

ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PROPIEDADES HORIZONTALES EN LA LOCALIDAD HISTÓRICA Y DEL CARIBE NORTE EN CARTAGENA

WILLIAM ENRIQUE URZOLA RODRÍGUEZ¹

RESUMEN

Administrar propiedades horizontales, no es nuevo. Es una actividad que surge desde los orígenes de la construcción de edificios, bodegas, centros comerciales y zonas francas. Inicialmente casi de manera informal, y poco a poco se ha profesionalizado acorde a las exigencias del medio. Este análisis busca mejorar la eficiencia y la eficacia con la cual operan quienes prestan sus servicios en este sector empresarial mediante *estrategias* claves que mejorarán la gestión de áreas o proyectos especiales. Se observa cómo se han ampliado las oportunidades laborales mediante el auge constructor en el país, lo cual requiere que exista profesionalismo en aquellas personas a quienes se les confiará la vida, la seguridad y las inversiones mercantiles y patrimoniales.

Palabras claves: Localidad Histórica y del Caribe Norte, Censo de Edificaciones, Análisis de Pesta, Análisis de Macroambiente.

¹ Administrador de Empresas, wurzolar@hotmail.com. Presentado para optar al título de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Tecnológica de Bolívar

ABSTRACT

Strategy and Competence on Administration of Horizontal Property in the Historic Town and the North Caribbean of Cartagena de Indias City

Manage condos, it's not new. This activity arises from the origins of the construction of buildings, warehouses, shopping centers and free zones. Initially almost informally and gradually has become more professional in accordance with the requirements of the medium. This analysis seeks to improve the efficiency and effectiveness with which the providers operate their services in this business sector through key strategies that will improve the management of special areas or projects. It has seen how they have expanded job opportunities through the rise of building in the country, which requires professionalism in those who are going to get entrusted the life, safety and business and property investments.

Keywords: Historic Locality and the Northern Caribbean, Census of Buildings, Pestal Analysis, Analysis of Macro-Environment.

I. INTRODUCCIÓN

El sector inmobiliario está subdividido en varias categorías², una de ellas es la administración de condominios (conjuntos residenciales), centros comerciales, plazas de mercado, entre otras.

En el presente documento se verán las *Contribuciones de la Estrategia Empresarial al Sector*, se connotarán algunas de las máximas que de una u otra forma hacen mella en el proceso de la Gerencia Estratégica y que son de gran aplicación en el sector objeto del presente artículo. Así mismo se hará un *Análisis del Mercado* que permita conocer el macroambiente y lograr, así, crear estrategias para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia con el cual operan los administradores de propiedad horizontal para sortear las diversas oportunidades y/o amenazas que puedan provenir de este. Seguidamente se presentará una propuesta de *Diseño Estratégico* para elevar el nivel de competitividad al interior del sector.

II. CONTRIBUCIONES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL AL SECTOR

La administración estratégica consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva (F. David 2008); cuando se habla de ventaja competitiva en la administración de propiedad horizontal, no se hace referencia a las ventajas que puedan existir en una *propiedad o edificación* con respecto a otra, sino de las que existen en las personas naturales o jurídicas cuya acción empresarial se lleva a cabo en la prestación de servicios profesionales para la administración integral en las edificaciones. La pregunta aquí es cómo hace un administrador de propiedad horizontal para generarles valor a sus clientes.

A pesar de que para algunas personas esta actividad no es considerada como una actividad empresarial formal, en ésta se practica una serie de actuaciones fácilmente observables en otras corporaciones, entre otras se destacan: gestión de compras, ges-

² Según el CIIU versión 3.1 adaptada para Colombia, Sección K.

ción de cartera y cobranza, gestión de mantenimiento, aspectos legales, competencia por el mercado, manejo de nómina, seguridad.

Para Porter (1982), es necesario diagnosticar la competencia (factores de competencia) y sus causas fundamentales para así poder identificar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa en relación con la industria; bien lo decía Sun Tzu (500 a.C.) de otra manera: *“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla.”*, Esta filosofía es fuente de un cambio radical en la forma de concebir la estrategia.

Se hace obligatorio conocer quién es la competencia, qué hace bien, cómo lo hace, quiénes son sus clientes y cómo se les puede ganar mercado, para así idear una técnica con la que se le agregue valor a la actividad, es decir, innovar en valor. La razón por la que se resalta la palabra “obligatorio”, es porque *un líder tiene derecho a ser batido, pero nunca a ser sorprendido*, como solía decir Napoleón Bonaparte. Si se actúa de forma juiciosa en todas las actividades y, además, se hacen evaluaciones internas y externas de forma constante, a los empleados, a la competencia, a los proveedores, a los clientes y al macroentorno, muy seguramente se podrá formular una estrategia ganadora que permita ser líderes del sector.

Ohmae (1975) comunica otra gran verdad cuando dice que si las empresas se dedican a asignar los recursos de la misma forma que sus competidores, nunca obtendrán ventaja competitiva alguna; con este planteamiento el autor invita a ser autónomos e innovadores en la formulación de las estrategias, no se debe replicar lo que hacen otras compañías si se desea obtener resultados superiores.

III. ANÁLISIS DEL MERCADO

Son diversos los factores externos que ejercen influencia hacia la profesionalización en la prestación de servicios para la administración de propiedades horizontales. Como es bien conocido en el mundo empresarial, se requiere hacer un monitoreo a dichos

factores para identificar las oportunidades y amenazas que puedan surgir de éstos. Serna (1994) plantea que de identificar las oportunidades y las amenazas, depende el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa y lograr evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de los mismos.

TABLA 1
Análisis de Macroambiente

Dimensión	Variable	Indicador	Fuente	Impacto
Política	Tipo de Gobierno	Partido político	Concejo Nacional Electoral	Neutro
	Legislación laboral	Código sustantivo del Trabajo	Senado de la República	Alto
	Creación de empresas	- Ley 1014 de 2006 Fomento de Emprendimiento Decreto 19 de 2012	-Senado de la República - Presidencia de la República	Alto
Economía	Precio	Precios de mercado	Mercado	Alto
	Demanda	Compra	Mercado	Alto
	Ingreso per cápita	PIB per cápita	Banco de la República	Alto
Socio-Demográfica	Oferta laboral	Calidad/Cantidad	Recursos Humanos	Alto
	Tasa de crecimiento poblacional	- Censo General - Proyecciones de población	DANE	Alto
	Educación	Años de escolaridad	Instituciones de educación	Alto
Tecnología	Tecnología, Información y Comunicaciones	Flujo de Información, Acceso de personas y vehículos	- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Administración de edificaciones	Alto
Ambiental	Manejo de residuos sólidos peligrosos y no peligrosos	- Volumen recolectado - Tipo de desecho	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Alto
Legal	Régimen de Propiedad Horizontal	Ley 675/01	Senado de la República	Alto
	Reglamento Interno	Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea de copropietarios	Alto

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla se presenta una matriz mediante la cual se puede identificar y analizar los distintos factores que componen el macroentorno de las compañías administradoras de propiedad horizontal, a esta tabla se le conoce como Análisis de Pestal o Análisis de Macroambiente.

Análisis Político

Pese a que en Colombia el Gobierno Nacional tiene la obligación de velar por el correcto funcionamiento de las instituciones públicas y por una sana competencia entre las empresas privadas, no existe una entidad de origen gubernamental que *controle* las propiedades horizontales. Los representantes del pueblo ante el Congreso de la República, han creado una serie de normas que protegen a los empleados e incentivan la creación de empresas como generación de nuevas fuentes de empleo; recientemente fue aprobado un Decreto-Ley que busca disminuir los trámites. Se ha promovido internacionalmente y se han dado estímulos para que capital extranjero se invierta en el país, creando así una cadena de beneficios para los colombianos.

Análisis Económico

Las variables *precio* y *demanda*, hacen alusión a los precios de los lotes y edificaciones, bien se trate de bodegas, apartamentos, oficinas o centros comerciales y su correspondiente intensidad real de compra. Debido a los altos precios por metro cuadrado en el área urbana se hace necesario recurrir a la construcción de edificios, aquí la demanda es favorable gracias a otros factores que hacen atractiva la inversión en la ciudad. La cercanía al Puerto más competitivo de Colombia hace extraordinariamente atractiva la posibilidad de poseer una zona franca y bodegas en Cartagena.

Análisis Socio-Demográfico

Los últimos censos realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reflejan una tendencia al crecimiento poblacional en la ciudad de Cartagena, que sumado a la capacidad adquisitiva de locales y extranjeros, y a la visión

empresarial de algunos al vender proyectos urbanísticos de alto valor económico, y a la construcción y venta de oportunidades logísticas a través de la creación de *Zonas Francas*, se han creado fuentes de empleo temporal y permanente.

Análisis Tecnológico

Gracias a la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), se ha logrado mejorar el flujo de la información, haciendo que la gestión sea más efectiva y en el uso de los recursos. A través de las TIC's y de sus herramientas más representativas, podemos adquirir la información necesaria para el correcto desarrollo de nuestra labor y generar comunicaciones más efectivas y ágiles. En Colombia, la entidad que promueve y controla las TIC's es el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que en años recientes han intensificado las campañas de promoción y difusión de las TIC's. Al hacer uso de esta herramienta, se mejora la competitividad de las empresas prestadoras de los servicios profesionales de administración ayudando a agilizar las comunicaciones, logrando trabajar en tiempo real.

Análisis Ambiental

Existen diversos foros³ y normas⁴ a nivel nacional sobre el destino que tienen, y que deberían tener, los residuos sólidos orgánicos y no orgánicos, tanto peligrosos como los no peligrosos. Recientemente se ha creado mayor conciencia ambiental, hay que cuidar el planeta. Muchas veces pensamos ¿qué puedo hacer para cuidar del planeta si quienes más contaminan no hacen nada para dejar de hacerlo? El gobierno nacional, a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible viene generando políticas en pro del bienestar ambiental. Existen empresas privadas que se dedican a reciclar diversos tipos de *desechos*, es muy importante que se sepa hacer reciclaje en la fuente y por supuesto que se haga. Se debe reconocer las empresas dedicadas a esta labor y per-

³ El Foro Nacional Ambiental, Foro Colombia Potencia Ambiental Amenazada.

⁴ Ley 99/93, Decreto 0948/95, Decreto 1299/08, Resolución 1362/07 de MinAmbiente.

mitirles recoger los artículos que pueden ser reciclados y de esta forma colaborar con la conservación ambiental. En las propiedades horizontales resulta fácil hacer reciclaje en la fuente, sólo se requiere de coordinación y poco esfuerzo

Análisis Legal

En materia legal, existe una ley vigente en Colombia que regula el Régimen de Propiedad Horizontal, ésta es la Ley 675 de 2001, esta ley regula la propiedad horizontal con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad. En múltiples países del globo existen leyes que regulan la administración de los bienes raíces.

TABLA 3
Legislación Colombiana de Propiedad Horizontal

Norma	Vigente	Referencia
Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	SI	Manejo interno de la copropiedad
Ley 675/01	SI	Manejo general, órganos de control y responsabilidades
Ley 746/02	SI	Tenencia de mascotas
Ley 428/98	NO	Unidades inmobiliarias cerradas
Decreto 1365/86	NO	Somete al régimen las propiedades de las leyes 182/48 y 16/85
Ley 16/85	NO	Somete al régimen cuando el reglamento se eleva a escritura pública
Ley 182/48	NO	Pisos y apartamentos

Fuente: Elaboración propia

Muchas decisiones que eran tomadas a diario por los administradores y por el Consejo de Administración resultaron ser decisiones que estaban en contravía de las nor-

mas legales, de ahí la importancia de contar con el asesoramiento de un abogado experto en propiedad horizontal; debido a que se asumió que el desconocimiento de la norma no es razón para liberarse de las sanciones pecuniarias, e incluso de ir a la cárcel, los administradores se interesaron y dedicaron tiempo en aprender el contenido de la *Ley*. En este caso se aprecia lo manifestado por Senge (1990) cuando expresaba “*La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos*”.

En la tabla 3 se registran las normas que regulan, o que regularon en su momento, las propiedades horizontales en Colombia.

Auge de la Construcción

De acuerdo al Censo de Edificaciones (DANE, diciembre 2011), podemos constatar el auge que ha tenido el sector constructor en el país recientemente, no siendo Cartagena la excepción a la regla.

Así mismo, se puede apreciar en la *Tabla 4*, qué tipo de edificaciones tuvieron el mayor auge en la construcción a nivel nacional, además, cada año hay más edificaciones, lo que indica una mayor generación de empleo tanto para quienes laboran en la obra como para el personal que después de construido, va a trabajar en el edificio. Nótese una tendencia sostenida en la construcción de apartamentos, instalaciones educativas y de salud. Esta tendencia nos ilustra sobre la necesidad de preparar a los administradores en materia de administrar de forma eficiente y eficaz.

Se debe considerar el hecho de que Cartagena está siendo vendida alrededor del mundo como un destino turístico y de descanso por excelencia, logrando la construcción de numerosos edificios y condominios de lujo en la Localidad Histórica y del Caribe Norte, objeto de este artículo.

TABLA 4

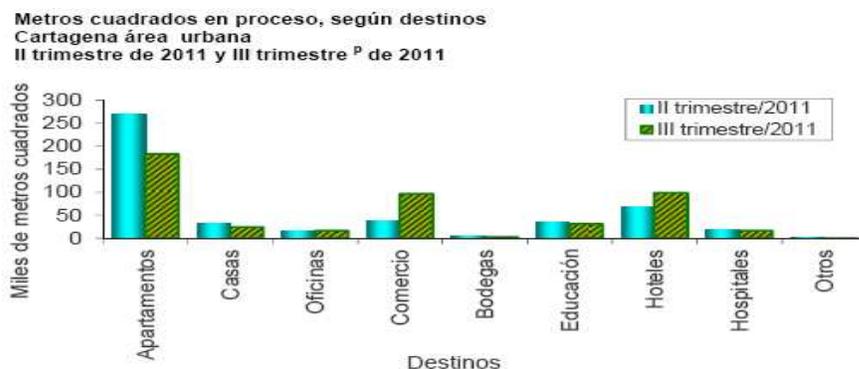
Variación anual del área censada, por estado de obra, según destinos a nivel nacional.

Destinos	III ^p trimestre de 2011 / III trimestre de 2010		Porcentajes
	Total área culminada	Total área en proceso	Total área paralizada
Total	0,1	10,8	8,4
Apartamentos	11,3	14,7	-1,4
Casas	9,7	-1,0	19,0
Oficinas	-39,1	-14,0	68,5
Comercio	-46,3	45,4	-20,0
Bodegas	16,7	-23,5	-10,3
Educación	17,5	13,4	-16,4
Hoteles	-30,2	9,2	2,5
Hospitales	37,8	45,0	33,7
Administración pública	-76,8	11,1	127,7
Otros	-35,4	-26,9	22,8

Fuente: DANE, Censo de Edificaciones –CEED, 2011

En el siguiente gráfico veremos una reducción significativa de metros cuadrados “en proceso” correspondientes a Apartamentos, esto debido a que han sido culminados y entregados. Así mismo se observa un crecimiento significativo en la cantidad de metros cuadrados que se están construyendo destinados al comercio.

GRÁFICO 1



Fuente: DANE, Censo de Edificaciones.
^p Cifra provisional

IV. PROPUESTA DE DISEÑO ESTRATÉGICO

A continuación se presenta una propuesta de diseño estratégico teniendo en cuenta los proyectos que son el eje fundamental para el buen desarrollo de la actividad:

- Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC's): Esta es una herramienta muy importante que ha tenido mucha acogida por su aplicabilidad y alta utilidad. Se deben implementar las TIC's con la ayuda de consultores expertos en el tema enfocándolas a los requerimientos en la oficina central de los prestadores del servicio de administración y en las edificaciones clientes para mantener un contacto permanente con cada uno de los actores claves. También es importante con la ayuda de la tecnología, afianzar las comunicaciones con los stakeholders
- Mantenimiento: Se deben preservar las instalaciones, máquinas y herramientas en perfecto estado, para ello es indispensable hacer revisión periódica y llevar un registro de las anomalías que se presenten y de la solución que se le dio. Se necesita contar con personal capacitado para llevar a cabo el mantenimiento preventivo y el reactivo.
- Gastos Comunes de Administración: Debe ser ajustada a la Ley. Las expensas deben cobrarse de acuerdo al coeficiente de construcción y con los ajustes necesarios para que el administrador pueda contar con el dinero para solventar los gastos fijos y variables que pudieran presentarse. Se debe contar con un abogado de cabecera al cual se pueda acudir en caso de omisión en el pago de las expensas.
- Legal: La acción legal es bastante amplia en el caso de las propiedades horizontales. No se requiere de abogados únicamente para hacer cobros jurídicos sino también para diversas situaciones en la vida de la propiedad, desde iniciar su vida jurídica desde el momento de su entrega por parte del constructor hasta su disolución o liquidación. Se requerirá servicio legal, también, para entablar y/o afrontar pleitos legales con entidades estatales y privadas.

- Seguridad Física Integral: La seguridad es fundamental. Es necesario subcontratar este servicio con empresas capacitadas y especializadas en la prestación de estos servicios, ya sea de vigilantes armados, o de conserjería, circuito cerrado de televisión, perros con entrenamiento, o según sea el caso en particular.
- Financiero: Las finanzas de las copropiedades no se limitan únicamente a la recolección de la Cartera y a la elaboración de los Estados Financieros, se requiere de una gestión más avanzada y comprometida con su desarrollo para proporcionar valor agregado. Se pueden hacer inversiones financieras con los saldos positivos que resulten del ejercicio del *Estado de Resultados* teniendo en cuenta una reserva para reparaciones locativas o modernización.
- Nómina: Requerimos contar con un personal idóneo y con excelentes cualidades humanas y profesionales, el recurso humano es esencial para la prestación de nuestros servicios. Se gestionará con ética y calidez humana, es muy importante tratar con respeto y hacer valer sus derechos, pero también seremos responsables de sus acciones ante los clientes. Previendo comportamientos indeseables y malos entendidos, se debe establecer un código de conducta para todo el personal que labore en la empresa. A todo el personal en nómina ya sea por contratación directa con la empresa o por los clientes, entiéndase por clientes las propiedades horizontales, se les reconocerán las prestaciones legales.

V. CONCLUSIONES

En este artículo se resaltan algunas de las cualidades que deben tener aquellas personas que prestan servicios profesionales para la administración de las propiedades horizontales en la Localidad Histórica y del Caribe Norte, y que desean continuar haciéndolo. Adicionalmente, se mencionaron algunas consignas de personajes que desempeñaron un rol preponderante en la teoría de la *estrategia*.

Se procedió a realizar un análisis del macroambiente con la ayuda del análisis Pestal, el cual recoge la información de los factores externos que tienen injerencia en el

desarrollo de las actividades empresariales, y que por lo tanto deben ser considerados para hacer una mejor formulación de la estrategia empresarial. Este análisis incluyó las variables políticas, económicas, socio-demográficas, tecnológicas, ambientales y legales. Posterior a este análisis se hizo una breve reseña del auge constructor que se evidenció en los dos últimos años en el país y en el cual, Cartagena también participó.

Teniendo en cuenta los análisis realizados, se planteó una propuesta de diseño estratégico en la cual se definieron estrategias con base en áreas, o proyectos especiales, que resultan imprescindibles en la vida de las copropiedades, tales como Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC's), Mantenimiento, Expensas Comunes de Administración, Legal, entre otros.

REFERENCIAS

- Ansoff, Igor (1998) *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*, Addison Wesley Iberoamericana.
- Brandenburger, Adam M & Nalebuff, Barry J (1996) *Co-opetition*, Currency Doubleday.
- Chan, W. & Mauborgne, Renee (2008) *La Estrategia del Océano Azul*, Harvard Business School Press.
- Collins, David J. & Montgomery, Cynthia A (1997) *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill.
- Collins, Jim (2002) *Empresas que Sobresalen*, Norma.
- Dane. Censo de Edificaciones III trimestre de 2011.
- David, Fred R. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Education.
- Drucker, Peter F. (2002) *La Gerencia en la Sociedad Futura*, Norma.
- D'aveni, Richard A. (1996) *Hipercompetencia. Cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicos*, CECSA.
- Kaplan, Robert & Norton, David (1996) *The Strategic – Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Ley 675 de 2001, Diario Oficial No. 44.509, de 4 de agosto de 2001, República de Colombia.

Markides, Constantinos C (2000) *En la Estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian (1993) *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall.

Ohmae, Kenichi (2004) *La Mente del Estratega*, Mc Graw-Hill.

Porter, Michael E. (1982) *Estrategia Competitiva*, Patria.

Sallenave, Jean-Paul (1985) *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma.

Senge, Peter (2005) *La Quinta Disciplina*, Granica.

Serna, Humberto (2008) *Gerencia Estratégica* (10 Ed.). Bogotá: 3R Editores.

Serna, Humberto (1996) *Planeación y Gestión Estratégica* (4 Ed.). Bogotá: Ram Editores.

Tzu, Sun (500 a.c.) *El Arte de la Guerra*.