



GABRIEL ROVAYO

DK Management Services S.A.

“Aún recuerdo cuando de niño junto con mi madre y mis hermanas solíamos ir al Mercado de Santa Clara para hacer las compras de la comida para la casa. Empezábamos por las verduras y frutas donde nuestra “Casera Doña María”, el arroz en los abarrotes de “Don Luis” y las carnes donde “Don Pancho”. O bien íbamos con mi padre a la Calle Ipiales para comprar ropa y tomar alguna bebida... ¡aquellos tiempos!, quién diría que hoy por hoy estaría a la cabeza de la dirección de uno de los grupos más importantes de Centros Comerciales del país”.

Esto es lo que recordaba el promotor de varios Centros Comerciales para Ecuador, al comentarnos acerca de sus nuevos proyectos y decidir cuáles serían las mejores opciones financieras en mercado en el cual estaba desarrollando nuevos conceptos generadores de ingreso dentro de esta Nueva Industria”.

La industria de centros comerciales

Tener todo para comprar bajo un solo techo, más un clima acondicionado y un ambiente que transmita seguridad y confort, es la mejor carta de presentación de los malls o centros comerciales del Ecuador. Tanto que, año a año, las grandes cadenas de comercio optan por mejorar y ampliar los existentes o crear otros. En cada una de las ciudades principales de Quito y Guayaquil existen más de 16 por ciudad.

El primer C.C. del mundo nace en Kansas City en 1923. El *Country Club Plaza Center* fue concebido luego de un análisis de mercado y fue construido y administrado como un conjunto. El primer gran C.C. al estilo moderno –un llamado *Big Box*- fue el *NorthGate Mall* que abrió sus puertas en los suburbios de Seattle en 1950.

En la década de 1970, siendo aún esta industria relativamente nueva en varias regiones del mundo, aparece en Ecuador el primer C.C. de Latinoamérica (fuera de Brasil), el C.C. *Iñaquito (CCI)*. Desde entonces se han construido 9 Centros Comerciales adicionales en la ciudad.

Luego del CCI aparecen los primeros con relativo éxito: Quicentro y el Bosque junto a varios más pequeños como: Unicornio, Caracol, CCNU, Multicentro.

El caso titulado DK Management, fue preparado por el Prof. Gabriel Rovayo, del IDE Business School, como base para la discusión en clase. No es el objetivo del caso servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración buena o deficiente. Copyright © 2010 IDE Business School. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin previa autorización escrita.



En Ecuador el boom de la industria comenzó en el año 1995. Con varios centros comerciales empieza el desarrollo inmobiliario en Ecuador. Varios son, los grupos que dinamizan este sector son liderados por varias familias: Wright, Deller y Czarninski, que conocen del negocio y tienen algunas cadenas en varias ciudades, además de algunos proyectos futuros.

Antecedentes

EL grupo manejaba a los C.C. bajo el concepto de Concesión (*...otorgamiento del derecho de explotación por un lapso determinado de bienes y servicios por parte de una empresa a otra, generalmente privada. Wikipedia 2010*) donde existen los siguientes valores: V.U.C (valor único de concesión), V.I.C. (valor inicial de concesión), V.M.C. (valor mensual de concesión) y Condominio. Este último es el que sería de nuestro interés para la creación de una Administradora de Centros Comerciales. Los otros valores serían meramente inmobiliarios.

Dentro del manejo de centros comerciales había la opción de crear una empresa independiente, por la creación de otros nuevos proyectos, podía ser manejada de manera separada. Esta empresa administradora de Centros Comerciales debía poder mantenerse a largo plazo con los ingresos que generara cada C.C. Incluso podría verse como un negocio autónomo que pueda generar utilidades a los accionistas, siendo una nueva fuente de ingresos.

La administración de Centros Comerciales se manejaba por medio de condominios. Concepto parecido al que se paga en los edificios por concepto del mantenimiento del mismo. Tiene un valor proveniente de un presupuesto asignado a cada local por metro cuadrado (\$4 por M²), este se lo destina al mantenimiento y funcionamiento general del Centro Comercial.

El concepto era el siguiente: Una administración central donde se manejarían los temas comunes de cada mall: Finanzas, Personal, Sistemas y Comercial. Este manejo crearía economías de escala haciendo más competitivos los centros comerciales que se unan a este grupo. Adicionalmente cada Centro Comercial tendría su propia estructura de acuerdo a sus necesidades específicas.

Inversiones grandes como decoración de Navidad (8% del presupuesto anual) podrían ser optimizadas y rehusadas en otros Centros Comerciales. Igualmente con maquinarias e insumos que se usan a gran escala como: Jabón, basureros, desinfectante, trapeadores, papel higiénico, impresiones, contrataciones, entre otros.

Igualmente, en un futuro, podrían requerir de los servicios de una conducción profesional otro tipo de centros comerciales y productos diversos como: bancos, edificios, hoteles, clubs, urbanizaciones.

Producto

Se maneja la administración de los centros comerciales como parte integral de la empresa inmobiliaria. Debería analizarse si se podría separar este "departamento" para que surja como un nuevo giro del negocio como una empresa apartada del sector inmobiliario. Es decir pasar de un centro de costos a ser una empresa separada que genere sus propios recursos. Por esto desde el punto de vista financiero un desembolso inicial por la adquisición de los activos que este departamento ya poseía.



La nueva empresa para manejar Centros Comerciales se llamaría DK Management Services SA., debería ser una empresa del GRUPO DELLER, brindaría un manejo común e integrado, bajo unas mismas normas y parámetros a todos los clientes. Brindaría un servicio líder, en gestión y administración integral de bienes y servicios, en las áreas: financiera, mercadeo, comercialización, seguridad, mantenimiento y limpieza.

DK Management Services SA., se sustentaría en los más de 20 años de experiencia y de éxito del Grupo Deller, en el manejo de centros comerciales en el mercado ecuatoriano. El primer Centro Comercial que desarrollo este grupo fue: Quicentro en Quito y luego San Marino en Guayaquil.

Los Clientes

Este concepto haría más valioso para el comerciante que se integraría a cualquier C.C. sintiéndose bajo una administración estandarizada.

Igualmente el consumidor final de los Centros Comerciales valoraría un manejo homogéneo de calidad en todos los proyectos del grupo; era una idea interesante tanto para los comerciantes como para los grupos objetivos finales.

Comerciantes y Público en General tendrían un estándar cuando visiten cualquier complejo comercial del grupo.

¿Qué se debería tomar en cuenta?

¿Podría este concepto ser financieramente atractivo, además de ser un proyecto que mejore la administración de Centros Comerciales en el Ecuador?

Para saber si este nuevo concepto de manejo de Centros Comerciales era factible y rentable sin requerir en cada momento de nuevo capital, además de generar posibles ganancias y utilidades la dirección general se estaba planteando si era factible o no. Se preveía que el Servicio de Rentas internas mantendría su actual política fiscal en el orden del 25 por ciento.



ANEXO 1

DK Management Services S.A.

Balances de situación de los años 2005 - 2009.
(En miles de dólares)

	2005	2006	2007	2008	2009
Caja y Bancos	50	54	50	50	355
Clientes	1.300	1.000	1.300	1.400	1.600
Cuentas por Cobrar	300	806	886	975	1.053
Existencias	1.300	3.303	3.685	4.053	4.377
Total activo circulante	2.950	5.163	5.921	6.478	7.385
Total Activos fijos	6.572	7.300	7.500	7.500	7.800
Depreciación acumulada	(1.200)	(596)	(613)	(613)	(637)
Activos fijos Netos	5.372	6.704	6.887	6.887	7.163
Total Activo	8.322	11.867	12.808	13.365	14.548
Proveedores	1.536	4.555	4.848	4.589	4.746
Gastos Acumulados	791	591	709	780	842
Impuestos por pagar	632	752	876	992	1.092
Deuda de Corto Plazo	115	215	138	12	-
<i>Total exigible a corto</i>	<i>3.074</i>	<i>6.113</i>	<i>6.571</i>	<i>6.373</i>	<i>6.680</i>
<i>Deuda a largo plazo</i>	<i>4.550</i>	<i>4.050</i>	<i>3.550</i>	<i>3.050</i>	<i>2.550</i>
Total exigible	7.624	10.163	10.121	9.423	9.230
Capital	698	698	698	698	698
Reservas	-	1.006	1.989	3.244	4.620
Fondos Propios	698	1.704	2.687	3.942	5.318
Total Pasivo	8.322	11.867	12.808	13.365	14.548

**ANEXO 2****DK Management Services S.A.****Estado de resultados de los años 2005 - 2009.**
(En miles de dólares)

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Ventas Netas	16.115	16.921	17.767	18.655	19.588
Costo de ventas	3.607	3.787	3.977	4.176	4.384
Beneficio bruto	<u>12.508</u>	<u>13.133</u>	<u>13.790</u>	<u>14.480</u>	<u>15.204</u>
Personal	3.000	3.000	3.100	3.200	3.200
Gastos de Administración	3.975	3.975	4.372	4.810	5.194
Gastos de ventas	2.471	2.471	2.718	2.190	2.229
Depreciación	537	596	613	613	637
Intereses	455	410	365	320	275
Beneficio antes de Impuestos (BAT)	<u>2.070</u>	<u>2.681</u>	<u>2.623</u>	<u>3.347</u>	<u>3.669</u>
Participación a trabajadores e impuestos	518	670	656	837	917
Beneficio neto/ Pérdida	<u>1.553</u>	<u>2.011</u>	<u>1.967</u>	<u>2.510</u>	<u>2.752</u>
*Dividendos	0	1.006	984	1.255	1.376
Reservas	0	1.006	984	1.255	1.376

* La política es repartir en partes iguales el beneficio para dividendos y reservas

* En el 2005 no se constituía la empresa Administradora de C.C.