

# EL MERCADO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA EN LIMA METROPOLITANA

## THE MARKET FOR THE PROVISION OF REAL ESTATE MANAGEMENT SERVICES IN METROPOLITAN LIMA

Recepción: 2019-12-09 - Aceptación: 2020-04-16



**Rafael Mauricio Ramírez Arroyo<sup>1,a</sup>**

ORCID iD 0000-0003-3000-7089

<sup>1</sup> Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Ciencias Forestales.

<sup>a</sup> Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Internacional de La Rioja, Logroño, España.

### INTRODUCCIÓN

En nuestro país, el crecimiento del sector inmobiliario en la construcción de edificios y condóminos para departamentos aunado a la consolidación de una clase económica media más frondosa ha generado una importante demanda de servicios de administración de edificios.

El entorno macroeconómico que caracteriza al Perú en estos años es favorable, la inflación entre enero del 2016 a enero del 2019 ha variado entre 3,47% a 2,50% anual con perspectivas de mantenerse en estos niveles (Banco Central de Reserva del Perú, 2020); por otra parte el crecimiento del producto bruto interno este se haya en 4,0% para el 2018, siendo el resultado de la crisis internacional que también ha afectado al Perú habiéndose desacelerado la economía del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Lo señalado circunscribe al Perú dentro del bloque o conjunto de países donde se llevan adelante políticas de libre mercado, en tal sentido como otros sectores económicos, la administración de inmuebles se desenvuelve dentro de este marco económico y legal; siendo los servicios ofrecidos aquellos vinculados principalmente con la seguridad, gestión administrativa y financiera, limpieza y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.

Dado que no se han desarrollado mayores estudios sobre este campo, el autor desarrollo un estudio de carácter exploratorio y cuantitativo, razón por la cual se acudió principalmente a información resultante de encuestar a 400 personas distribuidas entre varones y mujeres entre los 25 y 75 años que viven en departamentos en los distritos de Miraflores, San Borja, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Barranco tomadas entre el 21 y 28 de agosto del 2016 por el autor y tres colaboradores, así mismo se entrevistó a directivos y/o se tomó información publicada en redes por 8 unidades empresariales dedicadas al rubro de administración de edificios, información que ha permitido tener una visión más objetiva sobre este rubro.

## Características de los demandantes de servicios de administración de inmuebles

Los demandantes de estos servicios están constituidos por los diversos propietarios o residentes de edificios residenciales como de edificios comerciales, que se organizan a través de las juntas de propietarios conforme a la normatividad vigente; puede apreciarse que el universo de potenciales demandantes es tan extenso como el número de edificios existentes en la ciudad de Lima y que se puede apreciar en la tabla N° 1; sin embargo una característica importante es que no todos los grupos de residentes tienen la capacidad de organizarse debidamente, sea por limitaciones económicas para contratar los servicios de administración o ya sea por un tema de falta de capacidad para lograr armonizarse y conducir sus áreas comunes; en tal sentido los candidatos a demandar este servicio, se ubican principalmente en aquellos distritos clasificados por Cámara Peruana de la Construcción como “Lima top” y Lima moderna (Valdivia, 2018) que abarcan: Barranco, Lince, Magdalena del Mar, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.

Tabla 1  
*Departamentos construidos distribuidos por sectores urbanos en Lima metropolitana (2017)*

Sector urbano	Unidades	Precio medio por departamento (S/.)	Porcentaje
1.- Lima top	5 132	803 108,00	22,34
2.- Lima moderna	9 463	392 647,00	41,21
3.- Lima sur	1 161	282 650,00	5,05
4.- Lima centro	3 750	289 428,00	16,32
5.- Lima este	1 330	203 417,00	5,79
6.- Lima norte	2 129	158 245,00	8,84
Total	22 965		100,00

Fuente: Valdivia, 2018.

Rivalidad en el mercado.

Información relevante sobre la rivalidad en el mercado se puede apreciar en la tabla N° 2

Tabla 2  
*Aspectos relevantes relativos a la rivalidad y competencia en el mercado*

Rivalidad y competencia del mercado	
Número de competidores y grado de concentración	Sector en claro crecimiento con predominancia en Lima y con demanda que supera a la oferta.
Ritmo de crecimiento	Buen ritmo, potencial para los próximos diez años.
Barreras de movilidad y de salida	Muchos competidores ingresando y saliendo constantemente sin consolidarse.
Estructura de costos	Claramente sobresalen los costos variables vinculados a contratación de personal.
Grado de diferenciación y diversidad de competidores	Muy baja, casi todos ofrecen los mismos servicios.
Costos de cambio	Elevados, una vez obtenido un edificio es difícil ser retirado.
Atención	No suele ser personalizada o es de baja calidad.
Intereses estratégicos en el sector	Las empresas medianas más antiguas buscan mejorar su condición en el mercado. Son los competidores más fuertes.

“Nota: Recuperado de Ramírez (2016) Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria. Trabajo de fin de master. Universidad Internacional de la Rioja”.

### Capacidad negociadora de los proveedores

Los proveedores están conformados por agentes de seguridad de baja, media o alta preparación o experiencia, que constituyen el rostro de la empresa por su contacto directo con los residentes y que son los que tienen mayor capacidad de negociación, incluso pueden eventualmente sustituir a la empresa, razón orla cual es clave la relación que se tenga con ellos.

Otros proveedores con menor poder de negociación lo constituyen el personal de limpieza, técnicos de mantenimiento, ente otros. Información adicional sobre las características del poder de negociación de proveedores puede apreciarse en la tabla N° 3.

Tabla 3

*Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los proveedores*

Poder de negociación de proveedores	
Disponibilidad de proveedores	Abundantes en el mercado
Cambio de proveedor	Solo crítico en el caso de personal de seguridad permanente y reemplazos
Negociación de precios	Existe fuerte competencia por tanto se pueden lograr buenos precios.
Calidad y diferenciación	Calidad variable.

*Nota:* Recuperado de Ramírez (2016) Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria. Trabajo de fin de master. Universidad Internacional de la Rioja”.

### Capacidad de negociación de clientes.

Los clientes presentan las características de negociación que pueden apreciarse en la tabla N° 4.

Tabla 4

*Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación de clientes	
Concentración de clientes	Abundante número de clientes en el mercado.
Negociación de precios	Existe gran cantidad de ofertantes y demandantes, por tanto, hay mucha lucha en precios.
Calidad y diferenciación	Los estratos socioeconómicos medios y altos se diferencian claramente de los otros. Son más apetecibles toda vez que tiene mayor disponibilidad a pagar y conocimiento de los servicios ofrecidos.
Integración	No existe integración de clientes.

*Nota:* Recuperado de Ramírez (2016) Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria. Trabajo de fin de master. Universidad Internacional de la Rioja”.

### Acceso al mercado.

No existen limitaciones legales a esta actividad para iniciar operaciones, tampoco se requiere fuerte inversión para ingresar a este negocio y toda vez que los clientes no requieren llevar una contabilidad detallada, todo ello hace que prácticamente el acceso a este mercado sea muy simple.

Otros aspectos se pueden apreciar en la tabla N° 5.

Tabla 5

*Aspectos relevantes relativos al acceso a nuevos competidores*

	Acceso a nuevos competidores
Licencias y fiscalización estatal	Baja con lo que se incrementa la competencia informal.
Fidelización	Existe por falta de gestión adecuada de las juntas de propietarios.
Inversión necesaria	Baja, lo que incrementa el número de competidores.
Reacción de competidores	Muy agresiva, muchas veces se utilizan estrategias carentes de ética.

“Nota: Recuperado de Ramírez (2016) Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria. Trabajo de fin de master. Universidad Internacional de la Rioja”.

Características de los ofertantes y sustitutos.

Existen aproximaciones al número de ofertantes de este servicio, como por ejemplo los registros del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que detallan periódicamente el número de agentes inmobiliarios inscritos, que supera los 6 000; sin embargo, esta información resulta absolutamente referencial, toda vez que no todos estos actores económicos se dedican al rubro de administración y más bien se hayan en el de corretaje inmobiliario

Finalmente señalar que la principal competencia desde el punto de vista de la sustitución que enfrentan las administradoras de inmuebles lo constituye la gestión que los propios residentes efectúen sobre sus áreas comunes o auto gestión.

Características sobre servicios sustitutos se detallan en la tabla N° 6.

Tabla 6  
*Aspectos relevantes relativos a la rivalidad y competencia en el mercado*

	Acceso a servicios sustitutos
Diferenciación	Si el servicio de la administradora es mínimamente competente a más existe clara ventaja sobre la autogestión promedio.
Requisitos de capital	Bajos, solo es necesario un gestor con disponibilidad de tiempo.
Ventaja de costos	Ahorro al 100% en gastos de administración

“Nota: Recuperado de Ramírez (2016) Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria. Trabajo de fin de master. Universidad Internacional de la Rioja”.

Los clientes se caracterizan por ofrecer en primer lugar una relación cliente-proveedor particular, toda vez, que si bien el cliente directo de la administradora es la junta de propietarios, con quien se establece el vínculo contractual; los servicios ofrecidos no solo son a esta organización representada por su directiva sino también de manera indirecta a cada uno de los residentes, incluso siendo estos inquilinos, lo cual conlleva al reto de tener que doblegar esfuerzos en ofrecer un adecuado servicio armonizando requerimientos de todo este conjunto, pero también dificultades legales cuando los propietarios de manera independiente desean hacer un pedido o reclamo; esta vinculación, poco usual es un reto en cuanto al servicio al cliente en este negocio en particular.

Debe tenerse en cuenta que el mercado de administración de inmuebles cuenta además con reducidas barreras de entrada y salida, toda vez que como se señalan en los resultados, no existen licencias exigentes por parte del Estado, así como tampoco se requieren inversiones fijas significativas, siendo necesario un capital de trabajo reducido, lo cual hace que haya mucha circulación de empresas en el mercado, con importantes niveles de informalidad y alta competencia; sin embargo ello puede ser contrarrestado con un adecuado servicio a los clientes directos e indirectos conforme se ha analizado anteriormente.

Otro resultado importante que ofrece el estudio vinculado al anterior, es la gran cantidad de competencia que existe, la cual presenta poca diferenciación en cuanto al tipo de servicios; por tanto la búsqueda de bajos precios por los demandantes se convierte en un aspecto crítico, tanto así que el margen de ganancia se halla entre 26 y 12%. Esta situación no es tan riesgosa en tanto el país cuenta con un buen clima económico, pero ante una crisis o enfriamiento de la economía, las juntas de propietarios tienden a reducir costos llegando al nivel de la

autogestión, que hace necesario que las empresas administradoras cuenten con servicios complementarios tales como mantenimiento de equipos, gestión de cobranzas, venta de insumos de limpieza, venta de inmuebles, entre otros para diversificar su oferta.

Otro aspecto resaltante relacionado a las características del cliente, es el hecho que la oferta inmobiliaria de departamentos en Lima ha generado que gran número de personas hayan pasado de habitar casas autónomas en su administración a ocupar departamentos multifamiliares, generando ello una necesidad de cambiar su cultura, debiendo entender y manejar los retos que implica coordinar y organizarse con otras personas totalmente ajenas a su grupo familiar o amical; este contexto es también un reto por atender de parte de las administradoras de edificios, las cuales encuentran mayores dificultades en distritos con una población de menor nivel económico.

Un tema crítico que no debe perderse de vista es la importancia que tiene el personal de seguridad y recepción, quienes establecen por su contacto directo con los residentes de los edificios una relación mucho más personal y cotidiana, pudiendo significar esto una mejora en la imagen de la empresa administradora o de lo contrario, en caso no den un buen servicio, un demerito para la empresa. No debe extrañar que ante el riesgo de autogestión, sea este personal el primero que quede con la directiva de un edificio en caso de dejar a la empresa administradora, por ello garantizar su lealtad o su conformidad con la empresa se convierte en un tema primordial.

Finalmente, la principal limitación al inicio de cualquier nuevo emprendimiento de este tipo, es la ineficiencia de estrategias de marketing sofisticadas, siendo básica la recomendación directa de persona a persona, pudiendo ser un mecanismo por explotar el uso de redes sociales personalizadas como el linkedin o el facebook.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Estadísticas Encuesta de expectativas macroeconómicas Inflación*. [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe). Consultado el 7 de abril del 2020. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Sistema de consultas Series nacionales Producto Bruto Interno (variación porcentual del índice de volumen físico) 2015 -2018. [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe). Consultado el 7 de abril del 2020. <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Ramírez, R. (2016). *Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria*. [Trabajo de fin de master, Universidad Internacional de La Rioja]. Repositorio Institucional UNIR. <https://reunir.unir.net/>

Valdivia, G. (2018, marzo). *Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana* [ponencia]. Actividad edificadora total en Lima Metropolitana- VIVIENDA, Lima, Perú.

Correo electrónico: [rmmramirez@lamolina.edu.pe](mailto:rmmramirez@lamolina.edu.pe)