

# GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL BAJO EL ENFOQUE DE LA CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA DE MILES & SNOW: CASO CENTRO COMERCIAL PLAZA BOCAGRANDE, CARTAGENA

## ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN COMMERCIAL ESTABLISHMENTS UNDER THE HORIZONTAL PROPERTY REGIME UNDER THE MILES & SNOW STRATEGIC CONFIGURATION APPROACH: CASE OF THE PLAZA BOCAGRANDE SHOPPING CENTER, CARTAGENA

Luis Miguel Villarreal Aguilar<sup>1\*</sup>, [lvillareala@unicartagena.edu.co](mailto:lvillareala@unicartagena.edu.co) ORCID 0000-0002-1174-8765  
Jaime Bermejo Galán<sup>2</sup>, [jaimec.bermejog@unilibre.edu.co](mailto:jaimec.bermejog@unilibre.edu.co) ORCID 0000-0003-0917-2506  
Jazmin Rosa Perez Porto<sup>3</sup>, [porto.asesorias@gmail.com](mailto:porto.asesorias@gmail.com) ORCID 0009-0000-5164-9879

*Recibido: 25-jul-2022, Aceptado: 05-nov-2022, Publicado: 11-dic-2022*

### Resumen

La administración de propiedad horizontal con fines comerciales es un tema poco abordado por la academia, de hecho, son pocos los trabajos de grado que se han enfocado en el análisis de las propiedades para estos, la mayoría abordan la propiedad horizontal con fines familiares. Esto se debe, en parte, a que la ley que regula este tipo de propiedad hace mayor énfasis en la propiedad horizontal multifamiliar, y a que este tipo de propiedad abunda más en el mercado respecto a aquel que está destinado al comercio. Ahora bien, esto no quiere decir que la gestión administrativa en ambos tipos de propiedad no sea igual de desafiante. La propiedad horizontal con fines comerciales también requiere de procesos y enfoques de gestión administrativas que garanticen su correcto funcionamiento y sostenibilidad. Por esto, el presente artículo explora un estudio de caso respecto a la gestión administrativa en establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal bajo el enfoque de la configuración estratégica de Miles & Snow, dicho estudio fue realizado en el Centro Comercial Plaza Bocagrande en Cartagena, Colombia.

**Palabras clave:** Propiedad horizontal comercial, propiedad horizontal, gestión administrativa, centros comerciales, configuración estratégica..

### Abstract

*The administration of horizontal property for commercial purposes is a topic that is little addressed by the academy; in fact, few graduate studies have focused on the analysis of properties for commercial purposes; most of them deal with horizontal property for family purposes. This is due, in part, to the fact that the law that regulates this type of property places greater emphasis on multifamily horizontal property, and that this type of property is more abundant in the market than those intended for commercial use. However, this does not mean that the administrative management of both types of property is not equally challenging. Horizontal property for commercial purposes also requires administrative management processes and approaches to ensure its proper functioning and sustainability. For this reason, this article explores a case study on administrative management in commercial establishments under the horizontal property regime using Miles & Snow's strategic configuration approach, this study was conducted in the Plaza Bocagrande Shopping Center in Cartagena, Colombia.*

**Keywords:** Commercial horizontal property, horizontal property, administrative management, shopping centers, strategic configuration..

<sup>1</sup> Universidad de Cartagena.

<sup>2</sup> Universidad Libre.

<sup>3</sup> Universidad Tecnológica de Bolívar.

## 1 Introducción

El presente artículo aborda un estudio de caso sobre los desafíos de la gestión administrativa en propiedades horizontales con fines comerciales, en específico el Centro Comercial Bocagrande en Cartagena, Colombia desde el enfoque de la configuración estrategia de Miles & Snow. Este enfoque gira en torno a la identificación de un ciclo adaptativo en las organizaciones, transversalizado por tres problemas principales: problemas de mercado, problemas tecnológicos y problemas administrativos, una combinación entre el entorno de la organización y sus capacidades internas. A su vez la gestión administrativa realizada para enfrentar estos problemas contiene unos arquetipos elaborados por los mismos autores: defensoras, exploradoras, analizadoras y reactivas que coadyuvan o disminuyen –según se les vea- a dicha gestión administrativa y que de igual forma serán analizados en el caso en cuestión.

Para la consecución exitosa del objetivo se aborda una metodología de tipo descriptiva porque centra su objeto establecer las características de la gestión administrativa a través de la recolección de información proveniente de entrevistas al administrador y propietarios sobre los procesos internos relacionados con copropiedad en el Centro Comercial Plaza Bocagrande y enfocado en los problemas del ciclo adaptativo según Miles y Snow. Con base en la información recolectada, se procedió a identificar el arquetipo de la organización, sus capacidades de gestión ante los problemas del ciclo adaptativo y por último se propone una matriz de estrategias sugeridas de gestión administrativa, en función a los tres problemas de la configuración estratégica de Miles & Snow.

## 2 Planteamiento del problema

La institución de la propiedad horizontal en Colombia, es un régimen jurídico relativamente nuevo, es el resultado de una decisión acuciada, en medio del desarrollo industrial del país, en épocas de posguerra. Este comenzó a perfilarse con el estallido de la guerra entre conservadores y liberales en las urbes, con el éxodo de los habitantes de las zonas rurales hacia las ciudades; pero lo que dio un impulso a la implementación de esta modalidad especial de derecho de propiedad, fue el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán en 1948, que da origen a la manifestación masiva conocida como el Bogotazo, que destruyó la mayor parte de edificios familiares y comerciales en el centro de la capital de Colombia, por lo que el gobierno en medio de la búsqueda de una solución que permita reconstruir la capital, ve como alternativa viable el proyecto de ley presentado sin éxito, que contenía la nueva modalidad de dominio.

En medio de esa necesidad social, se expide la Ley 182 de 1948, que regula la propiedad sobre inmuebles divididos, con la que se suple la necesidad provocada por la concentración urbana, y se asegura el acceso a la propiedad inmueble a las personas que fueron afectadas por el suceso del 9 de abril, y con la que disminuye también, la sobrepoblación que generaba hambre, desempleo y pobreza. “El artículo 2º de ese cuerpo normativo estableció que un inmueble podía ser separado en unidades independientes, de manera tal que un propietario podía ser considerado dueño exclusivo de su piso o departamento y comunero en los bienes afectados al uso colectivo”(Corte Constitucional. S.C-782, 2004).

Esta determinación jurídica aminoró el conflicto entre copropietarios sobre cuántos metros le correspondían a cada habitante. Con el pasar de los años surgieron nuevos conflictos al interior de las construcciones bajo el régimen de propiedad horizontal familiar, como lo son: los niveles de ruido, el manejo de residuos, las mascotas, los niños, la conformación de una asamblea de copropietarios y otros relacionados principalmente con la convivencia pacífica, la ley se vio en la obligación de actualizarse paulatinamente hasta crear la figura del administrador y nueva reglamentación -Ley 675 de 2001- en materia de propiedad individual y zonas compartidas.

El caso específico de las construcciones comerciales bajo el régimen de propiedad horizontal, se rige a través de la misma norma que regula las construcciones con fines familiares, sin embargo, las dinámicas administrativas son distintas. Si bien los principios que rigen a ambos son los mismos que establece la ley 675 de 2001, es decir, función social y ecológica de la propiedad, convivencia pacífica y solidaridad social, respeto de la dignidad humana y libre iniciativa empresarial, quien administra un centro comercial afronta retos regulativos como lo son, procurar el cumplimiento de las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación; vigilar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y ambientales; la seguridad; mantener vigente la matrícula mercantil; la conformación de una Asamblea de Copropietarios; los cambios constantes de arrendatarios, pago, contribuciones y mora; reparaciones y mejoras de los bienes privados y públicos, mudanzas, avisos y letreros, vinculación de contratistas, arriendo de zonas de copropiedad colectiva y atender situaciones de convivencia que requieren de su mediación.

En Colombia encontramos varios ejemplos de estos retos administrativos, uno de los más comunes es la mora en cuotas de administración. El Centro Comercial San Bazar en Bucaramanga fue uno de los casos de quiebra por morosos más sonados en el año 2009, tenía “una cartera vencida que ascendía a 606 millones de pesos por concepto de pagos de administración y sólo 300 locales de un total de 726 en funcionamiento.” (Periódico Vanguardia, 2009).

La mora de la cuota de administración es una de las causales más comunes de conflictos de convivencia pues el no pago oportuno de esta obligación por parte de los propietarios afecta la seguridad y el desarrollo normal del inmueble comercial, lo que también conlleva a que se presenten dificultades administrativas, ocasionando posteriormente pérdidas pecuniarias para otros copropietarios, que resulta en enfrentamientos entre los copropietarios que sí cancelan la cuota y el administrador cuando hay déficit presupuestal para el mantenimiento de áreas colectivas del centro comercial.

Otro caso que también debemos resaltar es una demanda de inexequibilidad que llegó a la Corte Constitucional de Colombia, el ciudadano Juan José Meira demanda el artículo 3 de la ley 675 de 2001, porque “con el hecho de dar a los costos de mercadeo el carácter de expensas necesarias, se está obligando a todos los propietarios de bienes comunes a incurrir en este tipo de gasto, así no lo necesite o no quiera hacerlos” (Corte Constitucional, S.C-738, 2002) esto quiere decir que si un propietario no quiere hacer uso de mercadeo en las zonas comunes del centro comercial porque no lo considera necesario para su negocio, igual está obligado a pagarlo por ser una expensa necesaria de la copropiedad.

La corte resuelve que “algunos bienes comunes pueden beneficiar más a unos propietarios o tenedores que a otros, se ha considerado necesario proponer la creación de la figura de los sectores y módulos de contribución, para garantizar que las expensas comunes relacionadas con bienes y servicios comunales que no estén destinados al uso y goce general, sean sufragadas por los propietarios de bienes privados que derivan mayores beneficios de su uso” (Corte Constitucional, S.C-738, 2002) y en últimas dice que el tema debe ser reglamentado por la Asamblea de Copropietarios. Una vez más la responsabilidad recae en la mediación que pueda hacer el administrador como evaluador del aprovechamiento o beneficio que obtienen unos locales sobre otros en el uso de ciertos recursos, en este caso, el mercadeo.

A estos retos se le suma que los principios bajo los que se rige la ley como la solidaridad social y el respeto a la dignidad humana, hacen un llamado a la inclusión y en el comercio a la atención adecuada al cliente.

“La dimensión de la solidaridad como deber, impone a los miembros de la sociedad la obligación de coadyuvar con sus congéneres para hacer efectivos los derechos de éstos, máxime cuando se trata de personas en situación de debilidad manifiesta, en razón a su condición económica, física o mental” (Corte constitucional, S.C-767, 2014)

Esto quiere decir que el administrador debe además apostarle a adecuar la propiedad horizontal comercial para que sea inclusiva con los visitantes en condición física especial y propender por ofrecer una experiencia agradable de servicio en las áreas que le competen como las zonas de información y zonas de copropiedad colectiva. Un caso que refleja la obligatoriedad del cumplimiento del principio de la solidaridad social, la igualdad y el respeto a la dignidad humana es una demanda contra el Centro Comercial Gran San por no poseer la infraestructura adecuada para el acceso de personas en situación de discapacidad, por lo cual la Corte Constitucional de Colombia le ordenó.

“En el término de un (1) año contado a partir de la notificación del presente fallo, diseñe en forma definitiva un plan específico que garantice el derecho fundamental del accionante y de la población en situación de discapacidad a la accesibilidad y a la libertad de locomoción, teniendo en cuenta como mínimo los parámetros expuestos en las consideraciones de esta providencia. Realizado lo anterior, deberá iniciar inmediatamente su ejecución la cual no podrá exceder de un término superior a dos (2) años.” (Corte Constitucional, S.T-269, 2016)

Lo anterior requiere de un esfuerzo administrativo para la gestión de recursos económicos que permitan dar inicio a la obra de adecuación de la infraestructura de la propiedad para hacerla más inclusiva y cumplir con el mandato de la corte.

Tras haber identificado los retos a los que puede enfrentarse un administrador de una propiedad horizontal comercial, es pertinente preguntarse cómo se resuelven dichos retos con el fin de evaluar si la gestión administrativa se desarrolla de manera efectiva. Por esta razón, se propone realizar un estudio de caso en uno de los centros comerciales más recientes en la ciudad de Cartagena de Indias, a saber, Centro Comercial Plaza Bocagrande. El estudio partirá la pregunta ¿Cuáles son las características significativas de la gestión administrativa en establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal? y desarrollará su análisis a partir del enfoque de la configuración estrategia de Miles & Snow.

### 3 Objetivos

#### Objetivo general

Establecer las características significativas de la gestión administrativa en establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal bajo el enfoque de la configuración estrategia de Miles & Snow: Centro Comercial Plaza Bocagrande, Cartagena.

#### Objetivos Específicos

- Caracterizar el problema de mercado de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender sus lógicas económicas, de mercado y marco legal de referencia.
- Caracterizar el problema administrativo de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender las lógicas de su racionalidad administrativa.
- Caracterizar el problema tecnológico de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender las lógicas del factor tecnológico para su mejor desempeño.
- Establecer la matriz de estrategias sugeridas de gestión administrativa, en función a los tres problemas de la configuración estratégica de Miles & Snow.
- 

### 4 Marco teórico

#### Configuración estratégica: la teoría de la capacidad adaptativa o ciclo de adaptación, los problemas empresariales y las tipologías y arquetipos empresariales según Miles y Snow (1978)

El modelo desarrollado por Miles y Snow en 1978 parte de entender que una organización es tanto un propósito articulado o colaborativo como también un mecanismo establecido para alcanzar ese propósito (Miles & Snow, 1978). Esos mecanismos establecidos deben ser constantemente puestos en cuestionamiento, verificación y reestructuración, sino es así, la efectividad de la organización se verá en riesgo.

Respecto a la efectividad de la organización Miles y Snow dirán que se es efectivo cuando se es capaz de forjar y mantener un mercado viable para sus productos y servicios, y además se está constantemente redefiniendo o reestructurando la forma organizativa o roles internos y la manera en cómo se alcanzan los propósitos comunes. Una organización se vuelve efectiva cuando busca mejorar sus oportunidades en el mercado, tal efectividad está dada en últimas por la capacidad adaptativa que tenga la organización.

Si bien la estrategia de Miles y Snow parece simple, los autores reconocen que alinear las estrategias de mercado, los roles internos y los propósitos comunes a alcanzar no es una tarea fácil, pues resolver problemas dentro de las interdependencias y problemas externos simultáneamente es retador. Las dificultades que se presentan en los procesos de adecuación a los cambios que tienen lugar en el entorno de una organización pueden dominarse cuando su estrategia va encaminada a reconocer sus patrones de comportamiento o su respuesta a las diversas circunstancias que pueda enfrentar, consiguiendo un pronóstico de estas, útil en su proceso de adaptación.

El proceso de adaptación de la organización se da a través de lo que los autores llaman el “*adaptive cycle*” o ciclo adaptativo o de ajuste y que comprende la solución de tres grandes desafíos o problemas: problemas empresariales (dominio del mercado-producto), problemas tecnológicos (técnicos) y problemas administrativos (organización interna).

**El problema empresarial:** este desafío empresarial está enfocado en la aceptación o establecimiento del dominio de un producto-mercado específico, es decir, escoger un campo donde se puede ofrecer un producto o servicio a un mercado específico. La prueba fehaciente de la aceptación de un mercado en específico está en la focalización administrativa de los recursos para el logro del dominio de ese mercado.

**El problema tecnológico:** Está es la segunda fase del ciclo, una vez establecido el mercado a dominar, la organización enfrenta un problema tecnológico o de ingeniería *engineering* que implica la creación de un sistema que operacionalice las soluciones que se acordaron para el problema empresarial. Este sistema requiere seleccionar tecnología apropiada para la producción y distribución de los productos o servicios, al igual que desarrollar información, comunicación y enlaces que permitan que esa tecnología funcione de manera efectiva.

**El problema administrativo:** Esta tercera fase ha sido teorizada por lo autores como un estado donde lo principal es disminuir la incertidumbre dentro del sistema organizativo, racionalizando y estabilizando las soluciones creadas en los problemas anteriores. Ahora bien, estabilizar no quiere decir que serán inamovibles. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la organización debe siempre dejar paso para la innovación, y esta fase es donde el administrador deberá asumir una postura abierta con las soluciones que puedan llevar a la evolución de los procesos organizativos.

El ciclo adaptativo o “*adaptive cycle*” y las acciones principales que ocurren en él se pueden ver resumidas en la Figura 1 a continuación:

**Fig. 1.** El “adaptive cycle” de Miles & Snow



**Fuente:** Basada en Miles & Snow (1978)

El administrador debe contemplar estructuras y procesos fuertes para la consecución exitosa de sus procesos, pero debe tener en cuenta que depende de él y su grado de dirección si la organización desarrolla o no una capacidad adaptativa efectiva. El carácter cíclico del sistema hace que una falla en cualquiera de las soluciones del problema repercute en el resto.

Cuando la empresa acepta la existencia del ciclo de adaptación, su prioridad se vuelve darle solución a estos problemas, por lo que su comportamiento se alinea en alguno de los cuatro arquetipos o estrategias de adaptación establecido por los autores: “defenders, prospectors, analyzers y reactors”, es decir, organizaciones defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas. Cada uno de estos arquetipos posee sus propias estrategias para interactuar con su mercado elegido, y tiene su propia configuración de tecnología, estructura y procesos administrativos.

**Organizaciones defensivas:** son un tipo de organización que se concentra en un segmento de mercado específico, y satisface sus necesidades con una gama de productos relativamente pequeña y estable, sus estrategias defensoras incluyen buenos precios y producto de buena calidad, lo que hace que sus competidores no puedan acceder a ese nicho que ya tienen conquistado.

Una de sus mayores debilidades es que suelen ignorar los cambios que no les afectan directamente, se enfocan en mejorar la eficiencia de los métodos que emplean en el momento, principalmente en tener tecnología que posea una buena relación costo-eficiencia para producir y distribuir mejor. Su organización administrativa es centralizada, con mucha planeación

enfocada a aumentar la eficiencia y una comunicación organizada de forma jerárquica.

**Organizaciones exploradoras:** este tipo de organización es opuesto al anterior, su visión está enfocada hacia la consistente búsqueda de nuevas oportunidades y nuevos mercados. Se caracterizan por tener un alto carácter de innovación y creación de nuevos productos, le apuestan a que su reputación esté relacionada con la innovación. No obstante, sus constantes cambios para ser innovadores los llevan a ser poco eficientes y a veces a no alcanzar los niveles de rentabilidad que tienen los defensores. Por mantenerse en constante cambio requieren de un sistema administrativo flexible y descentralizado al igual que su tecnología. Su fuerte está en el problema empresarial pero su mayor desafío está en el problema tecnológico pues necesitan descifrar cómo evitar compromisos a largo plazo con una sola tecnología. Requieren de habilidades en investigación de mercados e ingeniería de desarrollo.

**Organizaciones analizadoras:** Si los anteriores arquetipos son opuestos, este es el punto medio entre los dos. Los analizadores poseen características tanto defensivas como exploradoras. Su carácter centrado en el análisis les da la posibilidad de estudiar las situaciones que enfrenten y decidir cómo actuar. Los analizadores se caracterizan por intentar equilibrar el factor de riesgo, al tiempo que se lanzan en la búsqueda de nuevas oportunidades, con miras a maximizar las utilidades.

Las organizaciones analizadoras mantienen sus estrategias y productos tradicionales, al igual que la conexión con su mercado establecido, y sólo migran a otros cuando la viabilidad de estos ha sido demostrada. En entornos que ya dominan son rutinarios y eficientes haciendo uso de procesos formalizados y racionalizados; pero en entornos dinámicos procuran entenderlo mirando al competidor y diseñando acciones para ajustarse rápidamente a él. Su estructura administrativa es de matriz, control centralizado en las funciones y competencias de producción y descentralizado en los procesos.

**Organizaciones reactivas:** este tipo de organización se caracteriza por responder de forma inefectiva e inconsistente a los cambios del entorno. No tiene una relación coherente entre su estructura-estrategia, por lo que no realiza ningún tipo de ajuste o configuración para enfrentar los problemas empresariales, tecnológicos o administrativos, a menos que se vea forzada por el entorno en un caso extremo.

Con estos arquetipos Miles y Snow contribuyen al análisis de las organizaciones, pues permiten determinar cómo sus actitudes frente a los cambios repercuten en su proceso adaptación, y en un mercado globalizado y cambiante la eficiencia adaptativa hace necesario de liderazgos administrativos que piensen de manera flexible estrategia organizacional y exploten la confianza en sus capacidades organizacionales, apoyadas en un alto nivel agilidad que será indispensable en el aumento en las competencias de control y reacción de la organización.

Teniendo en cuenta que los centros comerciales enfrentan múltiples situaciones tanto internas como externas por ser establecimientos que ofrecen servicios y productos a un público general que muchas veces es heterogéneo porque no frecuenta el mismo establecimiento todo el tiempo, este enfoque que comprende la adaptación de la organización al entorno pero diseñando y manteniendo sus bases estratégicas a largo plazo es el más acertado para realizar el análisis que se plantea en este proyecto de grado.

El análisis que se propende realizar requiere que se aborde desde la misma perspectiva de los autores centrales de este trabajo- Miles y Snow- cómo se lograría en la práctica identificar cada uno de estos arquetipos y/o actitudes de las organizaciones. Para ello, los autores desarrollaron casos en diferentes textos, y apoyado en la recopilación de García Pérez de Lema; Martínez; Aragón Sánchez (2009) y el diseño de Guarrochena & Dip (2015), las acciones que desarrolla una organización bajo cada arquetipo serían las siguientes:

Esta caracterización de las actitudes de las organizaciones en cada arquetipo constituye una hoja de ruta para el análisis de la gestión administrativa de propiedad horizontal con fines comerciales, principalmente por la visión transversal de cada arquetipo referente al abordaje de los desafíos en temas de competencia, lo cual, en el ámbito comercial, y sobre todo en el de los centros comerciales, es crucial. Basta con sólo ver, las múltiples estrategias que desarrollan por época en el año o alrededor de ciertas fechas para aumentar visitantes y compras, cada uno a su manera y con una respuesta diferente al entorno competitivo de este tipo de actividad comercial. Para el caso concreto del Centro Comercial Plaza Bocagrande, será necesario identificar los desafíos adaptativos- las épocas, pueden ser una de las variables a evaluar-, para establecer su arquetipo, fortalezas y posibles debilidades de gestión administrativa.

**Fuente 1.** Definiciones Operativas de los Perfiles Estratégicos de Miles y Snow

	<b>Exploradora</b>	<b>Analizadora</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Reactiva</b>
<b>Gestión estratégica de los productos-mercados</b>	Amplio y en expansión continúa del dominio producto-mercado. Desarrollo y diversificación de mercados. Buscan nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Activo en el cambio. Orientado al mercado y el entorno.	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, y al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. Son una simbiosis al actuar de un modo defensivo o explorador dependiendo del entorno y del equilibrio eficiencia-innovación que requieran. Orientado a la	Concentrando en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado. Orientada internamente y enfatizan en la reducción de costes y el incremento de la eficiencia. Basado en su dominio mercado y cuidadoso. Expertos en un área determinada. No buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que tratan de proteger su cuota de mercado.	Irregular y transitorio en producto-mercado. Carecen de una estrategia consistente y clara. Esporádico y dominado por temas específicos.
<b>Gestión operativa de los sistemas de producción y distribución de productos</b>	Liderazgos tecnológicos y realizan fuertes inversiones en tecnología. Actúan rápidamente ante tendencias emergentes del entorno y suelen propiciar cambios en el sector.	Siguen una estrategia intermedia y son más cuidadosas que las exploradoras, e invierten en tecnología después de un profundo análisis de posibilidades	Eficiencia en costos. Necesitan pocos ajustes en tecnología, estructura o procesos. Son más conservadoras y enfocan inversiones en áreas directamente relacionada con su línea de negocio.	Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia. Desarrollo de proyectos. Aplicaciones tecnológicas cambiantes.

**Fuente:** Adaptación de Guarrochena & Dip (2015) basado en García Pérez de Lema; Martínez; Aragón Sánchez (2009); García Perez de Lema; Gallego (2006); Gimenez et.al. (1999)

Por otro lado, otro desafío que también ha sido identificado por Miles y Snow, bajo su misma perspectiva configurativista de las organizaciones, es la tipología de organización en red dinámica, que si bien está basado en un análisis de organizaciones de sectores industriales y con mucho más rango de acción que los centros comerciales, brinda herramientas de análisis principalmente cuando se trata los desafíos organizativos al usar un sistema de recurso humano buy-make, el cual es bastante frecuente en la actualidad.

Para Miles y Snow (1978) el tipo de organización en red es producto de una adaptación al mercado competitivo, pues este casi fuerza a las organizaciones a convertirse en redes dinámicas con fines compartidos caracterizadas por lo siguiente: desagregación vertical, actividades que antes se realizaban dentro de una organización ahora se hacen fuera, por organizaciones independientes; intermediarios, los grupos de empresas se ponen de acuerdo a través de intermediarios ya que las actividades no se hacen en una única organización, lo que introduce en la organización nuevos actores bajo la figura de contratistas y que se encuentran bajo el organigrama de la misma; mecanismos de mercado, las funciones principales son llevadas a cabo conjuntamente, empleando mecanismos de mercado más que planes y control, una mutación en el sistema de gestión de administración tradicional como el planteado por Fayol (1954): Planeación, Organización, Direccionamiento y Control. Los contratos y pagos por resultados se usan más que los informes de progreso o la supervisión personal; sistemas de información de última generación, se emplean sistemas de información informatizados con información actualizada. Para una

empresa individual componente de la red, el beneficio principal de su participación en la red es la oportunidad de concentrarse en su competencia distintiva particular. (Meléndez & Del Águila, 2003).

Al interior de la característica intermediario es donde se ubica la mencionada estrategia buy-make, que consiste básicamente en que la organización se hace cargo de todas aquellas actividades que pueda desarrollar con excelencia y subcontrata al mercado para ejecutar otras que en las que sus estándares de calidad no sean los mejores.

## 5 Metodología

La investigación realizada es de tipo descriptiva porque centra su objeto en establecer las características de la gestión administrativa a través de la recolección de información proveniente de entrevistas al administrador y propietarios sobre los procesos internos relacionados con copropiedad en el Centro Comercial Plaza Bocagrande, siempre teniendo como base el modelo de configuración estratégica de Miles & Snow. De igual forma, este enfoque descriptivo hizo posible la evaluación de dichos procesos para establecer si fueron abordados de forma efectiva y proponer estrategias para mejorar esa gestión administrativa. Este estudio de caso se realizó en el Centro Comercial Plaza Bocagrande en Cartagena de Indias y usó de métodos cualitativos para la consecución exitosa de sus objetivos, tales como entrevistas a profundidad y análisis a través del establecimiento de variables de medición. Las entrevistas fueron realizadas al gerente del Centro Comercial Plaza Bocagrande y a los copropietarios de los diferentes locales de la propiedad horizontal.

## 6 Resultados

Caracterizar el problema de mercado de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender sus lógicas económicas, de mercado y marco legal de referencia.

Siguiendo el modelo de Miles & Snow, se realiza una caracterización de los problemas empresariales de (mercado-producto) la organización, dicha caracterización se compone de una identificación de tres temas claves: a) el compartimiento frente a la competencia (existencia de competencia directa y su posible seguimiento); b) las estrategias de mercado para el aumento de las visitas (estudio de mercado, target); y c) el mejoramiento de la experiencia del usuario para conducir a su retorno en próximas ocasiones (eventos, promociones, zonas comunes diferenciadoras de la competencia).

- **Competencia y segmento de mercado:**

El centro comercial tiene definido claramente su segmento de mercado y asume una postura de análisis constante hacia las acciones de la competencia que tienen el mismo segmento de mercado. Según Julio Beltrán, gerente del centro comercial, “La posición del Centro Comercial Plaza Bocagrande frente a otros centros comerciales, que pueden ser nuestros competidores es de análisis constante; El Centro Comercial Nao y el Centro Comercial la Serrezuela, vienen a ser nuestros competidores directos, pues definen su segmento igual que el de nosotros, fundamentalmente turistas nacionales y extranjeros, el resto de centro comerciales existentes en el barrio Bocagrande y Centro, tienen un segmento multi-estrato por eso no los consideramos competencia y no analizamos su comportamiento” (comunicación personal, 2019).

- **Estrategias de Mercado y mejoramiento de la experiencia del usuario:**

El centro comercial posee un rubro establecido para la realización de actividades comerciales que permitan generar solución de bienes y servicios, diversión y entretenimiento, como su objeto principal. Se realizan estudios de mercado que amplían la información del cliente y su comportamiento en relación con el establecimiento comercial, teniendo en cuenta que el segmento de mercado son turistas nacionales y extranjeros el centro comercial realiza seguimiento cuidadoso de sus clientes encontrando que varios turistas que visitan nuevamente la ciudad también regresan al centro comercial, el entrevistado anota “Existe una planeación anual sobre las estrategias que mantendrán la concurrencia de visitantes y locales, la decoración en fechas especiales, incentivos de descuentos, registro para el CRM del centro comercial, eventos culturales e infantiles, etc. El Centro comercial se destaca por contemplar pluralidad de eventos durante el año, sus amplios espacios, el buen gusto en la decoración y el dominio del detalle en sus áreas comunes” (Julio Beltrán, comunicación personal; 2019).



El centro comercial no trabaja en Red con otros centros comerciales, hace parte de una Asociación denominada ACECOLOMBIA, la cual sirve solo para socializar experiencia y capacitarse.

Todo lo anterior indica que el Centro Comercial tiene muy bien definida y de forma específica su segmento de mercado, la forma de competir en el mercado, la planeación de su crecimiento y el análisis del entorno, pero su tipo de diversificación es muy bajo y que el desarrollo de nuevos productos tampoco hace parte de su prioridad

**Caracterizar el problema administrativo de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender las lógicas de su racionalidad administrativa.**

Luego de caracterizado el problema de mercado o empresarial del establecimiento comercial, se procede a identificar, siguiendo el modelo de Miles & Snow, los problemas administrativos de la organización. Dichos problemas fueron analizados desde cinco aspectos: 1) procesos administrativos; 2) seguridad; 3) mantenimiento; 4) Finanzas; y 5) Convivencia. Las entrevistas en este punto fueron realizadas tanto al gerente como a los copropietarios por la naturaleza de alguno de estos aspectos como la convivencia y seguridad, los cuales los incluyen directamente.

- **Procesos administrativos:**

El centro comercial cuenta con procesos administrativos claramente establecidos y que se rigen bajo lo lógica de los esquemas regulados por la ley 675 de 2001. Por ejemplo, poseen manuales de procedimientos por áreas, los colaboradores conocen dichos manuales, pues tienen capacitaciones constantes sobre ellos y en cuestiones de organigrama tienen Asamblea General de Propietarios, Consejo de Administración, Revisor Fiscal y Gerente, lo propio de una propiedad horizontal, según la ley. Las decisiones se toman en el gobierno corporativo (Consejo de Administración) y las de mayor relevancia con aumento en las cuotas o establecer cuotas extraordinarias corresponde a la Asamblea General.

Respecto al conocimiento de los copropietarios sobre estos procesos administrativos, manuales y dependencias dentro de la organización, manifiestan desconocimiento de los mismos, sin embargo, asumen que se cumplen pues el centro comercial funciona de manera óptima. Ante una situación de urgencia manifiestan que deben acudir al vigilante de piso.

En cuanto a la contratación el centro comercial maneja los procesos de mayor cuantía como vigilancia y aseo son seleccionados mediante procesos de licitación por convocatoria de pliegos. Los procesos de funcionamiento de menor cuantía por cuadros comparativos. Los servicios (Vigilancia, Aseo y Personal) son tercerizados y directamente se realiza la contratación de los insumos, mantenimientos de equipos y reparaciones locativas.

- **Seguridad:**

La seguridad en el centro comercial es buena, hasta el momento no se han presentado incidentes de inseguridad, el gerente del Centro Comercial Plaza Bocagrande, expresa “Mantenemos una constante capacitación a los copropietarios y colaboradores de los locales para manejar la información en red y evitar casos de hurtos, contamos con soporte tecnológico en sistemas de CCTV y talento humano de alto impacto, gozamos de una muy buena reputación entre nuestros clientes debido a la excelente seguridad que manejamos” (Julio Beltrán, comunicación personal, 2019).

Uno de los Copropietarios entrevistados manifiesta “nos sentimos muy seguros en el centro comercial, nunca se ha presentado ninguna situación de robo o algún caso similar, la gerencia realiza formación interna preventiva y los vigilantes siempre están dispuestos, brindando seguridad a clientes y copropietarios” (Co propietarios, comunicación personal, 2019).

- **Mantenimiento:**

El centro comercial cuenta con contratos de mantenimientos establecidos para cada equipo e infraestructura de acuerdo a las recomendaciones de los proveedores, las fichas técnicas, bitácoras de seguimiento de acuerdo a la predicción de daños en los mismos. El proceso de mantenimiento se realiza de acuerdo al plan anual y las zonas seleccionadas con aquellas reguladas por la ley 675 de 2001 como: Pasillos, escaleras, baños, azotea, ventanales y otras zonas comunes de la copropiedad. En este punto en específico se nota que el centro comercial usa la estrategia buy-make, donde subcontrata

temas que no son de la experticia de su planta fija de recursos humanos.

- **Finanzas:**

El manejo financiero y el recaudo son quizá uno de los puntos más neurálgicos y complejos de la gestión administrativa de la propiedad horizontal, son muchos los casos, como se mencionó en el planteamiento del problema, donde por altos casos de mora la administración, mantenimiento, pagos de personas, etc., se ven afectadas en una propiedad horizontal. En el caso del Centro Comercial Plaza Bocagrande, este tema funciona de manera óptima y sin mayores contratiempos. “Los ingresos del Centro Comercial provienen Principalmente de las cuotas de administración y unos ingresos adicionales por explotación de zonas comunes y mobiliarios de espacios, tenemos contratado un contador y un revisor fiscal y manejamos un software especializado para llevar la contabilidad. El pago es fluido, lo que permite unas finanzas sanas para el centro comercial y si existe atraso, se realiza procesos de cobros administrativos, cobros pre jurídicos o judiciales si la cartera es mayor a 90 días.” (Julio Beltrán, comunicación personal, 2019).

- **Convivencia:**

La convivencia y el manejo de conflictos entre copropietarios es otro de los temas más desafiantes en la propiedad horizontal, sobre todo en aquella que está destinada a ser multi-familiar. En el caso de este centro comercial, afirman que todo transcurre en armonía completa. Se acoge a lo estipulado por la ley 675 de 2001, donde el órgano máximo es la asamblea general y realizan anualmente de acuerdo a los estatutos. El gerente, Julio Beltrán afirma que “A diferencia de los conjuntos residenciales que existe por su vida en comunidad múltiples situaciones, en el centro comercial se presentan son incumplimientos al reglamento por distintos aspectos, dentro de los más relevantes: Mantener la desocupación de un local por más de 4 meses; no cumplir con horarios de extensión; faltas de mantenimiento de campanas, entre otras. La diferencia se dirime por arreglo directo con la gerencia, así está estipulado en el reglamento interno y el tiempo de respuesta y solución es inmediato.” (Comunicación personal, 2019).

Los Copropietarios entrevistados manifiestan que conocen el reglamento interno y los distintos espacios de dialogo y resolución de conflictos, manifiestan que la convivencia es armónica y que nunca se han presentado incidentes en cuanto a la convivencia.

En la parte administrativa el Centro Comercial actúa sobre un ambiente estable, administración y copropietarios se forman dentro de la organización y las habilidades y conocimientos en lo que lo hacen son muy específicos, esto contribuye que no exista mayor innovación sobre los procesos ya preestablecidos en el reglamento interno y en el manual de procedimientos, el centro comercial presenta una estructura de acuerdo a la norma lo cual la hace racional y minimizan los procesos para la respuesta antes situaciones urgentes que se presenten.

### **Caracterizar el problema tecnológico de los establecimientos comerciales del régimen de propiedad horizontal con el propósito de comprender las lógicas del factor tecnológico para su mejor desempeño.**

Los problemas tecnológicos, son los terceros y últimos en el ciclo adaptativo propuesto por Miles & Snow, y como su nombre lo indican abordan las innovaciones que adopta la organización para mejorar sus productos o procesos. En el caso del Centro Comercial Plaza Bocagrande, se encuentra que es una organización a la vanguardia, posee infraestructura apta para las personas en situación de discapacidad, cuenta con rampas, ascensores, pasillos amplios, botonería con lenguaje braille, posee un sistema eco-amigable destacando, Sistema de reciclaje plástico, reciclaje de papel y cartón, sensores y sistemas de aprovechamiento de agua.

### **Establecer la matriz de estrategias sugeridas de gestión administrativa, en función a los tres problemas de la configuración estratégica de Miles & Snow.**

Luego de caracterizados los tres problemas del ciclo de adaptación propuesto por Miles & Snow, se procede a relacionar estos problemas con los tipos de estrategias y/o arquetipos que proponen los autores bajo los cuales las organizaciones afrontan estos problemas. A continuación, se esboza la matriz en la Tabla 1:

Fig. 2. Matriz de estrategias sugeridas de gestión administrativa

MATRIZ DE ESTRATEGIAS SUGERIDAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
	ESTRATEGIAS MILES Y SNOW			
PROBLEMAS DE LA CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA DE MILES & SNOW	EXPLORADORA	ANALIZADORA	DEFENSIVA	REACTIVA
<b>PROBLEMAS EMPRESARIALES</b>				
Competencia y segmento de mercado				
Estrategias de Mercado y experiencia del usuario				
<b>PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS</b>				
Procesos administrativos				
Seguridad				
Mantenimiento				
Finanzas				
Convivencia				
<b>PROBLEMAS TECNOLOGICOS</b>				

Fuente: Elaboración Propia

Como se logra identificar en la matriz, el Centro Comercial Plaza Bocagrande, se clasifica mayoritariamente como una organización con una estrategia defensiva, es decir, se concentra en un segmento de mercado específico, y satisface sus necesidades con una gama de productos relativamente pequeña y estable, sus estrategias defensoras incluyen buenos precios y producto de buena calidad, lo que hace que sus competidores no puedan acceder a ese nicho que ya tienen conquistado. Su organización administrativa es centralizada, con mucha planeación enfocada a aumentar la eficiencia y una comunicación organizada de forma jerárquica.

Ahora bien, a manera de recomendación, la organización podría empezar a explorar la aplicación de una estrategia analizadora en las áreas de Seguridad, Mantenimiento y Finanzas, pues esto además de que les permite seguir equilibrar el factor de riesgo, también les puede permitir lanzarse en la búsqueda de nuevas oportunidades, con miras a maximizar las utilidades. Su estrategia defensiva y su manera tradicional se mantendrían, pero podrían empezar un proceso de análisis que pueda, bajo proyecciones fundamentadas, permitir innovación en dichas áreas.

## 7 Conclusiones

El centro comercial Plaza Bocagrande en términos del problema empresarial presenta una capacidad adaptativa propia de las organizaciones defensivas, concentrando en un estrecho ámbito del producto-mercado, son expertos en su segmento y no buscan ingresar a nuevos segmentos de mercado.

El centro Comercial Plaza Bocagrande en términos del problema administrativo presenta una capacidad adaptativa propia de las organizaciones defensivas en lo que respecta al Mantenimiento, Seguridad, Finanzas y Convivencia, son conservadores, poco innovadores, buscando reducción de costos, en la no utilización de herramientas que mejoren el desempeño de áreas como las de mantenimiento, finanzas y convivencia, en cuanto a los procesos administrativos, siguen una estrategia intermedia teniendo en cuenta la norma, pero también adaptándose a la situación que se pueda presentar para ofrecer mejoría y respuesta

inmediata.

En cuanto a los problemas tecnológicos, el centro comercial presenta una capacidad adaptativa propia de las organizaciones analizadoras, manteniéndose a la vanguardia y dominan las competencias de producción, ingeniería de procesos y marketing.

## 8 Referencias

Beltrán, J. (2019). Entrevista sobre Gestión Administrativa del Centro Comercial Plaza Bocagrande [En persona]. Cartagena, Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (3 de agosto de 2001). Régimen de propiedad horizontal (Ley 675, 2001). DO: Secretaría del Senado de la República de Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley\\_0675\\_2001.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0675_2001.htm)

Co-propietarios. (2019). Entrevista sobre Gestión Administrativa del Centro Comercial Plaza Bocagrande [En persona]. Cartagena, Colombia.

Corte Constitucional. (11 de septiembre de 2002) Sentencia C-738/02. (MP Marco Gerardo Monroy Cabra)

Corte Constitucional. (16 de octubre de 2014) Sentencia C-767/14. (MP Jorge Ignacio Pretelt Chaljub).

Corte Constitucional. (18 de agosto de 2004) Sentencia C-782 de 2004. (MP Rodrigo Uprimny Yepes).

Corte Constitucional. (23 de mayo de 2016) Sentencia T-269/16. (MP María Victoria Calle Correa).

Fayol, H. (1952). Administrando fidiísfraí/ e Gercil.

García Pérez de Lema, D.; Gallego Merino, A, M. (2006) Influencia de la Estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la PyMe industrial española. Revista Española de Financiación y Contabilidad, v. XXXV, n. 129, p. 437-455.

Meléndez, A & del Águila, A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 9, N° 3, 2003, pp. 69-94 ISSN: 1135-2523.

Miles, R. & Snow, C. & Meyer, A. & Coleman, J. (1978).

Estrategia organizacional, estructura y proceso. Academia de Revision de Gestion (Organizational Strategy, Structure, and Process. Academy of Management Review). Estados Unidos: Academy of Management.

\_\_\_\_\_ (1984) "Designing strategic human resource systems", Organizational Dynamics, vol. 31(1), pp. 36-52.

Periódico Vanguardia. 2009. Centro Comercial San Bazar está en Quiebra. Bucaramanga. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/historico/19969-centro-comercial-san-bazar-esta-en-quiebra>