artículos robados... Muchos productos y alimentos también se vendían en tiendas de abasto especializadas: en las ‘pulperías’ se podía comprar al menudeo, entre otras cosas, dulces, conservas, pan y manteca... en las ‘mestizas’, tiendas de mayoreo, se conseguía papel, lienzos tejidos, etcétera.” (Rubial, 1998: 23).

En este mismo siglo se construyó el Parián (la obra se terminó en 1703), ubicado en la zona poniente de la Plaza Mayor. “El edificio abarcaba gran parte de la plaza mayor; aproximadamente 162 mil metros cuadrados y era de forma rectangular. Las aceras exteriores miraban hacia las casas consistoriales, al portal de Mercaderes, a la Catedral y al palacio de los Virreyes. Cada ala o acera tenía dos cuerpos o pisos; el superior que servía de bodega o almacén y el inferior que era el cajón de la tienda propiamente dicha donde se extendían las mercancías.” (Carrera S.: 1949, citado en Gortari R.1988). No se tiene claro de dónde surge el nombre del Parián, aunque el nombre se atribuye a un barrio o mercado de Manila. En el Parián se comercializaban productos caros y refinados, algunos objetos de Oriente, biombos, libros, camas, ropa fina, espejos, joyas, abanicos, vajillas, cristalería, porcelana, y muchas cosas más.

En 1792, por orden del conde de Gálvez y el virrey Revillagigedo se terminó la obra de construcción de otro mercado llamado El Volador, ubicado en la plaza del mismo nombre, entre las calles de Universidad, Porta Coelli (ahora Venustiano Carranza), Flamencos (Pino Suárez) y a un costado del Palacio Virreinal (actualmente estas instalaciones están ocupadas por la Suprema Corte de Justicia); en este mercado se continuó empleando el sistema de los cajones. Hasta este siglo el comercio se fue desarrollando en el centro de la ciudad, siempre en torno a la Plaza Mayor y siguiendo las rutas de acceso de las principales calles.

A partir del siglo XIX se llevaron a cabo grandes obras de transformación de la ciudad; esto incluyó la construcción de nuevos mercados y el ordenamiento de los que ya existían. El Parián funcionó hasta 1843, año en que fue demolido y que por su vecindad fue sustituido por el mercado del Volador. Otros mercados se construyeron, como el de Santa Catarina Mártir, Iturbide, el de Jesús, San Juan, San Cosme, Martínez de la Torre, Santa Ana, 2 de Abril, Baratillo, San Lucas, Pacheco, Loreto y La Viga.

En esta misma época, surgieron los grandes almacenes con artículos organizados por departamentos. Para algunos autores el antecedente de los grandes almacenes de nuestra ciudad son los cajones de madera, “con toscos armazones de madera para la venta de toda clase de textiles y de ropa, artículos de pasamanería, lencería y chucherías; eran verdaderos almacenes” (Carrera S., 1949:315-317 citado en Gortari R.1988: 229).

Al principio la mayoría de los cajones estaban concentrados en el Parián, que representaba el emporio de la moda y la elegancia de la sociedad, “en un tiempo, los parianistas constituían la flor y la nata de la sociedad mercantil de México, y amos y dependientes daban el tono de la riqueza, de la influencia y de las finas maneras de la gente culta”. (Prieto G., citado en Gortari R.1988: 237). Muchos de los cajones pertenecían a comerciantes franceses y con el paso del tiempo sustituyeron los antiguos cajones por la forma de comercialización *a la francesa*, con locales comerciales en las calles, algunos datos presentados por Augusto Génin en “Notes sur le mexique” en 1909 ilustran lo anterior:

“En 1909 el número de casas comerciales francesas establecidas en la capital de México asciende a la cifra total de ciento cuarenta y cuatro, entre las que se encuentran veintinueve tiendas de novedades de venta al mayoreo y al menudeo, once casas distribuidoras, ocho mercerías, siete sastres, dos farmacéuticos, dos neverías, un taller de biselado y fábrica de vitrales artísticos, siete establecimientos de vinos, licores y conservas, veinte tiendas de representación francesa y cuatro restaurantes de primera categoría.” (Citado en Gortari R.1988: 243-244).

A finales del siglo XIX las casas comerciales francesas se multiplicaron en la ciudad, se abrieron negocios como: El Puerto de Liverpool (1852), El Palacio de Hierro (1865), El Centro

Mercantil (1898), a estas tiendas les siguieron: El Puerto de Veracruz, La Ciudad de Londres, La Francia Marítima, Fábricas Universales, El Nuevo Mundo, El Correo Francés, El Progreso, El Correo Español, La Gran Sedería, La Sorpresa y Primavera Unidas, y muchas más. Estos negocios establecidos en los locales, contaban con un mostrador que separaba las mercancías de los clientes, atendidos por los vendedores. Detrás de los vendedores estaban las tarimas donde se encontraban acomodados los productos y que a su vez servían de aparadores, el resto de la mercancía se guardaba en la trastienda.

En los inicios del presente siglo el crecimiento de las ventas de las casas comerciales hizo que los negocios se ampliaran hasta ocupar edificios enteros, en los que la forma de organización cambió de los mostradores a departamentos que ocupaban un piso y se comunicaban con amplias escaleras. Por lo general en las fachadas de la planta baja de estos edificios se colocaban los aparadores y por el diseño arquitectónico y construcción de los edificios asemejaban a los grandes almacenes de Londres y París.

En esta misma época surgen establecimientos de comercio menor en las calles aledañas a la Plaza Mayor, ubicados en edificios que originalmente eran habitacionales. Los nuevos comercios contaban con el sistema de mostradores, estantería, mobiliario, escaparates y decoración que le daba a las calles de la ciudad mas movimiento, “calles y locales formaban una unidad de manera que los almacenes y sus mostradores tenían una continua comunicación con el exterior” (Villaseñor B., 1982: 102). De esta forma se consolidó la especialización y concentración del comercio por calles: en Pino Suárez zapaterías; en Victoria aparatos eléctricos; en Isabel la Católica casimires; en Cinco de Mayo papelerías, piel y regalos; en San Juan de Letrán ropa; en 20 de Noviembre telas, etcétera.

A partir de la década de los 40's se gestaron importantes cambios en la organización del comercio. En primer lugar, se construyeron grandes avenidas atractivas para el establecimiento de nuevos negocios, como la Avenida Juárez, San Juan de Letrán y Paseo de la Reforma, años más tarde también la Avenida Insurgentes. Aunado a esto, la ciudad se expandió, surgieron nuevas colonias y se ampliaron las vías de comunicación. Esta expansión trajo consigo demandas de nuevos centros de distribución de los productos. En la década de los años 50 se construyeron

más mercados, pero el cambio más importante en la organización de la estructura comercial de la ciudad, lo introdujeron las primeras tiendas de autoservicio.

Las tiendas de autoservicio, cuyo modelo fue importado de los Estados Unidos, se establecieron en las nuevas avenidas comerciales. Con inversión privada; estas tiendas se pensaron para los habitantes con mejores condiciones económicas, en sus inicios se especializaron en la venta de comestibles, alimentos en conserva y artículos para el hogar. La novedosa idea de estos negocios, es ofrecer a los clientes toda una gama de productos organizados en anaqueles y estantes, de esta manera los clientes pueden entrar con sus *carritos* y tomar ellos mismos los productos, antes de la salida se encuentran las cajas de cobro.

Los primeros edificios eran armaduras de metal cubiertas por muros y en algunos casos se contaba con un área destinada al estacionamiento. El establecimiento de las tiendas de autoservicio en la ciudad significa una de las primeras manifestaciones de la desvinculación entre el espacio público y el comercio. El capital privado; (sector inmobiliario, y empresas comerciales) invirtió en proyectos que se constituyen como grandes complejos comerciales, creó sus propios espacios interiores con pasajes y locales donde se exhiben los productos, aunque la ubicación de estas tiendas no deja de depender de importantes vías de comunicación que garantizan la accesibilidad de los clientes a los productos.

Aunado al fenómeno de la multiplicación de los supermercados en las grandes avenidas y cercanos a los nuevos fraccionamientos habitacionales, surgió la proliferación de las tiendas departamentales. Las tiendas departamentales se dirigen a la población de ingresos medios y altos; por este motivo primero se instalaron en las avenidas comerciales cercanas al centro de la ciudad y posteriormente en Insurgentes y la colonia Polanco. El Puerto de Liverpool (más conocido por Liverpool), Palacio de Hierro, Sear's, entre las más importantes durante los años 50 y 60's se ubicaron en diversos puntos de la ciudad. De esta forma, el centro comienza a perder su primacía comercial, la especialización de las calles en la venta de ciertos productos pierde importancia, y muchos de los negocios cambian o desaparecen.

En los últimos años, las tiendas de autoservicio se han transformado en supermercados, los productos se diversifican y en los anaqueles se encuentran todo tipo de mercancías con empaques atractivos a los consumidores, ordenadas estratégicamente. Los negocios hacen uso de la mercadotecnia y la publicidad a través de su sistema de ofertas para aumentar sus ventas. Continúan siendo áreas donde se puede acceder sin ningún control; los clientes toman los artículos y los llevan en los carritos, sin embargo, ahora cuentan con avanzados sistemas tecnológicos de vigilancia que cubren todas las áreas de las tiendas, incluyendo las salidas, a las que sólo se puede llegar pasando antes por la sección de cajas de cobro.

El uso del automóvil ha obligado a que se construyan grandes áreas destinadas al estacionamiento. Otra variante es que alrededor de los supermercados se han dispuesto pequeños locales que son concesionados a negocios que se benefician de la afluencia de los clientes de la gran tienda. Esta nueva forma de organización comercial es uno de los antecedentes de los centros comerciales en la ciudad de México.

Los espacios comerciales han cambiado en diferentes épocas, de acuerdo con las necesidades mismas del comercio y de los grupos sociales que a él convergen. La concentración del comercio que inicialmente se daba en los espacios abiertos y públicos como los Tianguis, posteriormente en las plazas y los mercados, en el siglo XX pasa a los locales de las calles comerciales y de otros núcleos de concentración comercial, cuyas dimensiones dependen de la cantidad de productos que en ellos se comercializan y el público al que sirven. En todas las formas del comercio concentrado es importante la presencia de vías de acceso por donde se da la circulación de las mercancías y las personas; por esta razón la mayoría de los centros comerciales se ubican en las más importantes.

Una gran diferencia entre el comercio tradicional que se ubica en los mercados y calles, y las tiendas de autoservicio y los centros comerciales de nuestros días, está en las formas y los productos que comercializan. En cuanto a las formas, los mercados y calles son espacios abiertos de propiedad pública que permiten la libre circulación de las personas y consumidores a los negocios ahí establecidos; mientras que las tiendas de autoservicio y los centros comerciales son espacios cerrados de propiedad privada. Los productos que comercializan las tiendas de

autoservicio y los centros comerciales parecen variar muy poco; no sólo en el mismo país, sino entre otros países. Como afirma Sarló "hoy, el shopping opone a este paisaje del 'centro' su propuesta de cápsula espacial acondicionada por la estética del mercado. En un punto, todos los shopping-centers son iguales..., el shopping tiene una relación indiferente con la ciudad que lo rodea: esa ciudad siempre es el espacio exterior" (Sarló, 1998).

## **2. Antecedentes de los Centros Comerciales en la Ciudad de México**

En el caso de muchos países de Latinoamérica el concepto de los centros comerciales como unidades comerciales planeadas, controladas y administradas se empezó a aplicar a partir de la década de los 70's. Aunque no siempre se han seguido los patrones presentados en Estados Unidos y Europa, en muchos de los casos los desarrolladores e inversionistas han sido empresas transnacionales, como es el caso de la empresa Sear's Roebuck, que ha sido una de las pioneras en la construcción de estos espacios en los países latinoamericanos. En México el origen de los centros comerciales esta muy ligado a los procesos de expansión de los almacenes departamentales y las tiendas de autoservicio.

### *Las almacenes departamentales*

Desde finales del siglo pasado, en el centro de la Ciudad de México se establecieron los negocios que años más tarde llegaron a ser las primeras tiendas departamentales imitando el estilo europeo de los grandes almacenes del siglo XIX. Como ya se mencionó, el antecedente de las grandes tiendas son los cajones de ropa concentrados en el Parián, en su mayoría pertenecían a comerciantes franceses que introdujeron no sólo mercancías europeas, sino que con el tiempo también importaron el concepto de ventas en locales establecidos en las principales calles de la ciudad. El mercado al que se dirigieron estas tiendas fue a la clase alta porfirista, que no sólo consumía mercancías nacionales, sino que también reproducía patrones de comportamiento y consumo europeos.

En los inicios del siglo XX el crecimiento de las ventas hizo que los negocios se ampliaran hasta llegar a ser las tiendas que conocemos ahora: El Puerto de Liverpool, El Palacio de Hierro, Sanborn's. En todas ellas se incluyeron en el diseño y decoración los tradicionales mostradores, estantes y aparadores; los productos se organizaron por departamentos distribuidos en varios pisos.

Con el acelerado crecimiento de la población en la década de los 40, se dio una rápida expansión de la Ciudad de México, primero en la zona del Distrito Federal y luego hacia el colindante Estado de México. Con el surgimiento de nuevas colonias surgió también la necesidad de crear nuevos subcentros de distribución. Primero las tiendas departamentales salieron del centro de la ciudad hacia las nuevas zonas, localizándose en las vías de comunicación más importantes, después le siguieron las primeras tiendas de autoservicio con productos que normalmente se encontraban en los mercados y Tianguis, además de introducir una amplia variedad de alimentos en conserva y no perecederos.

### *Las tiendas de autoservicio*

La primera tienda que introdujo el concepto de autoservicio fue Sumesa, del empresario regiomontano Jaime F. Garza. Se estableció en la colonia Lomas de Chapultepec al noroeste de la ciudad y fue inaugurada el día 9 de marzo de 1946 (Cadenas, noviembre 1996: 14). En ese mismo año el empresario abrió tres sucursales más, enfocadas a cubrir la demanda del sector de clase media de la población.

Las primeras tiendas se construyeron en terrenos del gobierno que originalmente estaban destinados para mercados públicos, lo que limitó su tamaño y oferta de productos (no comercializaban ropa ni líneas generales); por esta razón, su zona de influencia se limitaba a satisfacer la demanda de las colonias aledañas.

Hacia finales de la década de los 50 surgieron las primeras grandes tiendas de autoservicio: en 1958 se abrió la primera tienda Aurrerá del empresario Jerónimo Arango, ubicada en las calles de Bolívar y Lucas Alamán que comercializaba alimentos y enseres

menores, además de ropa. En julio de 1962 se inauguró la primera tienda Gigante Mixcoac, con 64 departamentos, entre ellos ropa, alimentos, muebles y mercancías generales. En noviembre del mismo año abrió la primera tienda Comercial Mexicana.

Los sistemas de venta minorista a gran escala han tenido una rápida evolución en nuestro país, actualmente la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) clasifica a los autoservicios por tamaño, tipo de departamento y servicios, en siete categorías: Megamercado (superior a 10000 m<sup>2</sup>); Hipermercado (de 4500 a 10 000 m<sup>2</sup>); Supermercado (de 500 hasta 4 500 m<sup>2</sup>); Bodegas (más de 2 500m<sup>2</sup>); tiendas de conveniencia con servicio las 24 horas (menos de 500 m<sup>2</sup>); Super farmacias (hasta 500 m<sup>2</sup>) y clubes de membresía (más de 4 500 m<sup>2</sup>) (Cadenas diciembre 1996: 36). Al mismo tiempo, estas tiendas han tenido un fuerte impacto en la forma de vender los productos. Por un lado, se introducen productos empaquetados que permiten a los clientes seleccionar por sí mismos sus mercancías y adquirir todo lo necesario en un mismo lugar; además los empresarios obtienen ventajas sobre los precios y costos de compra al adquirir los productos en grandes cantidades con negociaciones de descuentos, rebajas y ofertas con los proveedores, que les permite ofrecer precios especiales a los consumidores, y en algunos casos ser los únicos proveedores.

Al igual que las tiendas departamentales, las de autoservicio han incluido como un atractivo importante una serie de características y servicios que ofrecen a sus clientes mayores comodidades además de la amplia variedad de productos: estacionamiento, diversas formas de pago, crédito, ofertas, altos niveles de sanidad, rapidez en el servicio, hasta entrega a domicilio.

### **3. El Surgimiento de los Centros Comerciales en la Ciudad de México**

Los primeros centros comerciales en nuestro país, surgieron en la Ciudad de México, a finales de la década de los años 60, importando modelos principalmente de Estados Unidos. Al inicio los centros comerciales se empezaron a construir por la necesidad de crear espacios de abastecimiento de bienes y servicios para las nuevas zonas habitacionales y en su construcción se refleja de manera clara los lineamientos de los diseños norteamericanos.

Con el tiempo las formas, tipos y distribución han variado dependiendo de: el mercado al que van dirigidos, la localización en las zonas de la ciudad (central, intermedia o periférica); así como del tamaño del terreno donde se ubican.

Dependiendo del tipo de *anclas* y la demanda que satisfacen, se puede hablar de tres tipos básicos de centros; a) con una o varias tiendas departamentales como *anclas*, especializados en servicios y bienes de consumo duradero; b) con una o varias tiendas de autoservicio como *anclas* especializados en servicios y bienes de primera necesidad, no duraderos y por último c) los de más reciente apertura que no cuentan con tiendas *anclas*, pero tienen un gran número de cines y restaurantes, considerados como especializados en actividades de entretenimiento y orientados al ocio<sup>3</sup>.

### *Especializados en servicios y bienes de consumo duradero*

Los centros comerciales especializados en la venta minorista de servicios y bienes durables *anclados* por tiendas departamentales, generalmente concentran negocios de muebles, ropa, zapatos, artículos de decoración, servicios bancarios y recientemente opciones para la alimentación y el esparcimiento como cadenas de restaurantes, juegos electrónicos y cadenas de cines. Este tipo de centros son más atractivos para el capital extranjero, ya que las dimensiones del conjunto y los estudios de mercado garantizan de alguna forma la rentabilidad de los locales. Generalmente en este tipo de centros son conocidos como *mall* porque en ellos se aplica la forma *mall-dumbell* (descrita en el capítulo I).

### *Especializados en servicios y bienes de primera necesidad, no duraderos*

Entre los centros comerciales especializados en la venta de servicios y bienes de primera necesidad *anclados* por tiendas de autoservicio, se pueden encontrar dos formas; a) aquellos

---

<sup>3</sup> El ocio suele ser socialmente identificado como el tiempo fuera del trabajo y de las obligaciones familiares, también se le conoce como tiempo libre.

donde pequeños locales independientes rodean al *ancla* pero no compiten con los productos y servicios que ofrece la tienda sino que son complementarios (como servicios domésticos, tintorerías, lavanderías, reparadoras de calzado, cerrajerías y bancos entre otros); b) aquellos formados por grandes comercios, uno o dos supermercados, un restaurante y una tienda departamental, todos pertenecientes a una o varias cadenas. El área de influencia de los centros comerciales con tiendas de autoservicio especializados en la venta de productos de primera necesidad es menor en comparación a los centros especializados en productos durables, por lo que han sido catalogados como comunitarios o vecinales (haciendo referencia a las clasificaciones aplicadas en Estados Unidos).

### *Especializados en actividades de entretenimiento y orientados al ocio*

En la última mitad de la década de los 90, se ha desarrollado un nuevo concepto de centro comercial que se define como de entretenimiento, en donde las *anclas* han dejado de ser tiendas departamentales o de autoservicio. En estos espacios se ha introducido una nueva modalidad de organización de los cines que surgió a partir de 1994, a la que se ha denominado como multicinemas. Ochoa Tinoco (1998: 76), quien realizó un amplio estudio sobre las salas cinematográficas en la Ciudad de México define las siguientes características en esta nueva configuración de las cadenas de cines: una amplia diversificación en las opciones filmicas, de 3 hasta 20 salas en el mismo lugar; variados horarios; modernos equipos de proyección y audio; mayor calidad de imagen y sonido; venta de alimentos y dulces de marcas nacionales y extranjeras; comodidad en las butacas; venta y reservación de los boletos por teléfono y con taquillas electrónicas<sup>4</sup>. En este tipo de centros se encuentra otra serie de ofertas para el esparcimiento y entretenimiento como son cadenas de restaurantes, tiendas de discos, exposiciones temporales, museos, actividades culturales además de tiendas de ropa, zapatos y muebles.

---

<sup>4</sup> Las empresas que han adoptado este sistema en México son: Cinemark, United Artists Theatre Circuit, Cinemex y Cinépolis.

#### 4. Los Promotores de los Centros Comerciales<sup>5</sup>

En las últimas décadas los centros comerciales han sido proyectos urbanos de grandes dimensiones. En México al igual que en muchos otros países se han tratado de ubicar sobre importantes vías de comunicación que facilitan la circulación de las personas y las mercancías. Sus características están definidas por el mercado local al que van dirigidos (ingresos medio, medio alto y alto).

A diferencia de otros países, en el nuestro los promotores y desarrolladores han sido principalmente empresas privadas, como en el caso de las grandes tiendas departamentales y las cadenas de autoservicio<sup>6</sup>. Por un lado, las empresas intervienen en la construcción de los centros comerciales como una estrategia de inversión inmobiliaria y comercial que incrementa su rentabilidad; por otro lado, la serie de locales que se ubican alrededor de los establecimientos se rentan a pequeños comerciantes de bienes y servicios complementarios, que se benefician con la afluencia de los clientes a las grandes tiendas. De esta forma las cadenas comerciales no sólo se han consolidado como *anclas*, sino también como principales promotores, desarrolladores y administradores de los centros comerciales. Muchas de estas empresas son las cadenas comerciales que surgieron a finales del siglo pasado y a mediados del presente como negocios independientes y que ahora se han consolidado como una parte importante de los grupos económicos estableciendo redes entre las empresas grandes y pequeñas.

Un grupo económico se define como “una empresa de muchas compañías que realiza transacciones en diferentes mercados pero bajo un control empresarial y financiero común. De manera más general, este modelo de la organización industrial se caracteriza porque el grupo obtiene su capital y sus altos ejecutivos de fuentes que trascienden a una sola familia. Los administradores del capital pueden provenir de varias familias ricas, pero permanecen dentro del grupo como una sola unidad económica. Entre los propietarios-administradores del grupo se encuentran de ordinario algunos (pero no la totalidad) de los miembros de la familia en la que se

---

<sup>5</sup> Esta sección se elaboró con información encontrada en los reportes anuales de las empresas, proporcionados por la Bolsa Mexicana de Valores y en los trabajos de Camp A. Roderic (1989) y Castañeda R. (1998).

<sup>6</sup> El gobierno tan sólo interviene al otorgar los permisos de uso de suelo y de construcción. En el único caso donde ha intervenido como desarrollador es en el Centro Comercial Santa Fe, como se explica en el capítulo siguiente.

origina la actividad del grupo.” (Leff, Nathaniel; citado en Camp Roderic, 1989). Es importante resaltar que el concepto de grupo económico abarca a un conjunto de empresas bajo una misma unidad de control pero en algunos casos pueden estructurarse como entidades legalmente independientes.

Los grupos económicos pueden ser de base industrial, comercial o financiera, dependiendo de cuál sea el principal giro o fuente de ganancias de la empresa. Castañeda menciona una clasificación más amplia elaborada por Basave (1996), aunque no se especifica la metodología empleada para la definición de los grupos. Estos pueden ser: a) de base industrial con alta diversificación; b) de base industrial con baja o nula diversificación; c) de base comercial o servicios con alta diversificación; d) de base comercial o de servicios con baja o nula diversificación; e) de base bancario-bursátil diversificado; f) de base bancario-bursátil exclusivo; g) de base mixta, bancario-bursátil e industrial-comercial. (Castañeda, R. 1998: 249).

A partir de 1990 con la privatización de algunas empresas paraestatales, los grupos económicos se han diversificado y han adquirido e invertido en distintos giros, logrando integraciones horizontales y verticales; algunos han llegado a constituir grandes conglomerados. Los bancos que se privatizaron después de 1991 fueron adquiridos por muchos de los grupos económicos y también se han incluido casas de bolsa, aseguradoras, empresas de factoraje, casas de cambio, arrendadoras, almacenadoras, afianzadoras, que forman parte de la división financiera de los grupos.

En el proceso de producción de los centros comerciales siempre se han involucrado varios grupos económicos. Por ejemplo, uno de ellos compra el terreno, construye y establece sus propios negocios, aunque también puede rentar parte de los locales a las grandes cadenas y pequeños empresarios con negocios independientes y que no forman parte del mismo grupo.

En el caso de los grandes proyectos, pueden ser dos o más los grupos involucrados que participan como coinversionistas y desarrolladores. De esta forma surgen diferentes regímenes de propiedad, bajo los cuales se organizan y administran los centros comerciales: en renta o en propiedad. Cuando los locales de un centro comercial se rentan, generalmente es el desarrollador

o dueño quién se encarga de cobrar el arrendamiento a través de una administración que a su vez se encarga de organizar el funcionamiento del conjunto.

En el régimen de propiedad, es el desarrollador quién los vende y posteriormente se nombra o se contrata una empresa administradora del centro. De estas dos formas básicas se derivan otras combinaciones, como propiedad en condominio entre dos o más cadenas comerciales (*anclas*), o entre un grupo de pequeños locatarios; o bien todo el conjunto puede pertenecer a una empresa inmobiliaria o con otro giro, pero que no participa como comerciante dentro del conjunto y renta el inmueble a los grandes y pequeños establecimientos.

Dentro de las diversas formas de propiedad de los centros comerciales será la administración la encargada de establecer las políticas de organización y funcionamiento del conjunto, de cobrar las rentas y de pagar los servicios generales como publicidad, mantenimiento, seguridad, electricidad, agua y limpieza.

### *Los grupos económicos que han desarrollado centros comerciales*

Los grupos económicos desarrolladores de los grandes proyectos de centros comerciales en nuestro país se pueden agrupar en dos grandes tipos, siguiendo con la clasificación propuesta por Basave (1996) (ver Cuadro 1 que muestra claramente a los grupos económicos y los centros comerciales construidos).

### *Los considerados de base industrial y con alta diversificación*

El GRUPO CARSO S.A. de C.V., de Carlos Slim, que “participa en diversos sectores tales como el tabacalero, minero-metalúrgico, de papel, en la operación de restaurantes y tiendas departamentales, producción y venta de productos derivados del cobre y sus aleaciones, producción y venta de lingotes, lámina foil y otros productos de aluminio, producción y venta de llantas, arrendamiento de locales comerciales, industria hotelera y en la industria de telecomunicaciones” (Bolsa Mexicana de Valores, 1996).

Las empresas que componen este grupo son: Sanborn's (restaurante, Denny's, Mix up, Discolandia); Frisco (industria minera y química); Nacobre (productos y aleaciones de cobre); Inmuebles Cantabria; Servicios Administrativos Lava; Provedora Inbursa; Lypps; Cigatam (cigarros); Agusa; Galas de México; Telmex; Segumex; Condumex (automotriz, construcción, telecomunicaciones); Porcelanite; Euzkadi; Grupo Calinda; Grupo Aluminio; Corporación Industrial Llantera y recientemente (7 de mayo, 1999) la pastelería francesa El Globo. El Grupo adquirió además el 60% de las acciones de la empresa Sear's Roebuck de México (28 de abril, 1997).

El GRUPO PEÑOLES, de Alberto Bailleres González; la empresa más importante del grupo es Industrias Peñoles dedicada a la extracción y transformación de metales. Antes de la nacionalización de la banca (1982) contaba con un banco, Banca Cremi y después de la privatización de la banca, se incorporó el grupo Nacional Provincial (seguros). En 1963, Raúl Bailleres -siendo entonces presidente del grupo Cremi- compró la mayoría de las acciones de la cadena de almacenes Palacio de Hierro<sup>7</sup>.

### *Los considerados de base comercial o de servicios con baja o nula diversificación*

El PUERTO DE LIVERPOOL S.A. de C.V., pertenece a la familia Guichard. La empresa fue fundada en 1847 por Jean Baptiste Ebrard que traía las mercancías del puerto inglés de

---

<sup>7</sup> El origen de la cadena Palacio de Hierro se remonta a 1850 cuando se estableció en el Portal de las Flores un cajón de ropa llamado "Las Fábricas de Francia". Los propietarios eran los señores Gassier y Alexandre Reynaud, que en 1876 se asociaron con José Tron y José Leautaudst formando la sociedad "Gassier y Reynaud SUCS, S. en C.". En 1879 la razón social se cambió por la de "J. Tron y Cía.". En 1897 la tienda original pasó a ocupar un edificio de 5 pisos en la entonces esquina de San Bernardo y Callejuela (ahora 5 de Febrero y Venustiano Carranza), se dice que durante la construcción de este gran almacén surgió el nombre de El Palacio de Hierro, ya que fue la primera edificación con estructura de hierro en la ciudad, por tanto, al pasar la gente y observar la gran construcción se preguntaba ¿qué palacio de hierro se estará construyendo? y por esta razón el 6 de abril del siguiente año se cambió la razón social a la que conserva actualmente. En 1958 abrió la tienda de la calle de Durango (colonia Roma) en los terrenos de la antigua plaza de toros. A partir de 1980 la empresa se expandió por toda la ciudad, abriendo 5 tiendas y centros comerciales.

Liverpool -de donde surgió el nombre- en sus inicios el negocio particular era un "cajón de ropa" hasta que la primera tienda se instaló en el Zócalo de la Ciudad de México. En 1944 se transformó en sociedad anónima y actualmente es una de las cadenas de tiendas departamentales más importantes del país; su actividad principal es ser controladora de empresas comerciales, inmobiliarias y de servicios. El área comercial se encarga de coordinar el funcionamiento de los cinco almacenes departamentales ubicados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México y las once tiendas del interior del país, incluyendo la cadena de almacenes conocida como Fábricas de Francia (adquirida en 1988). Cuenta también con un área inmobiliaria encargada del desarrollo y administración de los centros comerciales, para lo cual cuenta con una serie de empresas subsidiarias (ver más adelante). La estrategia comercial de la empresa, se ha enfocado a la atención de los segmentos medio, medio alto y alto del mercado.

**CIFRA, WAL-MART.** El grupo nació en 1957 cuando el empresario Jerónimo Arango, actual dueño del grupo, inició con una tienda de descuento de ropa en la Calle de Bolívar y Lucas Alamán, bajo el nombre de Central de Ropa, S. A., misma que un año después se convirtió en la primera tienda Aurrerá que ofrecía ropa y mercancías generales. Actualmente el grupo se ha consolidado a través del manejo de varias cadenas de tiendas de autoservicios en el país y con un contrato de conversión que realizó en 1991 con Wal-Mart de Estados Unidos para constituir una sociedad comercial. Con esta asociación se abrieron las primeras tiendas de autoservicio que funcionan bajo el sistema de membresía: Sam's Club. Los formatos de tiendas que maneja son: Bodegas Aurrerá, autoservicios Superama (dirigidos a estratos medios y altos), supermercados Aurrerá, hipermercados, Wal-Mart Supercenter y de membresía con Sam's Club; además cuenta con las tiendas departamentales Suburbia y la cadena de restaurantes Vip's y Portón.

**EL GRUPO GIGANTE, S. A. de C.V.** dedicado a comercializar mercancías bajo el sistema de tiendas de autoservicio en el ámbito nacional, también opera cadenas de restaurantes. La primera tienda Gigante abrió el 28 de noviembre de 1962 en Mixcoac; el fundador fue su actual propietario Angel Lozada Gómez y a partir de esa fecha y hasta 1977 se abrieron 12 tiendas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, operando además los restaurantes "Tok's", "El Campanario", "La Viña de Quijote" y "Tutto Bene"; también cuenta con algunos centros comerciales (el más grande es Zapamundi ubicado en Canal de Miramontes no. 2600, en

la Ciudad de México, especializado en la comercialización de zapatos). La división inmobiliaria, CONTROTIENDAS, S. A. de C.V. se dedica a la administración y mantenimiento de los inmuebles, al desarrollo de los nuevos proyectos y a la administración de los locales comerciales.

El Grupo Gigante también ha realizado alianzas estratégicas con otras empresas extranjeras como Radio Shack, la que ha establecido tiendas de electrónica en todo el país y Office Depot, tiendas especializadas en la venta de artículos de papelería y oficina.

La CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, S.A. de C.V., propiedad de la familia González Novoa, fundada en 1930, cuando Antonio González Abascal abrió una tienda en el centro de la Ciudad de México, especializada en telas. El primer supermercado con el nombre de Comercial Mexicana se abrió hasta 1962. Ahora es una sociedad controladora que opera uno de los grupos de tiendas de autoservicio del país. Tiene dos asociaciones; una con una participación del 50% con la empresa estadounidense Price/Costco, Inc. (1992), y otra con Auchan de Francia (1996); emitió acciones al público en 1972. Los formatos de tiendas que maneja son: Mega (desde 1993) con una amplia variedad de productos y servicios complementarios; Hipermercado Auchan; Membresía Price/Costco; Supermercado Comercial Mexicana (para el mercado de clase media y alta); Bodega Comercial Mexicana (para sectores con menor poder adquisitivo) y las pequeñas tiendas de autoservicio Sumesa (sectores de clase media-alta y alta). El grupo también opera la cadena de "Restaurantes California".

En el Cuadro1 se muestran cuáles han sido los principales promotores de los centros comerciales en la Ciudad de México, así como sus negocios *ancla*. Se hace hincapié en los conjuntos desarrollados a partir de tiendas departamentales, es decir, especializados en la comercialización de servicios y bienes duraderos, así como en el entretenimiento; debido a que son el tema de estudio de este trabajo. En el caso de los grupos económicos cuyas anclas son tiendas de autoservicio y que desarrollan centros especializados en servicios y bienes de primera necesidad, sólo se presentan sus negocios ancla y no se especifican cuales se han desarrollado en la ciudad, ya que existen más conjuntos de este tipo dispersos por toda la mancha urbana, lo que necesariamente implicaría otro trabajo centrado en ese tema.

**Cuadro 1: Grupos Promotores y Centros Comerciales en la Ciudad de México.**

TIPO DE GRUPO ECONÓMICO	NOMBRE DEL GRUPO ECONÓMICO (DUEÑO)	TIPO DE NEGOCIO ANCLA	NOMBRE	TIPO DE CENTROS COMERCIALES QUE DESARROLLA	CENTROS COMERCIALES MÁS IMPORTANTES EN LA CD. DE MÉXICO
a) Base industrial con alta diversificación	GRUPO PEÑOLES: PALACIO DE HIERRO (Bailleres González)	<b>Tiendas departamentales</b>	PALACIO DE HIERRO	Especializado en servicios y bienes durables	Centro Coyoacán Plaza Moliere DOS22
	EL PUERTO DE LIVERPOOL (familia Guichard)		LIVERPOOL		Perisur Galerías Insurgentes Galerías Coapa
b) Base comercial o de servicios con baja o nula diversificación.	CARSO (Carlos Slim)		ALMACENES SERAR'S Y RESTAURANTES SANBORN'S	Especializado en servicios y bienes durables	Plaza Universidad Plaza Satélite Plaza Lindavista Pabellón Polanco
				Especializados en el entretenimiento	Plaza Loreto Plaza Cuicuilco
	CIFRA, WALL-MART (Jerónimo Arango)	Tiendas Aurrerá, Bodega Aurrerá, Wall-Mart, Superama, restaurantes Vip's, Portón, tienda departamental Suburbia	Especializados en servicios y bienes de primera necesidad, no duraderos *		
	GRUPO GIGANTE (Angel Lozada)	Almacenes Gigante, Carrefour, restaurante Tok's.			
CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA (fam. González Novoa)	Almacenes Comercial Mexicana, Price Club, Auchan, Restaurantes California.				

Cuadro elaborado por la autora.

\* Este tipo de centros no se incluyen en este estudio

Otro factor importante para este trabajo es profundizar sobre los negocios que se establecen en los centros comerciales, ya que tal pareciera que entre ellos cada vez se asemejan más sin importar el contexto que los alberga; esto se relaciona con los procesos sociales, y económicos de dimensiones mundiales que afectan a todos los países; que se han intensificado en la última década del siglo por *la globalización* y los nuevos sistemas de distribución de los productos, como las franquicias.

### 5. Las Franquicias en México

En México, el sistema de franquicias se ha desarrollado desde la década de los 80's; para la segunda mitad de los 90's, la revista Expansión en su artículo dedicado a las franquicias, calcula que existían alrededor de 80 empresas que trabajaban bajo este sistema (entre ellas Howard Johnson, Kentucky Fried Chicken, Mc Donald's, Helados Holanda y otras. Expansión, mayo, 1999). En una primera etapa de introducción del sistema, fueron más las empresas extranjeras que se establecieron en el mercado mexicano.

La primera franquicia que se introdujo al país fue Mc Donald's, alrededor de 1984, después siguieron otras como Alphagraphics, Néctar Beauty Shops, Mail Boxes. En una segunda etapa, a finales de la misma década, surgieron las primeras franquicias mexicanas, como Videocentro, Trionica, Dormimundo, Devlyn, Copiroyal. La década de los 90, es considerada como la tercera etapa, caracterizada por el crecimiento del sistema de franquicias, tanto de empresas extranjeras, así como de las mexicanas que incluso se han exportado, como por ejemplo, Helados Bing, Vip's, Pollo Loco, Nutrisa, entre otras. Actualmente, muchas otras empresas lentamente han adoptado el sistema, según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)<sup>8</sup> existen aproximadamente 450 franquicias registradas, de las cuales 58% son nacionales y el resto de origen extranjero.

---

<sup>8</sup> La Asociación Mexicana de Franquicias se creó en 1989, con la ayuda de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) con sede en Washington, D.C. y la participación de seis empresas y dos consultores. Entre algunas de sus funciones están las de difundir el sistema de franquicias, la realización de ferias, seminarios, conferencias, diplomados y eventos especiales para el desarrollo de las empresas inscritas.

Los factores de mayor influencia en el rápido crecimiento y desarrollo del sistema han sido la creación del marco legal en materia de inversión extranjera y la apertura comercial dentro de los procesos de globalización. “El proceso de globalización... ha propiciado que aparezcan nuevas y variadas operaciones de inversión y comercialización a nivel mundial, entre las cuales sobresalen las franquicias.” (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1995: 7).

El marco jurídico que regula el sistema de franquicias en México, se crea en 1990, con el Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas, en este reglamento se define al contrato de la franquicia como “el acuerdo en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, **transmite conocimientos técnicos** o proporcione asistencia técnica, **con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme** y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor” (negritas de la autora. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1995: 9). Actualmente el sistema de franquicias esta regulado por:

- ❖ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, arts. 25 y 28.
- ❖ Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.
- ❖ El reglamento de la ley de la propiedad industrial.
- ❖ Ley Federal de Derechos de Autor.
- ❖ Código de Comercio.
- ❖ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ❖ Código Civil.
- ❖ Legislación Fiscal (Ley del Impuesto Sobre la Renta).
- ❖ Ley Federal del Trabajo.

La definición del sistema de franquicias se establece en el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, “Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione

asistencia técnica para que a la persona que se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

En un contrato de franquicia participan dos partes: el **franquiciante**, que es el dueño de la marca, producto o del *know how* del negocio, que posee la experiencia comercial y proporciona la asistencia técnica, la capacitación y entrenamiento, los manuales, la asesoría y supervisión, la localización del negocio, asesorías en compras y abastecimientos, mercadotecnia, publicidad, administración y finanzas, desarrollo de nuevos productos y técnicas. El **franquiciatario** que adquiere contractualmente el derecho a comercializar exclusivamente un bien o servicio, utilizando los beneficios que dan la marca y el apoyo de la capacitación, experiencia y asesorías del franquiciante en el manejo del negocio.

Las formas de organización de negocios que se habían manejado en el país antes de la introducción del sistema de franquicias son: negocios en cadena corporativa y negocios independientes. En la cadena corporativa, una persona o una empresa propietaria opera un negocio con varias sucursales, así varios puntos de venta tienen una propiedad y un control común, comercializan líneas de productos similares y la organización, administración y distribución están centralizadas. La estandarización en los negocios organizados bajo este esquema se presenta en los productos, en las políticas y algunas veces en el concepto de diseño y desarrollo arquitectónico. Un negocio independiente se desarrolla cuando un propietario establece uno o dos negocios de su propiedad en la comercialización de sus productos.

En comparación con los negocios en cadena o independientes, las características de los negocios desarrollados dentro del sistema de franquicias son: fácil operación, reconocimiento en el mercado del producto o marca, los bienes y servicios, así como los procesos y operaciones estandarizados, lo que hace que los conocimientos se manejen por medio de manuales y sean fáciles de transmitir. Un elemento importante que a favorecido la

creciente adopción de este sistema, es que tienen un riesgo menor en la inversión. La mayoría de los negocios, manejan inversiones pequeñas y medianas, a cambio de estos montos de inversión se permite el uso de una marca comercial que cuenta con un prestigio en el mercado, además se incluye toda la gama de servicios y asesorías antes mencionados.

Además de la asesoría técnica y la capacitación que ofrece el sistema de franquicias, un elemento que representan una fuerte ventaja en comparación a los negocios independientes es la publicidad. En las franquicias la publicidad se maneja a dos niveles:

- ❖ local,
- ❖ e institucional.

La publicidad local es la que cada franquiciatario desarrolla en su zona o territorio, pero que no deja de estar apegada a los lineamientos del franquiciante. La publicidad institucional es la que el franquiciante desarrolla y se realiza a escala masiva y beneficia a todo el grupo de franquiciatarios. Generalmente, esta última forma de publicidad, es financiada a través de un fondo en el que todos los franquiciatarios aportan una determinada cantidad mensual o un porcentaje de sus ventas.

Otros elementos que la ley regula además del contrato de franquicia<sup>9</sup> son: la Circular de Oferta de Franquicia (COF. Art. 142 de la ley de propiedad industrial) los secretos industriales, y el registro de patentes y marcas, a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). La COF es una fuente de información que el franquiciante crea para proporcionar al franquiciatario datos sobre el estado de su empresa, descripción de la franquicia, derechos de propiedad intelectual, montos y conceptos de pagos, tipos de asistencia técnica, y derechos y obligaciones del franquiciatario. En el caso del contrato y la marca,<sup>10</sup> ambos deben estar registrados en el IMPI.

---

<sup>9</sup> El contrato de una franquicia puede durar de un año hasta más de treinta, pero la mayoría maneja periodos de vigencia por nueve y diez.

<sup>10</sup> La marca queda definida en la Ley de Propiedad Industrial como todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

### *Tipos de Franquicias en México*

Hay distintas clasificaciones de las franquicias. Una de ellas se basa en el concepto del negocio:

- “- *franquicia de producto, marca o proceso*; por el cual el franquiciatario actúa como concesionario de la distribución de los productos de la franquiciante manufacturera, utilizando el nombre comercial, logo o marca de éste.
- *de procesamiento o manufacturera*; es aquella por la cual el franquiciante provee un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una firma que va a procesar o manufacturar el bien o servicio en cuestión.
- *de sistema o distribución exclusiva*; es cuando un franquiciante, que ha desarrollado un sistema único o individual de hacer negocios, permite al franquiciatario utilizar dicho sistema de una manera controlada, en la operación de un negocio propiedad del franquiciatario.” (Asociación Mexicana de Franquicias, 1999).

Con relación a los canales de distribución:

- “- Franquicia integrada; es la que se produce del fabricante a los detallistas. En este caso, los productores confían la responsabilidad de sus ventas a los detallistas, con los cuales han establecido un contrato de exclusividad.
- Franquicia semi-integrada; es la que se produce entre el fabricante y el mayorista, o bien entre el mayorista y los detallistas. Este sistema se ha aplicado con éxito en sectores como: ferreterías, productos alimenticios, etc.
- Franquicia horizontal; es la que se produce entre detallistas. La utilizan normalmente los supermercados.
- Franquicia horizontal de fabricante a fabricantes; es mediante el cual un productor concede a otro u otros productores la facultad de fabricar y distribuir bajo su control el producto de su marca.
- Franquicia de tipo vertical; en este caso el franquiciante es el detallista, quien franquicia a los fabricantes.” (Asociación Mexicana de Franquicias, 1999)

Por el alcance geográfico, territorialidad y exclusividad:

- “- Unitaria o individual; se refiere a la franquicia que se otorga para un solo establecimiento específico.
- Regional; se refiere a la franquicia que abarca una región determinada.
- Coinversión; consecuencia de la franquicia formato de negocio, pero difiere con esa en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de franquicias con formato de negocio.

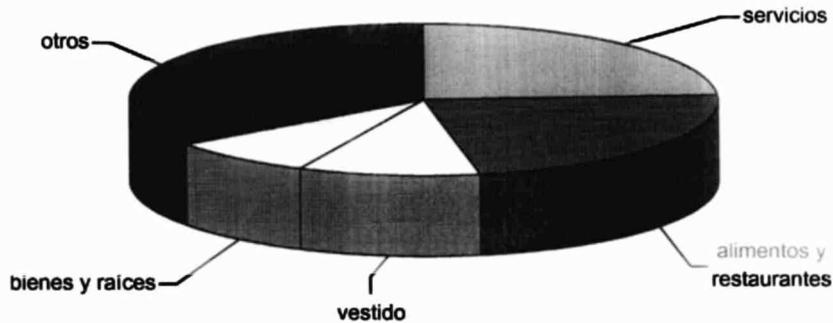
- Maestra; es el mismo concepto que la franquicia regional pero se difiere a un país determinado.
- Multfranquicias; es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y un periodo determinado.” (Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, 1999)

Los tipos de sistema de franquicias que se pueden desarrollar son muy diversos y se pueden presentar como una mezcla, dependiendo del bien o servicio que se comercializa. La AMF, ha desarrollado una clasificación por los giros de las empresas, los más importantes son:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| - Alimentos                   | - Hotel y Moteles                      |
| - Belleza y cuidado personal  | - Imprentas y rótulos                  |
| - Bienes Raíces               | - Limpieza y mantenimiento             |
| - Cafeterías                  | - Mensajería y Servicios para Oficinas |
| - Calzado                     | - Renta de Automóviles                 |
| - Capacitación y Educación    | - Restaurantes y bares                 |
| - Comida rápida               | - Ropa y Accesorios                    |
| - Construcción y vivienda     | - Servicios Médicos y Accesorios       |
| - Diversión y entretenimiento | - Talleres y Servicios automotrices    |
| - Dulces y regalos            | - Tiendas de Autoservicio              |
| - Helados                     | - Tintorerías y lavanderías            |
| - Hogar y oficina             | - Varios                               |

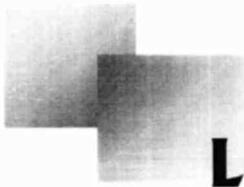
Según datos proporcionados por la AMF, para 1999, en el giro de servicios se encontraban aproximadamente 24% de las franquicias, en alimentos y restaurantes 23%, en ropa un 10%, en construcción y bienes raíces un 8 y en otros giros (educación, capacitación, automotriz, imprenta y servicios médicos entre otros) el 35% (ver Gráfica 1).

Gráfica 1: Distribución de las Franquicias por Giro en México (1999)



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias

En estudios realizados por la misma Asociación se conoce que un 75 % del total de los establecimientos que operan en el país se encuentran ubicados en el Distrito Federal y área conurbada, 11% en la región oeste, 5% en el centro y occidente y 21% en el resto del país. Los puntos de ubicación dependen del tipo de giro de la franquicia. La mayoría de las franquicias incluyen un estudio de mercado y de localización, pero en general se establecen en zonas habitacionales, comerciales o mixtas. Dentro de las áreas comerciales se considera a los centros comerciales como uno de los puntos que más concentran este tipo de negocios, sobretodo del tipo de servicios, ropa, alimentos y restaurantes.



# **LOS CENTROS COMERCIALES**

---

## **MÁS IMPORTANTES**

---

### **DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

---



## **LOS CENTROS COMERCIALES MÁS IMPORTANTES DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

Nos centramos aquí en el análisis de los centros comerciales que se han construido en la Ciudad de México; la lista es extensa si se consideran los conjuntos desarrollados a partir de una tienda de autoservicio y especializados en el comercio de productos de primera necesidad, además de los centros que incluyen tiendas departamentales y comercios dedicados a bienes duraderos, así como aquellos dirigidos al entretenimiento.

En este capítulo se presentarán 23 centros que pertenecen a las dos últimas categorías, partiendo del primero que abrió sus puertas en la ciudad en 1968, hasta los desarrollados en los últimos años; estos conjuntos han sido los de mayor impacto en la estructura comercial de la ciudad, han concentrado las firmas y marcas más importantes, constituyen importantes conjuntos inmobiliarios en los que se han invertido fuertes montos de capital, y en la mayoría de los casos han sido construidos por los grupos económicos más grandes del país<sup>1</sup>.

Para una mejor presentación de estos centros los hemos dividido en dos grupos: los desarrollados por los grandes grupos económicos y las desarrolladas por pequeños inversionistas. En una segunda parte de este mismo apartado se profundiza en el estudio de tres casos que por sus características de especialización, negocios y localización en la ciudad son representativos para estudiar el funcionamiento de los centros, así como los cambios que han ocurrido a lo largo del desarrollo de la industria de los centros comerciales en México.

---

<sup>1</sup> Al final de esta primera parte se presenta en el Cuadro 2 la lista de estos centros comerciales, así como un mapa con su localización.

### 1. Estrategias de los Grandes Grupos Económicos

En México los primeros conjuntos comerciales surgieron de inversiones de empresas transnacionales que introdujeron conceptos de otros países, principalmente de Estados Unidos. Fue así como Sear's<sup>2</sup> introdujo este concepto en la Ciudad de México.

*Desde la aparición del primer centro comercial hasta principios de 1980*

#### Plaza Universidad, un conjunto de Sear's

Sear's Roebuck abrió la primera tienda en la Ciudad de México en febrero de 1947, en una zona entonces suburbana (sobre la avenida Insurgentes, colonia Roma) y a partir de esa fecha introdujo más tiendas en otros puntos y en el interior del país. En 1968 y como parte de un nuevo almacén, Sear's abrió el primer centro comercial ayudado con un fideicomiso del Banco Nacional de México: Plaza Universidad, ubicado al sur, en el número 1000 de la Avenida Universidad, en terrenos del empresario industrial Abundio Baños. El proyecto fue diseñado por el despacho del arquitecto Juan Sordo Madaleno<sup>3</sup>, y en sus formas se mezclaron los modelos americanos y la idea de la tradicional plaza pública, ya que existía una parte en contacto con el exterior (de ahí que muy comúnmente tomen el nombre de plazas).

---

<sup>2</sup> Sear's Roebuck es una compañía fundada en 1886 en Estados Unidos, llegó a ser una de las mayores empresas en ventas por catálogo alrededor de 1900, distribuía sus productos desde la ciudad de Chicago a todo el país. En 1922 después de una caída en las ventas, la empresa se diversificó y estableció tiendas de almacenes; la primera, se abrió en 1926 y se expandió rápidamente por los suburbios de Chicago, para 1928 contaba con 192 tiendas, muchas de las cuales sirvieron como núcleos para establecer distritos comerciales o pequeños centros comerciales (Dawson, 1983).

<sup>3</sup> Actualmente SORDO MADALENO Y ASOCIADOS es un despacho de arquitectos muy importante en el país, a cargo del Arq. Javier Sordo Madaleno; el Arq. Juan Sordo fue el fundador de la firma en 1937, se creó como una proveedora de servicios en el área de desarrollo urbano, proyectos de arquitectura y diseño de interiores. Desde su fundación ha participado en un gran número de proyectos en México y en el extranjero como hoteles, centros comerciales, iglesias, cines, fábricas, laboratorios, oficinas, edificios públicos y residenciales.

Plaza Universidad se ubicó en una zona intermedia de la ciudad, que para el año en que abrió ya estaba consolidada<sup>4</sup> y “requería de espacios urbanos propicios para la convivencia social y demandaba satisfactores de índole comercial y creativa.” (Quintana, 1992:165). Las vías de acceso más importantes son: Avenida Universidad, la calle de Parroquia y Avenida Popocatepetl, además de estar cerca de la estación Zapata de la línea tres del Metro. Por las limitaciones del terreno el estacionamiento (para mil cien vehículos) se ubicó en el sótano.

Cuando este centro comercial abrió sus puertas los negocios ancla y la mezcla de los pequeños locales no se consideraban como factores de competencia y de atracción del mercado; es por eso que sólo se ubicó una tienda departamental Sear's, el restaurante Sanborn's, el restaurante VIP'S y dos salas de cines, además de 80 locales que se rentaron a pequeños comerciantes de diferentes giros. Al frente se ubicó la tienda de autoservicio Aurrerá, que no está integrada al centro comercial.

Plaza Satélite, el primer centro en condominio

Años después de que Plaza Universidad empezara a funcionar, se construyó en 1971 el segundo centro comercial de la ciudad: Plaza Satélite, ubicado en el Blv. Ávila Camacho. En el desarrollo de este centro comercial se observa gran influencia de lo que fue el proyecto Plaza Universidad. Una vez más el principal inversionista y promotor fue Sear's, pero en esta ocasión junto con otras dos empresas de tiendas departamentales; Liverpool y la ahora desaparecida tienda París-Londres, que con el apoyo de un fideicomiso de Bancomer lograron abrir el primer centro que funcionó bajo el régimen de condominio.

El concepto de este centro obedeció a la necesidad de abastecer de bienes durables y otros servicios a una amplia zona residencial suburbana que se empezó a construir en los años 60's, ubicada al noroeste en la periferia de la ciudad, conocida como Ciudad Satélite

---

<sup>4</sup> El fenómeno de la consolidación urbana implica el mejoramiento de las condiciones socioespaciales de la ciudad (zonas con más servicios y equipamiento), en el periodo 1960-1970 el área central conformada por

en el municipio de Naucalpan, Estado de México. En el año que la plaza abrió sus puertas la zona se consideraba con un nivel medio de consolidación<sup>5</sup> y con una población de ingresos medios y altos. Al igual que en Plaza Universidad, el diseño de Plaza Satélite estuvo a cargo del despacho del arquitecto Juan Sordo Madaleno. Las formas seguían obedeciendo a los modelos de Estados Unidos, sobre todo al concepto *mall dumbell*, sólo que con dimensiones mucho mayores en comparación a Plaza Universidad. En gran medida esto se debió a que el terreno fue más grande (originalmente estaba destinado para formar parte de una reserva ecológica) y esto permitió que el estacionamiento para más de 5,200 automóviles rodeara al conjunto.

Como parte del concepto de centro comercial en condominio, los tres grandes inversionistas instalaron sus tiendas en él, que funcionaron como negocios *ancla*; de esta forma se ubicaron por primera vez en un mismo lugar tres tiendas departamentales: Sear's, Liverpool y París-Londres. Para el grupo Liverpool, significó la oportunidad de abrir su cuarta tienda en la ciudad<sup>6</sup>. En los años 80's la empresa París-Londres fue adquirida por el grupo CIFRA y las tiendas departamentales fueron sustituidas por Suburbia.

### Perisur, el primer centro comercial del grupo Liverpool

Durante los años 80's el grupo Liverpool continuó con sus proyectos de expansión en la Ciudad de México, pero con ellos incursionó en la construcción y administración de los centros comerciales. En 1980, se encargó de promover y desarrollar el tercer centro comercial de la ciudad: Perisur.

---

las delegaciones Miguel Hidalgo; Cuahutémoc; Venustiano Carranza; Benito Juárez contaba ya con un alto nivel de consolidación (véase Rubalcava y Schteingart, 1987).

<sup>5</sup> Además de Naucalpan están en esta área intermedia o primer anillo de la ciudad las delegaciones de Alvaro Obregón; Azcapotzalco; Coyoacán; Cuajimalpa; Gustavo A. Madero; Iztacalco; Iztapalapa y Cd. Nezahualcóyotl, en el Estado de México.

<sup>6</sup> El Puerto de Liverpool después de la apertura de la primera tienda en el centro, construyó hasta 1962 el segundo almacén sobre Insurgentes Sur. En 1970 abrió la tienda ubicada en la colonia Polanco, y dos años más tarde la de Plaza Satélite.

Este proyecto marcó una diferencia en la planeación y desarrollo, ya que fue el primer conjunto donde se realizaron estudios de mercado y de zona para determinar el lugar y ubicación de las tiendas, áreas de venta y de servicio. Fue a partir de estos primeros estudios de mercado que los negocios *ancla* y la mezcla con otros negocios tomaron importancia en la planeación de los conjuntos comerciales. Se terminó de construir en 1981, ubicándose al sur de la ciudad en una zona residencial de clase alta, que demandaba centros cercanos de distribución de bienes y servicios. Las vías de comunicación más importantes son el Anillo Periférico y Avenida Insurgentes Sur, además de las calles de Zacatépetl y Avenida Centro Comercial.

Al igual que las dos plazas anteriores, Perisur fue diseñado por el despacho Juan Sordo Madaleno, aunque en esta ocasión sólo intervino en el diseño del conjunto general, en el que aplicó la forma *mall dumbell* con dimensiones mayores a las de Plaza Satélite. Las tiendas anclas que se instalaron en Perisur son: Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's, Suburbia (antes Paris-Londres) y Sanborn's. La obra de cada una de las *anclas* fue llevada a cabo por diferentes arquitectos, por esta razón cada tienda departamental tiene su propio diseño y decoración. La Inmobiliaria para Centros Comerciales (IMPCECO, S. A. de C. V.) es propietaria de este centro y es controlado por Administración de Condóminos (ADCON S. A. de C. V.), ambas subsidiarias del grupo Liverpool (en la segunda parte de este capítulo se presenta un estudio con mayor detalle de este caso).

El surgimiento de estos tres centros comerciales está claramente ligado a la necesidad de abastecer de bienes durables y servicios a las nuevas zonas residenciales que se construyeron con la expansión de la ciudad; de esta forma se crearon los primeros proyectos descentralizadores del comercio, antes concentrado en zonas centrales e intermedias de la ciudad. Las características de los tres conjuntos son similares; en todos ellos hay un reflejo de las formas y diseños norteamericanos y en ellos se incluyeron establecimientos que comercializaban productos durables, como boutiques de ropa, zapaterías, mueblerías, joyerías. Al inicio no se ubicaron secciones destinadas a los restaurantes de comida rápida (*fast food*), pero con el tiempo los establecimientos han

cambiado y se han realizado modificaciones en sus instalaciones físicas; estas estrategias les han permitido adecuarse a los cambios en la demanda y mantenerse en la preferencia del mercado.

A lo largo de la década de los años 80, Plaza Satélite y Perisur se mantuvieron como los dos proyectos más importantes en la ciudad por su tamaño y la fuerte inversión que representó su construcción. Ambos centros han sido exitosos porque se han favorecido con su ubicación sobre importantes vías de comunicación, que permiten la fácil afluencia de las personas y mercancías, además con el tiempo han atraído el desarrollo de otras áreas comerciales y de servicios.

### *1990: las nuevas estrategias*

En la década de los 90 los centros comerciales se multiplicaron en la ciudad; esta etapa se caracteriza por el numeroso crecimiento de los proyectos, que en su mayoría refleja la experiencia y lineamientos que determinaron el éxito de los tres primeros: una clara planeación en la ubicación, con diseños que reflejan la imagen corporativa de todo el conjunto y de los grupos económicos, así como los estudios de mercado que respaldan la mezcla de negocios y productos.

### Centro Coyoacán

En 1989 el grupo Palacio de Hierro construyó su primer centro comercial al sur de la ciudad; Centro Coyoacán, en la Av. Coyoacán y Churubusco, delegación Benito Juárez. Aunque una de sus tiendas ya se había ubicado en el centro comercial Perisur, en el caso de Centro Coyoacán fue la primera vez que intervino como inversionista, desarrollador y administrador del conjunto, aunque las limitaciones del espacio donde se ubicó no le permitieron construir un amplio conjunto. La estrategia que siguió el grupo Palacio de Hierro en la construcción del centro, en la que intervino el grupo Rioboo, fue la de

establecerse en una zona consolidada de la ciudad, rodeada de zonas habitacionales de ingresos medios y altos, y áreas comerciales y de servicios.

El centro tiene 111 mil metros cuadrados construidos y mil 500 cajones en el estacionamiento de pago que está en el sótano con varios niveles. Las *anclas* son la tienda departamental Palacio de Hierro y Sanborn's (del grupo Carso); cuenta con dos niveles y 130 locales comerciales, en los que se establecieron boutiques de ropa, tiendas de discos, mueblerías, zapaterías y varias cadenas de restaurantes que conforman una mezcla bien enfocada al sector de la población al que está dirigido. A esto se debe en gran parte el éxito de Centro Coyoacán, además de contar con las facilidades de comunicación y vías rápidas que permiten la afluencia de los automóviles y los visitantes (el circuito interior y Av. Universidad, además de la estación Coyoacán del Metro). Por las características del terreno el diseño *mall-dumbell* no es del todo lineal, en su decoración exterior se incluyeron formas cuadradas cubiertas con espejos similares a la fachada central de Perisur.

Plaza Lindavista y Pabellón Polanco, los nuevos centros de Sear's

Otro grupo comercial que a partir de esta época desarrolló fuertes estrategias para ganar el mercado de los centros comerciales fue Sear's Roebuck, que a partir de 1990 inició la construcción de nuevos espacios aprovechando las enormes superficies que ocupaban las tiendas departamentales Sear's de tres pisos; así, con un proceso de remodelación en varias tiendas se redujo el tamaño a la tercera parte y en el espacio restante se construyeron locales comerciales; en algunos casos se aplicó el modelo *mall dumbell* (Expansión, octubre 1991:65).

El primer centro comercial producto de esta estrategia, es Plaza Lindavista<sup>7</sup>, construida en la Av. Montevideo e Instituto Politécnico Nacional, delegación Gustavo A. Madero, al norte de la ciudad, donde se encontraba una tienda departamental de la cadena, que quedó afectada después de los terremotos de 1985. En este espacio "los dueños no

pensaron en reconstruir todo el almacén, sino en aprovechar la demanda de las zonas habitacionales de estratos medios y altos que rodean al centro y que carecían de los grandes conjuntos abastecedores, como los que están al sur de la ciudad" (entrevista con el administrador realizada el 29 de agosto de 1999). De esta manera la cadena Sear's hizo el diseño, planeación, desarrollo, comercialización y administración de todo el centro e invitó a otros inversionistas como Deportes Martí, Ópticas Devlin y restaurantes Wings. El conjunto opera desde 1990 bajo el sistema de condominios y es administrado por la Inmobiliaria Plaza Lindavista S. A. (Implisa).

La superficie del terreno abarca aproximadamente 44 mil 988 m<sup>2</sup>, con dos sótanos de estacionamiento para 545 cajones; cuenta con tres niveles donde hay 94 locales que comercializan productos de marcas reconocidas en el mercado entre los que están tiendas de ropa, zapaterías, joyerías y restaurantes. En el diseño interior del centro se incluyó una zona de *fast food* donde están concentrados la mayoría de los restaurantes y franquicias de comida. A pesar de que el centro comercial tuvo que adecuarse a las limitaciones del terreno la afluencia de personas es constante lo que garantiza las ventas de los pequeños comercios establecidos.

Otro centro comercial que surgió de la misma forma es Pabellón Polanco en la colonia los Morales Polanco (en las calles de Ejército Nacional y Homero), área consolidada y caracterizada por su uso habitacional de estratos sociales altos, con zonas comerciales y edificios de oficinas. Pabellón Polanco abrió sus puertas en 1990, después de los trabajos de renovación en la tienda que ya existía en ese terreno. El conjunto cuenta con dos niveles de estacionamiento en el sótano, los negocios *ancla* son la tienda departamental Sear's y un restaurante Sanborn's, además de contar con una mezcla de negocios dirigida a los sectores de la población de los conjuntos habitacionales aledaños. Años más tarde, se construyeron 14 salas de cines de la cadena Cinépolis, lo que ha hecho que el centro comercial sea más atractivo para los visitantes.

---

<sup>7</sup> Los datos fueron proporcionados por la Administradora del Centro, la Lic. Rosa María Orozco, en la entrevista del 29 de agosto de 1999.

### Interlomas

En noviembre de 1991 abrió el centro comercial Interlomas<sup>8</sup>, ubicado en una zona al poniente de la ciudad, en un área periférica, en proceso de consolidación y de reciente construcción, para población de ingresos medios y altos (en Av. Conscripto y Paseo de la Herradura, municipio de Huixquilucan, Estado de México). Los desarrolladores y constructores fueron un grupo de empresarios que conjuntaron sus inversiones para crear la empresa Interlomas S. A., que se encargó de la compra del terreno y la construcción de todo el conjunto.

El centro cuenta con tres niveles, la superficie que ocupa es de 137 mil 172 m<sup>2</sup>, además del estacionamiento con una superficie de 87 mil 781 m<sup>2</sup> (uno exterior que rodea al conjunto y otro en el sótano con dos niveles). Los locales se vendieron y los propietarios contrataron una administración que se encarga de coordinar el funcionamiento del conjunto y de cobrar las cuotas por los servicios de mantenimiento y cuidado de las áreas comunes. El diseño *mall-dumbell*, fue pensado para un lugar de consumo de segmentos altos del mercado, sin embargo (y en opinión de muchos expertos sobre el tema), este ha sido uno de los grandes fracasos en esta industria, ya que la mezcla de negocios no se planeó adecuadamente y no se tuvo cuidado en la selección de los productos; por otro lado, no se estableció ninguna *ancla* conocida para atraer a los clientes deseados.

Cuando el centro abrió sus puertas, el primer negocio importante en establecerse fue la tienda departamental Las Galas (ahora del Grupo Carso), poco reconocida en el mercado; pero la difícil accesibilidad de las vías de comunicación y su intrincada localización, hicieron que con el tiempo muchos de los pequeños locales cerraran o fueran vendidos. El centro comercial fue perdiendo en poco tiempo su rentabilidad, por esta razón la tienda Las Galas cerró y el terreno fue ocupado por una tienda de muebles de la cadena Hermanos Vázquez. Después se planteó una estrategia de renovación y se invitó a más inversionistas;

---

<sup>8</sup> La información fue proporcionada por la administradora del centro la Sra. Ma. Teresa García, en la entrevista del 12 de mayo de 1999.

así se instaló un restaurante Sanborn's (Grupo Carso), una tienda Aurrerá (Grupo Cifra) y recientemente se construyeron 16 salas de cines Cinépolis.

### Perinorte

Otro centro comercial al norte de la ciudad es Perinorte, que abrió sus puertas en 1992 en una zona periférica en proceso de consolidación, en el kilómetro 30.5 de la autopista México-Querétaro, en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México. Dirigido a un mercado de la ciudad carente de centros de abastecimiento para las zonas habitacionales de los alrededores, las *anclas* son la tienda de muebles Salinas y Rocha<sup>9</sup>, la tienda de autoservicio Gigante y Sanborn's; con el tiempo se agregaron un restaurante McDonald's (franquicia) y 4 salas de la cadena Cinemex.

El conjunto fue impulsado por la empresa Desarrollo Programado (Expansión, agosto 07 1991:35) la cual posteriormente vendió los locales. El centro está dirigido a satisfacer las necesidades de entretenimiento de la población aledaña, sin embargo el espacio que ocupa limita el establecimiento de más locales comerciales y grandes restaurantes, pero como parte de los atractivos al entretenimiento se incluyeron juegos mecánicos en el interior, contando además con un amplio estacionamiento exterior que rodea al conjunto y uno más techado.

### Galerías Insurgentes y Galerías Coapa, dos conjuntos de Liverpool

En el año de 1993 el Grupo Liverpool retomó sus proyectos de expansión en la ciudad y abrió dos centros comerciales en distintos puntos con el propósito de ganar mercado a la competencia<sup>10</sup>. El primero surgió para complementar una tienda que ya estaba

---

<sup>9</sup> En 1999 la cadena de tiendas de muebles Salinas y Rocha fue vendida por el grupo Elektra a Liverpool, quién aplicó una estrategia de remodelación en las tiendas para mejorar su imagen. Con la compra de estas tiendas Liverpool cuenta con 11 tiendas más, esto le permitió expandirse por toda la ciudad.

<sup>10</sup> Durante la década de los 80 el grupo Liverpool desarrolló estrategias de crecimiento fuera de la Ciudad de México, su expansión se dirigió a aprovechar los mercados de otras ciudades importantes, como por ejemplo:

ubicada en la Av. Insurgentes Sur, y se construyó el centro comercial Galerías Insurgentes en un terreno al frente de la tienda departamental ya establecida comunicados por un paso peatonal elevado y techado que cruza la calle. Al igual que Perisur, IMPCECO S. A. de C. V. es propietaria del centro, controlado por la Administración de Condóminos Insurgentes (ADCONINS S. A. de C. V.). Las limitaciones del terreno en una zona ya consolidada hicieron que el estacionamiento se ubicara en otra cuadra, al frente de la tienda departamental y del conjunto comercial. En Galerías Insurgentes hay tres niveles de locales comerciales y al interior, en el sótano de la tienda hay un carrusel mecánico.

El otro centro comercial del grupo Liverpool es Galerías Coapa, construido para satisfacer al mercado potencial de clase media y media alta de las zonas habitacionales de Villa Coapa y Xochimilco, al sur de la ciudad. Las anclas son Liverpool, Sear's y Sanborn's (Grupo Carso), al mismo tiempo que son condóminos de todo el conjunto. El centro cuenta con dos niveles de locales y tres de estacionamiento al lado del conjunto. Como ocurre en los centros del grupo Liverpool, la organización y administración está a cargo de una empresa subsidiaria, que en este caso es Administración Coapa (ADCOAPA S. A. de C.V.).

### Santa Fe

En 1994 abrió otro centro comercial tipo *mall*, ubicado en la intersección de la autopista de cuota a la ciudad de Toluca y la prolongación de Paseo de la Reforma, en los límites de las delegaciones Alvaro Obregón y Cuajimalpa. El centro comercial Santa Fe es hasta el momento el más grande de la ciudad, se ubicó en terrenos donde anteriormente estaban unos tiraderos de basura y minas de arena. El complejo comercial es uno de los más grandes del país y en él se encuentran cinco anclas que también intervinieron en el desarrollo del mismo: Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's, Sanborn's y Suburbia. Es parte de un proyecto inmobiliario que incluye, la zona comercial (donde también hay una tienda

---

Galerías Tabasco 2000, en Villahermosa, Tabasco (que administra desde 1987), y comercial Galerías Monterrey, en Monterrey, Nuevo León (1983).

Sam's Club) oficinas corporativas, la Universidad Iberoamericana y la zona residencial (este caso se presenta a mayor profundidad en la segunda parte del capítulo).

### Pabellón Altavista

Un año después, abrió Pabellón Altavista, en la Avenida Altavista esquina con Avenida Revolución. Este centro comercial se construyó en una zona consolidada de la ciudad y al igual que otros casos, el terreno determinó la construcción vertical de dos niveles con el estacionamiento en el sótano. Las anclas son Sanborn's y ocho salas de cines de la cadena Cinemex; cuenta también con restaurantes y boutiques de ropa con marcas exclusivas para sectores de la población con ingresos altos. En el diseño y la arquitectura se incluyeron materiales como el vidrio y estructuras metálicas, lo que hace que se asemeje a las antiguas galerías europeas.

### El segundo centro comercial de Palacio de Hierro: Plaza Moliere DOS22

En 1997, el Grupo Palacio de Hierro construyó su segundo centro comercial donde albergó otra de sus tiendas departamentales como ancla: Plaza Moliere DOS22<sup>11</sup> y al igual que Centro Coyoacán, el único negocio *ancla* es la tienda departamental del grupo. El centro comercial es administrado por el grupo. Plaza Moliere y está dirigido a sectores medios y altos; se construyó en un terreno que el grupo adquirió en 1995 donde había una obra inconclusa en la Av. Moliere y Horacio, colonia Polanco. El diseño estuvo a cargo del despacho del Arq. Javier Sordo Madaleno, que para el caso de este conjunto presentó un estilo fuera de las formas tradicionales; los locales y la tienda ocupan un edificio con forma triangular con 86 metros de altura, además se incluyó una torre cilíndrica donde se encuentran ubicadas oficinas y zonas de servicio, el estacionamiento está en el sótano.

---

<sup>11</sup> Información fue tomada de la entrevista a Javier Sordo Madaleno, publicada en Obras, junio 1998.

### Plaza Loreto y Plaza Cuicuilco, los primeros centros de entretenimiento

El grupo Carso, al igual que otros inversionistas, observó en el desarrollo de los centros comerciales un buen negocio inmobiliario y comercial, oportunidad que aprovechó para incursionar en la construcción de estos espacios y establecer en ellos sus propias empresas, además de especializarlos en el entretenimiento, lo que le haría ganar sectores muy específicos del mercado que empezaba a saturarse por los conjuntos especializados en bienes duraderos.

En 1994 el grupo Carso abrió el primer centro comercial en la ciudad especializado en el entretenimiento: Plaza Loreto, ubicado en Río de la Magdalena, delegación Álvaro Obregón, al sur de la ciudad. A finales de los 80's el Grupo Carso compró los edificios de la fábrica de papel Loreto y Peña Pobre, clausurada por ser una empresa con equipo obsoleto que producía una fuerte contaminación y daños al entorno. Las antiguas instalaciones se aprovecharon para darle una nueva funcionalidad y pasaron de una industria contaminante a un espacio comercial y de entretenimiento.

Los edificios ya existentes se remodelaron y adecuaron a las necesidades del centro, en el que se establecieron empresas del Grupo Carso: Sanborn's, la tienda de discos Mix up, oficinas de Teléfonos de México, además del Museo Soumaya, (que alberga una colección particular de Carlos Slim con esculturas de Rodin) y 12 salas de cines de la cadena Cinemex, además de otras dos salas pequeñas donde se exhiben películas de arte. Plaza Loreto no es un centro comercial de grandes dimensiones, pero aprovechando el espacio existente se creó un centro comercial diferente en la ciudad, con espacios abiertos y jardines lo que le da la apariencia de un parque o plaza pública, pero con la estricta seguridad presente en todos los centros comerciales.

El grupo Carso abrió su segundo centro comercial especializado en entretenimiento en 1998: Plaza Cuicuilco; ubicado a 300 metros de Perisur sobre Insurgentes Sur y el Periférico. Al igual que Plaza Loreto este centro ocupó otras instalaciones de la antigua fábrica Loreto y Peña Pobre, sólo que en este caso el terreno es más grande, lo que permitió

que el estacionamiento rodeara al conjunto, además de contar con un edificio de oficinas para el corporativo Inbursa.

Los negocios ancla de este centro están dirigidos a satisfacer las necesidades de esparcimiento, por eso se incluyeron restaurantes como Sanborn's y The Beer Factory (franquicia), además de 16 salas de cines Cinemex (en la segunda parte del capítulo se habla más ampliamente de este caso).

### Mundo E

Otro gran centro comercial especializado en el entretenimiento es Mundo E<sup>12</sup> (1999), ubicado al norte de la ciudad sobre el Anillo Periférico a tres minutos de Plaza Satélite. El terreno donde se construyó Mundo E, fue adquirido hace 35 años por el grupo Frisa, pero no fue hasta 1992 que se empezó a desarrollar el proyecto. A principios de la década de los 90, el grupo Frisa<sup>13</sup> tenía pensado hacer tres centros comerciales: Metropol (en el área de ciudad Satélite, ahora Mundo E), Metrodom en Interlomas y Metrostar en el periférico sur.

El primer proyecto que se comenzó a construir fue Metropol; en 1993, se tenía pensado que las anclas fueran Palacio de Hierro y JC Penney (importante cadena de tiendas departamentales de Estados Unidos); sin embargo, las obras se suspendieron en febrero de 1994 (por la fuerte crisis económica que vivió el país a partir de ese año). Para 1995 las tiendas departamentales se retiraron del proyecto y Palacio de Hierro decidió ubicar su nueva tienda en Plaza Satélite (terminada en 1998); de esta forma, este centro quedó inconcluso. No fue hasta 1997 que las obras se retomaron para terminar el conjunto comercial que ahora se llama Mundo E; donde hay 18 salas de cines de la cadena Cinemex, 140 locales donde se ubican 9 restaurantes, zapaterías y boutiques de ropa. El estacionamiento rodea a todo el conjunto y la decoración interior reproduce una calle del

---

<sup>12</sup> La página web se puede consultar en <http://www.mundoe.com.mx>

<sup>13</sup> Este grupo se ha dedicado a la promoción habitacional, sobre todo en el Estado de México.

siglo XVII y dos plazas públicas simuladas con escenografías, fuentes y árboles. Al frente del conjunto hay una tienda de autoservicio Carrefour.

### Centro Comercial World Trade Center

El último conjunto que abrió sus puertas en la década de los 90, fue centro comercial World Trade Center (WTC), en octubre de 1999. El proyecto original incluía a dos tiendas departamentales Dillar's y JC Penney, pero sólo se estableció ésta última. El proyecto fue diseñado por el despacho Gutiérrez Cortina Arquitectos y forma parte de todo el conjunto WTC que incluye la torre de oficinas (antes Hotel de México) y el centro de exposiciones y convenciones. La fachada es de láminas oxidadas barnizadas y mármol, con cristales que permiten la gran luminosidad al interior. Este es el primer centro de la ciudad anclado por una tienda departamental extranjera (norteamericana) con cuatro niveles, donde también operan 14 salas Cinemex.

### *Estrategias de remodelación*

Plaza Universidad fue de los primeros centros en remodelarse e integrar transformaciones en su estructura que le permitieran seguir siendo atractivo a los visitantes; en 1989 se realizaron trabajos que incluyeron cambios en los espacios interiores, la ampliación de algunos locales, el techado de los espacios abiertos y la apertura de nuevas tiendas. En Perisur se realizaron algunos trabajos de remodelación sobre todo en los interiores y en la fachada, en el año de 1994 (ver en la siguiente sección). En el caso de Plaza Satélite los trabajos de remodelación de 1993 consistieron en la ampliación y adecuación de algunas tiendas y, en 1998, en la integración de otra tienda departamental del grupo Palacio de Hierro.

Después de que el Grupo Carso adquirió las tiendas Sear's en 1997, continuó con la estrategia de reducir el espacio de las tiendas departamentales y anexar locales comerciales y cines para transformarlas en pequeños centros comerciales, tal es el caso de la tienda

ubicada en Insurgentes Centro, en la colonia Roma, lo que multiplica aún más la oferta de centros comerciales especializados en bienes duraderos y de entretenimiento.

En la década de los 90, el negocio de los centros comerciales empieza a madurar para consolidarse en poco tiempo. En este periodo se construyeron más unidades comerciales distribuidas por toda la ciudad, esto provocó que la competencia por el mercado se agudizara. El número de grupos económicos que intervienen en la construcción se incrementó y se desarrollaron estrategias con mayores montos de capital en las inversiones, junto con alianzas comerciales de empresas reconocidas que permitieron la edificación de conjuntos con grandes dimensiones.

Las exigencias del mercado hicieron que los complejos más antiguos se remodelaran sus formas, diseño y decoración. A mitad de esa década surgieron los centros especializados en la diversión y entretenimiento, sin almacenes *ancla*, con negocios que buscan satisfacer determinadas necesidades: restaurantes, secciones de *fast food*, multisalas de cines, juegos mecánicos y electrónicos, museos, espectáculos, desfiles de moda, exposiciones, entre otras opciones. Los diseños se alejaron de la típica forma *mall* y en algunos casos se integraron elementos naturales y jardines como parte de la decoración; se incluyeron lugares abiertos con iluminación natural, buscando imitar a los espacios públicos tradicionales de la ciudad.

## 2. Estrategias de Pequeños Inversionistas

A partir de la década de los ochenta inició una fuerte multiplicación de los centros comerciales en diferentes partes de la ciudad, como consecuencia del éxito de las inversiones en el negocio inmobiliario y comercial de los tres primeros centros que se abrieron en la ciudad. Esta época empezó después de la apertura de Perisur y abarcó hasta 1990, el fenómeno llegó a tener eco en otras ciudades importantes del país y no sólo aumentó el número sino también los inversionistas; en algunos casos se asociaron dueños de empresas medianas y pequeñas para incursionar en el negocio. Esto hizo que las

tendencias marcadas por los grandes grupos cambiaran y con ello las formas y estrategias de localización para los pequeños inversionistas.

### *Desarrollos corporativos*

Las primeras formas que aparecen en este periodo y que surgieron como parte de proyectos corporativos, se alejan de las construcciones horizontales tipo *mall-dumbell* y prevalecen los edificios verticales de varios pisos que albergan oficinas y conjuntos corporativos. Los proyectos se desarrollan a partir del concepto de edificios para oficinas y comparten el espacio limitado con el centro comercial; al ser la función administrativa y de servicios la más importante, la ubicación se rige por la lógica de aproximarse a las zonas de oficinas; generalmente áreas consolidadas de la ciudad y con espacios limitados, lo que obliga a los centros comerciales a perder la forma horizontal junto con los negocios ancla rodeados por los estacionamientos; estos centros se caracterizan por la verticalidad y estacionamientos en los sótanos de los edificios.

### Plaza Polanco

El primer conjunto comercial de este periodo es Plaza Polanco<sup>14</sup> que abrió sus puertas en 1981, en las calles de Homero, Ejército Nacional y Lagrange, en la colonia Los Morales Polanco, delegación Miguel Hidalgo. El conjunto comercial se construyó como parte de un proyecto corporativo de oficinas que cuenta con cuatro edificios con acceso desde la plaza.

El concepto que da forma al conjunto son las torres de oficinas, ubicadas cada una de ellas en los cuatro ángulos del centro comercial de dos pisos, con el estacionamiento en el sótano. Los edificios tienen pocos pisos, ya que la zona está consolidada y existen restricciones en la altura de las construcciones. El diseño fue del Arq. Rafael Marcos

---

<sup>14</sup> La información sobre esta Plaza la proporcionó la Lic. Cecilia López de la Garza, administradora del conjunto comercial en la entrevista realizada, el 05 de agosto de 1999.

Shabot y la construcción del conjunto estuvo a cargo del despacho Frel Ingenieros. El centro está organizado bajo el sistema de condominio en el que participan todos los locatarios, que pagan los servicios a una administración encargada de coordinar el funcionamiento.

La plaza ocupa una extensión de 10, 370 m<sup>2</sup> en los que se distribuyeron 72 locales comerciales enfocados a ofrecer servicios a las oficinas, por lo que prevalecen los restaurantes y cafeterías (a pesar de que no cuenta con una zona de *fast food*) también se encuentran pequeños locales con servicios, como agencias de viajes. La ausencia de negocios ancla y de una mezcla de tiendas reconocidas hacen que el centro no tenga una importante oferta de productos para los consumidores de las zonas residenciales aledañas, esto lo hace poco atractivo para los visitantes.

### Centro Comercial Galerías

Otro conjunto comercial con características similares es el Centro Comercial Galerías (ahora Plaza de las Estrellas), ubicado en la Av. Melchor Ocampo y Marina Nacional, en una zona central y consolidada de la ciudad de la delegación Miguel Hidalgo. El conjunto en total tiene un terreno de 35, 000 m.<sup>2</sup> distribuidos entre el centro comercial, tres torres de oficinas y el Hotel del Prado con 400 habitaciones.

El centro abrió en octubre de 1982 y en su interior alberga 215 locales en los que se ubican tiendas de ropa, zapatos, mueblerías, algunos restaurantes y tres salas de cines, distribuidos en dos niveles a lo largo de dos corredores principales; al hotel se puede acceder desde el centro comercial. El estacionamiento está en el sótano y es de pago con capacidad para dos mil vehículos. Fuera del centro comercial se encuentra un restaurante *Vip's* (del grupo Cifra) y las torres con oficinas.

Las dos importantes avenidas que circundan al centro han garantizado la afluencia de los clientes provenientes de las colonias Anzures, Polanco y Cuahutémoc; en los

primeros años de operación la fácil accesibilidad y la escasa competencia en la zona fueron factores de éxito; sin embargo predominaba la comercialización de productos poco reconocidos en el mercado, lo que hizo que en los primeros años de la década de los 90's y frente a la competencia de fuertes marcas y nuevas zonas comerciales más novedosas, Plaza Galerías empezara a perder la afluencia de los visitantes.

En 1997 se planteó una estrategia para cambiar y reforzar la función comercial del conjunto; esto incluyó trabajos de remodelación, la introducción de una zona de fast food y el concepto del "paseo de las luminarias" en el que se colocaron estrellas en los pisos de los corredores del centro, con los nombres y manos grabadas de actores (al estilo Hollywood); de esto derivó su nuevo concepto y nombre de Plaza de las Estrellas. Una atracción más es el "pasaje esotérico"; que abarca una pequeña sección en donde se ubican negocios y productos sobre el tema, pero el factor más importante y que le ha permitido recuperar el mercado, es la introducción de un negocio ancla: las 14 salas de cines de la cadena Cinemex, hecho que cambió el giro del centro y ahora está más especializado en el entretenimiento.

### Plaza Inn

El último desarrollo corporativo de la década de los ochenta es Plaza Inn<sup>15</sup>, ubicado al sur de la ciudad, en la Av. Insurgentes Sur en una zona consolidada de la delegación Alvaro Obregón. El conjunto se empezó a construir en 1980, pero se terminó hasta diciembre de 1984; con un edificio de oficinas y la plaza comercial con 200 locales terminados en los que se establecieron tan sólo 20 tiendas, dos estacionamientos, uno en el sótano y otro exterior en la parte posterior del conjunto. El desarrollador del proyecto y actual administrador del conjunto es Plaza Insurgentes Sur S.A de C.V. actualmente dueña del 38% de los locales del centro comercial. El Arq. Paolo Parvoni se encargó del diseño y construcción del conjunto sobre un terreno de 37, 000 m<sup>2</sup>.

---

<sup>15</sup> La información sobre Plaza Inn se obtuvo en las entrevistas realizadas el 03 de agosto de 1999 al Lic. Fernando de la Torre, dueño de varios locales y al Lic. Maximino Martínez Contreras, administrador de la Dirección de estacionamientos de la Sociedad Inmobiliaria y Fraccionadora, S.A. de C.V.

En 1985, y a causa de los terremotos de ese año, Nacional Financiera S. A. (NAFINSA) perdió las oficinas ubicadas en el centro de la ciudad; cuando buscó una nueva zona para establecer su corporativo se asoció con Plaza Insurgentes Sur y con una fuerte inversión terminó el proyecto inconcluso de otras tres torres de oficinas; actualmente ocupados y en las restantes se encuentra la Comisión Nacional Bancaria. Los cuatro edificios son rentados y administrados por la Sociedad Inmobiliaria y Fraccionadora, S. A. de C. V. de NAFINSA.

El centro comercial Plaza Inn es administrado como un condominio independiente de todo el conjunto Plaza Insurgentes Sur, actualmente hay 258 locales. Los primeros establecimientos del centro comercializaban productos dirigidos a sectores con alto poder adquisitivo del mercado circundante (la colonia Guadalupe Inn, San Angel Inn y San Angel entre otras), pero con el paso de los años la Plaza fue perdiendo mercado, ya que como menciona un locatario "hasta ahora no cuenta con un negocio ancla y la zona se ha afectado por los cambios de uso de suelo habitacional a comercial y de servicios, lo que ha incrementado la competencia en el área, algunos establecimientos han logrado mantenerse; pero generalmente son aquellos que ofrecen servicios para las oficinas como restaurantes, zapaterías y agencias de viajes" (entrevista del 03 de agosto, 1999).

La Plaza es administrada como una sola unidad no funciona como tal, ya que los diferentes criterios de los dueños de los locales hacen que sea más difícil plantear una estrategia de remodelación o introducir nuevos conceptos para atraer nuevos consumidores al centro.

### *Desarrollos Inmobiliarios*

En este periodo surgió también el tipo de proyectos financiados por pequeños grupos de empresarios que asociados invirtieron en el negocio inmobiliario de los centros comerciales. Como pequeños seguidores de las estrategias y formas de los grandes

desarrollos de la ciudad, intentaron reproducir los diseños estableciéndose en zonas con amplios mercados de clase media y donde no existían grandes abastecedores de bienes y servicios.

### Plaza Aragón

El primer centro comercial con estas características es Plaza Aragón, que abrió sus puertas a principios de los 80's. Esta ubicado al noroeste de la ciudad, en una zona periférica suburbana (no consolidada en esa época) en la Av. Central, Municipio de Ecatepec, Estado de México. El caso de este centro comercial llama la atención por ser pionero en dirigirse a abastecer de bienes duraderos y servicios a una amplia zona habitacional con población de ingresos medios y bajos (Bosques de Aragón, Valle de Aragón, entre otras). Los inversionistas de este proyecto fueron pequeños empresarios que una vez concluido el conjunto vendieron los locales a los pequeños comerciantes; se organizaron bajo el sistema de condominios con una administración encargada de cobrar las cuotas de mantenimiento y de pagar los servicios.

El terreno donde se construyó permitió aplicar el diseño *mall-dumbell* en el conjunto rodeado por el estacionamiento; pero no cuenta con negocio ancla, ya que ninguna cadena comercial importante se interesó en invertir en la zona poco consolidada y con escasas vías de comunicación. La falta de un negocio ancla reconocido y el establecimiento de marcas poco características de los centros comerciales han hecho que la mezcla de productos no llegue a madurar, por esta razón se observan locales vacíos y poca afluencia de clientes.

### Plaza Tepeyac

Plaza Tepeyac<sup>16</sup>, construida en los terrenos de lo que fue la planta de Ford Motor Company, se encuentra en la Calzada Guadalupe y Av. Henry Ford, delegación Gustavo A. Madero al norte de la ciudad; abrió sus puertas en 1988. El terreno de 12,000 m<sup>2</sup> permitió

---

<sup>16</sup> La información sobre este centro comercial se obtuvo en la entrevista al Administrador, el Lic. Humberto García, el 30 de agosto de 1999.

que se construyera con la forma *mall-dumbell*, con un solo nivel y 117 locales, donde todos los pequeños comerciantes son dueños de su espacio. El estacionamiento rodea al conjunto.

En este proyecto el inversionista inmobiliario y comercializador de los locales fue Bienes Raíces del Real, quien invitó en 1989 al grupo CIFRA a establecerse con varias de sus empresas. Al exterior se ubicaron los restaurantes Vip's, el Portón y Ragazzi y al interior del centro se establecieron dos negocios ancla: la tienda departamental Suburbia y Wal-Mart de autoservicio; esto hace que el centro comercial de tipo comunitario esté especializado en la venta de bienes y servicios de primera necesidad, aunque como parte de su mezcla de negocios cuenta con tres salas pequeñas de cines de la empresa Multicinemas y un atractivo carrusel tradicional que se instaló en 1990.

El éxito de este centro, como comenta su administrador "que en su origen fue pensado como abastecedor de bienes y servicios duraderos, se debe a que cambió su estrategia y se especializó en productos de primera necesidad con la participación del grupo Cifra" (entrevista del 30 de agosto de 1999).

Estos dos centros comerciales son los dos últimos construidos en la ciudad por pequeños grupos de inversionistas más interesados en el negocio inmobiliario que en el desarrollo y administración del conjunto comercial; por esta razón no cuentan con negocios *ancla* importantes y esto hace que la mezcla, la imagen y concepto del conjunto no sea fuerte. En el funcionamiento de estos centros la planeación es más difícil, ya que no siempre todos los locatarios participan en la definición de las estrategias para ganar mercado y con los años se han enfrentado a problemas en su funcionamiento; la afluencia de los visitantes es cada día menor y la rotación de los negocios muy alta, generalmente enfrentan dificultades para que los comerciantes se establezcan en ellos y los locales no llegan a ocuparse al 100%.

### *Proyectos poco exitosos*

En la industria de los centros comerciales, durante la década de los 90 muchos proyectos no se concluyeron, funcionaron por poco tiempo o cerraron sus puertas por diversas razones, entre estos casos están:

- ❖ Lomas Plaza, que operó pocos meses al noroeste de la ciudad; abrió sus puertas en 1988 en una importante vía de comunicación, el Blvd. Avila Camacho y Presidente Masarik, delegación Miguel Hidalgo. Dejó de funcionar porque provocó grandes problemas de circulación en la zona, que ya presentaba congestionamientos;
- ❖ Acrópolis ciudad comercial (1994) ubicada en la zona de Lomas Verdes (sólo funcionó por dos meses, actualmente está abandonado);
- ❖ Metrodom (1994) y Metrostar (1994) ambos proyectos del grupo Frisa, que no llegaron a desarrollarse;
- ❖ Power Center (1994), Europlaza (1994) y Magnocentro Huixquilucan (1994), al igual que los dos anteriores no se construyeron.

En estos casos, las causas que ocasionaron su cierre o que no permitieron su desarrollo son diversas: no se contaba con negocios anclas importantes, los inversionistas de estos proyectos no aplicaron estudios de mercado que les permitiera seleccionar una ubicación adecuada, así como una mezcla de negocios apropiada, además a finales de 1994 muchos proyectos de la industria de la construcción se retrasaron, así como la entrada al mercado nacional de tiendas departamentales extranjeras (J.C Penney y Dillard's), debido a la fuerte crisis económica que enfrentó el país (Obras, abril de 1999: 19).

A continuación se presenta el Cuadro 2, con un listado cronológico de los centros comerciales descritos en esta primera parte. Éstos fueron ordenados numéricamente para facilitar su ubicación en el Mapa 1 que muestra las principales vías de comunicación de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM).

El Mapa 2, muestra la distribución de la estratificación socio-espacial por AGEB de la ZMCM para 1990; lo que no permite observar que la mayoría de los conjuntos (a excepción de Plaza Aragón, Plaza Tepeyac y Plaza Lindavista) se concentran en las zonas de mejores ingresos (estratos altos y medio-altos); es decir, en el área sur poniente de la ciudad que abarca las delegaciones de Benito Juárez, Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón y Coyoacán, así como parte de los municipios de Naucalpan y Huixquilucan en el Estado de México.

Cuadro 2. PRINCIPALES CENTROS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE MEXICO.

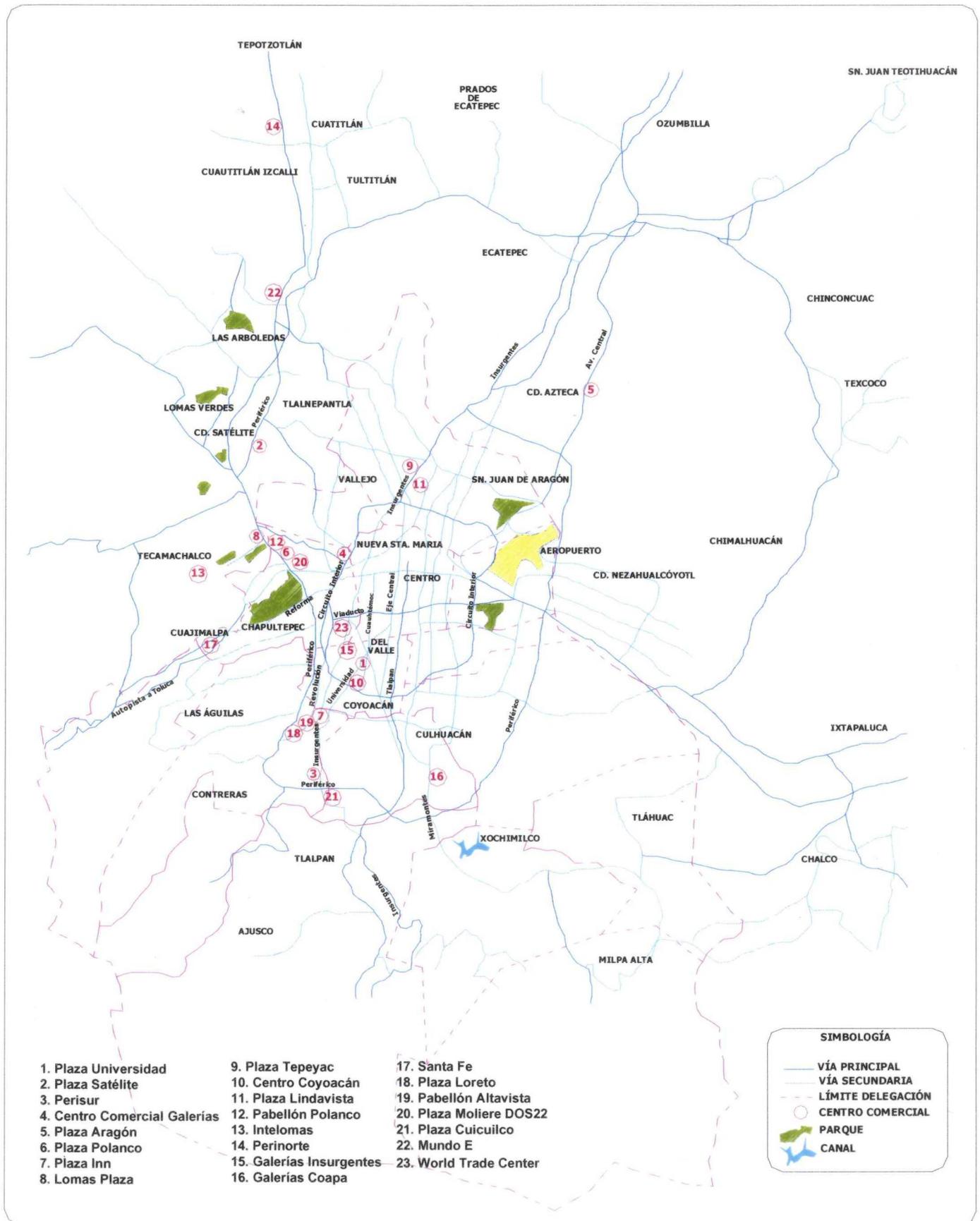
	NOMBRE	UBICACIÓN	DELE. O MUN.	AÑO	SUPERF.	ACCESOS	ANCLAS	FORMA	EMPRESA DESARR.	EMPRESA CONSTRUC.
1	Plaza Universidad	Av. Universidad 1000	Benito Juárez	1968	59 locales	Av. Universidad, calle Parroquia, Av. Popocatepetl	Sear's Roebuck, Sanborn's	Mall.	Sear's	Juan Sordo Madaleno
2	Plaza Satélite	Bldv. Avila Camacho 2251	Naucalpan	1971	118 locales	Periférico Norte.	Sear's Roebuck, Liverpool, Palacio de Hierro.	Mall.	Sear's	Juan Sordo Madaleno
3	Perisur	Periférico Sur 4690	Coyoacán	1981	175,000 m <sup>2</sup> 149 locales	Periférico, Insurgentes Sur, Zacatepetl.	Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's Roebuck, Suburbia, Sanborn's.	Mall.	Liverpool	Juan Sordo Madaleno y José Adolfo Wiechers
4	Centro Comercial Galerías	Melchor Ocampo # 193, esq. Marina Nacional. Col. Anzures	Miguel Hidalgo	1982	35,000 m <sup>2</sup> 215 locales	Melchor Ocampo, Marina Nacional y Circuito Interior	Sanborn's, 14 salas Cinemex, Vip's, tres torres de oficinas y un hotel.	Centro de Oficinas	N.D.	N. D.
5	Plaza Aragón	Av. Hank Glez y Blvd. Guerrero	Ecatepec	N. D.	N. D.	Av. Hank Glez y Blvd. Guerrero	N. D.	Mall.	N. D.	N. D.
6	Plaza Polanco	Jaime Balmes #11, Col. Los Morales Polanco	Miguel Hidalgo	1981	10,370 m <sup>2</sup> 72 locales	Ejército Nacional y Lagrange	Cuenta con 4 torres de oficinas.	Centro de oficinas.	Frel Ingenieros	Arq. Rafael Marcos Shabot
7	Plaza Inn	Insurgentes Sur #1971	Álvaro Obregón	1985	37,000 m <sup>2</sup> 258 locales	Av. Insurgentes Sur.	Cuenta con oficinas de NAFINSA y la CNB.	Centro de oficinas.	Plaza Insurgentes Sur	Arq. Paolo Parvoni
8	Lomas Plaza	Bldv. Avila Camacho y Presidente Mazarik	Miguel Hidalgo	1988	N. D.	Bldv. Ávila Camacho, Mazarik y Av. Palmas	CERRADO	Mall.	N. D.	Molet y Molet arquitectos.
9	Plaza Tepeyac	Calz. Guadalupe y Av. Henry Ford	G. A. Madero	1988	12,000 m <sup>2</sup> 117 locales	Calz. Guadalupe y Av. Henry Ford	Wal-Mart, Suburbia, 3 salas Multicines, Vip's, Portón.	Mall.	Bienes Raíces del Real.	Bienes Raíces del Real.
10	Centro Coyoacán	Av. Coyoacán no. 2000	Benito Juárez	1989	28,000 m <sup>2</sup> 95 locales	Av. Universidad, Av. Coyoacán, Churubusco.	Palacio de Hierro, Sanborn's	Mall	Grupo Palacio de Hierro	N. D.
11	Plaza Lindavista	Av. Montevideo #642	G. A. Madero	1990	44,989 m <sup>2</sup> 94 locales	Av. Montevideo y Av. Inst. Politécnico Nal.	Sear's, Wings.	Mall.	Inmobiliaria Plaza Lindavista S. A.	Grupo Capsa.
12	Pabellón Polanco	Av. Ejército Nacional no. 980, Col. Los Morales Polanco	Miguel Hidalgo	1990	100 locales	Av. Ejército Nacional.	Sear's, salas de cines.	Mall.	Sear's	Fondo de Opción.

Cuadro 2. PRINCIPALES CENTROS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE MEXICO.

	NOMBRE	UBICACIÓN	DELE. O MUN.	AÑO	SUPERF.	ACCESOS	ANCLAS	FORMA	EMPRESA DESARR.	EMPRESA CONSTRUC.
13	Interlomas	Av. Conscripto y Paseo de la Herradura	Huixquilucan	1991	137.172 m <sup>2</sup>	Av. Conscripto y Paseo de la Herradura	Aurrera. Hermanos Vazquez. Sanborn's. 16 salas Cinemex	Mall	Interlomas S. A.	N. D.
14	Perinorte	Autopista México-Querétaro y conexión con Autopista Chamapa Lechería	Tlalnepantla	1992	N. D.	Autopista México-Querétaro.	Salinas y Rocha Gigante. 4 salas Cinemex.	Mall	N. D.	N. D.
15	Galerías Insurgentes	Insurgentes Sur	Álvaro Obregón	1993	13.400 m <sup>2</sup> . 100 locales	Insurgentes Sur.	Liverpool	Mall	Liverpool	N. D.
16	Galerías Coapa	Calz. Del Hueso y Av. Miramontes.	Coyoacán	1993	50.000 m <sup>2</sup> . 170 locales	Av. Miramontes, Calz. Del Hueso.	Liverpool, Sanborn's, Sear's.	Mall	Liverpool.	N. D.
17	Santa Fe	Intersección Autopista de cuota a Toluca y Prolong. Paseo de la Reforma	Límites de Álvaro Obregón y Cuajimalpa	1994	285 locales	Autopista de cuota a Toluca. Paseo de la Reforma.	Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's Roebuck, Cinemex. Sanborn's.	Mall	SERVIMET	Diversas Constructoras
18	Plaza Loreto	Altamirano #46. Tizapan de Sn. Angel	Álvaro Obregón	1994	38 locales	Av. Revolución, Eje 10 Sur.	Cinemex, Sanborn's.	Mall	GRUPO CARSO	GRUPO CARSO
19	Pabellón Altavista	Calz. Desierto de los Leones #52 esq. Revolución	Álvaro Obregón	1995	N. D.	Altavista, Av. Revolución.	Cinemex, Sanborn's.	Mall	N. D.	Fondo de Opción.
20	Plaza Moliere DOS 22	Av. Moliere, Horacio y Homero. Polanco.	Miguel Hidalgo	1997	19,067m. <sup>2</sup>	Moliere, Horacio, Homero.	Palacio de Hierro. Cuenta con oficinas.	Mall	Palacio de Hierro	Sordo Madaleno Asociados.
21	Plaza Cuicuilco	Sn. Fernando no.645	Tlalpan	1998	5.000 m. <sup>2</sup> . 65 locales	Periférico. Insurgentes Sur.	Cinemex, Sanborn's. Cuenta con oficinas	Mall	GRUPO CARSO	Grupo CARSO y diversas constructoras
22	Mundo E	Bldv. Avila Camacho no. 40	Naucalpan	1999	188,017m <sup>2</sup> 140 locales	Bldv. Ávila Camacho.	19 salas Cinemex. Carrefour.	Mall	GRUPO FRISA	GRUPO DECCA. Montaña Arquitectos Consultores.
23	World Trade Center	Av. Insurgentes Sur	Álvaro Obregón	1999	N. D.	Av. Insurgentes Sur	Cinemex. tienda departamental J C Penney	Mall	Conjunto WTC	Gutiérrez Cortina Arquitectos

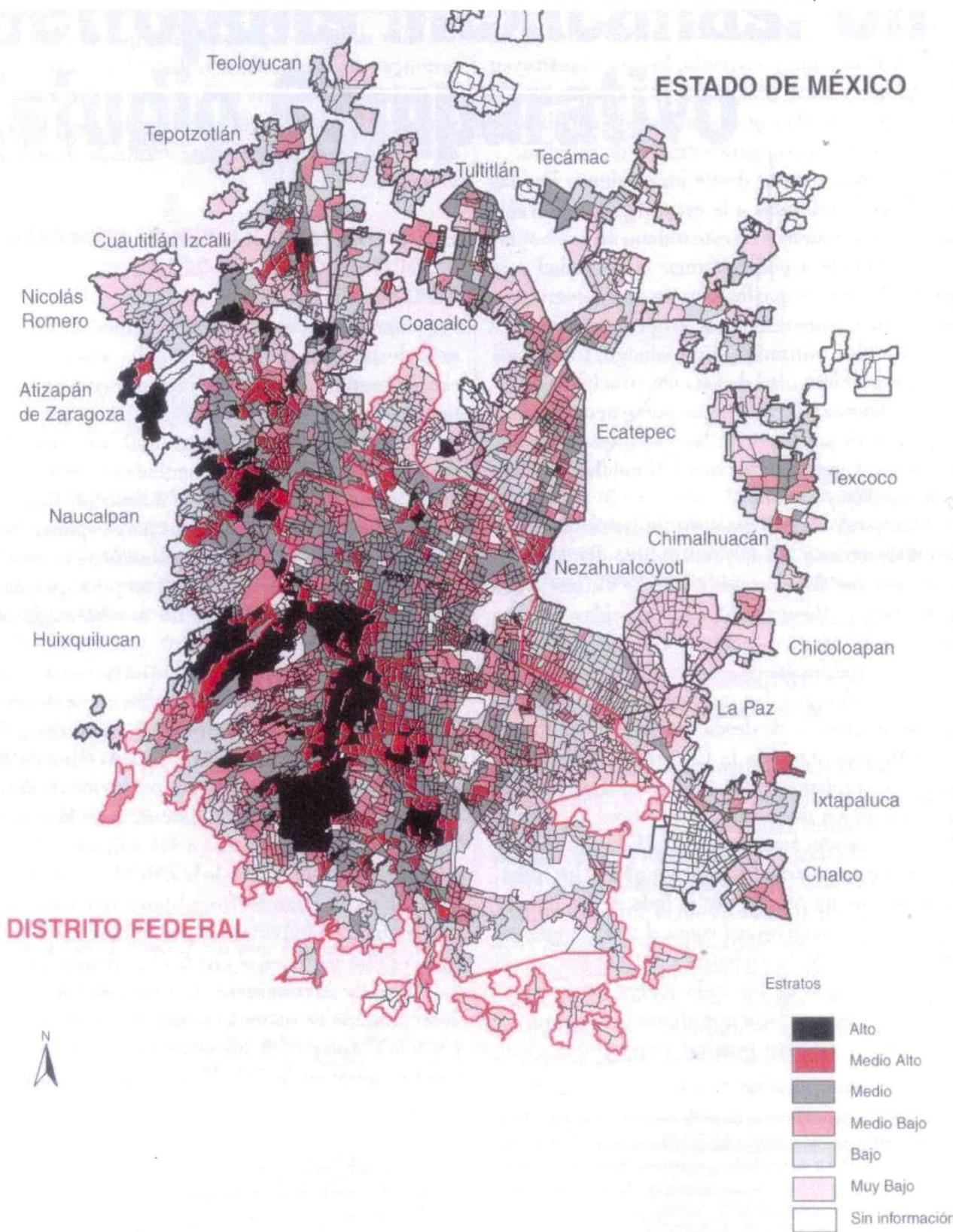
N. D. No Determinado

# Mapa 1. CENTROS COMERCIALES EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO



Fuente: Guía Roji 2000, con datos recabados por la autora.

**Mapa 2. DISTRIBUCIÓN DE AGEB SEGÚN ESTRATO SOCIO-ESPACIAL EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO, 1990.**



Fuente: Rubalcava R. M. y Martha Schteingart en El Mercado de Valores, abril 2000.

## ANÁLISIS A PROFUNDIDAD DE TRES CASOS

Para conocer con mayor amplitud las características de los centros comerciales, así como los cambios que se han dado en sus formas, funcionamiento y estrategias en México, se seleccionaron tres casos de estudio: Perisur, uno de los primeros y el más exitoso, construido durante los años 80's; Santa Fe, considerado como el complejo comercial más grande en la ciudad, y Plaza Cuicuilco un proyecto innovador de reciente apertura, especializado en el entretenimiento. Todos ellos cuentan con características que los hacen representativos para el estudio; los dos primeros surgieron siguiendo los lineamientos de los grandes centros comerciales tipo *mall*, mientras que el último se originó como uno de los pocos proyectos de reciclamiento urbano.

### *Perisur*<sup>17</sup>

Perisur abrió sus puertas el 28 de octubre de 1981 y es junto con Plaza Satélite, uno de los primeros grandes proyectos en el que se desarrolló la idea del gran *mall* en la ciudad.

#### *Localización y Zona*

La ubicación del centro influyó mucho en su concepción y éxito; de hecho retoma el nombre de su localización, ya que fue construido junto a una de las vías rápidas más importantes de la ciudad, el Anillo Periférico, que permite la fácil accesibilidad de los visitantes y proveedores al centro. Otra vía de comunicación es Insurgentes Sur, pero su acceso se limita tan sólo al uso del automóvil, porque a su alrededor no existen estaciones del metro sino sólo algunas rutas de microbuses y taxis (ver Figura 1).

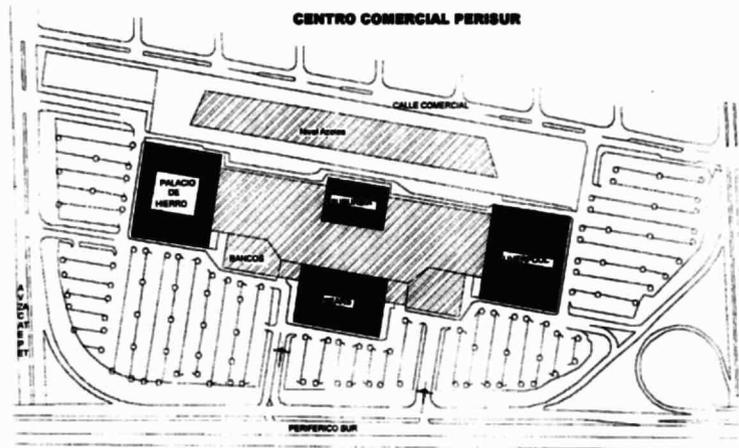
El proyecto de Perisur surgió con el propósito de proveer de bienes durables y servicios a una extensa área ahora consolidada del sur de la ciudad. La zona abarca diferentes colonias residenciales de ingresos altos y medios altos, como Jardines del

---

<sup>17</sup> Agradezco la entrevista de la Lic. Silvia Valdés, encargada de la publicidad del centro, 14 de mayo de 1999.



Figura 2: DISTRIBUCIÓN DE PERISUR

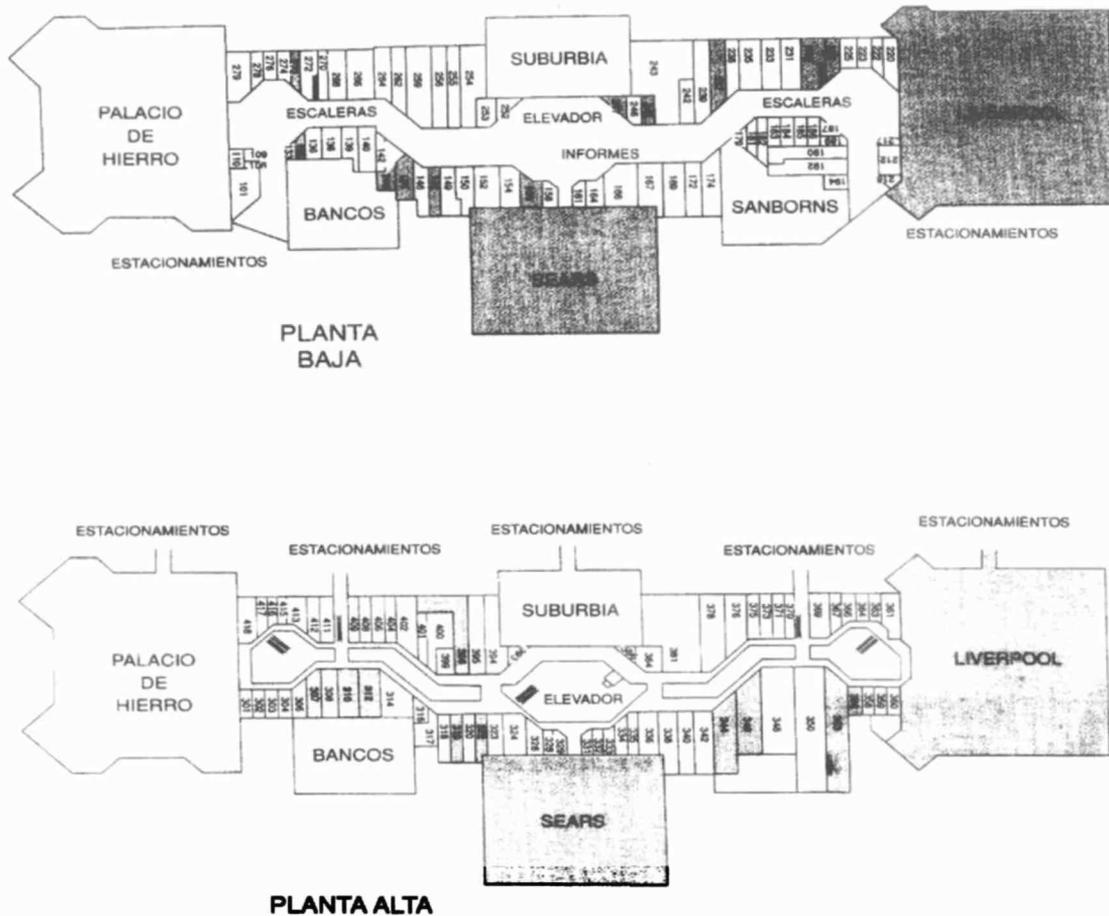


Fuente: Administración del centro, 1999

3), consideradas como áreas públicas, usadas para montar exposiciones temporales o realizar eventos especiales. Los espacios comunes como las plazuelas y los corredores se rentan a pequeños *stands* o a concesionarios de autos; de esta forma la administración obtiene más ingresos que ayudan a solventar el costo de mantenimiento del centro. En la planta alta las áreas de circulación son laterales y a lo largo de todo el conjunto se distribuyeron 149 locales. El diseño de cada una de las tiendas *anclas* fue llevado a cabo por diferentes arquitectos y por esta razón cada tienda departamental presenta sus propias características.

La construcción de todo el conjunto se llevó a cabo por la empresa norteamericana Chaix and Jonhson. Entre otras instalaciones, el edificio cuenta con cuatro montacargas, un elevador en el área de circulación, escaleras eléctricas, pasillos de servicio, sistema de aire acondicionado, refrigeración, ventilación y sistema anti-incendios.

**Figura 3: CROQUIS DE PERISUR**



Fuente: Administración de Perisur, 1999

En Perisur se llevaron a cabo remodelaciones menores en 1994; con el propósito de modificar su imagen se cambiaron las fachadas de las entradas, las banquetas, los directorios y además se construyeron tres nuevas fuentes, una frente a Liverpool, otra junto a Palacio de Hierro y la tercera en la plaza central, a un lado de Sear's y Suburbia; se agregó más iluminación y se retiró la alfombra que cubría los corredores de la planta alta.

En 1998 fue remodelada la tienda Sear's, como parte de la estrategia de cambio de imagen que se realizó en todas las tiendas de la cadena al ser adquiridas por el Grupo Carso; en el caso de la tienda ubicada en Perisur al principio sólo se había planteado

transformar la decoración interior, pero debido a que en el transcurso de las obras ocurrió un incendio que quemó parte del sótano y el primer piso, la remodelación tomó más tiempo y se tuvo que cambiar la distribución y la imagen de toda la tienda.

### *El funcionamiento y la administración*

El terreno es propiedad del grupo Liverpool y es manejado por la empresa subsidiaria *Inmobiliaria para Centros Comerciales S. A. de C. V.* (IMPCECO). El régimen de propiedad bajo el cual se encuentra es el de condominios; el dueño mayoritario es el grupo Liverpool pero comparte la propiedad con Sear's y Palacio de Hierro y juntos conforman un comité encargado de evaluar el funcionamiento y los cambios del centro; el resto de los locales se rentan. La administración es llevada por *Administración de Condóminos S. A. de C. V.* (ADCON) empresa subsidiaria del grupo Liverpool. Las funciones que cumple ADCON son principalmente:

- ❖ cobro de renta de locales;
- ❖ mantenimiento y limpieza del centro comercial, áreas comunes y estacionamientos;
- ❖ vigilancia y control del funcionamiento de los sistemas de seguridad ;
- ❖ cobro de la renta de las áreas comunes y de las cuotas de los costos de mantenimiento;
- ❖ imagen y publicidad en prensa, radio y televisión;
- ❖ señalización y decoración interior;
- ❖ funcionamiento y administración de los estacionamientos; y
- ❖ establecimiento de políticas y reglamentos del centro.

Los centros comerciales son planeados, coordinados y administrados como una unidad, por ello dentro de las funciones más importantes de la administración se encuentra la de establecer las políticas y reglamentos de funcionamiento, que en su mayoría están enfocados a cuidar la imagen y el orden en el centro comercial; estos elementos son características de una propiedad privada.

A diferencia de un espacio público, en un centro comercial existen lineamientos muy específicos a los que todos los locatarios y visitantes deben sujetarse. Por ejemplo, se aplican normas referidas a los aparadores, los cuales no deben ser cubiertos en su totalidad con publicidad; en ellos sólo se permite la exhibición de los productos y anuncios promocionales, pero no anuncios personales. Tampoco se pueden usar cámaras fotográficas, de video o cualquier otro medio que registre imágenes al interior de los estacionamientos y del centro; para su uso es necesario un permiso especial de la administración.

El personal de seguridad tiene el *derecho* a no permitir el acceso o si es necesario, desalojar a cualquier persona que pueda atentar contra la seguridad de las instalaciones o de las personas que visitan el centro; tampoco se permite realizar encuestas, ni entrevistas en los estacionamientos, o al interior del centro.

### *Giros comerciales y formas empresariales de los negocios*

En la época que abrió sus puertas el centro comercial, las personas que rentaron los locales comerciales iniciaron con negocios, vendiendo artículos producidos por ellos mismos. En la entrevista realizada a la administradora, ella afirmó que "muchos de los locales se rentaron a pequeños comerciantes que querían vender sus propios productos, muchos de los cuales no eran marcas que los consumidores identificaran fácilmente". El hecho de que muchos de los productos que se comercializaban no fueran marcas reconocidas en el mercado, hizo que algunos locales cambiaran de giro y de dueño hasta que la mezcla de negocios se fue consolidando.

Al ser uno de los primeros centros comerciales en operar en la ciudad, en su diseño no se aplicaron las formas que ahora se observan en la mayoría de los más recientes; no se incluyó lo que comúnmente se conoce como la zona del *fast food* destinada a concentrar en una misma área, un conjunto de locales donde se establecen los negocios de comida rápida (que en su mayoría son franquicias) y que además comparten una sección común de mesas

y sillas para los comensales.

En Perisur no se encuentra esta zona y por esta razón los restaurantes y negocios que con el tiempo se fueron estableciendo tuvieron la necesidad de hacer modificaciones a los locales para albergar en su interior las mesas y sillas. Esto no ha sido una limitante para que se establezcan algunos restaurantes que funcionan con el formato de *fast food*; tal es el caso de Mc'Donalds, que renta un espacio en este centro desde 1991. De la misma forma, en otros giros comerciales, hay muchos locales que han cambiado y paulatinamente han incorporado negocios que funcionan bajo el sistema de franquicias (ver más adelante el análisis de las formas de los negocios).

En este centro no hay establecimientos dirigidos al esparcimiento y al entretenimiento; no hay salas de cines, ni negocios de juegos de video y esto en parte se debe a la misma razón por la que no hay una sección de *fast food*.

Cuando el centro comercial abrió sus puertas, las secciones destinadas al esparcimiento y al entretenimiento no se consideraban como un atractivo importante y con el transcurso del tiempo no se han establecido en él; así la mayoría de los negocios están mas relacionados con los giros de vestido, calzado y comida; en otra parte importante del centro se ubican los servicios bancarios, entre los que se incluyen sucursales de los bancos más importantes del país (ver el listado de negocios en los Anexos 1 y 2).

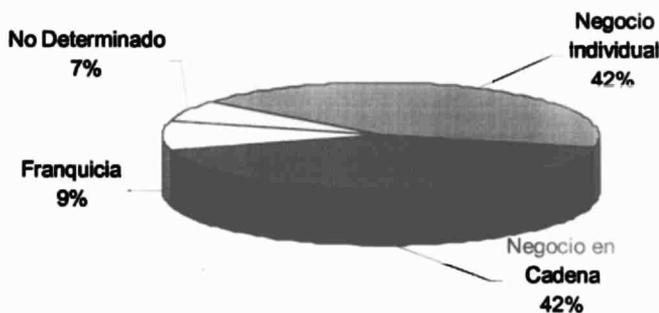
No se cuenta con información disponible sobre el directorio de negocios en la fecha en que el centro abrió, pero sí se obtuvieron dos listados de los comercios; uno de abril de 1992 y otro del mismo mes pero de 1999. Cada una de estas listas fue analizada y se realizó una clasificación de los negocios por su forma de organización y operación (individual, cadena o franquicia) con la intención de mostrar los cambios que se han dado en los comercios. A continuación se muestran en dos gráficas los porcentajes de cómo se distribuyeron estas formas empresariales en cada año (1992 y 1999), así como los cuadros con los totales para cada categoría:

## Formas de Negocios en Perisur, 1992

FORMA	TOTAL	%
1. Negocio individual	69	42.59
2. Negocio en cadena	68	41.98
3. Franquicia	14	8.64
4. No determinado	11	6.79
<b>TOTAL DE NEGOCIOS</b>	<b>162</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Formas de Negocios en Perisur, 1992  
(Porcentajes)



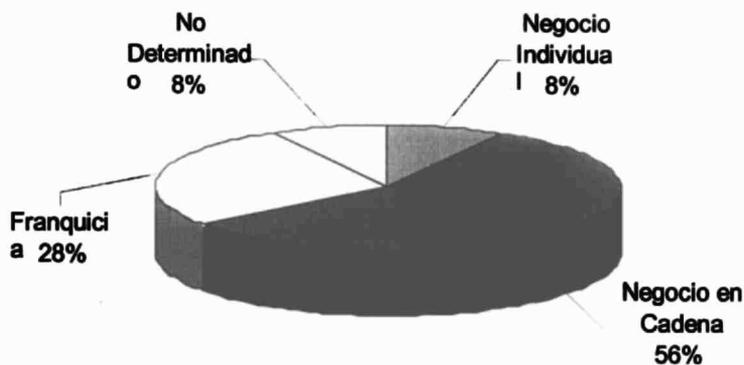
Fuente: Elaboración Propia

## Formas de Negocios en Perisur,

FORMA	TOTAL	%
1. Negocio individual	13	7.98
2. Negocio en cadena	92	56.44
3. Franquicia	45	27.61
4. No determinado	13	7.98
<b>TOTAL DE NEGOCIOS</b>	<b>163</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Formas de Negocios en Perisur, 1999  
(Porcentaje)



Fuente: Elaboración Propia

En el centro comercial Perisur, en el año de 1992 prevalecían entre los establecimientos dos formas empresariales; el individual y en cadena, que representaban un 42.59% y un 41.98% respectivamente; las franquicias tan sólo abarcaban el 8.64% de los negocios. En el caso de los comercios establecidos en 1999, se observa que esta proporción cambia y las formas más importantes son la cadena (56.44%) y la franquicia (27.61%); mientras que los negocios individuales tan sólo ocupan el 7.98% del total, esto es una disminución de casi el 81% en el número de locales.

Por otro lado, tal parece ser que paulatinamente el número de negocios que funcionan bajo el sistema de franquicias va en aumento (registró un incremento de más del 320%). En los dos años se presentaron casos de negocios en los que no fue posible obtener la suficiente información para determinar la forma empresarial a la que pertenecían.

### ***Santa Fe***

#### ***Localización***

El centro comercial Santa Fe, actualmente reconocido por muchos como el más grande de la Ciudad de México, está ubicado en una zona al poniente, entre los límites de las delegaciones Alvaro Obregón y Cuajimalpa (ver Figura 4). Es considerado como uno de los más importantes, no sólo por sus dimensiones (de aproximadamente 850 hectáreas), sino además porque transformó en su totalidad el entorno urbano donde se creó.

#### ***Zona***

El origen de la zona de Santa Fe se remonta a la fundación del pueblo de Santa Fe de los Naturales, por Vasco de Quiroga y 120 jefes de familia Nahuas y Otomíes en las orillas de lo que en ese entonces era la Ciudad de México, alrededor de 1531. Las actividades del pueblo giraban en torno a un importante sanatorio que se construyó en ese lugar y ofrecía sus servicios a una amplia región, además de contar con una iglesia y un colegio.

Figura 4: Ubicación de Santa FE



Fuente: Guía Roji, 1999

Con el paso del tiempo esta comunidad prosperó gracias a las actividades relacionadas con el sanatorio, pero con la muerte de su fundador Vasco de Quiroga, el pueblo de Santa Fe de los Naturales empezó a perder su importancia y se fue despoblando.

La prosperidad del lugar se recuperó después de muchos años, cuando se descubrieron las minas de arena como un recurso explotable y de larga vida. A partir de entonces nuevos pobladores llegaron a la zona, sin embargo, la explotación de la mina nunca se llevó a cabo de manera ordenada lo que ocasionó que a principios de la década de los 60's del siglo XX, Santa Fe se convirtiera en una zona desforestada y devastada con grandes agujeros en el terreno usados como tiraderos de basura al aire libre, además de que a su alrededor se crearon zonas de asentamientos irregulares de familias que vivían de las minas y pepenadores en los tiraderos de basura (Servicios Metropolitanos, 1998).

A principios de los años 70's el Departamento del Distrito Federal detectó las condiciones de insalubridad y de riesgo para las familias asentadas en el extenso terreno.

Por otra parte, encontró en el área un gran potencial para desarrollar en ella un conjunto urbano de crecimiento controlado; por esta razón decidió intervenir y dar una solución al problema de los asentamientos irregulares que ahí se encontraban.

Para cumplir con el objetivo de hacer de Santa Fe un centro urbano importante, a mediados de la década de los 80 el Departamento del Distrito Federal a través de la empresa Servicios Metropolitanos (SERVIMET, creada el 27 de julio de 1978 para funcionar como un agente inmobiliario del gobierno) expropió los primeros terrenos. A finales de la misma década durante la administración del Regente de la ciudad, Manuel Camacho Solís se adquirieron otros terrenos y algunos más se expropiaron, y así se empezó a regenerar la zona.

Las aproximadamente 300 familias (casi 10 mil personas) que vivían trabajando en las minas o como pepenadores fueron ubicados en dos unidades habitacionales: una en la Colonia Santa Lucía (con capacidad para 180 familias) y la segunda en San Mateo Tlaltemango. La empresa SERVIMET participó de manera muy activa en el desarrollo del nuevo centro urbano ya que no sólo elaboró el Plan Maestro para la Zona Especial de Desarrollo Controlado de Santa Fe (ZEDEC Santa Fe), sino que funcionó como el agente inmobiliario encargado de todo el desarrollo y la venta de los terrenos. El Plan Maestro ZEDEC Santa Fe está enfocado a propiciar las actividades del sector servicios y contiene tres objetivos generales:

“- Contribuir al desarrollo ecológico de la región mediante la conservación de las cañadas y del arbolamiento existente, a fin de mejorar el medio ambiente y la calidad de vida de la población local y de la del entorno.

- Canalizar a esta zona las presiones de ocupación y empleo a las que está sujeta la parte poniente de la ciudad, aprovechando la opción que la ZEDEC ofrece tanto para el ramo de la construcción como para las empresas y negocios que ahí se instalarán.

- Aligerar el acceso poniente de la Ciudad de México mediante el desarrollo de la estructura vial que articulará la zona con el Valle de Toluca y al mismo tiempo la intercomunicará con las regiones cercanas.”( Plan Maestro ZEDEC Santa Fe, 1989).

La distribución y usos de las 850 hectáreas de la zona de Santa Fe se encuentran especificadas en el mismo Plan:

- ❖ 215 hectáreas están destinadas a zonas de preservación ecológica que en su mayoría son las cañadas y barrancas además del proyecto Alameda Poniente;
- ❖ aproximadamente el 31% está destinado a zonas habitacionales;
- ❖ al nororiente se incluye la zona de 57 hectáreas ocupadas por el corporativo de Peña Blanca y un centro de ciudad de 16 mil m<sup>2</sup>;
- ❖ en el plan también se contempló la construcción de dos centros comerciales; uno como centro de aprovisionamiento de la zona, *anclado* por una tienda de autoservicio Wall Mart y una tienda departamental Suburbia (ambas del grupo CIFRA) que ocupan aproximadamente 6.5 hectáreas y el otro, un centro comercial tipo *mall* de casi 23 hectáreas *anclado* por las tiendas departamentales más grandes del país: Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's y Sanborn's;
- ❖ otras 31 hectáreas están destinadas a centros educacionales, de las cuales 23 son ocupadas por la Universidad Iberoamericana;
- ❖ el resto del terreno de aproximadamente 22 hectáreas alberga las instalaciones de servicios e infraestructura, como la central telefónica, la central de energía eléctrica y la planta de tratamiento de aguas negras (ver Figura 5).

Figura 5: Mapa del ZEDEC Santa Fe



Fuente: Servicios Metropolitanos (SERVIMET), 1998

Al inicio del proyecto los funcionarios de SERVIMET y del Departamento del Distrito Federal calcularon que la inversión privada para el proyecto sería de 4000 millones de pesos y se generarían 18, 630 empleos (Gamboa de Buen, 1994: 240).

Una vez adquiridos los terrenos e iniciado el programa de expropiaciones, el primer paso fue clausurar los dos tiraderos de basura al aire libre y sustituirlos por el relleno sanitario de Prados de la Montaña, localizado dentro de la misma área.

Las zonas de los basureros fueron saneadas y se construyó una de las áreas verdes, la Alameda Poniente, sobre una extensión de aproximadamente 49 hectáreas donde se ubicaron instalaciones recreativas y jardines; un proyecto similar se planea desarrollar en el relleno sanitario de Prados de la Montaña una vez que concluya su operación.

El conjunto corporativo se conoce como la zona de Peña Blanca, de aproximadamente 57 hectáreas; en esta zona se establecieron oficinas y consorcios empresariales y los servicios complementarios como estacionamientos, comedores, sucursales bancarias, etc. Entre los lineamientos establecidos dentro del plan no se permite la ubicación de industrias, que puedan dañar el ambiente de la zona; la altura permitida para los conjuntos corporativos es de 22 metros como máximo; los estacionamientos deben ser subterráneos y por lo menos un 30 por ciento del terreno debe permitir la recarga de los mantos acuíferos. Algunas de las empresas que se han ubicado en este parque corporativo son: Hewlett-Packard de México, Bimbo, Televisa, además el Centro Corporativo del Grupo Opción.

### *El Diseño del Centro Comercial Santa Fe<sup>18</sup>*

El centro comercial Santa Fe se construyó sobre el predio conocido como La Totolapa (ahora la colonia Antigua Mina la Totolapa), con una extensión de aproximadamente 30 hectáreas, de las cuales 22.5 están destinadas al centro comercial y las restantes a la construcción (aún no concluida) de un hotel, un centro de convenciones y oficinas. El conjunto cuenta con dos estacionamientos de pago, con capacidad para 10,000 automóviles: uno de ellos es descubierto y rodea al centro y el otro es techado de cuatro niveles.

En su diseño lineal al estilo *mall dumbbell* hay una distancia de mil metros de un extremo al otro. A lo largo de todo este espacio se ubicaron pequeñas glorietas donde se

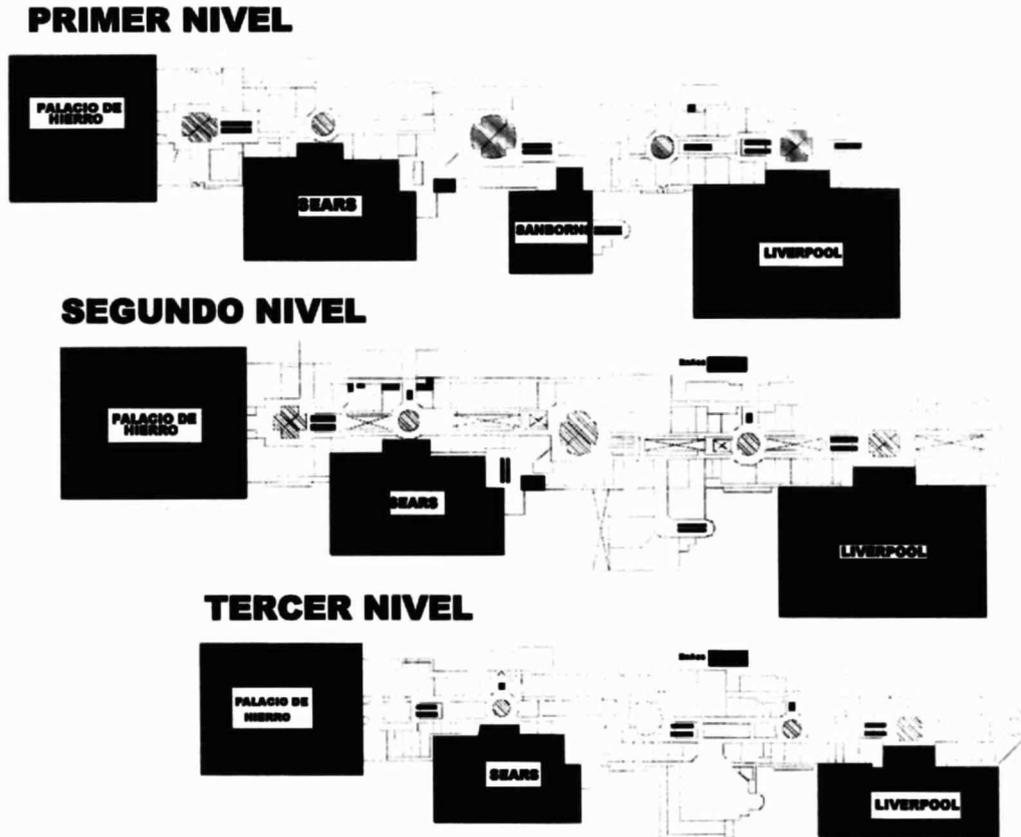
encuentran establecidos módulos de información que también sirven para rentar a pequeños stands y organizar eventos especiales y exhibiciones. El centro tiene tres niveles, en los que están distribuidos más de 300 locales, sin olvidar los grandes espacios de las tiendas departamentales. Hay alrededor de 12 puertas de ingreso incluyendo los accesos principales y las puertas de las tiendas (ver Figura 6).

En la construcción del edificio, en los detalles y decoración, se aplicó un diseño moderno en el que destacan los domos que optimizan la ventilación e iluminación de las áreas comunes. La construcción de este centro se planteó para atender a aproximadamente 800 mil personas que demandan comercios y centros de entretenimiento en las colonias de los alrededores pertenecientes a las delegaciones Alvaro Obregón, Miguel Hidalgo y Cuajimalpa.

---

<sup>18</sup> Agradezco a la Sra. Aida Montfort de Sandoval (Gerente de Relaciones Públicas del centro comercial) el proporcionarme la información necesaria para este apartado en la entrevista realizada el 04 de octubre de 1999.

Figura 6: CROQUIS DE SANTA FE



Fuente: Administración del centro, 1999

SERVIMET se ocupó de la planeación y promoción del proyecto, y se encargó además de la venta del terreno; posteriormente en la construcción se involucraron diversos arquitectos y constructoras, como es el caso de la empresa inmobiliaria Dine del grupo Desc, que actualmente es copropietaria del centro en un 50 por ciento. Los otros inversionistas son Liverpool, Palacio de Hierro y Constructora Aboumrad, Amodío, Behro (CAABSA)<sup>19</sup>, que como explica la Gerente de Relaciones Públicas del centro "el proyecto lo formuló una empresa estadounidense, que fue la que hizo la Galería de Houston y la

<sup>19</sup> La constructora CAABSA que dirige Mauricio Amodio Herrera ha participado también en la construcción de Plaza Coyoacán y Plaza Lindavista.

Galería de Dallas, pero en el caso de las tiendas departamentales los diseños se hicieron por cuenta de cada una de las empresas, buscando darle a cada una su propio toque de distinción" (entrevista del 04/oct./ 99). En el caso de la Sear's y Sanborn's son sólo dueños de su terreno, pero no copropietarios del conjunto.

### *Funcionamiento y Administración*

La empresa administradora del centro es *Administradora de Centros Comerciales Santa FE S.A. de C.V.*, encargada de organizar el funcionamiento general del conjunto. La Gerente de Relaciones Públicas, explicó que para una mejor organización de un centro comercial tan grande fue necesario dividir a la administración en cuatro gerencias: la de comercialización, que se encarga del cobro de la renta y traspaso de los locales; la de contabilidad, que distribuye los recursos obtenidos del cobro de las rentas, así como de las cuotas de mantenimiento y publicidad para pagar los gastos de funcionamiento (limpieza, energía eléctrica, mantenimiento y seguridad); la de publicidad encargada de manejar y cuidar la imagen al interior y exterior del centro, a través de campañas en los medios de comunicación como radio, televisión y periódicos

La gerencia también se encarga de la decoración interior para las fechas especiales como el 10 de mayo (día de las Madres), fiestas patrias, Navidad, etc., colaborando con la gerencia de relaciones públicas en la organización de eventos especiales como convenciones, presentaciones culturales, artísticas y promociones.

La administración de Santa Fe es contratada por los copropietarios, quienes junto con el comité de condóminos toman decisiones importantes sobre el funcionamiento del centro. A su vez, la administración contrata a las empresas que prestan los servicios de seguridad y de estacionamientos.

El estricto sistema de seguridad del centro cuenta con vigilantes y policías equipados con radios de comunicación, organizados en puntos fijos y estratégicos de mayor afluencia de personas, como son las entradas a las tiendas departamentales, la sección de *fast food* y la entrada a los cines; estos elementos también realizan paseos por los corredores del centro, como comenta la administradora: "el diseño y la decoración fueron pensados para tener una perfecta visibilidad desde cualquier punto".

En cuanto a las facilidades y servicios para el público, el centro cuenta con una enfermería (con un médico y un paramédico que ofrecen primeros auxilios en caso de presentarse una emergencia); una planta propia de tratamiento de agua, para los servicios sanitarios, de limpieza y riego de las áreas verdes exteriores, y con escaleras eléctricas, elevadores, baños, además de rampas e instalaciones para minusválidos, montacargas y rampas de servicio, entre otros.

La limpieza y mantenimiento están a cargo del personal que depende directamente de la administración, lo cual le permite tener un mayor cuidado y control en la imagen y limpieza del centro y es uno de los pocos que cuenta con un directorio electrónico que también puede consultarse por Internet. La decoración interior la componen jardineras con plantas naturales, bancas y botes de basura y el piso de mármol; en algunas secciones los domos permiten que la iluminación sea natural, y los acabados son de madera color natural.

Como en otros centros comerciales la administración se encarga también de establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas y el reglamento de funcionamiento para los locatarios. Entre las más importantes figuran: la limpieza de los locales; la descarga de las mercancías antes de las 11.00 A.M. (hora en que el centro abre sus puertas); a los locatarios no se les permite pegar propaganda, ni carteles directamente en las vitrinas; y con respecto a los visitantes, no se permite tomar fotografías al interior, ni grabar videos.

### *Los Giros Comerciales y las Formas Empresariales de los Negocios*

Este centro comercial abrió sus puertas recientemente y en él se incluyeron los conceptos más novedosos y atractivos para el mercado: *fast food*, marcas reconocidas y productos prestigiosos; esto como una estrategia comercial importante, a lo cual debe su éxito. Otro factor determinante en su desarrollo fue que en él se concentraron las tiendas departamentales más importantes del país como *anclas*: Liverpool, El Palacio de Hierro, Sear's; además cuenta con una amplia gama de negocios que van desde servicios financieros hasta un cybercafé, pasando por las tradicionales tiendas de ropa y zapatos, negocios dirigidos al esparcimiento y entretenimiento como restaurantes y 14 salas de cine de la cadena Cinemex.

La mezcla de negocios en Santa Fe es muy variada ya que las dimensiones y los 300 locales establecidos, hacen que la oferta esté diversificada. La consolidación de la mezcla fue un proceso que duró algunos meses, debido a que al principio se permitió que los locales fueran rentados por cualquier persona.

En la planeación del tipo de comercio que se establecía lo único que se respetó fue la ubicación de algunos negocios de acuerdo al diseño físico del centro; por ejemplo, a diferencia de Perisur, en este conjunto si existe una sección de *fast food* en dónde están la mayoría de las franquicias de comida rápida y en la sección destinada al entretenimiento están los cines. En el directorio se puede encontrar desde las típicas zapaterías, boutiques de ropa hasta un establecimiento conocido como La Ciudad de los Niños, ubicado en una superficie de aproximadamente seis mil metros cuadrados<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> El concepto de este negocio que cobra por entrar, es permitir a los niños jugar a ser grandes y que hagan actividades como trabajar y servir a los demás al mismo tiempo que aprenden. La edificación de este novedoso negocio recreativo se realizó como un simulacro de una ciudad, con una alameda central con un kiosco, bancas y calles adoquinadas, con diferentes pabellones de juego que representan las calles con comercios y servicios. Aparte de todo esto, se incluyó un pequeño río con lanchas, un glaciario, un risco y hasta un aeropuerto. La inversión de este negocio es de aproximadamente 70 millones de pesos, que fueron aportados por los socios de Amazing Toys, así como por empresas como American Airlines, Pemex, Nestlé, Cifra, General Motors, Telmex, Unilever, AIG, Burger King, Bital, Coca Cola, Bimbo, Ponds, Mattel, Crayola, Grupo Acir, Firestone, Avis y Fernández Editores (El Financiero: lunes 24 de mayo de 1999).

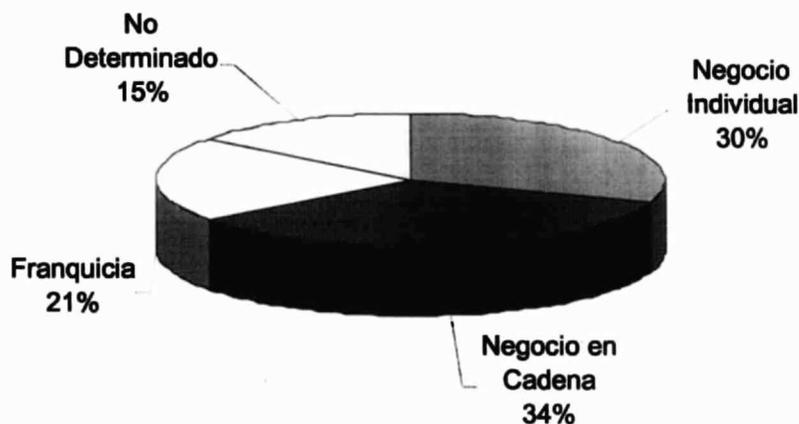
Para conocer la forma de negocios que predomina en este centro se analizó el directorio de negocios de 1999 (ver Anexo3); los totales se presentan a continuación:

Formas de Negocios en Santa Fe, 1999

FORMA	TOTAL	%
1. Negocio individual	92	30.46
2. Negocio en cadena	103	34.11
3. Franquicia	63	20.86
4. No determinado	44	14.57
<b>TOTAL DE NEGOCIOS</b>	<b>302</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Formas de Negocios en Santa Fe, 1999  
(Porcentajes)



Fuente: Elaboración Propia

La forma empresarial entre los negocios de Santa Fe que más predominó en 1999 fue la cadena con un 34.11%, después la individual con un 30.46% y por último la franquicia con un 20.86%; el restante 14.57% no pudo determinarse por falta de

información. El predominio de las formas en cadena e individual se asemeja a lo observado en 1992 en el caso de Perisur.

### ***Plaza Cuicuilco***

#### *Localización y Zona*

El centro comercial Plaza Cuicuilco se encuentra ubicado al sur de la ciudad de México, en la Avenida Insurgentes Sur no. 3500, entre San Fernando y muy cerca del Anillo Periférico, en los límites de la delegación Tlalpan. Este centro se construyó en los terrenos de lo que fuera una fábrica de celulosa y papel, conocida como Peña Pobre. El predio colinda con una extensa zona federal, en la que están el Museo y la Pirámide prehispánica de Cuicuilco y atrás se encuentra el antiguo Barrio de San Fernando, donde vivían muchos de los trabajadores de la fábrica de papel (ver Figura 7). Al frente de esta zona se encuentran zonas habitacionales de familias de ingresos medios y altos, como la Villa Olímpica y Jardines de la Montaña.

Figura 7: UBICACIÓN DE CUICUILCO



## *Historia del Proyecto*

En la zona donde ahora se encuentra Plaza Cuicuilco, está la Pirámide de Cuicuilco vestigio de lo que algunos expertos consideran fue uno de los primeros asentamientos humanos en nuestro continente (aproximadamente 700 años antes de nuestra era) y abarcó una llanura que se prolongaba hasta Coyoacán, a lo largo y ancho de 40 kilómetros cuadrados (López, R. 1975: 45).

Después de la conquista, en la época de la Nueva España, y una vez destruidas muchas de las construcciones prehispánicas de la zona, los terrenos formaron parte de la hacienda Peña Pobre, que años después de la independencia entre 1840 y 1845 fue transformada por el inglés Guillermo Benfield en fábrica de papel. Años más tarde, las fábricas de Peña Pobre junto con la de Loreto (que estaba en Tizapán, San Angel) pasaron

a manos de Phillips Renow. En 1873 fueron propiedad de la sociedad Gutheil y en 1900 de Alberto Woern. En 1924, la fábrica fue comprada por el alemán Alberto Lenz.

En 1984 Carlos Slim compró la empresa Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre S. A. de C. V, en la época que formara el poderoso Grupo Carso<sup>21</sup>. Dos años después de que Slim comprara las fábricas de papel, fueron cerradas debido a la fuerte contaminación que ocasionaban en el entorno; la clausura se dio a través de un convenio firmado el 17 de marzo de 1986, entre el Departamento del Distrito Federal y la Fábrica de Papel, en el que se fijaron las bases para la suspensión definitiva de las actividades de la planta de celulosa y el pacto para la realización de un programa de regeneración urbana y ecológica.

Un año después, el 15 de junio de 1987, Manuel Camacho Solís, entonces Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología, Ramón Aguirre Velázquez, jefe del Departamento del Distrito Federal, y Carlos Slim, firmaron otro convenio que estableció el trámite de expropiación del terreno donde se encuentran los vestigios arqueológicos y la adquisición de una parte del terreno que se convirtió en el parque ecológico de Loreto y Peña Pobre, de aproximadamente 21 mil 233 metros cuadrados.

En ese mismo convenio se estableció la limitación del uso de otra parte del terreno donde estaba la fábrica, que consistía en destinar 80% para áreas verdes, estacionamientos y circulaciones. El terreno restante, donde ya había, construcciones, se mantendría y utilizaría; además se autorizó la construcción de un edificio para oficinas con cuatro niveles en lo que antes era un almacén de materias primas de la fábrica y que pasaría a ocupar Seguros Inbursa (Proceso, mayo, 1997: 32. La Jornada miércoles 3 de septiembre de 1997.).

En 1991 se llevaron a cabo los trámites con el Departamento del Distrito Federal del cambio de uso de suelo para iniciar la construcción del proyecto Plaza Inbursa, el cual

---

<sup>21</sup> Actualmente este grupo continúa expandiéndose y ahora es propietario de muchas empresas como Inbursa, Sanborn's, Telmex, Sear's y hasta una fundación cultural que maneja al Museo Soumaya.

incluía una zona comercial, cuatro edificios de 18 niveles para ubicar en ellos 288 departamentos de vivienda y uno más de 13 niveles para oficinas.

El 21 de septiembre de 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una resolución firmada por Jorge Gamboa de Buen (Director General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica) en la que se aprobó el cambio de uso del suelo y la posibilidad de que la empresa iniciara trámites para la licencia de construcción. Fue hasta el 27 de septiembre de 1996, cuando se otorgó la licencia de construcción para una torre de 22 niveles, planta baja y tres sótanos para el estacionamiento, diseñada por el arquitecto Teodoro González de León (*ibid*). En esa misma época, el Grupo Carso ya tenía funcionando con mucho éxito en la antigua fábrica de Loreto, el primer centro comercial del grupo, Plaza Loreto; por esta razón se contempló la realización del segundo proyecto con la reutilización de las antiguas naves de la fábrica de Peña Pobre, en el terreno que abarca aproximadamente 84, 1299 m<sup>2</sup>.

Los planificadores de lo que ahora es Plaza Cucuilco y el inversionista principal del Grupo Carso, pensaron en aprovechar la oportunidad del espacio con un proyecto innovativo de reconversión urbana. Planearon un conjunto comercial de esparcimiento y cultura en un espacio que antes tenía un uso industrial y que ocasionaba una fuerte contaminación ambiental en la ciudad, respetando la infraestructura industrial histórica.

El proyecto inicial, contemplaba la construcción de los edificios para vivienda, además de la torre del arquitecto Teodoro González de León. Los planes empezaron a preocupar a los vecinos de los alrededores, en primer lugar por la saturación de la infraestructura vial, además de que se pensó que las excavaciones podrían afectar parte de la zona arqueológica y otros vestigios que pudieran encontrarse enterrados.

La construcción inició en febrero de 1997, y con ella empezaron a surgir las primeras protestas por parte de los vecinos de las colonias Peña Pobre, Isidro Fabela, Ampliación Isidro Fabela, Cantera, Puente de Piedra, San Pedro Apóstol, Rómulo Sánchez

Mireles, Zapote y Villa Olímpica. En la medida que las obras se fueron ejecutando las protestas iban en aumento; otros grupos más se unieron, argumentando que con el proyecto de la torre de 22 niveles se afectaba "visual y volumétricamente a la zona arqueológica de Cuicuilco" (La Jornada, 14 de junio de 1997), por lo que los grupos civiles interpusieron una denuncia por daños al patrimonio histórico.

Por otro lado, el Grupo Carso aseguraba que las obras no violaban los usos de suelo permitidos en la zona, ni los convenios de construcción; además y como lo afirmó el propio Carlos Slim "desde que empezamos las construcciones contamos con la permanente presencia de arqueólogos muy calificados, vigilantes cuidadosos de las obras que realizamos sobre los edificios fabriles e instalaciones de la fábrica, y que distan unos 350 metros de la pirámide" (La Jornada, 03 de septiembre de 1997).

Las protestas se multiplicaron en las organizaciones ecologistas, en los institutos académicos, entre los intelectuales y artistas; el día 12 de junio de 1997 se suspendieron temporalmente las obras de la Plaza, ya que el Grupo Carso no había cumplido con el requisito de presentar el proyecto arquitectónico al Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) para su autorización (*ibid*). La suspensión de las obras duró tan sólo 20 días, ya que al final, los consejos del INAH y la directora del instituto Teresa Franco, no encontraron impedimentos legales al proyecto.

Sin embargo, después de muchas presiones de los grupos civiles en el mes de septiembre, el Grupo Carso hizo pública (a través de diferentes medios impresos) su decisión de cambiar el proyecto original de la Plaza Inbursa. Entre los cambios más importantes se eliminaron los edificios de vivienda y la torre diseñada por González de León sería sustituida por un edificio de siete pisos del arquitecto Eduardo Peralta (del Grupo Carso). El nombre también cambió por el de Plaza Cuicuilco, por la cercanía con el espacio arqueológico. Finalmente, el 22 de octubre de 1997, la plaza abrió sus puertas con el nuevo nombre y con un sólo negocio ancla funcionando; Sanborn's restaurante propiedad del Grupo Carso.

### *Centro Comercial Cuicuilco*<sup>22</sup>

El centro comercial se construyó en lo que fuera la planta de la antigua fábrica de Peña Pobre y los trabajos de readecuación de las instalaciones consistieron en cambiar el techo, las instalaciones eléctricas, las tuberías de agua y el drenaje; en todo el proyecto intervinieron aproximadamente 10 constructoras.

Cuando el centro comercial Plaza Cuicuilco abrió sus puertas, sólo estaban ocupados 30 locales y el restaurante Sanborn's, sin embargo el proceso de consolidación de la plaza fue rápido, ya que muchos de los negocios que se encontraban funcionando en Plaza Loreto fueron invitados a instalarse en Plaza Cuicuilco.

Originalmente no se pensó en la cadena de cines Cinemex como una posible ancla; las primeras ofertas fueron para los restaurantes Hard Rock Cafe y Planet Hollywood (ambas franquicias), que rechazaron la propuesta por no contar con el espacio suficiente para sus instalaciones. De esa forma, fueron los empresarios de la cadena Cinemex quienes se interesaron por instalarse en la plaza, con 12 salas de cines. Posteriormente abrió otro negocio importante para el centro comercial, el restaurante The Beer Factory (franquicia), ubicándose en lo que fuera la planta de luz de la fábrica. Para el mes de diciembre los locales de la plaza se ocuparon al 100 por ciento. En total hay 65 locales en un terreno que abarca una superficie de más de 5,000 metros cuadrados, con dos estacionamientos con capacidad para 1, 300 automóviles: uno de pago exterior que rodea al centro y otro techado.

### *Diseño*

La forma del centro comercial no es la del típico *mall*, ya que se adaptó el diseño a las condiciones del terreno y a las instalaciones ya existentes. En un inicio se pensó en dejar los pasillos abiertos y acercarse al concepto del espacio público abierto como en un

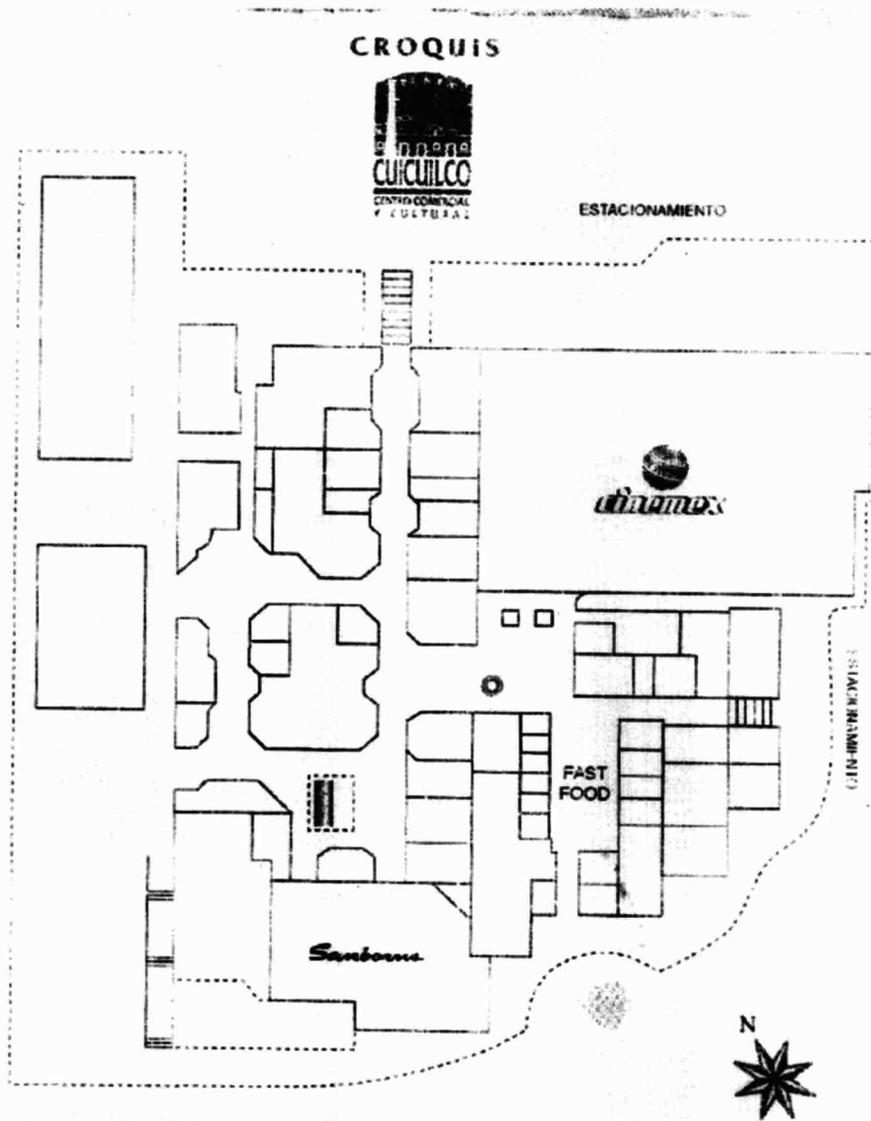
---

<sup>22</sup> Agradezco la información proporcionada por el administrador de Plaza Cuicuilco: Edwin Carbajal Gutiérrez, en la entrevista realizada el 23 de septiembre de 1999.

tradicional parque, pero se pensó en un techo alto para proteger a las personas de las inclemencias del clima; por esta razón el techado no cubre en su totalidad al centro y se aprovecha de esta forma la luz natural para iluminar los interiores. Cuenta con muchos espacios para circular y en la parte que está totalmente cerrada, los pasillos se usan para albergar exposiciones temporales y stands de productos (ver Figura 8). Sin embargo, la idea original de un centro comercial abierto se ha ido adaptando a las condiciones y necesidades del funcionamiento de la plaza, ya que las inclemencias del tiempo no han permitido que se dejen abiertas todas las áreas públicas.

Actualmente se evalúa la posibilidad de techar por completo todo el conjunto, ya que existe una parte junto a la sección de *fast food* y la entrada a los cines descubierta, con la intención de permitir la visibilidad de la chimenea antigua. También el número de entradas y salidas a la plaza ha aumentado, y ahora cuenta con cuatro. El piso que se colocó en el estacionamiento es especial, tipo adoquinado, el cual está autorizado por la delegación ya que cumple la función de permitir la filtración del agua de las lluvias para alimentar los mantos acuíferos del subsuelo.

Figura 8: Croquis de Plaza Cuicuilco



Fuente: Administración de Plaza Cuicuilco, 1999

En el interior de la Plaza se encuentran macetas con plantas naturales, botes de basura, bancas y maquinaria antigua de la fábrica que se conserva como un atractivo más del complejo comercial; se tiene pensado colocar en todo el centro mamparas explicando la historia del de Loreto y Peña Pobre. Los directorios están en el exterior, en las cuatro entradas y todo el centro cuenta con dos secciones de baños.

La administración es contratada por el grupo Carso y se encarga de la renta de los locales y de organizar el funcionamiento de todo el centro. Existe un reglamento que se aplica a los locatarios, además de las estrictas normas de comportamiento para los visitantes.

La seguridad en esta plaza es un tema trascendente y de las funciones prioritarias para la administración; los vigilantes se encargan de observar que los visitantes acaten las normas y al igual que en los otros centros comerciales, queda estrictamente prohibido tomar fotografías, filmar videos, permanecer dentro de los automóviles en el estacionamiento o tener cualquier tipo de conducta que atente contra el resto de los visitantes. Existen numerosos policías y vigilantes, tanto en el interior como en el estacionamiento; donde hay torres de vigilancia con el propósito de garantizar la seguridad de los visitantes.

Esta plaza se caracteriza por recibir en determinados horarios de la semana a jóvenes entre los 12 y 18 años que frecuentan este lugar para sus encuentros sociales, como comenta el administrador: "sus padres los dejan en las entradas del centro y después pasan por ellos horas más tarde y contrariamente a lo que sucede en las plazas públicas en este lugar pueden encontrar un espacio seguro para convivir con sus amigos". La limpieza también es una función de la administración, que contrata una empresa que se encarga de limpiar las áreas comunes y el estacionamiento.

### *Giros Comerciales y Formas Empresariales de los Negocios*

El tipo de comercio que se ha establecido en Plaza Cuicuilco es muy similar al de Plaza Loreto; como ya se mencionó, esto se debe a que muchos de los negocios que están en Plaza Loreto fueron invitados a rentar un local en Plaza Cuicuilco; algunos otros espacios están ocupados por negocios del mismo grupo Carso (Teléfonos de México, Sanborn's y Mix Up); esto hizo que la mezcla de negocios en Plaza Cuicuilco se

consolidara en poco tiempo. Las secciones más importantes son las *de fast food* y las destinadas al entretenimiento, como los cines Cinemex.

Al realizar el análisis del directorio de negocios de la Plaza (ver Anexo 4) se observó que la mayoría de ellos corresponden al sistema de franquicias (en total un 40.98%) y esto puede explicarse por la amplia variedad de restaurantes y locales de comida rápida que se encuentran concentrados en esta Plaza. Después, está la forma de cadena con un 34.43 %, una proporción muy similar a la observada en el centro comercial Perisur en el año de 1999 (aunque en Perisur ha predominado la forma de cadena).

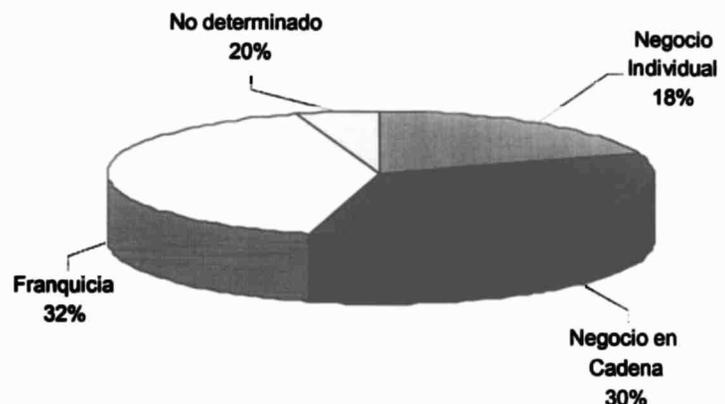
La fuerte presencia de los negocios en cadena se explica por el número de comercios que pertenecen al grupo Carso y que funcionan bajo este sistema. Por último existe una pequeña proporción de negocios que son individuales (19.67%).

Formas de Negocios en Plaza Cuicuilco, 1999

FORMAS	TOTAL	%
1. Negocio individual	12	19.67
2. Negocio en cadena	21	34.43
3. Franquicia	25	40.98
4. No determinado	3	4.92
<b>TOTAL DE NEGOCIOS</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Formas de Negocios en Plaza Cuicuilco 1999  
(Porcentajes)



Fuente: Elaboración Propia

# CONCLUSIONES

---



## **LOS CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO, UN NUEVO ESPACIO URBANO**

Los espacios urbanos como el parque, la plaza, la calle, descienden en línea directa del Ágora griega, la plaza-mercado, las arcadas y los pasajes peatonales; indudablemente todos ellos son lugares abiertos y públicos, que no pueden ser apropiados o usados por un grupo social en particular y constituyen lugares colectivos que sirven para congregar a las personas.

El comercio desde sus inicios ha hecho uso de estos espacios abiertos para realizar la distribución de las mercancías; sin embargo, con la evolución de esta actividad se crearon nuevas construcciones, hasta llegar a nuestros días a la tienda departamental y recientemente a los centros comerciales.

El concepto de centro comercial se originó en Estados Unidos, bajo la idea retomada de las galerías comerciales y tiendas departamentales desarrolladas en Europa. En el diseño y organización interior de los centros comerciales se pueden observar muchas características de estas formas previas; los techos con estructuras de hierro y vidrio, los pasillos para circular con establecimientos comerciales a los lados, las vitrinas y la mercancía organizada en anaqueles. De esta manera, el centro comercial es un nuevo espacio urbano, que rompe la relación que se daba entre comercio y espacio público.

Ahora el comercio crea sus propios lugares con características muy diferentes a las que existen en los públicos, lo que le da ventaja al proveer de comodidades a sus visitantes: seguridad, estacionamientos, protección contra las inclemencias del ambiente y un espacio creado con el auxilio del diseño y la decoración.

Esta ruptura entre comercio y espacio público debe enmarcarse dentro de las transformaciones que se han dado en las ciudades en el siglo XX, como son el crecimiento de la población y su expansión (que en algunos casos ha implicado el despoblamiento del

centro), las nuevas formas de consumo de la población, y los cambios en la distribución de las actividades y usos del suelo en los espacios centrales, intermedios y periféricos. Es así, como los conjuntos comerciales llegan a cumplir determinadas funciones: como subcentros de distribución de los bienes y servicios en las zonas periféricas, como polos de atracción de otras actividades económicas y sociales, y como centros de congregación y encuentros para las personas.

### *Los Centros Comerciales: Espacios del Comercio Global*

Desde una perspectiva económica, estos conjuntos se crean bajo la lógica del consumo que busca constantemente nuevas formas para la distribución de la producción, con nuevos espacios que reditúen mejores ganancias a los inversionistas y a los comerciantes. Estos lugares son planeados, desarrollados y construidos generalmente por un grupo de personas o una empresa; es decir, capital privado, con el propósito de concentrar en ellos una amplia oferta de bienes y servicios.

Bajo esta lógica, un centro comercial se produce como una mercancía a través de una inversión de capital inmobiliario y comercial; este producto posteriormente será adquirido por los negocios interesados en tener un local para ofrecer sus artículos. Los establecimientos a su vez, obtienen ventajas por su proximidad unos con otros, ya que logran atraer en conjunto a más consumidores. Asimismo, los inversionistas o dueños seleccionan cuidadosamente la localización, tamaño, formas, decoración y la mezcla de *anclas* y negocios, con el objetivo de agrupar a las marcas más reconocidas y prestigiosas del mercado nacional e internacional y de esta forma maximizar sus ventas y ganancias.

La rápida multiplicación de estos espacios en las ciudades ha hecho que compitan entre ellos para atraer las inversiones y los visitantes. Los primeros en construirse han tenido que evolucionar para incluir los nuevos conceptos en formas y productos que les permitan mantenerse vigentes en el mercado.

La competencia entre oferentes hace que la condición de sobrevivencia produzca una constante exigencia para la renovación de las formas, así como el desarrollo de estrategias de cambio para estar a la vanguardia con las demandas de los consumidores; en caso contrario, los espacios que no se adaptan, se vuelven poco atractivos para los visitantes y en algunas ocasiones esto ha llevado al cierre de grandes conjuntos. Así, en los últimos años, los promotores de los centros respaldan sus decisiones de ubicación, diseño, decoración y mezcla de negocios con estudios de mercado.

Los cambios no sólo se han dado en los espacios comerciales, sino también en las formas de distribución de los bienes y servicios, así como en el tipo de productos. Las empresas que a principios de siglo pertenecían a un sólo dueño o una familia, han crecido hasta llegar a ser grandes transnacionales. A la par, se han extendido redes de distribución de los productos en todo el mundo, un ejemplo son las franquicias, que permiten a los productores expandir el alcance de sus artículos y marcas en distintos lugares, abarcando todo tipo de giros comerciales y servicios.

Ahora los productos están cada vez más homogeneizados en su producción y presentación, y esto se debe en mucho a esta organización del comercio a escala internacional, aunado a la paulatina integración mundial de la economía. Los centros comerciales son un reflejo de estos fenómenos de estandarización de los productos y por lo tanto del consumo, en estos espacios las tiendas, las imágenes, los productos y las marcas que se encuentran en ellos se asemejan cada vez más, dejando de ser un fenómeno local o regional.

### *Los Centros Comerciales de la Ciudad de México*

En la Ciudad de México se han presentado también los fenómenos antes mencionados. Las formas y los establecimientos comerciales se han multiplicado; la gama es amplia y ahora se encuentran desde los tradicionales mercados y tianguis, hasta el comercio informal, las tiendas de autoservicio y los centros comerciales.

Particularmente en el caso de los centros comerciales se ha observado una acelerada evolución, desde la aparición del primero (a finales de los años 60's) hasta nuestros días, aunque no existe un registro exacto de cuántos se han abierto en el país, es clara su rápida reproducción como un fenómeno socioeconómico y urbano.

Los centros comerciales en nuestro país se originan de las estrategias de expansión de las tiendas departamentales y de autoservicio, los principales inversionistas en la construcción de los conjuntos comerciales son los grandes grupos económicos (de base industrial o comercial), dueños de estas grandes empresas; que incursionan en este tipo de negocio con el propósito de ampliar sus cadenas comerciales y la integración vertical de sus grupos. Como resultado de este proceso, en general se observa que los centros con la tradicional forma *mall-dumbell* se encuentran anclados por las tiendas departamentales de estos grupos económicos: Liverpool, Palacio de Hierro, Sear's y Sanborn's.

A lo largo de los últimos 32 años, la industria de los centros comerciales en la Ciudad de México presenta dos momentos; una etapa de inicio y maduración, considerada hasta principios de los años 90's, y la consolidación a partir de esta década.

En la primera etapa los proyectos (Plaza Universidad, Plaza Satélite y Perisur, entre otros.) son resultado de las inversiones de grandes grupos económicos y por otra parte, pequeños empresarios crearon espacios para concentrar una serie de comercios, servicios y oficinas, que en algunos casos no cuentan con un ancla (Galerías Plaza, Plaza Inn, Plaza Polanco e Interlomas).

A partir de la segunda mitad de la década de los 80, en esta primer etapa, se incorporó la sección de alimentos que concentra los negocios que funcionan bajo el sistema *fast food*, transformando el concepto *mall-dumbell* para incluir una área común para las mesas de los comensales.

## Conclusiones

---

La principal función de estos conjuntos es ubicar el consumo en las áreas intermedias y periféricas de la ciudad, satisfaciendo la demanda de grandes zonas residenciales de ingresos medios y altos que necesitaban subcentros de aprovisionamiento de bienes y servicios, aprovechando las ventajas de las distancias entre las zonas periféricas y el centro de la ciudad. De esta forma, la construcción de estos proyectos comerciales fue siguiendo la expansión de la ciudad, en las vías de comunicación más importantes.

El segundo momento se caracteriza por la construcción de conjuntos con fuertes inversiones provenientes de las grandes empresas (Galerías Coapa, Galerías Insurgentes de Liverpool; Centro Coyoacán y Plaza Moliere DOS22 de Palacio de Hierro; Plaza Loreto y Plaza Cuicuilco de Grupo Carso), en algunos casos se han dado asociaciones para construir espacios más grandes (Santa Fe).

En los últimos años, se ha observado que el tipo de anclas empieza a diversificarse, las cadenas de cines como Cinépolis, Cinemex y Cinemark intervienen como negocios que atraen la afluencia de personas, lo mismo ocurre con las tiendas de autoservicio (aunque es importante resaltar que en este trabajo no se consideraron estos casos).

Los grupos económicos se consolidan como los principales inversionistas e impulsores, esto como resultado de las estrategias empresariales que permitieron planear y desarrollar conjuntos como una sola unidad, con un ancla, bajo el régimen de condominio y organizados por una administración que mantiene el funcionamiento y se asegura de que las normas establecidas por las organizaciones se cumplan.

Los centros de consumo construidos en este periodo, empiezan a desligarse de la expansión de la ciudad y de esta manera surgen los primeros de reciclaje urbano (Plaza Loreto y Cuicuilco) ubicados en zonas consolidadas de la ciudad. Al interior las formas y elementos empleados en el diseño y decoración se asemejan cada vez más a los símbolos representativos del espacio público, bancas, áreas verdes con vegetación natural, fuentes, lugares abiertos y poca iluminación artificial (por ejemplo, Mundo F). En esta etapa se

común encontrar más negocios que funcionan con el sistema de franquicias, tanto nacionales como extranjeras, ampliando su oferta de giros.

### *Espacios de encuentro y segregación social*

La función de los espacios públicos como lugares de encuentro y reunión persiste en nuestros días, aunque en este contexto cambia. "A decir verdad, las funciones del mercado como centro de transacciones personales y de entretenimiento social sólo se perdieron del todo cuando se introdujeron en los Estados Unidos, a mediados del siglo XX, el automatismo y el carácter impersonal de los supermercados" (Mumford, 1966: 186) y ahora parece que los encuentros sociales se trasladan a nuevos espacios urbanos, como son los centros comerciales.

Como resultado de las diferentes estrategias por atraer más personas, los conceptos del centro comercial han evolucionado también. Las formas y giros comerciales se diversifican con el propósito de ampliar las opciones para los visitantes. Ahora las actividades económicas (consumo) se expanden para mezclar actividades de esparcimiento que permitan a los usuarios, no sólo comprar bienes de primera necesidad, sino también hacer uso de los servicios, bancos, alimentos, cine, juegos de video, eventos culturales, discotecas o únicamente deambular o pasear en los pasillos observando a la gente, los artículos de los aparadores, es decir, "pasar el tiempo".

Los usuarios concurren a los conjuntos comerciales como si fueran una plaza o un parque público, con la gran diferencia de que las actividades sociales que se desarrollan en ellos, son controladas por las normas que las administraciones de los centros establecen. En resumen, los centros comerciales son espacios privados con usos públicos.

Por otro lado, estos complejos buscan ubicarse cerca de su mercado; generalmente, los negocios y productos están dirigidos a los sectores medios y altos de la sociedad, esto hace que ellos se localicen en las zonas más afluentes, con importantes vías de

comunicación que aseguran la circulación de las personas y las mercancías, esto obliga a que el acceso sea con automóvil.

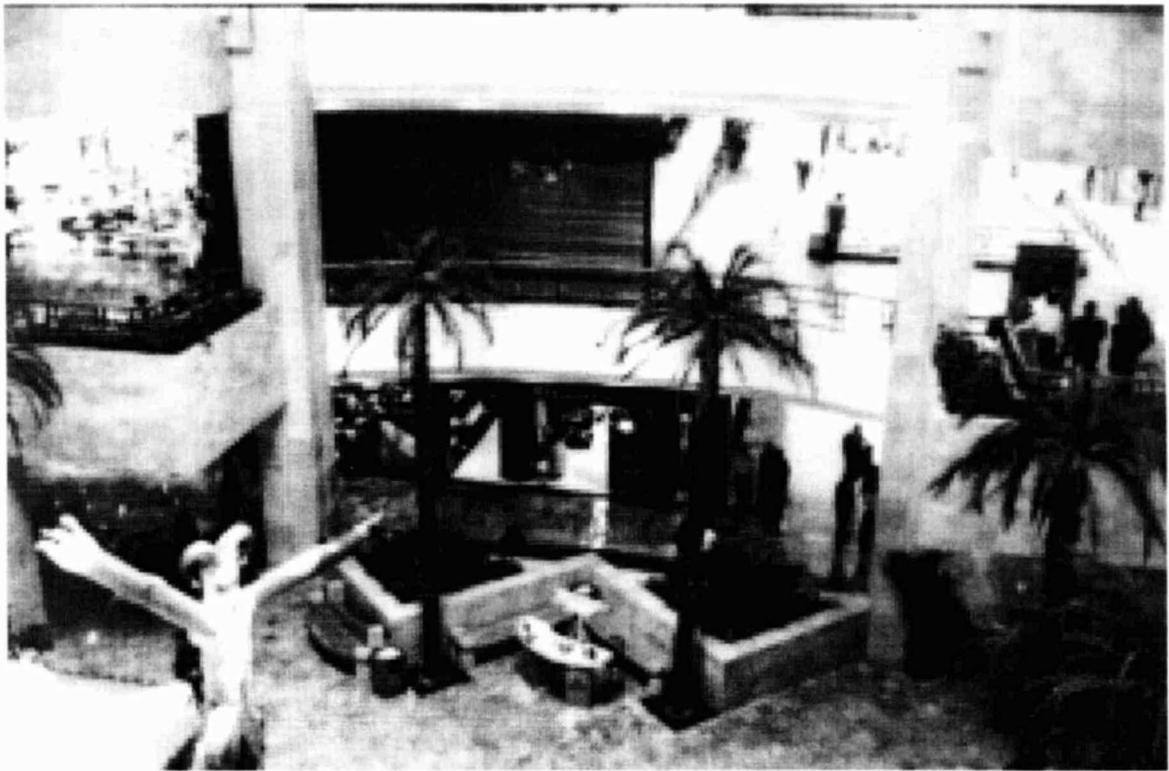
Los centros comerciales ofrecen la tranquilidad y seguridad a los visitantes, en el interior y sus accesos. Como resultado, estos espacios van reforzando la autosegregación de los sectores con mejores ingresos. La vigilancia y la estricta seguridad crean un mecanismo de diferenciación y exclusión ante *lo no deseado*, que en este caso es resultado de la violencia y la inseguridad que se vive en las grandes ciudades.

Aunado a esto, los sectores de menos recursos económicos no tienen acceso al mercado de los productos y marcas prestigiosas que se concentra en estos sitios, lo que acentúa la división social del espacio, sobre todo en ciudades donde las diferencias económicas son polarizadas. Así, los centros comerciales se configuran no sólo como subcentros de aprovisionamiento de bienes, sino también como lugares de encuentros sociales diferenciados.

El resultado de este fenómeno urbano en la Ciudad de México se puede observar al encontrar plazas comerciales en diversos puntos, aunque se distingue claramente una concentración en la zona sur-poniente, donde están la mayoría de las zonas residenciales con la población de mejores ingresos.

La producción de los centros comerciales es un fenómeno dinámico que está en constante proceso de transformación; por lo tanto, este estudio constituye una reflexión inacabada que puede servir de base para futuros estudios.

# ANEXOS



Anexo 1. DIRECTORIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL PERISUR (1992)

Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA
	<b>ACCESORIOS PARA BAILE Y GIMNASIA</b>			75	Jean Pierre	152	2
1	Miguelito	412	2	76	Joe Nagliano	243	1
	<b>ACCESORIOS PARA AUTOS</b>			77	La Idea Verde	381	2
2	Grand Prix	143	2	78	Sorrento	279	2
	<b>AGENCIAS DE VIAJES</b>				<b>CALZADO INFANTIL</b>		
3	American Express	231 P.B.		79	Confeti	395	1
4	Wagons Lits	316 P.A.		80	Papos	333	1
5	Mexicana	192 P.B.	2	81	Toddler University	252	1
	<b>ALIMENTOS NATURALES</b>				<b>COCINAS INTEGRALES</b>		
6	Nutrisa	166	3	82	International Kitchen	154	2
	<b>ANIMALES Y MASCOTAS</b>				<b>CAMISAS Y CORBATAS</b>		
7	Leo's	182	1	83	Scappino	109	2
	<b>ARTESANIAS Y REGALOS</b>				<b>COMPUTADORAS</b>		
8	Skansen	108	1	84	Centro de Computo	393	1
	<b>ARTICULOS DE PIEL</b>				<b>DEPARTAMENTALES</b>		
9	Aries	334	2	85	Liverpool		2
10	Gold Pfeil	270	1	86	Palacio de Hierro		2
	<b>AUDIO Y VIDEO</b>			87	Sanborn's		2
11	Audio Mundo	183	2	88	Sears		2
12	Telerey	210	2	89	Suburbia		2
	<b>BANCOS</b>				<b>DEPORTES</b>		
13	Banca Cremi	101		90	Deportes Martí	259	2
14	Bancomer	111		91	Oshman's	353	1
15	Banca Serfin	114		92	Power Foot	181	1
16	Banco Nacional de México	118			<b>DISCOS Y CASSETTES</b>		
17	Banco del Atlántico	127		93	Mix Up	169	2
18	Banco B. C. H.	129		94	Zorba	276	2
19	Banco Internacional	131			<b>FLORERIA</b>		
20	Multibanco Comermex	172		95	Matsumoto	220	1
	<b>BIENES RAICES</b>				<b>FOTO ACCESORIOS Y REVELADO</b>		
18	Century 21	335	3	96	Foto Perisur	306	1
	<b>BLANCOS</b>			97	American Photo	164	1
19	Le Blanc	185	1		<b>FOTOGRAFIA Y AUDIO</b>		
20	Soley	135	1	98	Foto Contino	402	1
	<b>CASA DE CAMBIO</b>				<b>GALERIA DE ARTE</b>		
21	Consultoría Internac. Casa de cambio	278	1	99	Galeria Saint Michel	358	1
	<b>CALZADO CABALLERO</b>				<b>HELADOS</b>		
22	Florsheim	376	2	100	Holanda	194	3
23	Michel Domit	237	2		<b>HELADOS Y SANDWICHES</b>		
24	Montana	245	1	101	LA Baguette	264	2
	<b>CALZADO DAMA</b>				<b>INSTRUMENTOS MUSICALES</b>		
25	Andrea	342	2	102	Sala Chopin	373	2
26	Cellini	418	1	103	Veerkamp	229	2
27	D'Europa	370	2		<b>JOYERIAS</b>		
28	Patrik Verneé	222	1	104	Cristal	329	4
29	Romano	303	1	105	Guvier	356	3

Anexo 1. DIRECTORIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL PERISUR (1992)

Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA
30	Vidal <b>CALZADO FAMILIAR</b>	336	1	106	Marquis	332	4
31	Alpargatería Española	167	1	107	Novart	158	3
32	Bally	404	4	108	Piaget	371	4
33	David Aaron	308	2	109	<b>JUEGOS DE MESA</b> Croupier	386	1
34	Dorothy Gaynor	233	2		<b>JUGOS Y FRUTAS</b>		
35	Emyco <b>JUGUETERIA</b>	268	2	110	Jusy <b>RESTAURANTE JAPONES</b>	184	1
36	Mercería del Refugio	146	2	111	Miyako <b>RESTAURANTE MEXICANO</b>	190	1
37	Poppin Tiger <b>JUGETES DIDACTICOS</b>	328	1	112	El Torito	242	1
38	Hanzel y Gretel <b>LAMPARAS Y CANDILES</b>		1		<b>ROPA DE BEBE</b>		
39	El Candil Frances <b>LENCERIA Y CORSETERIA</b>	310	2	113	Benetton 012	401	3
40	Corsetería Francesa <b>LIBRERÍA</b>	235	1	114	Campanita	247	2
41	Super Libro <b>MATERIAL PARA ARTISTAS</b>	301	1	115	Fernuchis	307	1
42	Casa Garies <b>MODA HOGAR</b>	322	1	116	Georgie Boy <b>ROPA CABALLERO</b>	415	2
43	Kalmar <b>MODA HOGAR HERRAJES</b>	375	1	117	Destino Moda	150	1
44	Casa Vazquez <b>MODELISMO</b>	274	1	118	Iker	253	2
45	Trenes <b>MUEBLES Y DECORACIÓN</b>	331	1	119	Jack Robert	256	1
46	Early American	136	2	120	Lord's	366	4
47	Gerard	406	4	121	Moderato	227	1
48	Megal	217	4	122	Robert's <b>ROPA DAMA</b>	378	
49	Pali	350	2	123	Bomu	326	1
50	Tem Pus <b>MUEBLES INFANTILES</b>	187	1	124	Carlo Giovanni	344	1
51	Tap <b>OPTICA</b>	411	1	125	Cesar Franco	384	2
52	Optica Lux <b>PAPELERIA</b>	225	2	126	Diana Gardo	361	1
53	Papelera Escolar <b>ORFEBRERIA</b>	174	2	127	Elena Galindo	302	1
54	Tane <b>PASTELERIA Y PANADERIA</b>	363	1	128	Girasol	360	1
55	El Globo <b>REGALOS</b>	272	2	129	Julio	144	3
56	Arles	179	1	130	Ma. Isabel	399	4
57	Diamonds Straat	273	1	131	Pedro Loredo	369	1
58	Home Center	254	1	132	Tassia	416	1
59	Isis	139	1	133	Yolanda Mestre <b>ROPA DAMA Y CABALLERO</b>	359	1
60	Osiris	186	1	134	Adam's Apple	348	1
				135	Cappera	266	1
				136	High Life	239	2
				137	J'Troop	367	1
				138	Men Lova	341	2
				139	Pardueles <b>ROPA JUVENIL</b>	346	2
				140	Aca Joe	223	2
				141	Benetton148	148	3
				142	Edoardos	317	2
				143	Espirit	315	2
				144	Express	314	2

Anexo 1. DIRECTORIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL PERISUR (1992)

Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCALES	FORMA
	<b>RELOJERIA</b>			145	Ferrioni	413	3
61	Citizen	417	2	146	Fiction	319	1
	<b>RELOJERIA Y DECORACIÓN</b>			147	Furor	236	2
62	Le Lancet	142	1	148	Genesis	149	1
	<b>RESTAURANTES</b>			149	Guess	312	2
63	Burger Boy	133	2	150	Juven's	400	1
64	Fuddruckers	262	3	151	Lasserre	246	1
65	Helen's	338	2	152	Levi's	110	3
66	Mc. Donald's	396	3	153	Mara	255	2
67	Wings	212	3	154	Noi	304	1
	<b>RESTAURANTE CAFÉ</b>			155	Sexy Jeans	161	3
68	Café Mozart	409	1	156	Sisley	156	2
	<b>RESTAURANT DELIKATESEN</b>			157	Units	323	1
69	Sancho Panza	324	2	158	Via	318	2
	<b>ROPA NOVIAS</b>			159	Yolanda Mestre	140	1
70	Novias Pichelina	320	2				
	<b>ROPA TEJIDA DE PUNTO</b>						
71	Escorpión	364	4				
	<b>TARJETAS DE CREDITO</b>						
72	Diners Club		2				
	<b>T.V. RENTA</b>						
73	Telerenta	138	2				
	<b>VINOS Y LICORES</b>						
74	Silvie's Gourmet	189	1				

Anexo 2. DIRECTORIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL PERISUR (1999)

Nu.	NEGOCIOS	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	FORMA
	<b>ACCESORIOS DEL HOGAR</b>			<b>FOTOGRAFIA Y FOTOCOPIADO</b>	
1	Elegance	1	42	American Photo	2
	<b>ACUARIOS</b>		43	Foto Perisur	2
2	+kotas	2	44	FujiFilm	2
	<b>AGENCIAS DE VIAJES</b>			<b>ROPA CASUAL</b>	
3	American Express	4	45	ACA JOE	2
4	Carlson Wagonlit Travel	4	46	Benetton	3
5	Mexicana	2	47	Choices	2
	<b>ALIMENTOS</b>		48	Edoardo's	2
6	G.N.C. (General Nutrition Center)	3	49	Edoardo's	2
7	Holanda	3	50	Ferrioni	3
8	Jusy	2	51	Fila	3
9	Nutrisa	3	52	Furor	2
10	Nutrisa	3	53	Guess	2
	<b>ARTICULOS DE BELLEZA</b>		54	Ivonne	3
11	Avon	3	55	Jeans	2
12	Faces	3	56	Julio Sport	3
13	Linda	3	57	Levi's	3
14	Yves Rocher	3	58	Lob	2
15	The Body Shop	2	59	Pepe Jeans	3
	<b>ARTICULOS DE PIEL</b>		60	Samba	2
16	Aries	3	61	Sexy Jeans	3
17	S. Pictus	2	62	Shasa	3
	<b>ARTICULOS DEPORTIVOS</b>		63	Tommy Hilgfiger	3
18	Tenis World	2	64	Tunna	2
19	Marti	2	65	Union Bay	3
20	Miguelito	2	66	Zara	2
	<b>BANCOS</b>			<b>ROPA PARA DAMA</b>	
21	Banamex	2	67	Carlo Givanni	4
22	Banca Serfin	2	68	Cesar Franco	2
23	Banco Bilbao Vizcaya	2	69	Escorpion	4
24	Banco Ixe	2	70	Ginni	2
25	Banca Promex	2	71	Julio	3
26	Bancomer	2	72	Liz Minelli	2
27	Bital	2	73	Mad	2
28	Bital	2	74	Mará	2
29	Inverlat	2	75	Maria Isabel	2
	<b>BLANCOS</b>		76	Max Mara	3
30	Soley	2	77	Mondi	4
	<b>CAFES</b>		78	Sarah Bustani	2
31	Café Mozart	1		<b>ROPA DAMA Y CABALLERO</b>	
32	Coffe House	1	79	Gian Franco Ferre	3
33	Coffe House	1	80	Massimo Dutti	3
	<b>COMPUTACION</b>		81	Pardueles	2
34	Centro de Computo	1	82	Pardueles	2
	<b>DISCOS</b>			<b>ROPA INFANTIL</b>	
35	Mix up	2	83	Birichino	3
36	Mix up clásico	2	84	Campanita	2
37	Misuc Center	2	85	Campanita Bebé	2
	<b>ELECTRONICA</b>		86	Geogie Boy	2
38	Audio Mundo	2	87	United Colors of Benetton	3

Anexo 2. DIRECTORIO DE NEGOCIOS DEL CENTRO COMERCIAL PERISUR (1999)

Nu.	NEGOCIOS	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	FORMA
39	Multivisión	2	124	Bagliani	2
40	Radio Shack	3	125	Christian Dior	3
	<b>ESTETICA</b>		126	High Life	2
41	Georges Dejjani Salon	1	127	Iker	2
90	Veerkamp	2		<b>ROPA PARA BEBE Y MATERNAL</b>	
	<b>JOYERIA Y ORFEBRERIA</b>		88	Prenatal	2
91	Bizarro	1	128	Kassel	2
92	Cristal Joya	2	129	Lords	4
93	Enwa	2	130	Nino Sacalli	3
94	Guvier	3	131	Robert's Milenium	3
95	L.A. Cano	3	132	Scappino	2
96	Nouvar	3		<b>ROPA DE PLAYA</b>	
97	Pelletier Paris	3	133	Side Out	2
98	Tane	2		<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	
	<b>JOYERIA DE FANTASIA</b>		134	Consultoría Intern. Casa de cambi	1
99	A+A	2		<b>TABAQUERIA</b>	
	<b>JUGUETERIA</b>		135	Sir Walter Raleigh	3
100	Mercería del Refugio	2		<b>TELEFONIA CELULAR</b>	
	<b>LIBRERIAS</b>		136	Communique	4
101	Super Libros	1	137	Telcel	3
	<b>MUEBLES Y DECORACIÓN</b>			<b>TIENDAS DEPARTAMENTALES</b>	
102	Viva el barro	1	138	Liverpool	2
103	Pali	2	139	Palacio de Hierro	2
	<b>NOVEDADES</b>		140	Sanborn's	2
104	Donchan	4	141	Sears	2
105	Kitty Cat	3	142	Suburbia	2
106	Magic Box	3		<b>ZAPATERIAS CABALLEROS</b>	
107	Osiris	4	143	Domit	2
	<b>OPTICAS</b>		144	Florsheim	3
108	Optica Lux	2		<b>ZAPATERIAS DAMAS</b>	
109	Quality Vision	2	145	Claudio Rocco	4
	<b>PANADERIA</b>		146	David Aaron	2
110	El Globo	2	147	D'Europa	2
	<b>PERFUMERIA</b>		148	Dione	4
111	Crabtree and Evelyn	3	149	Flavio Gatto	2
	<b>REGALOS</b>		150	La Gran Via	2
112	Arlés	2	151	Nine West	2
113	Horlogerie Le Lancette	4		<b>ZAPATERIA FAMILIAR</b>	
	<b>RELOJERIA</b>		152	Alpargatería española	3
114	Citizen	2	153	André Bustani	2
	<b>RESTAURANTES</b>		154	Capa de Ozono	2
115	El Torito	1	155	Dorothy Gaynor	3
116	Hellen's	2	156	Emyco	3
117	Mc'Donalds	3	157	J.P. Jean Pierre	2
118	Miyako	1	158	Jean Pierre	2
119	Plaza Canovi	1	159	La idea Verde	2
120	Wings	3	160	La Milagresa	2
	<b>ROPA PARA CABALLERO</b>		161	Sorrento	2
121	Aldo Conti Italia	2	162	Varanni	2
122	Aldo Conti Italia	2		<b>ZAPATERIA INFANTIL</b>	
123	Amaranto	4	163	Stride Rite	2

Anexo 3. LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA FE (1999)

Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA
	<b>AEROLINEAS</b>			148	Banorte	184	
1	Mexicana	614		149	Banco Inverlat		
2	Aeromexico	601		150	Banco Ixe		
3	Continental Airlines			151	Casa de Cambio Ixe		
	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>				<b>DEPORTES</b>		
4	All Chiken	709	4	152	Marti		2
5	Arby's	722	3	153	Náutica		3
6	Arnoldi	312	2	154	The Pro Shop		1
7	Avalon Café	303	2	155	Side Out		2
8	Beer Factory	557	3	156	Tennis World		2
9	Biba	692	4	157	Vianci		1
10	Burger King	701	3	158	Wild Adventure		1
11	Basking Robin		3		<b>ELECTRONICA Y MUSICA</b>		
12	Café Café	688	3	159	Bang & Olufsen		1
13	Candy Gold	468	4	160	Centro de Computo	410	1
14	Ciudad de Colima	719	1	161	Comunique		1
15	El queso y la uva	713	1	162	Game express		4
16	Antica gelateria del corso		1	163	Foto Machine	547	1
17	El Rincón de Santa Fe	444	1	164	HI TECH	348	2
18	Garabatos	584	2	165	Mix Up	133	2
19	El Péndulo		2	166	MVS Multivision	429	2
20	Gloria Jeans	154	3	167	No Problem	258	4
21	Italianni's	261	3	168	Proyecto Digital	143	1
22	Jusy	703	2	169	Pegaso Pcs		1
23	Kentucky Fried Chicken		3	170	Sala Chopin		2
24	Konditori	234	2	171	Radio Shack	125	3
25	La calle de la Barraca Orraca	443	1	172	Sony Shop	120	3
26	Las Mil y Una Donas	721	3	173	Telcel		3
27	Mr Mongui		1	174	VIP Telefonía	631	4
28	Nautilus	715	3		<b>ENTRETENIMIENTO</b>		
29	Opah	706	2	175	CINEMEX		2
30	Pizza hut		3	176	Festivities Yayis	650	2
31	Bargo's		1	177	Montecasino	610	4
32	Ragnatela Internet Café	472	1	178	Piccolo Mondo	533	2
33	Rainforest Café		3	179	Play Time	628	4
34	Restaurante Asia		1	180	Kasperli		1
35	Sushi Itto	718	3	181	Sport City		2
36	Tango Grill		1	182	La Ciudad de los Niños		1
37	Taco Inn	707	3		<b>ESPECIALIDADES</b>		
38	Tako's and Tako's	704	3	183	Galerías San Jacinto	411	4
39	TGI Friday's	440	3	184	Galerías Tepeyac	315	4
40	The Coffe Factory	712	3	185	Franklin Covey	255	4
41	Teriyaki San	705	2	186	De Goya	310	4
42	Vino e Cuccina	442	1	187	Lutec'e Gourmet		4
	<b>ARTICULOS DE PIEL</b>			188	Reinmex	360	4
43	Aries	350	2	189	L'Grand		4
44	Coccolo	415	1	190	Nicholas	531	4
45	Fobello	640	1	191	Maurizzi	648	4
46	S. Picpus		2	192	Moctezuma		1
47	Vogue	455	1	193	Monos		1

Anexo 3. LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA FE (1999)

Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA
	<b>BANCOS</b>			194	Plumas Ilanes		1
48	American Express	406	2	195	Security Planet		1
49	Banamex	180	2	196	Sweater Land		1
50	Banco Bilbao Vizcaya	382	2	197	Trolland		1
51	Banca Serfin	376	2	198	Tentazione		1
	<b>JUGUETERIA Y VARIOS</b>			199	Golf World		4
52	Juguetron	634	1		<b>JOYERIA</b>		
53	Dino's Toy's		1	200	A+A	646	2
	<b>MUEBLES Y ART. DE HOGAR</b>			201	Bazart	456	1
54	Blancos Carlota		1	202	Bizarro	411	2
55	Casa y Cosas	642	2	203	Caprimar	437	2
56	Cocinas Almillmo	417	1	204	Casio world		1
57	Cocinas Quetzal	520	2	205	Ciro	313	4
58	Dekor Center		2	206	Cristal Joyas	139	2
59	Deco-lection		1	207	De la Fuente Bustillo		1
60	Exis Posters		2	208	Dimon's Strat	221	4
61	Diarq	616	1	209	Hippixi	686	2
62	Habitare		1	210	Il Gufo	550	4
63	Hudson Desing		1	211	Joyeria Borda	355	4
64	Points	370	1	212	L. A. Cano	510	3
65	Interkrim	632	1	213	La Pequeña Suiza	318	1
66	Scandinavian Mobler	639	1	214	Pelletier Paris	108	2
67	Roche Bobois	604	2	215	Paulsen Q.		1
68	Adobe y Diseño	572	1	216	Santagel Joyas		1
69	Luminiere	567	1	217	Tane	209	2
70	MBL Woods		4		<b>ROPA</b>		
71	Muebles Caspi		1	218	Aca Joe	231	2
72	Piscis		1	219	Alfilo	354	4
73	Tuy	553	2	220	Aldo Conti	121-514	2
74	Terres	529	4	221	Amaranto	254	1
75	Farre	523	4	222	Anushki		1
76	Lassa	412	4	223	Area Code	434	3
77	Bensire	404	4	224	Arena		1
78	Festins		2	225	Artesanos Camiseros	682	3
79	White Desing		1	226	Boselli		1
80	Recubre		2	227	Bagliani		1
	<b>ALMACENES</b>			228	Cavalier		1
81	Liverpool		2	229	Beach wear	565	2
82	Palacio de Hierro		2	230	Benetton	515	3
83	Sear's Roubuck		2	231	Bertha Blanco	350	4
	<b>NUTRICION</b>			232	Best Body		4
84	Nutrisa	219	3	233	Birichino	467	2
85	GNC	208	3	234	Blue Jeans	201	2
	<b>OPTICA</b>			235	Capland		1
86	Devlin	204	3	236	Demin Café		1
87	Sun Fashion		1	237	Calzedonia	330	3
88	Sole Soleil	612	1	238	Campanita	505-249	3
89	Optica Lux	243	2	239	Carlo Gionvanni	161	4
	<b>PAPELERIA</b>			240	Casa Rionda	408	2
90	Hello Kitty	316/624	3	241	Cassandra	469	1

Anexo 3. LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA FE (1999)

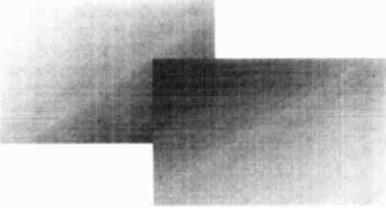
Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA	Nu.	NEGOCIOS	LOCAL	FORMA
91	Pappel	641	3	242	Catimini	211	1
	<b>PERFUMERIA Y BELLEZA</b>			243	Cecy's Boutique	680	1
92	Body Shop	433	1	244	Cerezas	622	4
93	Apple Woods		4	245	Christian Dior	119	2
94	Crabtree and Evelyn	128	3	246	D'Luv	245	2
95	D Gallery Beauty Center	544	3	247	Donnina		1
96	Faces	111	3	248	Diesel	149	3
97	Linda	358	3	249	Dockers	235	3
98	Le salon		1	250	Ermenegildo Zenga		3
99	Perfume Palace	644	2	251	Haber's		1
100	The Beauty Project Center		2	252	Edoardos	325-503	3
101	Amsterdam		4	253	Extra Blue	652	1
102	Michel Domit	159	2	254	Ferrioni	135	3
103	Mondi	277	1	255	Fila	257	3
104	Nino Sacali	136	2	256	Furor	149	3
105	Old River	210	2	257	Guess	155	3
106	Opalo	620	2	258	High Life	241	2
107	Obau	329	1	259	Hugo Boss		2
108	Pardueles	457	2	260	Iker	528	2
109	Pepe Jeans	247	3	261	Insolenzia		1
110	Millenium Robert's	131	2	262	Ivonne	427	3
111	Samba	501	2	263	Judy	506	1
112	Scappino	253	2	264	Julio	153-657	3
113	Sexy Jeans	217	3	265	Lamberti		1
114	Shasa	662	2	266	Levi's Shop		3
115	Sarah Bustani		2	267	Lob		2
116	Side Out	635	2	268	Loren Burr		1
117	Sisley	116	3	269	Massimo Duty		1
118	Soho	668	2	270	Mama Mia		1
119	Spaguetti	323	4	271	Mamma		1
120	Ted Kenton	147-569	3	272	Ouragan		1
121	Tendenza	319	2	273	Prenatal		3
122	Tommy Hilfiger	203	3	274	Ted Kenton Mini		3
123	The Boxer Shop		3	275	Manuela Manuela	465	1
124	Tuna	163	2	276	Maria Isabel	470	2
125	Union Bay		3	277	Marina Rinaldi	346	1
126	Vertigo		1	278	Marsel		2
127	Versace Classic VII		3	279	Mango		3
128	Via Bimbi	623	4	280	Michel Ferrari		3
129	Wet Wear	626	2	281	Max Mara	253	3
130	Zara	170	2	282	Meritt House	341	2
	<b>TABAQUERIA</b>			283	Miguelito	206	2
131	Boutique Davidoff		4	284	Gillio	365	4
132	Tabacco Shop	144	1	285	Gossety	164	4
	<b>VETERINARIA</b>			286	Hills	236	4
133	+kota	545	2	287	Georgie Boy		2
	<b>ZAPATERIAS</b>			288	Jean Pierre	141	2
134	Albano	431	2	289	La Gran Vía		2
135	Andre Bustani	551	2	290	La Idea Verde	351	2
136	Bandolino	113	2	291	La Milagresa	525	2

**Anexo 3. LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA FE (1999)**

<b>Nu.</b>	<b>NEGOCIOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>FORMA</b>	<b>Nu.</b>	<b>NEGOCIOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>FORMA</b>
137	Claudio Rocco	118	1	292	Maria Vidal	229	2
138	D'Europa	115	2	293	Miguelito	542	2
139	Desigual		1	294	Nine West	368	2
140	Dorothy Gaynor	233	3	295	OV2		4
141	Emyco	107	3	296	Flexi Country		2
142	Flavio Gatto	317	2	297	Prada		1
143	Florsheim	123	2	298	Paola Rossi		1
144	Banco Santander	140		299	Pili Mofitos	527	1
145	Bancomer	182		300	Preppy Jr	321	1
146	Monte Pio Luz Saviñon	561		301	Rudos y Tecnicos	327	2
147	Bital	384		302	Sorrento	461	3

**Anexo 4. Locales Comerciales de Plaza Cuicuilco (1999)**

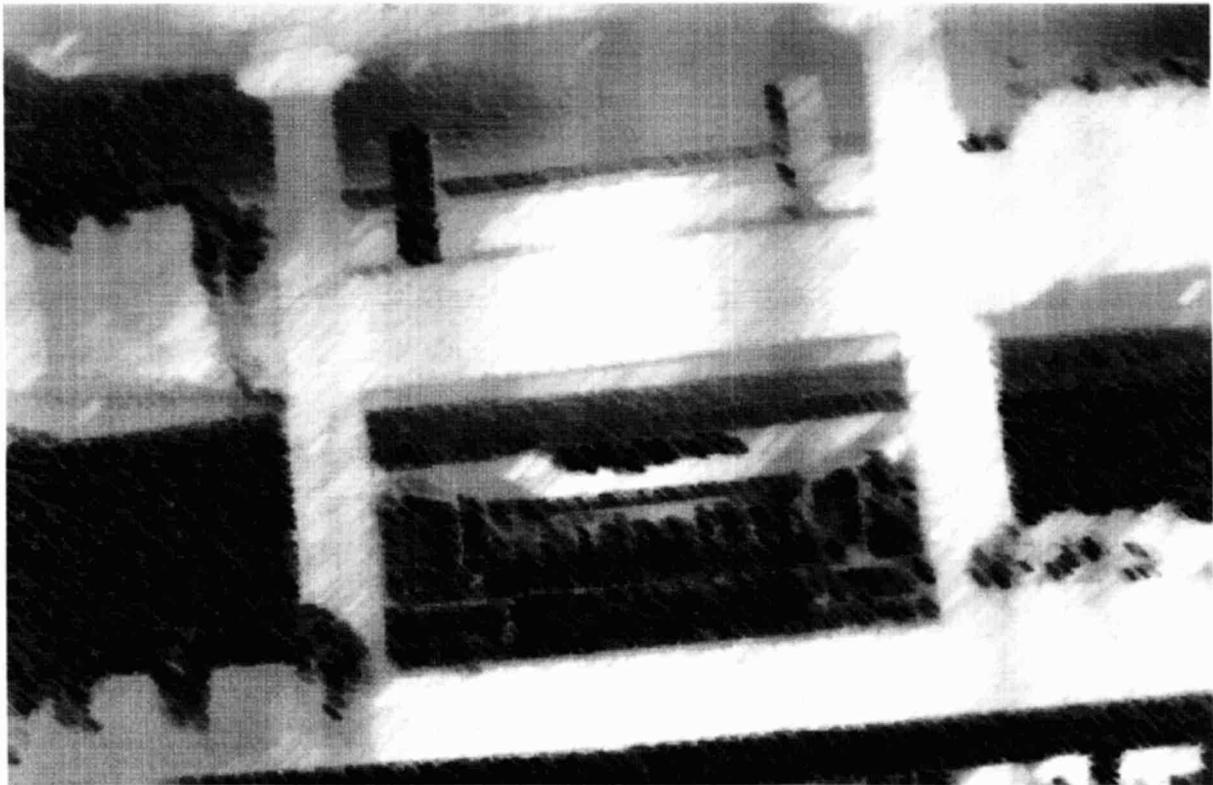
<b>Nu.</b>	<b>NEGOCIOS</b>	<b>FORMA</b>	<b>Nu.</b>	<b>NEGOCIOS</b>	<b>FORMA</b>
1	Cinemex	2	32	Nine West	3
2	Pali	2	33	Julio	3
3	Levi's	3	34	Carpaccio	2
4	Gali	1	35	Nutrisa	3
5	Dockers	2	36	Dairy Queen	4
6	Extra Blue	3	37	Mr. Jugo	2
7	Marti Soccer Soccer	2	38	Benefit's	4
8	Picolo Mondo	2	39	La Camelia	2
9	Ted Kenton	3	40	Las Mil y Una Donas	3
10	Old River	3	41	Ensadeli	1
11	D'Fiore	1	42	Fast Food	4
12	Guess	3	43	Jalil Dulcerías	1
13	Pacci Accesorios	1	44	La rosa azul	1
14	Pappel	3	45	Taco Inn	3
15	Arcada Lasser	1	46	Pizza Pronto	3
16	Centro Celular	2	47	Tamalli	3
17	Telmex	2	48	Truffy	4
18	Sta. Fe Beer Factory	3	49	Sushi Zen	4
19	La Cuisine	3	50	Daruma	4
20	Jordilou	1	51	Ambrosia del Bosque	2
21	Iker	3	52	Foto Pronto	2
22	Blue Berry	2	53	Aqua Zoo	1
23	Le Scarpe di Donna	1	54	Covey Island	4
24	Scappino	2	55	Toon City	4
25	Mix up	2	56	Nintendo	3
26	Campanita	2	57	Gloria Jean's	3
27	Prada	4	58	Jaume Pratti	1
28	Michel Domit	2	59	Barcelona	1
29	Sanborn's	2	60	Contec	1
30	Ferrioni	3	61	York Aerobics and Fitnes	2
31	Aldo Conti	3			
	-Capillas -Casas a) Flor y Canto b) Stylus Personal Care			c) Grupo Carso d) Proveedora Inbursa g) Clínica Dental	



---

# **BIBLIOGRAFÍA**

---



## LIBROS

- Antún, Juan Pablo. (1992). Centros Comerciales y Logística de Distribución en el Área Metropolitana de la Ciudad de México. México: Instituto de Ingeniería, UNAM.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (1999). Las Franquicias en México. México: AMF.
- Basave, Jorge. (1996). Los Grupos de Capital Financiero en México (1974-1995). México: Ediciones el Caballito.
- Benjamin, Walter. (1971). París, Capital del siglo XIX. México: Madero.
- Benn S. I., y Gaus G. F. (1983). Public and Private in Social Life. Nueva York: St. Martins Press.
- Berry, Brian J. L. (1997). The Global Economy in Transition. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bobbio, Norberto. (1998). Estado, Gobierno y Sociedad. Por una teoría General de la Política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Borja, Jordi y Manuel Castells. (1997). Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información. España: Taurus.
- Bolsa Mexicana de Valores. (1996). El Grupo Carso. México: BMV
- Calhoun, Graig (ed.). (1992). Habermas and the Public Sphere. Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Press.

## Bibliografía

---

- Camp, Roderic A. (1989). Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carpenter, Horace. (1974). Shopping center management: principles and practices. Nueva York: International Council of Shopping Centers.
- Carr Stephen, Francis Mark, et al. (1992). Public Space. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carrera, S. (1949). *La Ciudad de México a principios del siglo XIX* en Planos de la Ciudad de México, México: Boletín de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística.
- Carrillo, A. Antonio. (1969). La Tienda de Autoservicio y su Importancia Comercial como Canal de Distribución. México: Escuela de Administración de Empresas, Universidad Iberoamericana.
- Castañeda R. Gonzalo. (1998). La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI. México: Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores.
- Castells, Manuel. (1999). La Era de la Información. Vol. I. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Castillo, Laura E. (1974). Historia del Comercio en la Ciudad de México. México: Colección Popular de la Ciudad de México.
- Cerasi, Maurice. (1990). El espacio colectivo de la Ciudad. Barcelona: Colección de Urbanismo. OIKOS-TAU.

## Bibliografía

---

- Crawford, Margaret. (1992). *The World in a Shopping Mall*, en Variations on a theme park: the new American city and the end of public space. Nueva York: The Noonday Press.
- Darlow, Clive. (1972). Enclosed shopping centres. Londres: Architectural Press.
- Dawson, John A. (1983). Shopping Centre development. Londres; Nueva York: Longman.
- De Gortari Rabiela, Hira. (comp.), (1988). La Ciudad de México y el Distrito Federal (1824-1928). México: Instituto de Investigaciones Dr. José Luis Mora.
- Dicke, Thomas. (1992). Franchising in America. Estados Unidos: The University of North Carolina Press.
- Feher, Ferenz. (1999). Franquicias a la Mexicana. México: Mc Graw Hill.
- Ferguson, Harvie. (1992). *Watching the world around. Atrium culture and the psychology of shopping*, en Lifestyle Shopping: the subject of consumption. Londres; Nueva York: Routledge.
- Ferreira, F. R. (1996). Centres Commerciaux: Iles Urbaines de la Post-Modernité. París: Éditions L'harmattan.
- Gamboa de Buen, Jorge. (1994). Ciudad de México, una visión de la modernización en México. México: Fondo de Cultura Económica.
- García Canclini, Néstor. (1996). *Público-privado: la ciudad desdibujada*, en Alteridades, núm. 6, México.

## Bibliografía

---

- Giddens, Anthony. (1990). The consequences of modernity. Stanford, California: Stanford University Press.
- Gottdiener, Mark. (1997). Theming of America: dreams, visions and comercial spaces. Estados Unidos: Westview Press.
- Hiernaux, Daniel. (1993). *La ciudad de México frente a los cambios económicos: las nuevas perspectivas de la apertura en Metrópoli, Globalidad y Modernización*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Ianni, Octavio. (1999). Teorías de la Globalización. México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, Philip. (1981). Mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Kowinski, W. S. (1985). The Mallng of America: an inside look at the great paradise. Nueva York: W. Morrow.
- López, Roberto. (1975). La pirámide de Cuicuilco. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- López Levi, Liliana. (1999). Centros Comerciales: espacios que navegan entre la realidad y la ficción. México: Editorial Nuestro Tiempo.
- Mato, Daniel. (1996). *Procesos culturales y transformaciones sociopolíticas en América Latina en tiempos de globalización en América Latina en tiempos de globalización: procesos culturales y transformaciones sociopolíticas*. Caracas, Venezuela: Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- Monnet, Jérôme. (1996). *Espacio público, comercio y urbanidad en Francia, México y Estados Unidos*. En Alteridades, núm. 6, México.

- Mumford, Lewis. (1966). *La ciudad en la Historia, sus orígenes, transformación y perspectivas*. Buenos Aires: Infinito.
- Ochoa T., Alejandro. (1998). Las salas cinematográficas en la Ciudad de México en tiempos de cambio, 1982-1997. Tesis para obtener el grado de Maestro en Planeación y Políticas Metropolitanas. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco, México.
- Plan Maestro del ZEDEC Santa Fe (1989). México: Departamento del Distrito Federal (D.D.F.).
- Quintan, Echegoyen. (1992). Los espacios del comercio. Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. México: LIMUSA.
- Ramírez Kuri, Patricia. (1998). *Coyoacán y los escenarios de la modernidad en Cultura y Comunicación en la Ciudad de México, en Modernidad y multiculturalidad: la ciudad de México a fin de siglo*. México: Grijalbo.
- \_\_\_\_\_ (1995). *Entorno, Consumo y representaciones urbanas en la Ciudad de México en Ciudades*, núm. 27, julio-septiembre de 1995. México.
- \_\_\_\_\_ (1993). Transformaciones Espaciales y Modernización Urbana: La Ciudad de México y los Macro-proyectos Comerciales. "Centro Comercial Coyoacán" (1989-1993). Tesis de Maestría en Estudios Regionales. México: Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora.
- Rapoport, Amos. (1977). Human Aspects of Urban Form. Oxford, Inglaterra: Pergamon Press Ltd.

## Bibliografía

---

- Rubial García, Antonio. (1998). La plaza, el palacio y el convento. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Rubalcava, Rosa María y Martha y Schteingart. (1987). *Estructura Urbana y Diferenciación socio-espacial en la Ciudad de México, 1970-1980*, en Atlas de la Ciudad de México. México: D. D. F.-El Colegio de México.
- Rubenstein, Harvey. (1992). Pedestrian malls, streetscapes, and urban spaces. Nueva York: Wiley.
- Sack, David. (1992). Place, modernity and the consumer's world: a relat framework for geographical analysis. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Safa, Patricia. (1995). Vecinos y vecindarios de la Ciudad de México. La construcción de las Identidades vecinales en Coyoacán, D. F., tesis doctoral, Doctorado en Ciencias Sociales. México: Universidad de Guadalajara.
- Saskia, Sassen. (1998). *Urban Impacts of Economic Globalization* en Comparative Urban Studies. Estados Unidos: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Schteingart, Martha. (1998). *La División Social del Espacio en las Ciudades, con especial Referencia al caso de México* en Seminario de Investigación Urbana: El Nuevo Milenio y lo Urbano. México: El Colegio de México.
- \_\_\_\_\_ (1999). *La globalización y su impacto sobre ciudades de México, Estados Unidos y Canadá*, documento presentado en el taller de La Globalización y los procesos urbanos. México: El Colegio de México.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (SECOFI. 1995). Franquicias. México.

## Bibliografía

---

- Servicios Metropolitanos, (SERVIMET. 1998). Santa Fe. México.
- Shields, Rob. (1992). *Spaces for the subject of consumption*, en Lifestyle Shopping: the subject of consumption. Londres; Nueva York: Routledge.
- Sunkel, Osvaldo y Edmundo Fuenzalida. (1978). *Capitalismo Transnacional y Desarrollo Nacional*. México: Corporación de Promoción Universitaria.
- Turkel, Gerald. (1992). Dividing Public and Private: Law, Politics and Social Theory. Estados Unidos: Praeger Publishers.
- Villaseñor, Báez. (1982). La Arquitectura del comercio en la Ciudad de México. México: Cámara Nacional de Comercio.

## PERIÓDICOS

- El Economista, miércoles 26 de mayo de 1993.
- El Financiero. Sección de Negocios, lunes 24 de mayo de 1999: 42. México.
- El Financiero. Weekly International Edition, junio 21, 1993 *On the Road to Emerald City*. México. Vol. 2 no. 52.
- Excélsior, miércoles 26 de mayo de 1993.
- La Jornada 14 de junio de 1997. De la Vega, Patricia. *Suspende el INAH proyecto de los grupos Inbursa y Carso en Cuicuilco*.
- La Jornada 25 de Octubre de 1997. De la Vega, Patricia. *Niegan el amparo a los vecinos de Cuicuilco; ayer abrió un Sanborn's*. México.

- La Jornada, miércoles 03 de septiembre de 1997. *Carlos Slim: Precisiones sobre Cuicuilco*. México.
- La Jornada Semanal, 22 de marzo de 1998. Sarló, Beatriz. *El Centro Comercial*. México.

## REVISTAS

- Cadenas, diciembre 1996. *Trascendencia del Autoservicio*. Vol. 4, no. 12. México.
- \_\_\_\_\_, noviembre 1996. *50 Aniversario del Autoservicio en México*. Vol. 4, no. 11. México.
- Expansión, agosto 07, 1991. Informe Especial: *Viaje al Centro de los Centros Comerciales México*; vol. XXIII, no. 571.
- \_\_\_\_\_, octubre 30, 1991. Estrategias: *Sear's se Centraliza*. México; vol. XXIII, no. 577.
- \_\_\_\_\_, mayo 26, 1993. Artículo de Portada: *Mall 1993*. México; vol. XXV, no. 616.
- \_\_\_\_\_, mayo, 1997. Informe especial: *Franquicias en México, Regreso al futuro*. México.
- \_\_\_\_\_, mayo, 1998. Informe especial: *Franquicias en México, Una feria de Alternativas*. México.
- \_\_\_\_\_, mayo, 1999. Informe especial: *Franquicias en México*. México.

## Bibliografía

---

- Harry Moller Publicidad, S. A. de C. V. Centro Comercial Santa Fe. Mayo 25 de 1993. México.
- Obras. 1981. Obra del mes: *Al Sur y sobre el Peri*, enero. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, enero, 1987. Cómo se llega a un proyecto, entrevista con el Arq. Javier Sordo Madaleno. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, enero, 1987. Sección especial: *Centros Comerciales*. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, enero, 1998. *Un palacio de concreto y de hierro*. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, enero, 1999. Informe especial: *Centros Comerciales*, enero. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, enero 1999. Informe Especial: *¿Éxito Seguro o Riesgo Excesivo?*. México: Grupo editorial Expansión.
- \_\_\_\_\_, abril 1999. Obra del Mes: *Un mundo de Aventura*. México: Grupo editorial Expansión.
- Proceso 1070, 04 de mayo de 1997. Sección Proceso Nacional. *Un cambio de uso del suelo en el último día del sexenio salinista, permite a Slim construir un megaproyecto en una zona arqueológica*. México.
- \_\_\_\_\_ 1083, 03 de agosto de 1997. Sección Cultura. *El INAH, impotente para detener el proyecto Cuicuilco, reconoce su directora: "Hubiéramos querido que fuera otra cosa"*. México.

## Bibliografía

---

- \_\_\_\_\_ 1092, 05 de octubre de 1997. Sección proceso nacional. *En Cuicuilco no habrá torre; se desarrollará un proyecto alternativo de siete pisos: Carlos Slim*. México.
- Rubalcava, Rosa María y Martha y Schteingart (2000). *La División Social del Espacio en las Grandes Metrópolis Mexicanas*. Un Estudio Comparativo en El Mercado de Valores, año LX, nu. 4. México: Nacional Financiera.

## PÁGINAS WEB

- The International Council of Shopping Centers, 1999: [www.icsc.org](http://www.icsc.org)
- Santa Fe, 1999: [www.centrosantafe.com](http://www.centrosantafe.com)
- Mundo E, 1999: [www.mundoe.com.mx](http://www.mundoe.com.mx)