

**V CONGRESO DE COSTS DEL MERCOSUR
IAPUCO - UNLP**

La Plata- Junio de 2010.

Título: Reflexiones sobre Costos y Rendimientos en la Actividad Inmobiliaria

Autores:

Cra. Romina Saullo

Cr. Roberto Ávila

**Los autores son Profesores Adjuntos de la cátedra de Costos para la Gestión –
U.N.L.P.**

rsaullo@hotmail.com

profesorrobertoavila@yahoo.com.ar

Sumario

La prestación de servicios profesionales abarca un universo bastante amplio de opciones y profesiones diversas con diferentes grados de regulación en lo que hace a la determinación de los honorarios a percibir por los prestadores, que constituye el precio del servicio.

El presente trabajo tiene como objeto las actividades relacionadas con la gestión de bienes raíces llevadas a cabo por martilleros y corredores públicos, donde la formación de precios no responde a la determinación tradicional, sino exclusivamente al valor de los bienes objeto de la transacción.

Las agencias de bienes raíces, comúnmente llamadas inmobiliarias, se dedican básicamente a la intermediación, lo constituye un servicio de carácter intermitente, con ingresos de frecuencia y oportunidad incierta y a la administración de propiedades de terceros, que es un proceso continuo, representando un flujo constante de ingresos.

Nuestra propuesta es acercar una herramienta de fácil comprensión para contribuir a reducir la incertidumbre del mercado inmobiliario, recomendando, a su vez, el uso de indicadores que sirvan para medir el grado de satisfacción de los usuarios y el nivel de calidad por ellos percibido.

Finalmente, es nuestra intención despertar algún interés en lo relacionado con la prestación de servicios de intermediación, para futuros análisis en nuestra especialidad.

Introducción

La prestación de servicios profesionales abarca un universo bastante amplio de opciones y profesiones diversas con diferentes grados de regulación en lo que hace a la determinación de los honorarios a percibir por los prestadores, que constituye el precio del servicio.

Para todos existe un mercado que estipula un precio teniendo en cuenta por un lado las normativas profesionales y por otro el esfuerzo o el conocimiento requerido para esa prestación o calificación en términos de especialización.

Exceden a la anterior definición las actividades relacionadas con la gestión de bienes raíces llevadas a cabo por martilleros y corredores públicos, en lo que hace casi exclusivamente a la fijación de precios por los servicios prestados.

El título de Martillero y Corredor de Comercio habilita al profesional para efectuar ventas en remates particulares, oficiales y judiciales de cualquier clase de bienes muebles e inmuebles, incluidos semovientes, acciones y títulos no cotizables en bolsa, en patentes, marcas y actuar como auxiliar de la justicia en la ejecución de sentencias de remates y como Perito tasador.

Realizar la intermediación imparcial entre la oferta y la demanda, o corretaje en la compra de bienes muebles e inmuebles u otros bienes susceptibles de tener valor.
. Efectuar tasaciones de bienes muebles, inmuebles, semovientes.

En la provincia de Buenos Aires existen unos 10.000 matriculados activos agrupados en diversos Colegios Departamentales, entre ellos el perteneciente a la ciudad de La Plata que incluye varias localidades aledañas y alrededor de 1000 matriculados activos.

Existen como se ve ciertas incumbencias protegidas por la ley 10973 para la provincia de Buenos Aires que regula el ejercicio de la profesión que desde 1999 adquirió el carácter de universitaria, a las que podemos agregar el servicio de administración de propiedades que ha crecido notablemente.

En general los martilleros actúan como auxiliares de la justicia y en remates feria en forma individual como profesionales independientes, mientras que el resto de las actividades mencionadas, normalmente son llevadas a cabo en el marco de una oficina denominada comúnmente inmobiliaria, organizada como empresa, que bien puede dedicarse a la intermediación en la compraventa de bienes, a la administración de propiedades de terceros exclusivamente o a ambas actividades, es decir, en su mayoría las agencias inmobiliarias se dedican a la prestación de servicios de corretaje casi exclusivamente.

En el marco de una campaña de regularización emprendida por el Colegio de Martilleros y Corredores Públicos del departamento La Plata, se relevaron unas 100 agencias del gran La Plata, con diferentes grados de complejidad y tamaño. El presente trabajo, recoge dicha experiencia con la finalidad de contribuir al desarrollo de una metodología de gestión de los costos acorde a las particularidades de la actividad.

Conceptos relacionados

En primera medida es pertinente intentar una descripción de los procesos involucrados en la prestación de los servicios más importantes:

- A) tasación: El conocimiento del valor de mercado de una propiedad es fundamental para decidir una inversión o desinversión, y su determinación es un aspecto central de cualquier estrategia inmobiliaria. El valor de una propiedad tiene en cuenta varios factores que hacen principalmente al mercado pero también existe una relación entre ese valor y la funcionalidad es decir, la contribución que ese bien efectúa a la satisfacción de las necesidades del usuario del mismo, para el caso que nos ocupa, la ubicación física, la antigüedad de la construcción, el estado de las instalaciones, los servicios disponibles, son características tangibles y medibles, mientras que las tendencias de oferta y demanda constituyen el factor intangible. Hoy en día, con la inclusión en las consideraciones del cambio climático, entran en escena otros factores de decisión tales como la posibilidad de inundación del terreno, por ejemplo.

Para el caso de los terrenos o lotes, se tiene en cuenta la ubicación y el tamaño, pero existe un parámetro que es la cantidad de unidades habitacionales que es posible construir en ese espacio, respetando a su vez las posibilidades y restricciones del Código de Edificación de la zona.

Por su parte, para las viviendas entran en juego otros factores que tienen que ver con la antigüedad de la construcción, los detalles, los servicios, instalaciones, etc., de todas maneras, para tasar es necesario tener un conocimiento acabado del mercado y eso sin dudas lo da la experiencia y el manejo de información acerca de las operaciones inmobiliarias y los valores en ellas involucrados.

De todas maneras, la extrema variabilidad del valor en el tiempo y el espacio, hacen indispensable una tasación objetiva, documentada e imparcial. En general, se utilizan tres enfoques de valor:

- 1- Cálculo del valor actual. Este método combina un valor estimativo de la tierra con el costo que implicaría la reproducción del inmueble en el estado en que se encuentre. El principio de sustitución es la base de este método, en donde ninguna persona racional pagará más por la propiedad que por la compra de un terreno y la construcción de una vivienda.
 - 2- Comparación de ofertas y operaciones realizadas. Este método consiste en comparar datos del mercado, es decir: precios pagados por propiedades similares, precios pedidos por propietarios, y ofertas realizadas por potenciales compradores o locatarios según fuera venta o alquiler
 - 3- Capitalización del valor locativo. Este método se basa en una estimación del ingreso neto producido a través del alquiler de la propiedad. El tasador debe estimar el alquiler al cual se efectuará una locación así como la tasa de rendimiento que dicha locación implica. Luego establece una hipótesis de contrato según el tipo de inmueble y otros factores tales como la inversión inicial necesaria para poner el inmueble en condiciones operativas. El valor obtenido es el precio más probable al que una propiedad se va a comercializar en un mercado competitivo y abierto bajo condiciones de ventas justas donde tanto el comprador como vendedor actúan prudentemente, con un manejo aceptable de la información y asumiendo que el precio no es afectado por un estímulo indebido.
- B) La intermediación en operaciones de compra y venta de bienes inmuebles consiste en bastante más que acercar a las partes para la firma de un boleto.

En realidad lo que hace la inmobiliaria es contar con una cartera de propiedades en venta que publica en diferentes medios (internet, publicaciones gráficas especializadas, cartelería en la vía pública), y brindar atención a los posibles compradores que se acercan a la oficina en busca de información o asesoramiento, siendo de vital importancia la trayectoria y el conocimiento acabado del mercado, por parte del intermediario, quien brinda dos servicios en forma simultánea, por un lado conseguir un comprador para la propiedad del que quiere vender y por el otro, conseguir una propiedad para el que quiere comprar, acorde a sus requisitos y posibilidades y por eso recibe una comisión u honorario por la intermediación, por parte de cada una de las partes intervinientes en la transacción.

Es así que podemos precisar que la intermediación es un servicio intermitente y personalizado, que inevitablemente consta de varios pasos que tienen lugar antes del momento en el que finalmente se concreta la operación o transacción propiamente dicha. Sugiere en primera medida la existencia de, cómo mínimo, dos partes, además del intermediario. El proceso de la prestación del servicio incluye el procesamiento de la documentación que acredita la propiedad del bien en cuestión, planificación de medios y preparación de material de promoción (se seleccionan medios de publicidad de acuerdo a las características de la oferta a difundir, se toman fotos en una visita, se coloca el cartel con datos de contacto en el lugar, etc.) Una vez ofertada la propiedad comienza la búsqueda de un comprador y ésta termina con la firma de un boleto de compraventa. A su vez, el comprador potencial concurre habitualmente a la agencia interesado en alguna propiedad en particular de la cual tomó conocimiento a través de la publicidad provista por la inmobiliaria, entonces el servicio incluye atención, asesoramiento, visitas a las ofertas que resultan compatibles con las pretensiones y posibilidades del interesado y probablemente la gestión de un préstamo hipotecario, culminando también con la firma del boleto.

Desde el punto de vista del derecho civil, podemos decir que en realidad lo que efectúa el corredor es la asistencia en la transferencia de un derecho real de propiedad entre una parte que aporta el bien, previa acreditación fehaciente de su condición de propietario a través de la exposición de la documentación pertinente y una parte que aporta el valor exigido a cambio por el primero, ya sea en dinero o especie, para el caso de permutas. Una vez acordado el precio, se firma un boleto de compraventa que es un documento donde se estipulan los datos de las partes que intervienen y la descripción del bien objeto de la operación, (partida catastral, dimensiones, ubicación, etc.), así como el valor del bien, los impuestos y los datos del profesional intermediario y la comisión acordada que se determina en función del monto de la operación. De todas maneras para lograr la efectiva transferencia del bien, es preciso escriturar ante un escribano público.

Ahora bien, el momento en el que el vendedor presenta la propiedad a la inmobiliaria por supuesto no coincide con el momento en que el potencial comprador concurre en busca de un inmueble para adquirir, lo que sí ocurre simultáneamente es la culminación de la prestación de ambos servicios. Puede transcurrir un período más o menos extenso o puede ocurrir que en un lapso digamos exiguo se logre hacer la transacción.

- C) La administración de propiedades de terceros, por su parte es un servicio que brinda la inmobiliaria a los propietarios de inmuebles en alquiler, oficiando como representante de éstos últimos ante los inquilinos. En este caso, el martillero acerca una parte interesada en alquilar su inmueble y otra interesada en usufructuar un inmueble que no es de su propiedad, a cambio de una retribución denominada alquiler. Una vez más, la oficina

inmobiliaria constituye un mercado donde confluyen oferta y demanda, ya que existen una serie de tareas previas a la emisión del contrato y que tienen que ver por un lado, con la aceptación de la propiedad en alquiler, es decir, en primera medida, cada vez que un propietario se acerca a la agencia para ofrecer su propiedad en alquiler, es necesario acordar un precio, visitar la propiedad para sacar fotografías a efectos de difundir la oferta en los espacios publicitarios con los que cuenta la agencia, colocar el cartel en la vía pública y monitorear la suerte de esa oferta de alquiler.

Paralelamente, toda vez que un potencial inquilino se acerca a la agencia en busca de una propiedad para alquilar, también se le muestran las ofertas disponibles y una vez que logra encontrar algo a su medida, deberá acreditar su capacidad de pago ofreciendo una o dos garantías propietarias y en algunos casos un recibo de sueldo (de acuerdo a la importancia del contrato).

Una vez finalizada la primera etapa de intermediación en la cual, la agencia acerca a las dos partes, el servicio de administración propiamente dicho, consta de dos partes, una primera consistente en la confección de un contrato de locación de inmueble entre las partes locadora y locataria y una segunda que es la administración propiamente dicha. En el contrato se estipulan los datos del propietario o locador y el inquilino o locatario, los datos del bien objeto de la locación, su ubicación, dimensiones, unidades funcionales, estado del bien, ambientes, características, a su vez, el contrato incluye un inventario de bienes muebles que se alquilan como accesorios, y una serie de cláusulas que tienen que ver con la duración del tiempo por el cual el bien estará alquilado, si se podrá renovar el mismo una vez vencido, el monto del contrato, la frecuencia de los pagos parciales, a cargo de qué parte correrán los gastos de mantenimiento y mejoras, los servicios de agua potable, luz eléctrica y gas y tasas municipales, alguna cláusula de rescisión anticipada y los punitivos relacionados con el incumplimiento de los plazos.

Emitido el contrato, el servicio consiste exclusivamente en la administración que incluye el cobro del alquiler mensual, la distribución de facturas de servicios que probablemente llegan a la inmobiliaria como domicilio postal centralizado y también la responsabilidad por el buen funcionamiento de las unidades, es decir, las instalaciones sanitarias y de luz, los artefactos de calefacción, determinar si una reparación corre a cargo del inquilino o el propietario, etc.

Consideraciones sobre los ingresos

Por lo visto hasta aquí los ingresos de los martilleros pueden provenir de:

- a) servicio de tasación de bienes inmuebles por lo que se cobra normalmente una suma fija consistente en un arancel que no está regulado por ley;
- b) servicio de intermediación en operaciones de compraventa, que genera una comisión regulada por ley nro. 10973, honorarios de hasta un 6% sobre el monto de la operación, a solventar en un 50% por cada parte, es decir, 3% el comprador y 3% el vendedor;
- c) firma o renovación de un contrato de locación, cuyo honorario tampoco está regulado por ley, pero el mercado indica que se cobra entre un 5 y un 10 % sobre el monto total del contrato;
- d) servicio de administración de propiedades, con una comisión no especificada por la normativa, pero de acuerdo a las prácticas del mercado actual oscila entre un 5% y un 10% sobre el alquiler mensual cobrado a favor de terceros.

El servicio consignado en el primer apartado, el de tasación de bienes inmuebles, por lo general, está estrechamente ligado al segundo, es decir, normalmente la inmobiliaria en primera instancia tasa, es decir, determina el valor de mercado de una propiedad cuyo propietario está interesado en vender, probablemente a través del mismo agente inmobiliario. Por lo que podemos afirmar sin dudas que la administración de propiedades de terceros y la intermediación generan la mayor parte de los ingresos de la inmobiliaria, siendo entonces sus dos grandes unidades de negocios, ya que las características distintivas de los dos servicios, ameritan un tratamiento individual.

En ambos casos tenemos una práctica de intermediación que a primera vista puede parecer muy similar, en realidad la inmobiliaria tal como se expuso anteriormente, establece un medio de intercambio, un espacio que oficia de mercado al que acuden oferta y demanda. Podemos afirmar que el límite que determina la culminación del servicio de intermediación es precisamente el logro de la conexión entre oferta y demanda, es decir, la satisfacción simultánea de ambas necesidades. En un caso, la transferencia del bien, con la escritura o directamente con la firma del boleto de compraventa, el servicio se extingue y también la relación entre las partes y el agente de bienes raíces o corredor, es decir, se está en presencia de un servicio de prestación intermitente.

En el otro caso, la etapa de intermediación sí finaliza en el mismo momento de por así decirlo, apareamiento entre oferta y demanda, pero dando lugar al comienzo de un servicio distinto de prestación continua que va a prolongarse, de no mediar una rescisión anticipada, mientras dure el lapso estipulado en el contrato de locación (normalmente 24 meses para los contratos de locación de viviendas y 36 meses para los contratos de locación de locales comerciales). De la misma manera, una vez extinguido un contrato de locación, existirá otro inquilino para la misma propiedad, porque el destinatario del servicio de "administración" es en realidad el propietario del inmueble, ya que implica una representación del mismo ante los sucesivos inquilinos que ocuparán alternativamente el bien.

Esta diferencia en el proceso de prestación del servicio y la evidencia de que en cualquier caso, los ingresos del corredor no guardan ninguna relación con los factores consumidos en la prestación del servicio, sino que exclusivamente son proporcionales a los importes involucrados en las operaciones, arrojan las siguientes reflexiones:

- 1- para el desempeño de las actividades de intermediación es necesario mantener en forma estable un establecimiento que ofrezca un espacio de intercambio entre oferta y demanda de propiedades en venta y/o alquiler
- 2- los ingresos provenientes de las dos actividades más importantes que hemos dado en llamar unidades de negocio guardan relación exclusivamente con los valores transados y en ningún caso con los esfuerzos agotados en la generación del servicio, es decir, el precio por el servicio se fija en relación al valor del objeto, lo que explica la gran diferencia entre este servicio y el prestado por otros profesionales. Si bien existe una normativa que estipula el porcentaje de la comisión a cobrar, cada operación implica para la inmobiliaria una comisión diferente, aunque el esfuerzo que demanda la prestación en términos de costo, sea similar en todos los casos, por ejemplo dos propiedades, una valuada en USD 100.000 y otra de exactamente la mitad del valor, USD 50.000, pueden haberse publicado y vendido simultáneamente, con un costo similar en términos de los factores consumidos para la atención de las partes intervinientes (por ejemplo, igual número de visitas, igual tiempo insumido en reuniones, igual tiempo de permanencia en la plataforma de publicidad de la inmobiliaria, etc.) la comisión percibida por el intermediario, en principio, ascendería en un caso al doble de lo percibido por la venta de la propiedad del menor valor.

- 3- la intermediación constituye un servicio de carácter intermitente de duración incierta ya que entre el momento en el que las partes se acercan espontáneamente a la agencia inmobiliaria y el momento de la satisfacción de su necesidad (de comprar, vender, etc.) puede mediar un lapso más o menos prolongado, que es función de varios factores sobre los que la agencia inmobiliaria tiene escaso control, lo que aporta una gran carga de incertidumbre.
- 4- el servicio de administración de propiedades debido a su carácter de proceso continuo implica, en principio, un flujo constante de ingresos ciertos para la agencia. El precio por el servicio de administración puede eventualmente variar debido a factores que tienen que ver con la tendencia seguida por el índice de alquileres, el precio o tarifa mensual se acuerda al inicio del contrato y permanece invariable a lo largo del mismo. Si bien la relación costo/ingreso es menos tentadora debido a que involucra importes menores e implica una gestión permanente a lo largo del tiempo que dura el contrato, si lo comparamos con la comisión que percibe el corredor por una operación inmobiliaria, la certeza que aporta compensa la menor rentabilidad.

Sobre los últimos dos apartados es preciso destacar que las operaciones de compraventa cuando se concretan representan para el intermediario una suculenta comisión proporcional al valor del bien transferido, pero la contracara de esa aparente rentabilidad es la incertidumbre asociada a este tipo de operaciones. Una propiedad en venta puede pasar una temporada completa siendo objeto de sucesivas visitas sin que se concrete la transferencia. Es decir, la ocurrencia de operaciones depende en gran medida de los vaivenes económicos y las tendencias del mercado inmobiliario, en el cual, se alternan ciclos de alzas y bajas, pero normalmente los dos indicadores representativos de una y otra actividad, son el precio del metro cuadrado construido para los valores de las propiedades y el índice de alquileres que recoge varios indicadores que tienen que ver con la oferta y demanda de unidades y el índice inflacionario, sin embargo, ambos indicadores se mueven en forma opuesta, es decir, cuando sube el precio de los alquileres, bajan los valores de las propiedades.

La situación del mercado inmobiliario en el gran La Plata

Durante el año pasado, 2009, el mercado inmobiliario del gran La Plata, objeto del presente trabajo, atravesó una meseta por varias razones que se conjugan, falta de crédito hipotecario a tasas razonables, incertidumbre política y económica, que obviamente son dos cuestiones sumamente interrelacionadas entre sí, para cualquier persona comprar su vivienda implica un desembolso muy importante y casi siempre está ligado a un endeudamiento a largo plazo, es decir, no configura una decisión que se toma fácilmente.

En los últimos meses del 2009 el gran La Plata experimentó un crecimiento de la oferta de unidades bajo la modalidad "adquisición desde el pozo", es decir, fideicomiso con condominio, donde se reúnen varios inversores que van aportando dinero con una frecuencia determinada y van solventando la construcción de un edificio, revistiendo el carácter de copropietarios, una alternativa que tentó a aquellos interesados en apostar a los ladrillos como inversión segura. Muchas inmobiliarias han suscripto esta modalidad en sociedad con empresas constructoras, en un intento por disminuir la incertidumbre de los ingresos por venta de propiedades. Igualmente, aún esta unidad de negocio sigue constituyen una incógnita ya que sin importar la cantidad de propiedades ofertadas y/o publicadas, no existe tendencia ni certeza alguna con relación a los ingresos, es decir, la comisión proveniente de una operación sola, seguramente tiene la capacidad de solventar el costo de funcionamiento de la agencia por varios períodos, pero no existe garantía de cuando esa operación ocurrirá. El riesgo es entonces considerable.

Por su parte, en todo el país, los valores de los alquileres ofrecidos se mantienen desde fines de 2008, a pesar de la inflación manifiesta en otros rubros, mientras que la oferta de propiedades en alquiler creció en más del 40% durante el último año 2009. Según varios analistas, la oferta de ventas se retrajo por la incertidumbre producto de la crisis financiera internacional y la expectativa de caída de los precios, y esto llevó a que se acrecentara la cantidad de departamentos para alquiler.

La administración de propiedades analizada separadamente, tiene la particularidad de que viene a contrarrestar la situación de vulnerabilidad descrita en el párrafo anterior, de falta de garantías o siquiera indicios respecto de la cantidad y/o importancia de las operaciones/ ingresos con que contará la empresa en un determinado período.

Los ingresos por administración son directamente proporcionales a la cantidad de unidades administradas y a los importes involucrados en los contratos. Como se expuso antes, más o menos existe un mercado que dictamina el precio de los alquileres, en función al tamaño en metros cuadrados, la ubicación, etc., entonces es posible contar con una idea más o menos acertada de los ingresos con que contará la inmobiliaria por este concepto.

De todas maneras, es importante destacar a esta altura la incidencia de la marcada estacionalidad de la que es sujeta esta actividad. La gestión de los alquileres con contratos vigentes se concentra mensualmente durante los primeros quince días del mes, ya que es el lapso en el que se perciben casi la totalidad de los alquileres por parte de los inquilinos y se liquidan los pagos a los propietarios, netos de la comisión por la administración que cobra la inmobiliaria.

La emisión y renovación de contratos evidencia una estacionalidad anual, ya que la mayor cantidad de contratos son celebrados entre los meses de enero y febrero. En una ciudad universitaria como La Plata, existe una población golondrina de estudiantes provenientes de otros lugares del interior del país, que prácticamente agota la oferta de departamentos en alquiler siendo esos meses de verano donde se pactan, firman y/o renuevan los contratos, en consonancia con el receso estudiantil, judicial y de la administración pública. A lo largo del año la actividad es prácticamente constante, al igual que los ingresos por firma y renovación de contratos.

Consideraciones sobre los costos

De acuerdo con el apartado 1- anterior, existen costos de funcionamiento, es indudable que las inmobiliarias constituidas como empresas, como cualquier prestador de servicios, tiene un costo fijo de estructura que será mayor o menor, de acuerdo a la envergadura de la empresa, pero consistente en los factores productivos relacionados con el espacio físico y el funcionamiento:

- alquiler de la oficina
- servicios de luz, gas, teléfono, agua e internet
- servicio de seguridad (alarma, monitoreo)
- suscripciones a revistas especializadas
- papelería
- amortizaciones de los bienes de uso (vehículos, computadoras, carteles en la vía pública)
- matrícula del o de los martilleros actuantes en el colegio departamental correspondiente
- duodécimo del aporte jubilatorio mínimo obligatorio a la caja de previsión para martilleros y corredores públicos
- sueldos y cargas sociales de los empleados en relación de dependencia

- impuestos nacionales (básicamente IVA y ganancias integrados en el régimen simplificado-monotributo- al que pertenecen en su gran mayoría los titulares de inmobiliarias)
- tasas municipales
- otros

Los conceptos arriba consignados se caracterizan por su invariabilidad con relación al volumen de actividad y por su devengamiento mensual o bimestral, es decir, con una exigibilidad inexorable a una frecuencia constante.

A su vez, más allá de los costos generales de estructura existen otros costos fijos y variables de asignación directa a las dos actividades que hemos denominado unidades de negocio separadas, es decir, la intermediación en operaciones de compraventa por un lado y la administración de propiedades de terceros por el otro.

Hasta este momento hemos apartado del análisis a los costos variables que demanda la prestación de uno y otro servicio, dentro de los cuales tenemos algunos que son proporcionales al volumen de prestaciones, y otros que varían en función de los ingresos.

En el primer grupo se encuentran los costos en que se incurre por única vez al iniciar la relación con la oferta de propiedades en venta o alquiler:

- visitar el lugar para tomar fotografías
- reunión para acordar el precio y condiciones
- diseño del aviso en la web, inclusión de la propiedad en los espacios gráficos de publicidad y confección y colocación del cartel respectivo
- procesar la documentación del propietario que acredita su condición de tal
- trámites en registro de la propiedad (se abona normalmente una tarifa por trámite a un gestor)
- etc.

Asimismo al iniciar la relación con la demanda:

- visitar las distintas alternativas ofrecidas
- reunión para acordar el precio y condiciones
- verificar las garantías propietarias ofrecidas (se abona normalmente una tarifa por trámite a un gestor)
- aporte especial contributivo (importe a pagar por cada contrato de locación emitido en la provincia)

En el segundo grupo reunimos los costos variables que son directamente proporcionales a los ingresos por comisiones:

- aporte a la caja de previsión de la provincia consistente en un porcentaje del 6% sobre las comisiones por intermediación (ya sea en operaciones de compraventa o en la emisión de contratos de locación) y del 3% sobre la porción retenida al propietario de los inmuebles alquilados en concepto de comisión por la administración de las propiedades.
- Impuestos provinciales (básicamente ingresos brutos sobre los honorarios de la agencia, ya que el impuesto de sellos es normalmente asumido por las partes)

Como se puede apreciar la estructura de costos de una agencia dedicada a los negocios inmobiliarios es bastante estable.

Si tomamos a la empresa como la suma de dos unidades de negocios o sectores separados, en uno podemos aplicar una gestión por proceso continuo para la administración de propiedades, agrupando los costos por período, siendo un servicio de prestación continua e invariable y en el caso de la intermediación hacer una gestión por proyecto con un seguimiento particular desde el momento en que la propiedad ingresa a la cartera de ofertas hasta que se encuentra un interesado en su compra o alquiler.

El problema que enfrenta esta actividad es la incertidumbre respecto de los ingresos por intermediación que son función, como ya se ha mencionado de factores sobre los que se tiene escaso grado de control, que tienen que ver con la situación política/económica, la oferta de financiación bancaria a tasas aceptables, el tipo de cambio, la especulación del mercado, etc., que pueden extender el período promedio que permanece una oferta activa a la espera de ser alquilada o vendida.

Propuesta metodológica y caso práctico

La alternativa propuesta con el fin de minimizar esa vulnerabilidad consiste en la formación de una cartera más o menos aceptable de administraciones de manera de contar con un flujo continuo de ingresos ciertos que solvente la estructura y funcionamiento de la agencia de bienes raíces.

Para ello resulta imprescindible para la inmobiliaria conocer la contribución marginal de cada peso administrado al sostenimiento del conjunto de costos estructurales y un indicador que refleje en forma permanente el porcentaje alcanzado de esa cobertura, como principal medida de desempeño.

A su vez, alentar las operaciones que conllevan una mayor rentabilidad. Es decir, aplicar un ABM estratégico, donde la empresa se ocupe de actuar en el segmento del mercado que más la favorece. Obviamente que en una primera etapa no debería descuidar aquellas actividades que por su volumen contribuyen a solventar la estructura de costos fijos, pero como objetivo a desarrollar, trabajar con miras al logro de una situación de mayor beneficio. Es necesario entonces desarrollar un esquema de CALIDAD indispensable para poder evaluar las motivaciones del consumidor, porque el servicio prestado deberá satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.

La Calidad implica la elaboración de parámetros para medir el grado de cumplimiento de las expectativas.

La No Calidad estará entonces medida por una serie de registros estadísticos que contemplen el desistimiento de operaciones de compraventa, la mora en el pago de los alquileres, la no renovación de contratos por parte de los inquilinos actuales, es decir, evidencias de fallas en la prestación del servicio de la agencia inmobiliaria.

A primera vista lo anterior parece generar un mayor costo administrativo, sin embargo, también es cierto que existe capacidad ociosa debido al ciclo mensual de la administración ya descrito, que puede aplicarse a la creación de medidas de desempeño, colaborando a la realización de actividades que generen VALOR.

De esta manera, se propende a disminuir los costos de ruptura, es decir, el mayor costo que implica la pérdida de clientes por una prestación de servicios deficiente.

La metodología propuesta se resume a continuación en un caso práctico para su mejor apreciación:

La inmobiliaria "**Mudate**" se encuentra ubicada en la ciudad de La Plata, siendo su titular el martillero Juan Mudate. Tiene su sede en un local alquilado en la zona céntrica y presta servicios de asesoramiento inmobiliario, compra y venta de lotes y viviendas, tasaciones y administración de propiedades.

Cuenta con tres empleados en relación de dependencia que trabajan ocho horas en dos turnos (mañana y tarde) de lunes a viernes y los sábados sólo de mañana. Los empleados se dedican alternativamente a la atención telefónica o personal de los clientes, a efectuar visitas en el vehículo que a tal fin posee la empresa, ya sea para mostrar propiedades o para tomar fotos para difundir las ofertas.

A su vez, cuenta con un servicio de cadetería/mensajería durante el horario de mañana, para diligencias en Bancos, Colegio de Martilleros, etc., por el cual se abona una tarifa mensual fija.

Para los estudios de garantías propietarias y trámites en Registros de la Propiedad se utilizan los servicios de un gestor que cobra un honorario fijo por trámite, pero de todas maneras los mismos son solventados por los interesados.

A continuación se muestra un detalle de la estructura de costos fijos:

Costos Fijos Mensuales

alquiler de la oficina	\$ 4.000,00
servicios de luz, agua, gas	\$ 500,00
teléfonos, celulares e internet	\$ 1300,00
limpieza, dispenser de agua y café	\$ 150,00
seguridad (alarma, monitoreo)	\$ 300,00
suscripciones a revistas especializadas	\$ 200,00
papelería	\$ 500,00
amortización Bs. de uso (vehículo, computadoras, carteles en vía pública	\$ 500,00
combustible, seguro, patente y otros gs de mant de vehículo	\$ 500,00
duodécimo de la matrícula anual del martillero actuante en el colegio departamental correspondiente	\$ 100,00
duodécimo del aporte jubilatorio anual obligatorio a la caja de previsión para martilleros y corredores públicos	\$ 360,00
servicio de cadetería	\$ 500,00
sueldos y cargas sociales de los empleados en relación de dependencia	\$ 6.750,00
tasas municipales	\$ 500,00
impuestos nacionales (básicamente IVA y	\$ 1.600,00

ganancias integrados en el régimen simplificado-monotributo- al que pertenecen en su gran mayoría los titulares de inmobiliarias)	
TOTAL	\$ 17.760,00

Siguiendo con el esquema sugerido, una vez conocida la cantidad a la que ascienden los costos fijos mensuales la idea es determinar el nivel de ingresos por administración necesarios para soportarlos, para lo cual la inmobiliaria precisa establecer cual es la contribución marginal por cada peso administrado, de acuerdo a los siguientes supuestos:

- 1- la oficina administra un total de 500 propiedades, de las cuales el 50% corresponde a locales comerciales y el resto viviendas particulares
- 2- Los contratos con destino comercial tienen una duración de 36 meses y los particulares se emiten por lapsos de 24 meses
- 3- Se confeccionan en promedio 20 contratos por mes, siendo el honorario cobrado por la inmobiliaria normalmente de un 5% sobre el total del contrato
- 4- Por cada contrato se debe abonar al Colegio Departamental un bono especial contributivo fijado por ley, de \$9, el cual normalmente es solventado por el locatario, al igual que el impuesto de sellos, con lo cual, estos dos conceptos se excluyen del análisis por no configurar un costo para el intermediario.
- 5- La comisión por administración no está regulada por la legislación específica, pero es una práctica de mercado aceptada generalmente, retener al propietario entre un 5% y un 10% sobre el total del alquiler, en el ejemplo asumimos que esta inmobiliaria cobra un 5%
- 6- Es obligatorio el aporte a la Caja de Previsión Social de la provincia de Buenos Aires, el cual consiste en una tasa del 6% sobre los honorarios cobrados en concepto de intermediación en la firma y/o renovación de un contrato de locación con cualquier destino y una tasa del 3% sobre la comisión retenida al propietario en concepto de administración del alquiler.
- 7- La alícuota de IIBB para la provincia de Buenos Aires correspondiente a esta actividad es la tasa general, del 3,5%

Entonces podemos fácilmente calcular la contribución marginal de los ingresos por administración de alquileres:

$$CM a = A \times 0.05 - AP - Tib$$

Siendo:

CMa = contribución marginal

A = alquiler mensual cobrado

AP = aporte previsional obligatorio

Tib= impuesto a los ingresos brutos

$$CMa = A \times 0.05 - A \times 0.05 \times 0.03 - A \times 0.05 \times 0.035$$

$$= A \times 0.05 (1 - 0.03 - 0.035)$$

$$= A \times 0.05 \times 0.935$$

$$= 0.047$$

De esa manera vemos que cada peso de alquiler deja una contribución de 4, 7 centavos. Ahora bien, conociendo esta contribución marginal, podemos calcular el monto total alquileres que precisa administrar la inmobiliaria para cubrir el costo de fijo mensual de estructura detallado antes, de acuerdo a la fórmula del modelo del punto de equilibrio:

$$CF / CMa = \$ 17.760 / 0.047 = \$ 377.872$$

La oficina del ejemplo administraba unas 500 cuentas, con lo cual, estaríamos en un promedio por alquiler de \$ 750, un importe a todas luces inferior a los valores de alquileres en la zona, lo que brinda cierto beneficio al administrador.

Manejar esta información es de vital importancia para la inmobiliaria, siendo que los ingresos por administración de propiedades constituyen los únicos con los que se puede contar con certeza. A su vez, podemos incorporar al análisis los ingresos en concepto de honorarios por firma y renovación de contratos de locación, que si bien no son enteramente conocidos, sí es seguro que habrá que renovar cada contrato de locación particular cada 24 meses y los comerciales cada 36. Siendo que la comisión para el caso del ejemplo es también del 5%, la agencia puede incluir en la fórmula estos ingresos. La oportunidad en que se renuevan los contratos obviamente tiene que ver con la fecha en que se firmaron originalmente y se puede afirmar que existe para el sector una estacionalidad importante en La Plata y alrededores relacionada con el ciclo lectivo universitario y la actividad administrativa y judicial.

Si dejamos de lado ese vaivén estacional, asumiendo para simplificar una frecuencia constante podemos afirmar que de los 250 alquileres (50% del total) cuyos contratos tienen una duración de 24 meses, 10 se renovarían cada mes, así como de los otros 250 contratos (con destino comercial) se renovarían 7, es decir, se renueva mensualmente un 4% de los particulares y un 2.8% de los comerciales.

Entonces si incorporamos estos ingresos casi ciertos a la fórmula anterior, la contribución marginal de cada peso administrado queda:

$$\begin{aligned} CMa &= A \times 0.05 \times 0.935 + A / 2 \times 24 \times 0.04 \times 0.05 (1 - 0.06 - 0.035) \\ &\quad + A / 2 \times 36 \times 0.028 \times 0.05 (1 - 0.06 - 0.035) \\ &= A \times 0.05 \times 0.935 + A \times 0.024 \times 0.905 + A \times 0.0252 \times 0.905 \\ &= 0.047 + 0.0217 + 0.0228 \\ &= 0.0915 \end{aligned}$$

Nota: La comisión cobrada por intermediación es del 5% sobre el total del contrato y el aporte a la Caja de Previsión es del 6% sobre dicha comisión, mientras que la alícuota del impuesto a los IIBB es igual.

Es de notar que incluyendo en el análisis los ingresos por la emisión de contratos, se precisan menos alquileres para solventar el funcionamiento de la oficina, tal como lo demuestra lo siguiente:

$$\text{CF} / \text{CMa} = \$ 17.760 / 0.0915 = \$ 194.098$$

Como medidas de desempeño proponemos en particular dos que resultan de fácil elaboración y comprensión, reflejando principalmente la fidelidad de los clientes, ya sea de los propietarios como de los inquilinos.

Nro. de contratos renovados / nro. Total de contratos administrados

Lo que refleja la permanencia de los inquilinos, y constituye a su vez una forma sencilla de monitorear el grado de satisfacción de los mismos, con relación a la atención recibida.

Nro. De prop. Que dejan la inmobiliaria / nro. Total de prop. Administradas

Este indicador de indudable practicidad también evidencia rápidamente el grado de perdurabilidad de la relación comercial con los propietarios.

Conclusiones

La intermediación inmobiliaria ha crecido en los últimos tiempos adquiriendo un carácter especializado y profesional, incorporando nuevos servicios y formas de desempeñar el viejo oficio de acercar la oferta y demanda de propiedades en venta o alquiler.

Hoy en día es necesario contar con un staff bien entrenado, una estructura renovada con acceso a las nuevas tecnologías en materia de comunicación y canales de publicidad y difusión para competir en un mercado, donde igualmente las relaciones con los clientes siguen basándose en la confianza y la trayectoria asociada al buen nombre del martillero y/o corredor público.

Pero la incertidumbre es importante y configura una amenaza latente en un mercado que recoge el impacto de las tendencias políticas y económicas, con una sensibilidad multiplicada. Por lo que se les aconsejó a las inmobiliarias relevadas concentrarse en su cartera de administración y conocer en qué medida sus costos fijos son solventados por los únicos ingresos que revisten el carácter de ciertos, aprovechando la ampliación de la actividad de administración, habida cuenta del crecimiento de la oferta de propiedades en alquiler y de la voluntad cada vez mayor de sus propietarios en ser representados por manos expertas en el tema.

A su vez, las exigencias de un mercado tan dinámico requieren un "aggiornamiento" constante y un diseño de medidas e indicadores que contribuyan a la mejora continua, uno de los anhelos siempre vigentes para los empresarios, y un espacio de aplicación de los preceptos analizados por nuestra disciplina.

La idea del presente trabajo fue acercar una herramienta de fácil comprensión como es el modelo del punto de equilibrio para contribuir a reducir la presión de la incertidumbre del mercado inmobiliario que apareció como en "stand-by" durante todo el 2009, y por supuesto intentar despertar algún interés en lo relacionado con la prestación de servicios de intermediación, para futuros análisis en nuestra especialidad.

La recomendación sobre la elaboración de medidas de desempeño, aprovechando la capacidad ociosa que, por la naturaleza de la actividad, se produce en la última quincena del mes, permitirá monitorear el grado de fidelidad de los clientes, y su consecuente satisfacción, para evaluar la calidad percibida por el usuario.

Teniendo en cuenta que el cliente interactúa durante el proceso de búsqueda y selección, este tipo de servicio exige un especial cuidado, ya que estará ejerciendo un control concomitante, que deberá coincidir o mejorar la percepción previa que lo llevó a consultar al agente inmobiliario.

La satisfacción lograda, luego de concretada la operación, al cubrir las expectativas del demandante, limitará los costos de falla externa, o sea. Aquellos que se producen luego que el servicio ha sido prestado, incrementando el prestigio de la firma.

Al tratarse de actividades con diferentes niveles de rentabilidad, el Objetivo a lograr es concentrarse en las operaciones de compraventa, por su mayor rendimiento, lo que posibilitará un mayor crecimiento de la empresa, en un contexto donde la inversión inmobiliaria es una alternativa muy requerida y en una plaza en constante crecimiento.

Bibliografía.

- Kaplan y Cooper, Coste y Efecto. Edit. Gestión 2000. com.- 2003.
- Horngren Foster y Datar, Contabilidad de Costos Un enfoque gerencial, Edit. Pearson, Prentice Hall, 1996.
- Gayle Rayburn, Contabilidad y Administración de Costos, Sexta Edición, Edit. Mc. Graw Hill, 1999.
- Giménez Vetere, María Nidia. Orientación al cliente y gestión estratégica, incluido en Decisiones en la gestión de costos para crear valor, C. Giménez coordinador. Edit. Errepar, 2006.
- Gaudino, Octavio. Gerenciamiento basado en actividades (ABM), incluido en Decisiones en la gestión de costos para crear valor, C. Giménez coordinador, Edit. Errepar, 2006

Otras fuentes consultadas.

- Colegio de Martilleros y Corredores Públicos- La Plata
- Colegio de Martilleros y Corredores Públicos- Capital Federal
- Caja de Previsión para Martilleros y Corredores Públicos de la Provincia de Buenos Aires
- Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires
- Leyes 10973 y 7014
- Código Civil
- Diario La Nación
- Indec