

DESARROLLO EMPRESARIAL FRENTE AL DESAFÍO DE CENTROS COMERCIALES  
DE CARTAGENA  
CASO CENTRO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS

César Augusto Guerra Guardo

Gary Baldrich Pinedo

Director

Orlando del Rio

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Cartagena- MBA  
2014

## Desarrollo empresarial frente al desafío de centros comerciales de Cartagena: Caso centro comercial Supercentro los Ejecutivos



Carlos Gómez, gerente del Centro Comercial Supercentro Los Ejecutivos (CCSE), se encontraba pensando en el diseño del plan estratégico del centro comercial para los próximos cinco años, lo cual le llevó a revisar la matriz de riesgos, e indagar sobre la condición actual del centro comercial ante los factores críticos de competitividad y el logro realmente sustentable derivados del desarrollo empresarial de sus agregados, frente a él sector de centros comerciales de la ciudad de Cartagena, Colombia.

En medio de esta revisión encontró aspectos muy importantes que le darían una visión muy amplia del pasado, presente y futuro de la ciudad en cuanto a competitividad.

En 1992, el principal epicentro de la ciudad era el corralito de piedra, centro de recreación, turismo y comercio; allí se ubicaban todas las instituciones públicas, financieras, privadas y comerciales que le daban orden natural y económico a la ciudad. Se encontraban todo tipo de negocios, como son las históricas salas de cine (Teatro Cartagena, Bucanero y Colón), almacenes de cadena (Magalys Paris, TIA, LEY, SEARS), museos, universidades (Universidad de Cartagena, Tecnar), bibliotecas, restaurantes y

otros tipos de formatos de negocios, por lo que era el lugar de paseo, de encuentro y relaciones sociales.

Esta gran cadena comercial era la razón por la cual una gran parte de los cartageneros tenían allí sus puestos de trabajo, y así mismo era el principal punto de abastecimiento de toda clase de productos, ya que los ciudadanos no concebían realizar compras en un almacén que quedaría en un barrio, dada la posibilidad de encontrar los productos a un costo mucho mayor.

Todos estos elementos culturales fortalecieron los hábitos de compra en el ciudadano Cartagenero, que le haría difícil la ruptura hacia los nuevos paradigmas que el desarrollo inmobiliario y comercial que ya impulsaba e incitaba la búsqueda de otros espacios.

En ese entonces, ya se iniciaban las nuevas construcciones en las afueras de los denominados barrios tradicionales e históricos. Esta expansión de la construcción, dio inicio a la ampliación de avenidas, así mismo calles para mejorar la conectividad con algunos barrios de la periferia.

Esto da paso al surgimiento de una nueva oportunidad para el desarrollo inmobiliario y comercial, el cual se da en la principal arteria vehicular de la ciudad, la Avenida Pedro de Heredia.

Esto motivó a que las firmas constructoras, algunos años más tarde, dieran inicio a grandes proyectos privados consistentes en los primeros centros comerciales, y con ellos la construcción de grandes centros médicos, conjuntos y parques residenciales, los cuales propiciarían en la ciudad un vuelco hacia los nuevos retos de orden económico y

social, buscando propiciar el cambio de las costumbres de los cartageneros, cumpliendo su objetivo, descentralizar la ciudad.

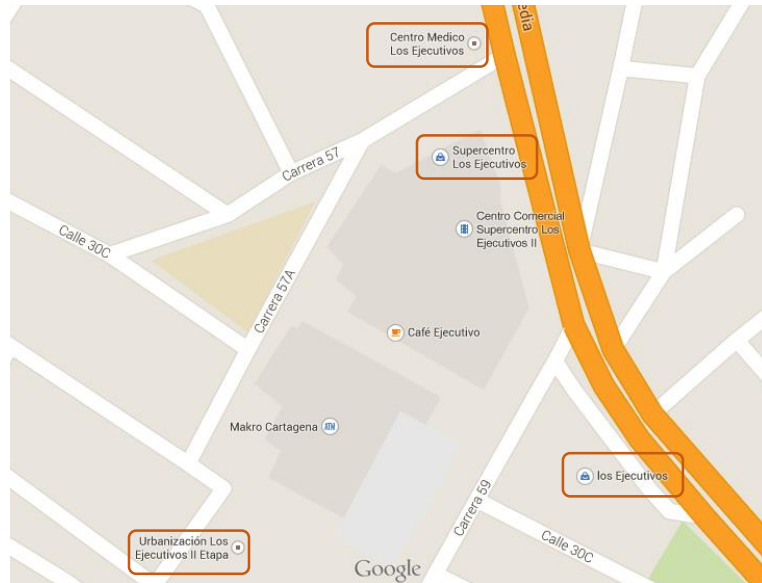
### ***Un nacimiento difícil***

En 1993 el centro de la ciudad estaba colapsado de oficinas públicas y privadas, de estructuras empresariales de todo orden, con edificaciones muy antiguas y algunas deterioradas. No existían terrenos para construir edificaciones y el ordenamiento jurídico empezó a organizar los bienes patrimoniales e históricos de la ciudad. Los costos de arriendos y compra eran demasiado altos, lo que hizo que muchos inversionistas siguieran mirando hacia las afueras del centro y hacia ese nuevo punto de desarrollo “la avenida Pedro de Heredia”, donde existía una gran oferta de terrenos a precios muy bajos. Esto inició un nuevo orden territorial.

Muchos barrios se encontraban lejos, otros se forjaban, se construían vías para irrumpir esa cultura y paradigmas centralistas. La aglomeración que existía con las múltiples oficinas y los primeros inicios de un POT se constituyeron en los pilares para que los visionarios inversionistas diseñaran complejos comerciales y de vivienda en los extramuros de la ciudad, estructurando nuevos conceptos de barrios residenciales y de urbanismo acompañado de centros comerciales.

En ese momento los señores Ghissays y Romero (G&R), una firma de constructores Cartageneros reconocidos por sus grandes proyectos, desarrollan en el sector de la avenida Pedro de Heredia, cerca de la unidades deportivas (estadio de futbol Jaime Morón y estadio 11 de noviembre), un macroproyecto de manera escalonada y por etapas que incluye en su primera fase un gran centro médico de cinco (5) pisos con gran

éxito de venta, más adelante un pequeño centro de compras con un almacén pequeño de supermercado Olímpica unido a un gran conjunto residencial.



Aun así, el cartagenero no participaba mucho de dicha oferta, su cultura seguía arraigada al centro de la ciudad, pero los señores G&R no terminan ahí. Lograron negociar para esos años un gran lote al lado del centro médico para construir una de las más grandes y exitosas unidades de negocio que venía revolucionando el mercado en Colombia, los centros comerciales.

Ellos decidieron construir el primer centro comercial que recogiera todas los formatos posibles y romper los paradigmas y hábitos de compra de los cartageneros e incluso desagregar del centro de la ciudad actividades empresariales, de servicios e institucionales, a tono con el nuevo ordenamiento jurídico que se estaba desarrollando.

Fue entonces cuando se dio inicio a la construcción del Centro Comercial Supercentro los Ejecutivos, entidad sin ánimo, años más tarde regida por la ley 675 de 2001.

Abrió sus puertas sobre la avenida Pedro de Heredia, principal arteria de la ciudad, desde 1996, constituyéndose en el primer centro comercial en Cartagena, Colombia. Con un área total de 20.000M<sup>2</sup> que incluye un área comercial de 14.000M<sup>2</sup>, con 350 parqueaderos y 120 locales comerciales de distintas áreas.



La oportunidad de crecimiento arquitectónico siguió latente, al contar con área de placa de más de 6000M<sup>2</sup> y con más de 150.000 habitantes circulando diariamente, combinación adecuada para una gran fortaleza; sin desconocer la excelente ubicación en la avenida Pedro de Heredia, sector de gran crecimiento demográfico.

A pesar de las ventajas obtenidas por su ubicación, el Centro Comercial nació con muchas vicisitudes, primero romper con unos hábitos comerciales en la ciudad, segundo se desarrolla en un momento de crisis del sector de construcción en el país, un desacoplamiento económico que estremeció a inversionistas y algunos entraron en quiebra, lo que al final impidió que se implementará una visión de comercialización bien enfocada y acorde a las tendencias de los centros comerciales en otras ciudades del país.

Estos desajustes económicos incidieron en un nacimiento difícil para el CCSE, que en conjunto, ocasionó una desocupación del 70% de sus locales, situación que a

su vez impactó negativamente la productividad de la superficie, el sostenimiento de la propiedad y retorno a los inversionistas, experimentando la pérdida de locales ante el sector financiero y organismos judiciales del Estado.

La desestabilidad económica propició que varios de los locales fueran subastados a negociantes y posteriormente a pequeños comerciantes cuyas prácticas no eran totalmente acordes con la mentalidad necesaria para el desarrollo empresarial y comercial del Supercentro, cultura que al final se incorporaría al régimen de copropiedad con varios propietarios y con la incomodidad de toma de decisiones dispersas.

En aras de minimizar la desocupación del centro comercial y así aliviar un poco la carga financiera del mismo, la administración de ese entonces (1997) decidió, por necesidad, permitir la entrada de algunas tiendas de marcas locales sin mucha experiencia en el mundo de los retails. Pero esto finalmente se tradujo en el asentamiento y rotación de formatos no acordes con el concepto del centro comercial, sin experiencia, poco atractivos, sin una percepción clara de su rol dentro de un centro comercial, dando lugar a una cultura comercial incompatible con la dinámica y estrategia en un sector que daba sus primeros pasos en la ciudad.

Los anteriores cambios del entorno económico y en la misma concepción de visión del Supercentro, unido al incumplimiento del reglamento de copropiedad, con la simple excusa que el negocio pertenecía a ellos y nadie tenía que regular, y mucho menos dar directrices de cómo vender, atender, administrar su personal y determinar horario de apertura y cierre del negocio, llevó a un caos en las directrices fundamentales para para planificar y organizar lo que se quería proyectar del Centro comercial.

En ese momento la ocupación principal la ejercían los denominados anclas, Almacenes Super Ley, Cines Royal Films, Calzado Sprint Step, y Banco Granahorrar, formatos que poco a poco lograban su posicionamiento, las pocas tiendas locales no lograban su punto de equilibrio contable, el tráfico era poco y en sus áreas se sentía la soledad.

### ***Entorno competitivo***

El CCSE está rodeado de “Supertiendas Olímpica” otra gran superficie, para esas fechas se estaban desarrollando dos centros comerciales más a cinco (5) minutos y diez (10) respectivamente del Supercentro, llamados Paseo de la Castellana, un centro comercial amplio con igual características para sus locales y con gran oferta comercial, y como principal ancla la cadena de almacenes VIVERO, referente en la costa; con salas de cine (Cine Colombia), combinada con ofertas locales y nacionales. Con este formato se pretendía romper con el esquema cultural de la ciudad.



El otro centro comercial se ubicaría en el sector de gran población y de otros barrios que expandían la ciudad de Cartagena, llamado Multicentro la Plazuela, con su principal ancla SAO otro referente en la costa.





Con este entorno competitivo ubicado en toda la avenida Pedro de Heredia se impone el cambio de paradigma. Inicia el traslado de oficinas públicas y privadas hacia la principal vía de la ciudad. El sector se convertiría en el de mayor proyección comercial en pocos años.

Ante la anterior panorámica, el CCSE no goza de privilegios por haber sido el primero en hacer apertura, su situación suigeneris y la excelente oferta comercial de sus vecinos, hacen que gran parte del tráfico se movilice a los otros centros comerciales. Los gerentes y directivos de la época (1998-1999) en un marco de desespero y angustia, deciden como estrategia de negocio y como propósito de la organización para mitigar a toda costa la desocupación y el poco tráfico, entregar locales hasta con cuatro meses de gracia a pequeños comerciantes locales, que con gran visión incursionaban en el mercado comercial, sin embargo, la situación no mejoró, el CCSE no lograba ocupar la totalidad de sus locales. Para el año 2003 tenía una desocupación del 40% y los resultados comerciales y financieros no eran los mejores; aunque los directivos hacían esfuerzo por traer marcas nacionales pero sin resultados favorables.

Otra estrategia para catapultar el desarrollo del CCSE y lograr la llegada de clientes, fue la rentabilización de áreas comunes. Para esto se designaron ciertas áreas para colocar pequeños Stands, cuya inversión inicial se recuperaría con el cobro de una

prima comercial a los posibles comerciantes interesados, con el único fin de generar ingresos a corto plazo, abaratar los gastos comunes y fortalecer la mezcla comercial.

Esta iniciativa no funcionó como se esperaba, ya que durante el primer año estos stands no fueron ocupados, lo que generó inconformismo de los comerciantes ya que la soledad en las áreas no aportaba nada al objetivo comercial, desvalorizando más sus tiendas, locales y restando competitividad.

Para finales de 2005 se instala en la parte posterior del CCSE la cadena internacional “MAKRO” especializada en las ventas mayoristas. Esto se convirtió en fuente de preocupación, ya que se consideraba que el nuevo almacén mayorista afectaría de manera inminente las ventas e incluso el poco tráfico que ingresaría al centro comercial que ahora se desviaría hacia la nueva gran superficie.

Las anteriores preocupaciones que se consideraban amenazantes, toman un color de oportunidad, debido a que la diversidad de ofertas de los tres centros podría perfilar el sector como una imagen en el área comercial, dando inicio a un cambio en la mentalidad de los ciudadanos cartageneros en cuanto a la centralización, lo anterior implementado con atención esmerada. Estaba propiciando sus frutos.

### ***Supercentro los Ejecutivos y el proyecto Transcaribe***

Para el Año 2006 en la ciudad se estaba desarrollando el proyecto de transporte masivo “Transcaribe”, que en su momento estaba adecuando las principales vías de Cartagena para la futura puesta en marcha de este sistema de transporte. Pero con éste, también llegaron una serie de tropiezos a nivel económico, social, político que un proyecto de esta naturaleza genera.

En el año 2008, iniciaron los trabajos de adecuación al tramo de la avenida sobre el cual se encuentra el CCSE. Como era de esperarse, el Supercentro los Ejecutivos fue intervenido por la obra con 982M2 del área correspondiente a sus parqueaderos para dicho proyecto. El CCSE, ante el proyecto de ciudad negoció sus áreas, por las cuales pagarían una suma muy considerable al centro comercial.



Estas negociaciones generaron crisis interna en el centro comercial, la cual se sintetiza en el temor de los locatarios por la disminución drástica que tendrían en las ventas de final de año debido al cierre parcial de las áreas de acceso y restricción de tráfico por la zona.

Como medida preventiva, algunos propietarios de los establecimientos comerciales decidieron apoyarse de organizaciones jurídicas y sociales, adelantando marchas y protestas internas a fin de que el centro comercial pagara los daños y perjuicios generados por la disminución en ventas que causaría la construcción del proyecto Transcaribe.

La principal exigencia que hacían al centro comercial, era la repartición de los dineros que Transcaribe pagaría por el área de parqueadero cedida, esto de acuerdo al número de locales, la cual veían como la única alternativa que tenían para recuperarse de los malos resultados de sus inversiones durante años.

Esta situación propicio la única escena en toda la historia del centro comercial en que algunos propietarios de establecimientos acordaran poner en jaque a la administración de la época y a su junta directiva, incluso varios optaron por no realizar los pagos de cuota de administración, planeando algunos cruces contables con esos dineros, lo cual forzó aún más la crisis financiera que azotaba al centro comercial antes de la negociación y desembolso, presentando una rotación de cartera hasta de 150 días por éste concepto.

Algunos propietarios de establecimientos convocaban reuniones y asambleas con mucha frecuencia, para solicitar el dinero, mientras el centro comercial perdía presencia en el mercado, poco tráfico y resultados financieros devastadores.

La Gerencia y Concejo de Administración se encontraban en una encrucijada con sus propios asociados, ya que en el seno de la corporación se estructuraba la estrategia de crecimiento que colocaría al centro comercial en el escenario competitivo de la ciudad.

La estrategia era desarrollar con los dineros de Transcaribe un proyecto de ampliación en el ala derecha del centro comercial, para incorporar una plazoleta de comida y zona de juegos, de esta manera ingresarían marcas nacionales, lo que fortalecería la mezcla comercial y el formato de entretenimiento, garantizando tráfico y captación de nuevos clientes y también buscando fidelizar los antiguos.

La estrategia era el tema central en todas las asambleas y los comerciantes e inversionistas detractores, objetaron todo el tiempo el proyecto, hasta considerarlo inapropiado en el momento, fortaleciendo su posición que el dinero debía ser entregado a inversionistas (dueños de locales) y comerciantes, porque era la única forma de fortalecer financieramente las tiendas, lograr el desarrollo comercial y de esta manera la oferta era más atractiva para los clientes.

Con todos esos argumentos anteriores, la gerencia y el consejo de administración no cedieron a estas posiciones. La suma de todos estos hechos llevó a que, al finalizar la vigencia fiscal del año 2007 cuya reunión de asamblea se realizaría a mediados de marzo de 2008, la junta directiva no fuera reelegida; llevando a la renuncia irrevocable del gerente de ese entonces y su proyecto de remodelación se archiva, lo que a su vez dilataría más las discusiones, aumentaría la tensión y el desarrollo empresarial del CCSE.

### ***Nueva administración, nueva cultura***

El mismo año (2008), se da la llegada de una nueva junta directiva: su presidente Alberto Ruiz (A.R) y el nuevo gerente Carlos Gómez (C.G), quienes encontraron una deficiencia marcada en el centro comercial.

Cada locatario se veía como un elemento aislado en el que simplemente tenían un espacio arrendado para desarrollar su actividad comercial, reflejando la poca cultura estratégica y competitiva en su ADN empresarial, realidad que a su vez se evidenciaba en una desocupación que para entonces era del 60%, entre estos, locales embargados por bancos y entidades estatales, incluso con tiendas del mismo ADN comercial y de

cierto grado de informalidad pero con muchas aspiraciones comerciales en algunos de las que existían hasta el momento.

Además de esto, contaban con una percepción negativa del usuario final quien no veía en el Supercentro los Ejecutivos un espacio acogedor, innovador y atractivo para realizar sus compras, lo cual repercutía en las bajas ventas para los locales y quejas innumerables para la administración del centro comercial.

Es así como Carlos, gerente entrante, y la junta directiva identificaron y diagnosticaron todos los puntos críticos internos a nivel de desarrollo empresarial como: atención al cliente, imagen de marca, diferenciación del lugar, atracción por productos, decoración de almacenes.

La competitividad con relación a los otros formatos, no era la más adecuada, ni coherente con la localización privilegiada factor que debería darle sostenibilidad y acercamiento a sus clientes potenciales, lo cual se articulaba con el crecimiento y gustos preferentes de los ciudadanos.

Con base en todos estas características, las nuevas directivas deciden arriesgarse y estructurar un modelo de gerencia estratégica, en asocio con las firmas anclas del momento.

El nuevo Plan estratégico tuvo como uno de sus pilares, reformar el reglamento de copropiedad, acortar los plazos de cartera de 150 días a 60 días, con implicaciones jurídicas y embargos por incumplimiento; otorgar ciertas autonomías al consejo de administración, se desarrolló en una asamblea ordinaria y otra extraordinaria.

Con base en las anteriores acciones, los comerciantes gravitan en un espacio de tensión, debido a las fuertes obligaciones y condicionamientos, lo que les supone que el

negocio y sus pequeñas ganancias se vería afectadas, aun así continúan en su propósito de lograr que los dineros se distribuyan, desvirtuando las reformas por considerar que el escenario no está dado para que estas se lleven a cabo.

Los corporativos y la gerencia toman la decisión de no ceder ante las peticiones y convencerlos de que su propuesta no era conveniente para el CCSE. Se incorpora la estrategia de innovar en el diseño de remodelación integral del centro comercial y se reevalúa la problemática como oportunidad perfecta para diseñar una estrategia que redundara en el desarrollo comercial y la competitividad, e impactaría positivamente a todos, teniendo en cuenta que el proyecto de transporte masivo traería un futuro crecimiento comercial en el sector y además se divisaba la llegada de nuevos centros comerciales modernos y proyectos de otros, para lo cual se debía estar preparado.

Esta nueva estrategia no fue aceptada por los comerciantes, los cuales no retroceden ante sus peticiones e incluso exigen la salida del nuevo gerente por considerar que atenta sus intereses puntuales; con instrumentos jurídicos y paran la operación comercial.

### ***Atrapados en su propia miopía comercial***

Las tensiones estaban al límite, los comerciantes estructuraron la “estrategia de quiebra”, al tomar acciones como: cerrar sus tiendas temprano, abrir tarde, algunas no abrir los días domingo, y atacar a la gerencia con el pretexto que el centro comercial no tenía tráfico de clientes. Todo esto para que la gerencia cediera, aun y a sabiendas de que con ese comportamiento desataba un efecto boomerang, que retornaría hacia sus propias finanzas.

Se daba una miopía, los árboles no dejaban ver el bosque, en otras palabras, no los dejaba ver el horizonte claramente, el tráfico de clientes era muy poco, los ingresos del centro comercial no lograban cumplir metas mensuales, generando déficit financieros, el valor del metro cuadrado de los locales tendía a la baja, incluso hasta para alquiler.

Con base en todo el escenario planteado, los efectos eran inminentes y ceder a repartir los dineros negociados con Transcaribe, sería un verdadero fracaso con efectos inmediatos de quiebra al acceder.

Algunos propietarios y comerciantes proponen una negociación, en la cual ese dinero se debe incorporar al presupuesto de la siguiente vigencia fiscal, sin cobrar cuota de administración y cubriendo la totalidad de la cartera, con el fin de resarcir las posibles pérdidas. A toda costa se pensaba que los dineros solucionarían sus propios problemas económicos, sin evaluar que el centro comercial continuaría perdiendo competitividad y posicionamiento, al punto de llegar a desaparecer del mercado por culpa de la miopía comercial y poco desarrollo empresarial y estratégico de sus propios agregados.

### ***El túnel de la Discordia***

A finales de 2008 el proyecto de Transcaribe interviene el área de influencia del Supercentro los Ejecutivos, se cierran parcialmente sus parqueaderos, los accesos vehiculares y los peatonales. Las cortinas verdes, los bolardos de seguridad decoraban casi la fachada del centro comercial, donde el color gris y rejas plateadas cambiaron a un color oscuro por el polvo de las obras.

Mientras, los comerciantes ejercen presiones, vaticinando quiebras totales por la temporada de diciembre y las condiciones en que el centro comercial se encontraba; las



demandas y derechos de petición estaban al orden del día, todos con un solo objetivo, resarcir daños y posibles quiebras, en ese extenso túnel de discordias y de oscuridad empresarial.

Carlos (gerente) en lugar de seguir evaluando el problema, se convirtió en parte de la solución, implementando como estrategia, convertirse en un ingeniero más del proyecto Transcaribe, traslada su despacho al sitio de obra para colaborar, facilitar avances y lograr que se habiliten accesos vehiculares y peatonales, de esa manera viabilizar tráfico al centro comercial para la temporada de diciembre que se acercaba; sin doblegarse ante las peticiones de los comerciantes y sus abogados.

Y diciembre llegó, el arbolito de navidad y la decoración eran gris del polvo, los accesos aunque en triturado, fueron habilitados, el tráfico al centro comercial fluía aunque era temporada navideña, y se articularon otro tipos de estrategias, pero había tráfico. Los comerciantes un poquito relajados, insistían en sus supuestos derechos y argumentaban que las ventas no presentaban buen comportamiento.

### ***Alerta temprana***

Aunque el proyecto de Transcaribe continuaba su ejecución hasta gran parte del 2009, la sensación de inconformidad de los comerciantes era igual. El gerente y la Junta directiva librarían un largo y nuevo año de discusiones estratégicas, para incorporar las claves para el desarrollo comercial del CCSE de manera objetiva y en contexto de negocio, de esa manera romper con las deficiencias evidentes y mantener la posición de no ceder a las peticiones.

Para esa fecha (2009), la ciudad se había identificado con el formato de centros comerciales rompiendo ese paradigma cultural de entonces, se estructura una nueva condición de los clientes, que piensa y actúa de manera diferente a como hacía nueve años atrás, el sector de los centros comerciales estaba funcionando y en constante crecimiento, convirtiéndose en grandes opciones y paliativos a la rutina diaria y a la crisis social de muchos cartageneros.

Lo innovador, la mezcla comercial, el entretenimiento, los ambientes y climatización, son ejes diferenciadores entre uno y otro, así se visionan las percepciones de las nuevas generaciones.

Para ese mismo año, se pudo ver llegar grandes avistamientos de inversionistas internacionales al país, aliados con grandes superficies del mismo orden.

Para la ciudad de Cartagena se proyectaba la llegada de seis (6) nuevos centros comerciales de todo orden más el nuevo integrante Caribe Plaza que se incorporó en el 2008, creando todo tipo de satisfactores a los clientes y gran referente en la ciudad.

### ***La Tormenta Perfecta***

Llegan nuevos inversionistas nacionales e internacionales, que en los próximos tres años iniciarán el “boom” o la denominada “locomotora” de centros comerciales en el país y la ciudad, con tiendas en todos los formatos, áreas comerciales hasta de 60.000M<sup>2</sup> y más de 1.000 parqueaderos; acompañados de estrategias bien enfocadas con modelo administrativo hold and lease ( modelo de un solo dueño) que permite diseñar el direccionamiento estratégico integral articulado con las marcas, locales amplios y con grandes y atractivos diseños, lo cual traduce ganancias para todos.

Estas nuevas tendencias en el mercado genera la movilidad de clientes hacia estos nuevos formatos que satisfacen sus necesidades aspiracionales, esto se convierte en la tormenta perfecta con efectos de tsunami para los antiguos jugadores comerciales de la ciudad.

Mientras el CCSE y otros centros comerciales se estructuran bajo el modelo de propiedad horizontal que incluye entre otras cosas muchos accionistas; el Supercentro los Ejecutivos continúa en la paradoja de concretar discusiones de interés particular.

Los resultados comerciales y financieros no ayudan mucho a la comunidad comercial, perdiendo posicionamiento y credibilidad ante los clientes. Los directivos mantienen su posición de no ceder, mientras la tormenta se acerca a gran velocidad y con vientos devastadores de hasta 250km/H, los primeros vientos se divisan a nivel de gobierno nacional, con su actuación que seguirá influyendo en la política fiscal del país, quien prepara reformas estructurales para los próximos años, tales como reforma tributaria, que de manera directa afecta a las copropiedades quitando beneficios y colocándoles responsabilidades como cualquier empresa privada, entre esas gravar el IVA a los alquileres de áreas comunes, lo que incrementaría los costos a las concesiones, impactando la estrategia de costos bajos como referente del centro comercial; otra reforma que se adelanta es el estatuto del consumidor, quien vigilaría todo acto que atente a los clientes y vigilado por la SIC “superintendencia de Industria y Comercio”, estatuto que afecta las tiendas debido a que deben acoplarse a protocolos de reparación y garantías sobre sus productos, unido a prácticas empresariales deficientes; y la otras son las NIIF “normas internacionales de información financiera”; todos estos elementos

impactan la operatividad normal del centro Comercial ante sus propias complejidades (Ley 1430 de 2011).

### ***La Articulación Perfecta:***

A pesar de las vicisitudes que vivía el Supercentro, se divisan vientos de esperanza, y es que para esa época se desarrollaban grandes negociaciones y fusiones en el país en el sector de grandes superficies, entre ellas CADENALCO y GRUPO ÉXITO, con innovaciones en servicios, ofertas y embellecimientos de las tiendas, convirtiendo el almacén SUPERLEY en Almacenes ÉXITO EJECUTIVOS, en la misma área (3.800M2 piso de venta) que lo hacía único en su categoría en la ciudad. Todo esto sumado a que su vinculación se convertiría en la principal ancla del centro comercial.

Unido a esto la llegada de la compañía internacional COMCEL al CCSE, la ocupación del mismo pasó de un 60% a un 72%, la articulación perfecta para traer tráfico de clientes al centro comercial y tener elementos que apoyen la implementación del direccionamiento estratégico.

Pero el desarrollo empresarial o la apreciación objetiva en el contexto de negocio por parte de los comerciantes no avanzaban, continuaban en su posición y exigían el cumplimiento de sus peticiones. La incapacidad y falta de voluntad para discutir o aceptar cambios organizativos que percibían como lesivos o amenazadores les llevaba a experimentar etapas de negación y angustia, así mismo consideraban que la clave para el crecimiento empresarial y comercial, y lograr la competitividad de sus negocios era cambiar el logotipo o color del local, sin implementar una estrategia transversal que los

hiciera crecer, sin progreso técnico y tecnológico automatizado, como plataformas financieras y de marketing, lo que recoge las debilidades para comprender la dinámica de los procesos de cambio y manejar la gestión; lo que lleva a plantearse preguntas tales como: Cuales son las decisiones que deben tomarse, cuáles son los principios que defienden la lógica del cambio y cuáles son los pasos necesarios para lograr la transformación empresarial.

## Anexo 1. Histórico de estados financieros 2007 - 2013

CONJUNTO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS P.H.  
*HISTÓRICO DE ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS 2007 – 2013*

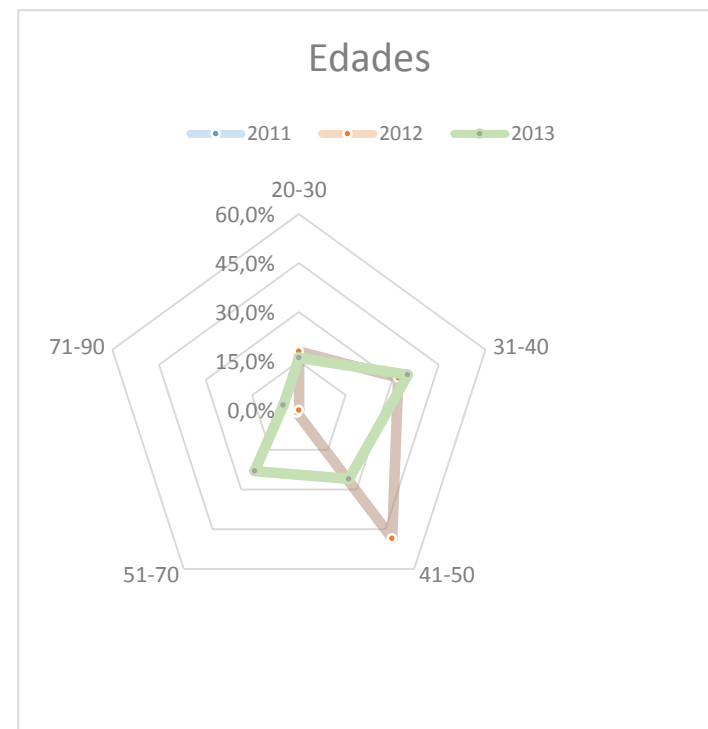
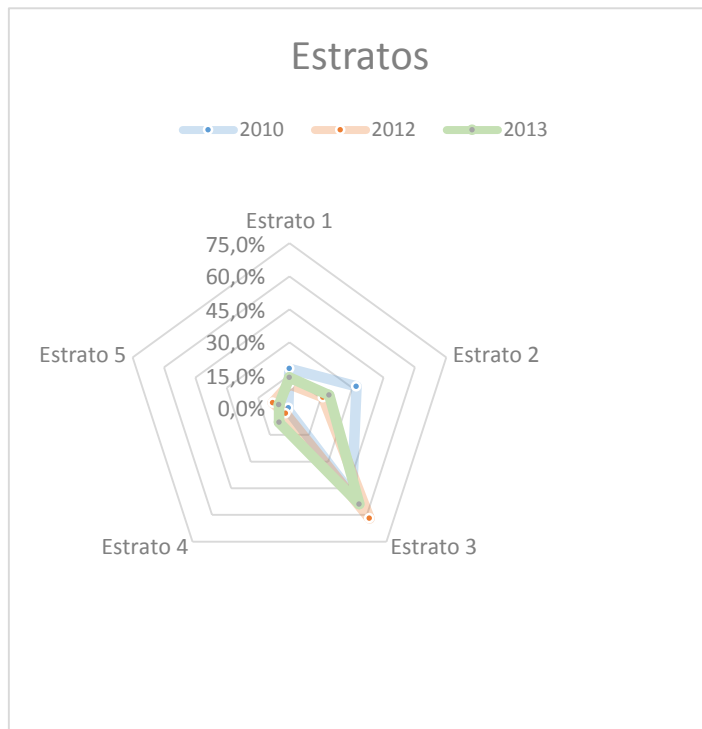
CON CORTE A DIC 31 DE 2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	124.783.488	1.488.555.233	965.918.089	261.596.030	96.797.510	106.772.436	201.728.390
ACTIVO FIJO	74.280.675	68.508.851	68.874.749	54.000.539	691.258.145	672.391.229	675.630.369
OTROS ACTIVOS	26.251.195	26.251.195	39.794.011	240.030.047	-	-	2.155.628
TOTAL ACTIVO	225.315.358	1.583.315.279	1.074.586.849	555.626.616	788.055.655	779.163.665	879.514.387
PASIVO CORRIENTE	68.208.593	132.672.375	702.585.110	329.279.772	446.408.594	491.031.399	679.693.019
PASIVO A LARGO PLAZO	-	-	-	209.999.999	324.833.322	261.710.226	185.055.518
TOTAL PASIVO	68.208.593	132.672.375	702.585.110	539.279.771	771.241.916	752.741.625	864.748.537
PATRIMONIO	157.106.765	1.450.642.904	372.001.739	16.346.845	16.813.739	26.422.040	14.765.850
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	225.315.358	1.583.315.279	1.074.586.849	555.626.616	788.055.655	779.163.665	879.514.387
TOTAL INGRESOS	1.077.970.257	2.437.791.433	1.294.332.422	1.289.473.509	1.497.478.494	1.665.616.901	1.683.614.661
TOTAL GASTOS	1.008.500.592	1.133.487.446	1.226.973.587	1.356.549.528	1.497.011.601	1.656.008.600	1.695.270.851
RESULTADOS DEL EJERCICIO	69.469.665	1.304.303.987	67.358.835	(67.076.019)	466.893	9.608.301	(11.656.190)

## Anexo 2. Histórico del estado de indicadores financieros 2007 - 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>							
CAPITAL DE TRABAJO	56.574.895	1.355.882.858	263.332.979	67.683.742	349.611.084	384.258.963	477.964.629
RAZON CORRIENTE	1,83	11,22	1,37	0,79	0,22	0,22	0,30
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>							
ENDEUDAMIENTO TOTAL	30%	8%	65%	97%	98%	97%	98%
RAZON DE AUTONOMIA	70%	92%	35%	3%	2%	3%	2%
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>							
ROTACION DE CXC	15	17	18	28	20	20	11
PERIODOS DE COBRO	24	21	21	13	18	19	34

CAPITAL DE TRABAJO	Indica los recursos con los que cuenta la entidad para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.
RAZON CORRIENTE	Indica la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabe cuántos activos corrientes se tienen para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. Esta relación debería ser mínimo de 1:1, indicándonos que por cada peso que tiene la entidad, debe 1 peso.
ENDEUDAMIENTO TOTAL	Indica cuanto de cada peso invertido en activos, está financiado por terceros y qué garantía está presentando la entidad a los acreedores para cubrir el valor de la deuda.
RAZON DE AUTONOMIA	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones de la entidad. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de las dos, debe ser igual al 100%.
ROTACION DE CXC	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en promedio, durante un periodo de tiempo
PERIODOS DE COBRO	Mide la frecuencia con la que se recaudan las cuentas por cobrar.

### Anexo 3. Estudio de mercado 2010 - 2013





### Anexo 3. Histórico de posicionamiento

