

# **GESTIÓN DE COSTOS EN SHOPPING CENTERS, VISTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS LOCATARIOS DE CADA LOCAL, ASÍ COMO DE LA EMPRESA DESARROLLADORA DEL SHOPPING CENTER**

**Alfredo KAPLAN**  
Asociación Uruguaya de costos (AURCO)  
(Uruguay)

## **RESUMEN:**

No cabe duda dentro de lo que es el mundo occidental la importancia de los centros comerciales de acá en adelante: Shopping Centers, desde el punto de vista comercial en las realidades de los distintos países.

En Uruguay (yendo a una realidad bastante más pequeña) en Montevideo, hay 5 Shopping Centers y en el resto del país por lo menos otros cinco lo que muestra una presencia por habitante bastante elevada. Hay que tener en cuenta que Uruguay es un país de poco más de 3 millones de habitantes, de los cuales la mitad reside en Montevideo y alrededores.

Los distintos locatarios deben analizar su gestión de rentabilidad específica para cada uno de ellos, mientras que el desarrollador del Shopping Center debe pensar en la rentabilidad total con el mix comercial que considere pertinente para esa actividad.

**Palabras claves:** gestión de costos, Shopping Center, Locatarios de los locales, rentabilidad desde el punto de vista del desarrollador del emprendimiento, mix comercial.

## **GESTIÓN DE COSTOS DE LOS LOCATARIOS DE LOS SHOPPING CENTERS**

Haremos una primera visión que será en torno de la gestión de costos de los locatarios del Shopping Center. Obviamente los Shopping Centers, dependiendo del mix comercial de c/u tienen todo tipo de comercio: jugueterías, ópticas, zapaterías, bazares, librerías, grandes tiendas, supermercados, ferreterías, etc.; además de plazas de comida, complejo de entretenimientos, cines, teatros, paseo de servicios e islas que son locales abiertos dentro de los patios de circulación.

- a) Las actividades comerciales instaladas en los Shopping:

Tienen distintos tipos de conceptos de costos importantes para ser precisados: derechos de concesión o valor llave, que es un precio anticipado que se paga para poder ingresar al Shopping Center. Por decir algo, durante el período de contratación, se pacta un derecho de concesión o valor llave de USD 250.000 pagadero en “x” cuotas hasta la inauguración del local.

En Uruguay a diferencia de lo que sucede en otros países como Argentina, el derecho de concesión se paga por única vez. Normalmente la vigencia del contrato es de 5 años pero, en la medida que haya sido un buen “locatario” (en castellano quiere decir haber pagado buenos alquileres), se le renueva el contrato sin contrapartida de mayores costos al mismo.

b) Alquiler mensual a partir de la apertura del local

Es importante precisar bien este concepto: el alquiler mensual es: 1) una cifra fija ej: USD 4.000 por mes o 2) el 8% de las ventas sin IVA (se paga por el mayor de ambos). Eso implica que en la medida por ejemplo que tengamos una venta de menos de USD 50.000, el alquiler es un costo fijo, pues si no se vende absolutamente nada o se venden USD 49.000, se va a pagar los USD 4.000 mensuales de todas formas. Si las ventas son mayores a USD 50.000 por mes el 8% excede los USD 4.000 mensuales, por lo cual el alquiler deja de ser un costo fijo para pasar a ser un costo variable; con todas las connotaciones que eso tiene para el análisis de rentabilidad. Es importante puntualizar que dependiendo de la cifra de ventas, es un costo fijo o variable. Para ventas menores a USD 50.000 mensuales, es un costo fijo. Para ventas mayores a USD 50.000 es un costo variable. No es un costo semivariable.

Vale la pena plantear en la realidad Uruguay, que en el mes de Diciembre el monto fijo se duplica por las fiestas.

En algún tipo de Shopping ubicado en zonas balnearias, los mismos han cambiado mes a mes para adecuarse a la tendencia de las ventas. En otras palabras, en la baja temporada hay mínimos bajos y en la alta temporada hay mínimos bastante más importantes.

Es de comentar que tanto el costo fijo como el costo variable lo tenemos que analizar mes a mes.

c) Derechos de Promoción

Los Shopping en Uruguay tienen una forma de promoción que incluye publicidad, crear eventos para que el público concurra con atractivos especiales. y este rubro se cobra como un 12,5% del monto de alquileres. En otras palabras, si el alquiler hasta determinada cifra es un costo fijo el fondo de promoción también será un costo fijo. Si el alquiler es un costo variable el fondo de promoción será un costo variable. En ese caso, entre alquileres y fondo de promoción será un costo variable del 9%.

d) Gastos comunes

Los gastos comunes son básicamente para vigilancia, seguridad, limpieza, iluminación, etc con una cantidad fija por mes absolutamente independiente del nivel de ventas que se basa en los siguientes parámetros: metraje del local, metros de frente e incluso en algunos casos en función de su ubicación y destino se pondera de alguna forma.

En relación a este tema de gastos comunes vale la pena precisar que los mismos generan IVA, mientras que los alquileres están exentos de IVA.

Para algunos rubros ejemplo: librerías, cines...el IVA es un factor de costos por lo cual algunos inquilinos negocian pagar un alquiler más alto (gastos comunes incluidos) para no tener el costo adicional de la incidencia del IVA.

e) El caso de los supermercados:

Normalmente en lugar de ser inquilinos compran el inmueble y el costo que tienen adicional es su aporte de gastos comunes que también se negocia.

f) Un caso especial es el de las islas:

Son espacios físicos pequeños y generalmente pagan una cifra fija que incluye alquiler, fondo de promoción, gastos comunes e incluso consumo de luz. Generalmente se alquilan por períodos breves que pueden ser renovables por acuerdo de partes. De alguna forma son una especie de vendedores ambulantes en el pasillo del Shopping.

g) Las Tiendas “ancla”:

En realidad es el nombre a darles a las grandes tiendas que son muy importantes por su convocatoria. Tienen derechos de concesión mucho más reducidos al igual que alquileres ajustados a la baja. El tema es que al igual que los supermercados son fundamentales para asegurar un flujo importante de personas a todo el Shopping Center.

h) Casos de tiendas que tienen sus propias islas afuera:

En ese caso pagan por un lado como un comercio normal del shopping y por otro lado como una isla.

i) Más allá de la relación Locatario-Shopping:

El estar en un Shopping Center, fuera de las ventajas de tener un caudal de gente importante circulando, tienen una serie de elementos adicionales para considerar.

j) Costo de la formalidad:

Los negocios instalados en el Shopping tienen necesariamente que ser muy prolijos en materia de documentación y ventas, lo que genera costos tributarios que pueden ser más importantes que los de empresas situadas en otras ubicaciones. Los propios Shopping Centers a veces fiscalizan las ventas y están conectados en tiempo real con las computadoras de cada local para el mejor control de las ventas. Ya que el control de las ventas implica controlar los alquileres.

k) Costos de instalación importantes más allá del valor llave:

Para poder tener un local de imagen a efectos del mayor desarrollo de la actividad. Se precisa una infraestructura que sea llamativa y adecuada.

l) Amortización del derecho de concesión y/o valor llave:

Contablemente y tributariamente se amortiza durante los años de vigencia del contrato, ejemplo: en el Uruguay 5 años. Sin perjuicio de ello si alguien en algún momento quiere vender el valor llave porque desea irse del Shopping Center, como mínimo recupera su valor.... Entonces, para la toma de decisiones habrá que amortizarlo, sin perjuicio de los temas contables y fiscales.

m) Horarios sumamente extensos:

Por ejemplo, los siete días de la semana de 10:00 a 22:00hs y aún más extensos en festividades y promociones especiales. Temas como: turnos de personal, horas extra, suplencias por faltas y licencias, son temas a considerar en este rubro. Hay que tener la inteligencia emocional entre invertir en un local bien atendido con gente de más en horarios clave y el deseo de minimizar costos, que a veces hace que los locales no estén bien atendidos y se pierdan clientes que no son la pérdida del cliente de ese momento, si no las pérdidas futuras del cliente que no vuelve.

n) Costos de liquidación y eventos especiales:

Estar en un Shopping implica estar actualizado en los productos a vender y muchas veces por decisión propia liquidar ciertos productos con descuentos respetables más allá de promociones especiales que hacen los Shopping en determinadas fechas (descuento del IVA en Uruguay, que significa trabajar con márgenes pequeños). De alguna manera hay que ponderar esto en las ventas totales del año, para ver cuál es la estructura de ventas normales con determinadas tasas de rentabilidad, y cuál es la estructura de ventas a valores reducidos con una tasa de rentabilidad obviamente más pequeña.

o) Costos de tarjetas de crédito:

Está claro que el costo de las tarjetas de crédito no es privativo de los Shopping, pero las ventas con tarjeta generalmente son porcentajes más altos que las ventas de contado.

El primer costo claro de las tarjetas de crédito es el arancel nominal que cobran. Segundo costo: el pago diferido que le hacen al comercio dependiendo el número de cuotas con el que se haya pagado, lo cual genera un nuevo costo financiero asociado. Un tercer elemento: es el costo del IVA en las tarjetas de crédito. Las tarjetas cobran su porcentaje sobre el precio de ventas IVA inc. "del par de zapatos", ejemplo: si un par de zapatos se vende a U\$D 122 IVA inc., siendo el IVA de un 22% y el arancel de la tarjeta fuese un 5%, la tarjeta de crédito cobra U\$D 6,10 para una venta de U\$D 100 sin IVA. El 5% del arancel nominal se transforma en costo real (en este ejemplo) en un 6,10%. Solamente a título de comentario, en el caso de una venta con tasa mínima de IVA -que es el 10%- el costo real sería de 5,5% y en el caso de ventas exentas el costo real vuelve a ser de 6,10%.

Un elemento importante que vamos a mencionar en las conclusiones de este trabajo, es que más de la mitad de los negocios que hay en los Shopping Centers en el Uruguay son cadenas de negocios, pues en ellas se diluyen los costos de

gerenciamiento, dirección, depósitos de compras, etc y si todo eso se le carga a un solo local, es muy difícil generar la utilidad suficiente.

Lo que se quiere expresar aquí es que para que un locatario en el Shopping Center tenga rentabilidad, precisa tener ventas importantes. Cuando las ventas no son importantes y el alquiler es un costo fijo, generalmente la rentabilidad no es la adecuada.

## **1) GESTIÓN DE COSTOS DE LA EMPRESA DESARROLLADORA DEL SHOPPING CENTER**

Lo que hay que entender es que hablamos de un desarrollador inmobiliario especial, que no sólo se tiene que preocupar de buscar el lugar adecuado para hacer el Shopping Center, planificar la ingeniería del mismo, planificar y precisar el mix comercial que lo haga adecuado, sino que tiene que apoyar una puesta en marcha para que la gestión comercial de los locatarios sea lo más adecuado posible, a los efectos de poder maximizar su propia rentabilidad cobrando alquileres porcentuales y no los mínimos.

Dentro de este tema hay algunos comentarios que son clave para el desarrollador del Shopping Center:

### a) ¿Dónde va a estar ubicado?:

Es un concepto fundamental establecer el lugar, de forma de acceder al mejor número de consumidores hacia los cuales está enfocado el Shopping Center. Un importante operador en este rubro de Uruguay hablaba de: ubicación, ubicación, ubicación; pensando también en un espacio físico que tenga posibilidades de futuras ampliaciones.

### b) Estacionamientos:

Es la gran palabra que surge después de ubicación. Si uno no tiene comodidad para estacionar se dificulta el éxito comercial del emprendimiento. Es un factor restrictivo a tener en cuenta y prácticamente en todas las ampliaciones se incluye la mejora del estacionamiento.

### c) Seguridad:

Es otro de los puntos que el visitante del Shopping Center valora cuando va a concurrir a uno de esos centros comerciales.

### d) ¿Cómo se financia?:

Básicamente cuatro grandes conceptos:

**d.1)** aportes de capital propio

**d.2)** cobranza de derechos de concesión

**d.3)** financiamiento bancario

**d.4) ventas especiales, ejemplo: supermercados**

Con el mix de estos cuatro elementos se hace la estructura financiera capaz de soportar inversiones que son importantes, por poner una cifra no menores a USD 50.000.000

Cuando hablamos de financiación nos referimos a la financiación al desarrollador inmobiliario, no a la inversión que va a hacer cada locatario por su derecho de locación, por el costo de las instalaciones y por el capital de trabajo que va a tener que disponer al respecto.

e) Ingeniería y planificación tributaria:

El aprovechamiento de temas como proyectos de inversión con la exoneración tributaria es una forma muy importante de planificar antes la inversión total, para generar ahorro de costos importantes, por lo menos en la realidad uruguaya.

f) Visión a mediano y largo plazo:

Es más importante mirar el éxito comercial de los locadores y hacer un mix comercial adecuado en el Shopping Center, que poder asegurarse en el corto plazo una cifra un poco mayor de derechos de concesión y alquileres mínimos. De alguna forma es relevante tratar de atraer a las mejores marcas y cadenas de negocios a efectos de jerarquizar el Shopping Center. Vale la pena plantear que no es lo mismo si hacemos un Shopping en las zonas residenciales más importantes de Montevideo, que si hacemos Shoppings en los suburbios de la ciudad... Habrá que adecuar la mezcla y la selección a lo que sea más adecuado para el segmento del mercado que aspiremos.

g) Supermercados:

La elección de la cadena de supermercados tiene su importancia estratégica, ya que le da un valor agregado al Shopping Center en función del público al cual se desea dirigir. Es importante una comunicación fluida física y conceptual entre el supermercado y el Shopping para mejorar el ritmo de ventas de ambas empresas.

h) Tiendas ancla:

Tan importante como la elección del supermercado son las tiendas ancla que se van a instalar. Por poner un ejemplo con nombre propio y marcas internacionales los Shopping se esfuerzan por atraer a: H&M, Zara, Forever, pueden instalarse con derechos de ingreso más bajos y alquileres más bajos, pues agregan valor a la mezcla de comercios del centro comercial.

Es decir, son tiendas ancla que generan que el público llegue al Shopping Center y que más allá de lo que vendan allí, generan un

efecto derrame de ventas en el resto del Shopping por la afluencia de público. Por otro lado, si esas cadenas no se instalan en el Shopping que estamos analizando, van a contar con otro en el cual instalarse, con la consiguiente debilidad que parte del público se va a volcar a este último.

- i) La elección del patio de comidas, centros de servicios, cines, teatros:

Es otro tema importante a efectos de atraer público al centro comercial. Es clarísimo que la rentabilidad promedio de alquiler va a ser mucho menor que si hiciéramos más locales comerciales, pero son necesarios para atraer público para el mejor desenvolvimiento del centro comercial. Un comentario adicional es dónde ubicar los patios de comida, cines y teatros. Generalmente se ubican en el piso superior para que aquellas personas que desean acceder a ellos deban recorrer todo el Shopping.

- j) Alquiler de las islas:

Ya mencionamos el tema del ingreso marginal de éstas, pero es una forma de aprovechar los metros que están en los lugares de circulación del Shopping para maximizar los beneficios.

- k) Contratos con tarjetas de crédito:

A los cuales se les da el rótulo de “la tarjeta oficial del Shopping” y se le brindan beneficios a los compradores sin desmedro de trabajar con otras tarjetas. También se generan beneficios adicionales al Shopping como contraprestación de esa operativa.

- l) Como en todos los órdenes de la vida hay locales que funcionan mejor que otros:

Y periódicamente hay locatarios que ceden su valor llave y un nuevo locatario ingresa. Si bien cuando hablamos del tema de la rentabilidad de los locatarios dijimos que el valor llave sigue al mismo y si se revende el ingreso es para él, el Shopping Center cobra una comisión cada vez que se hace un traspaso de locatario, generándose ingresos adicionales.

- m) Ya hablamos del fondo de promoción:

Para aplicar políticas comerciales, como estrategia de marketing: promociones especiales, días de descuento, etc. No es un rubro que genere utilidad pero es muy importante en el análisis.



n) Mismo concepto para los gastos comunes:

Es muy importante la seguridad, limpieza, vigilancia, aire acondicionado central, etc. para que el Shopping funcione de forma impecable. Eso se traslada a los inquilinos según criterios que ya vimos cuando hablamos de la situación de los locatarios, pero hay que tener cuidado que el valor sea razonable y que no se llegue a gastos comunes desproporcionados en relación a las posibilidades de los locatarios.

En una enunciación no taxativa creo que planteamos una serie de factores para tratar de asegurar la rentabilidad del Shopping, que reitero, tiene que ser en el marco del largo plazo.

Hacer un Shopping Center lleva mucho tiempo: desde antes de la compra del terreno hasta la inauguración del mismo. No guiarnos por la euforia si estamos abriendo un Shopping en un balneario y hay una excelente temporada turística, ni la sensación inversa si lo hacemos en una coyuntura turística poco favorable. El análisis debe ser con una visión macro a nivel de resultados.

Un ratio que vale la pena plantear es alquilar por metro cuadrado los desarrolladores del Shopping obviamente quieren tener una buena rentabilidad inmobiliaria que se puede medir por ese indicador.

Decíamos que en Uruguay en general los contratos son a 5 años y se prevé en pesos indexados algún ajuste anual de alquiler para que la rentabilidad sea más favorable en el mediano plazo. Especialmente con los locatarios que no sobrepasen los mínimos cuando se llega a la renovación se les pide aumentos más fuertes en los mínimos a pagar y/o se les incentiva para que encuentren a quien traspasarle su derecho de concesión.

Más allá de esa consideración a nivel de resultados, obviamente lo que va a interesar es la utilidad del Shopping Center a nivel global y cómo maximizar la tasa interna de retorno de la inversión. De ahí lo importante que resultaba la estructura de financiamiento del Shopping Center. En otras palabras, el valor interno de retorno va a ser más alto en la medida que el capital propio sea menor, sin perjuicio de estar los fondos bien claramente asignados para tener tranquilidad espiritual para manejar el Shopping Center.

## **CONCLUSIÓN:**

Las conclusiones las debemos ver en forma dual: tanto para los locatarios, como para el desarrollador inmobiliario.

Para los locatarios más de la mitad de los negocios que hay en el Shopping Center en el Uruguay, son cadenas de negocios pues es muy difícil generar la utilidad suficiente con un solo local para que un empresario pueda sostener con esas utilidades su situación personal. En una cadena de negocios se diluyen los costos de gerenciamiento, dirección, depósitos de compras, etc. y si todo eso se

le carga a un solo local, por lo menos en la realidad Uruguaya es bastante complejo.

Lo que se quiere expresar aquí es que para que un locatario en el Shopping Center tenga rentabilidad, precisa tener ventas importantes. Cuando las ventas no son importantes y el alquiler es un costo fijo, generalmente la rentabilidad no es la adecuada.

Desde el punto de vista del desarrollador, una visión a mediano y largo plazo del negocio es fundamental. Más allá de toda la planificación comercial para el mix inicial del Shopping estar atentos a los cambios del mercado para ver que retoques hay que hacer en la mezcla comercial, para ver que formas de promoción, qué eventos se pueden organizar, tratando de atraer al público y mejorar el rendimiento económico del proyecto.

Medido en forma de alquiler promedio por metro y/o que porcentajes de los locales que compran al Shopping pagan por encima del mínimo, además de utilidad absoluta del Shopping Center, valor interno del retorno, etc, etc, etc.

Todo esto sin perjuicio de obras de responsabilidad social que se pueden encarar, que mejoran la relación con la comunidad y a su vez le da al centro comercial una mejor imagen en la sociedad.

El objetivo de este trabajo de alguna forma fue el de tratar de mostrar las realidades de ambos puntos de vista: locatarios y desarrolladores inmobiliarios y, en la medida que generen nuevos enfoques y puntos de vista, nos sentiremos satisfechos del mismo.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Amaro Yardin (2013): “Costos y Gestión-una mirada panorámica sobre el tema en Latinoamérica y España”, Bs. As. Argentina: Editorial Osmar D. Buyatti.
- Juan Carlos Vazquez (1992): “Costos”, Bs. As. Argentina: Editorial Aguilar (2da. Edición).
- Profesor Alfredo Kaplan (2014)-Trabajo Gestión de Costos y Precios en un estudio contable- VII De Congreso de Costos (AURCO)-Montevideo Uruguay.

Nota: la bibliografía que adjuntamos es a nivel general de Gestión de Costos. Por lo tanto en este trabajo no hay referencias textuales ni conceptuales, sino que la redacción fue obra del autor.