



Mejores Prácticas:

Servicio de Administración de Bienes Raíces

Empresa Administradora | Relaciones con el Cliente | Administración
del Inmueble | Relaciones con el arrendatario o residente |

© 2020 Institute of Real Estate Management
de la NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción, la transmisión o el almacenamiento en un sistema de recuperación de este libro, de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación, u otro, sin el permiso previo por escrito del editor. Las consultas deben dirigirse a Knowledge Solutions Team, Institute of Real Estate Management, 430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611.

Descargo de responsabilidad legal

El Institute of Real Estate Management, incluyendo, entre otros, a sus ejecutivos, directores, empleados, asesores, consultores, miembros del consejo, miembros del grupo de trabajo, agentes, voluntarios y miembros ("IREM"), ha compilado los contenidos de este documento exclusiva y únicamente para poner a disposición posibles prácticas en el servicio de administración de bienes raíces.

El propósito de esta publicación o de cualquiera de sus partes no es crear normas asistenciales para profesionales de bienes raíces o administradores de propiedades. Esta publicación o cualquier parte de esta no crea, ni tiene la intención de crear ningún tipo de relación u obligación de diligencia entre IREM (o cualquiera de las personas o partes incluidas en IREM según se define) y cualquier otra persona o entidad, incluida cualquier persona o entidad que pueda leer, revisar, utilizar o conocer esta publicación o cualquiera de sus partes.

La información se presenta como es. IREM no se hace responsable, implícita o explícitamente, de que la información aquí presentada sea actual o precisa en cualquier momento, sea actualmente, anteriormente o en el futuro.

Dado que las leyes y normas nacionales, estatales/provinciales y locales cambian, se debe buscar asesoramiento profesional competente antes de utilizar esta publicación y cualquier documento, formulario, prueba o similar. Esta publicación se vende dejando claro que el editor no se dedica a prestar servicios legales, contables o profesionales. De necesitar asesoramiento legal u otra asistencia especializada, es necesario recurrir a un profesional competente.

ISBN-13: 978-1-57203-290-3

ISBN-10: 1-57203-290-1

Número de Control de la Biblioteca del Congreso: 2020949013

SKU: 785.20

Índice

Introducción	ii
Definiciones	iv
Empresa administradora	1
Relaciones con el cliente	19
Administración del inmueble	29
Relaciones con el arrendatario o residente	48
Lista de verificación de mejores prácticas	55

Colaboradores

Agradecemos a las siguientes personas por sus aportes para la elaboración de esta publicación:

Robert Griswold, CPM®, ARM®

Ann Reisch, CPM®

Angela Aeschliman, CPM®

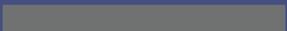
Richard Forsyth, CPM®

Paul Kastes, CPM®

Jeff Lapin, CPM®

Robin Lay, CPM®

Stephanie Swanson, CPM®, ACoM



Introducción



IREM® (Institute of Real Estate Management) ha elaborado esta serie de mejores prácticas de modo que sea una herramienta práctica para los ejecutivos de empresas administradoras de bienes raíces en la conducción su actividad de manera profesional y exitosa. Estas prácticas se crearon con la intención de brindar un marco razonable para la prestación profesional de servicios de administración de bienes raíces.

El concepto que subyace a estas mejores prácticas es que existen ciertas soluciones comprobadas y directrices reconocidas que probablemente aumenten la eficiencia, mejoren la eficacia y, en definitiva, generen una ventaja competitiva. Estas 62 declaraciones de mejores prácticas no pretenden ser normas, sino sugerencias orientadoras para quienes prestan servicios de administración de bienes raíces. Han sido organizadas en cuatro categorías:

1. Empresa administradora
2. Relaciones con el cliente
3. Administración del inmueble
4. Relaciones con el arrendatario o residente

Estas mejores prácticas se centran en la empresa que presta los servicios de administración de bienes raíces a terceros, y no en el administrador individual de bienes raíces ni en el inmueble administrado. Aunque estas mejores prácticas tienden a adecuarse más a la administración de inmuebles para arrendamiento y de bienes raíces de inversión, son aplicables y están destinadas a la administración de todos los tipos y tamaños de inmuebles en todos los mercados.

Las mejores prácticas del IREM pueden utilizarse de varias maneras:

Como herramienta de desarrollo empresarial. Las mejores prácticas se pueden integrar propuestas y presentaciones

para mostrar el alcance y la profundidad de las operaciones de una empresa administradora y la sólida plataforma de negocios en que se apoya.

Como herramienta de relaciones con el cliente y de retención de negocios. La incorporación de las mejores prácticas en los informes al cliente muestra los controles que aplica la empresa y sus prestaciones para el cliente. El uso de las mejores prácticas como una especie de informe mostrará al cliente el profesionalismo de servicio que recibe.

Como lista de verificación para iniciar una nueva empresa.
Como modelo para la capacitación y educación del personal. Las mejores prácticas pueden ser útiles en la incorporación de nuevos empleados, como una herramienta para revisar y actualizar descripciones de cargos, realizar evaluaciones internas de desempeño y crear planes de desarrollo profesional.

iv

Como insumo para establecer los objetivos anuales de la empresa o desarrollar su planificación estratégica a largo plazo.

Como herramienta de auditoría de las prácticas comerciales de una empresa para identificar brechas y áreas a mejorar.

En esta edición, se han añadido cinco nuevas mejores prácticas:

Mejor práctica 1.6 sobre protección de datos

Mejor práctica 1.16 sobre la eficiencia de los sistemas

Mejor práctica 1.17 sobre los planes de respuesta a los medios de comunicación

Mejor práctica 3.10 sobre proveedores contratados

Mejor práctica 4.7 sobre la privacidad del arrendatario o residente

Todo comentario o pregunta sobre estas mejores prácticas, o sugerencia para futuras mejores prácticas, puede dirigirse a: getinfo@irem.org.

Definiciones

Las siguientes definiciones se adoptaron a los efectos de este documento sobre mejores prácticas. No son necesariamente términos o definiciones legales, y no deben interpretarse como tales.

Cliente – El término “cliente” hace referencia al propietario del inmueble o al agente designado por el propietario a quien se prestan los servicios de administración.

Directiva del cliente – El término “directiva del cliente” es una instrucción escrita del cliente, confirmada por escrito con el cliente o incluida en un acuerdo o contrato de administración.

Arrendador – El término “arrendador” hace referencia a la persona o entidad que tiene el derecho legal de propiedad sobre un inmueble arrendado a un individuo o negocio.

Empresa administradora – El término “empresa administradora” hace referencia a una organización que funciona como agente administrador y que presta servicios de administración de bienes raíces a cambio de un pago. Tal organización puede ser una empresa de administración de inmuebles o un departamento de administración de inmuebles dentro de una empresa de servicios integrales de bienes raíces.

Propietario – El término “propietario” hace referencia a la persona o entidad que tiene el derecho legal de propiedad sobre un inmueble.

Arrendatario o Residente – El término “arrendatario o residente” se utiliza para referirse a la persona o entidad que paga y/o intercambia algo de valor para ocupar u obtener la posesión de bienes raíces. “Residente” refleja la terminología utilizada en la administración de bienes raíces residenciales, mientras que “arrendatario” se utiliza para otros tipos de propiedades.



Empresa administradora

1.1

Formación de la empresa. La empresa administradora se constituirá de conformidad con todas las leyes y normas aplicables.

» **Explicación de la mejor práctica 1.1.** Ya sea que la empresa administradora esté constituida como empresa de propietario único, sociedad, corporación u otra entidad jurídica, cada una de las cuales tiene sus propias consecuencias en materia de ingresos e impuestos, deben cumplirse todos los requisitos legales al constituirla. El no constituir y conducir la empresa de manera apropiada y legal puede poner en peligro los inmuebles y otros bienes a su cargo.

1.2

Cumplimiento de las leyes. La empresa administradora y sus empleados conducirán sus actividades comerciales con conocimiento de todas las leyes y normas aplicables y de conformidad con estas.

» **Explicación de la mejor práctica 1.2.** Las empresas administradoras están sujetas a numerosas obligaciones legales. Estas incluyen leyes y normas que afectan a las empresas en general, así como aquellos que afectan a las empresas de bienes raíces en particular. En muchas jurisdicciones, se requiere una licencia de bienes raíces para aquellas empresas administradoras que actúan en el arrendamiento o la administración de inmuebles para terceros.

» El no constituir y conducir la empresa de manera apropiada y legal puede poner en peligro los inmuebles y otros bienes a su cargo.

» Vea la explicación 1.1 anterior

1.3

Seguro de la empresa administradora. La empresa administradora mantendrá una cobertura de seguro que proteja a la empresa, a sus empleados cuando actúan en nombre de la empresa y a los bienes que están bajo su responsabilidad fiduciaria.

» **Explicación de la mejor práctica 1.3.** El medio empresarial requiere que las empresas administradoras, sin importar su tamaño, protejan los intereses de los mandantes, si así lo desean, y de la propia empresa, compartiendo determinados riesgos con compañías aseguradoras. Los clientes deben confiar en que la empresa administradora puede soportar eventuales pérdidas y continuar su actividad sin interrupciones. El seguro es necesario para proteger los bienes de la empresa frente a eventuales pérdidas por daño y destrucción y para proteger los intereses de la empresa y del cliente frente a pérdidas derivadas de acciones realizadas por los propietarios o los empleados de la empresa.

Los seguros para una empresa administradora suelen incluir, entre otros, los siguientes: seguro de compensación de trabajadores, seguro contra actos delictivos e infidelidad, cobertura contra actos delictivos, seguro contra errores y omisiones, seguro por interrupción de la actividad comercial, seguro de responsabilidad por prácticas de empleo, cobertura por prestaciones de los empleados, seguro por discapacidad, seguro de responsabilidad cibernética, y seguro de responsabilidad de ejecutivos y directores. Otros bienes que pueden asegurarse son: edificaciones y otras estructuras, automóviles y otros bienes móviles, maquinaria y equipos, muebles y accesorios, inventario, registros y documentos valiosos, dinero y títulos valores, y bienes intangibles, como marcas y logotipos. Por último, una empresa administradora puede adquirir seguros que la protejan contra la difamación,

la calumnia, la discriminación, el desalojo ilícito o por represalia, y la invasión de la privacidad de los arrendatarios y sus invitados.

1.4

Preparación para emergencias de la empresa. Se crearán y, cuando sea necesario, se aplicarán planes y procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias para la empresa administradora.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.4.** Una empresa administradora, sin importar su tamaño, debe estar preparada para emergencias de todo tipo. La elaboración de un plan de preparación y respuesta ante emergencias que incluya la planificación de la continuidad de la actividad puede ayudar a la empresa administradora a enfrentar las emergencias con más eficacia y a proteger mejor la vida de los empleados, además de garantizar la estabilidad de los bienes de la empresa y la gestión continua de los bienes a su cargo. Un manual de procedimientos para casos de emergencia contiene instrucciones paso a paso sobre lo que todas las personas de la empresa deben hacer en caso de emergencia.

1.5

Políticas y procedimientos de la empresa. Se establecerán por escrito políticas y procedimientos para todas las operaciones de la empresa, las cuales se deben hacer aplicar, comunicar y poner a disposición de todos los empleados, además de revisarse y actualizarse cuando sea necesario.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.5.** Las políticas y los procedimientos están pensados para orientar las acciones y las conductas en el trabajo. Las políticas ayudan a garantizar que las conductas en el lugar de trabajo se ajusten a las exigencias legales y a las expectativas de la organización. Los procedimientos, que son una lista paso a paso de

1.5

las actividades necesarias para cumplir ciertas tareas, garantizan que las tareas rutinarias se realicen de manera efectiva, eficiente y sistemática. Juntos, las políticas y los procedimientos son una guía para los empleados y una herramienta para normalizar la forma en que estos manejan tareas específicas. Aunque son importantes para todas las empresas administradoras, las políticas y los procedimientos son especialmente importantes cuando las empresas tienen sucursales y cuando los inmuebles administrados cuentan con personal administrativo in situ. Normalmente, las políticas y los procedimientos se compilan en un manual de operaciones que contiene los procedimientos operativos cotidianos para la empresa y su personal. Estos manuales generalmente incluyen formularios y modelos de cartas. Ya sea que se impriman y distribuyan o que se ofrezcan en el sitio web de la empresa, tales políticas y procedimientos deben estar al alcance de todos los empleados, y se debe hacer hincapié en la importancia de su aplicación.

4

1.6

Protección de datos. La empresa administradora deberá proteger todos los datos asociados a la empresa y sus operaciones.

» **Explicación de la mejor práctica 1.6.** El ambiente empresarial actual exige que las empresas protejan y salvaguarden su información confidencial y privilegiada. Por ejemplo, los registros financieros de la empresa,

» Juntos, las políticas y los procedimientos son una guía para los empleados y una herramienta para normalizar la forma en que estos manejan tareas específicas. »

» Vea la explicación 1.5

1.6

solicitudes de arrendatarios o residentes y demás informaciones confidenciales y privilegiadas.

Con el incremento de robos de identidad, ransomware, y de robos de datos críticos necesarios para la operación de la empresa, es imperativo que las empresas administradoras planifiquen de antemano la mejor manera de evitar las fallas de seguridad, cifrar los datos confidenciales, y reaccionar si se produce una vulneración.

1.7

Gestión documental. La empresa administradora mantendrá la documentación de la empresa, los inmuebles y los clientes de conformidad con toda la normativa aplicable, las obligaciones contractuales y la política empresarial, de manera de posibilitar el almacenamiento apropiado y seguro de la documentación, su recuperación eficiente y la destrucción apropiada de la documentación obsoleta.

» **Explicación de la mejor práctica 1.7.** La gestión documental es una función clave de una empresa administradora. Comprende documentación perteneciente a la propia empresa, a todos los inmuebles que administra y a todos sus clientes. Los protocolos de gestión documental son necesarios para cumplir diversas leyes y conducir la actividad empresarial de manera apropiada. Un sistema de gestión documental de una empresa administradora debe prever el almacenamiento adecuado y seguro, la recuperación fácil y eficaz, y la destrucción de documentos obsoletos para la propia empresa, para cada inmueble que administra y para cada uno de sus cliente, como los siguientes:

Registros contables

Documentos de compraventa (título, documentos de cierre, planos conforme a obra)

Registros bancarios

Contratos y arrendamientos

1.7

Registros empresariales
Correspondencia y comunicaciones (copia impresa y/o electrónica)
Documentos de emergencia para el local (directorio de contactos, mapa/diagrama de ubicación de interruptores de servicios)
Documentación de los empleados
Formularios de uso frecuente
Registros de propiedad intelectual
Registros de marketing y publicidad
Permisos y licencias
Registros de existencias
Registros tributarios

1.8

Desarrollo del personal. La empresa administradora procurará desarrollar un equipo diverso y facilitar el desarrollo, entrenamiento y acreditación profesional de los empleados de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.

» **Explicación de la mejor práctica 1.8.** La administración de bienes raíces es una actividad dinámica que depende de los conocimientos, habilidades y diversidad de los empleados. La educación y formación permanente hacia la diversidad del personal es fundamental para que una empresa administradora mantenga su competitividad, elevando los niveles de competencia, eliminando deficiencias y facilitando una profesionalización de alto nivel a su personal. Además, brindar oportunidades para adquirir educación y obtener credenciales profesionales ayuda a los empleados a crecer en su trabajo y en la industria, y promueve la lealtad y productividad.

Un personal diverso en un entorno de trabajo inclusivo ayuda a la empresa administradora a relacionarse con partes interesadas de todo tipo y proporcionar servicios

1.8

acordes a su mercado. Además, la diversidad de orígenes agrega diversidad de perspectivas a la empresa que aportan a los conocimientos, habilidades y capacidades generales del equipo.

La capacitación y el desarrollo están relacionados pero no son sinónimos. Usualmente, la capacitación brinda a los empleados habilidades específicas o ayuda a corregir problemas de desempeño, mientras que el desarrollo constituye un esfuerzo por proporcionarles habilidades que usarán a largo plazo, a fin de contar con trabajadores mejores y más capaces en todo su ciclo laboral. Un programa de desarrollo del personal comprende actividades sistemáticas y planificadas, destinadas a brindar a los empleados los conocimientos, las competencias y las habilidades necesarias para atender las exigencias actuales y futuras de su empleo, en consonancia con las necesidades y metas de la actividad empresarial. Es necesario planificar las actividades de desarrollo de cada empleado, más allá de su puesto, a lo largo de su permanencia en la empresa, así como diseñarlas de modo que apoyen las metas de la empresa, aumenten la productividad y los resultados favorables, reduzcan o eliminen las deficiencias de desempeño, fortalezcan el compromiso del personal y reduzcan su rotación.

1.9

Descripciones de los puestos. La empresa administradora contará con descripciones por escrito de los puestos, que representen con exactitud las funciones y responsabilidades de cada empleado dentro de la empresa.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.9.** Aun si actualmente no desea contratar un nuevo empleado ni crear un nuevo cargo, el empleador debe tener descripciones claras, concisas y exactas de todos los puestos. Una descripción del puesto sirve tanto para los empleados actuales como

1.9

para los potenciales o futuros. Las descripciones de puestos proporcionan a los empleados actuales pautas claras sobre sus responsabilidades y los mantienen enfocados en su trabajo. Los límites establecidos por una descripción del puesto pueden impedir que los empleados invadan las responsabilidades de otros. Normalmente, la descripción de un puesto consta de los siguientes elementos: información identificadora, resumen del cargo, obligaciones y responsabilidades, requisitos para el puesto y calificaciones mínimas.

En el proceso de contratación, la descripción del puesto ofrece a los potenciales empleados información completa sobre el cargo para el que se postulan. Una descripción clara y precisa del puesto filtra a los postulantes evaluados, lo que ayuda a generar un grupo de candidatos de mayor calidad. También es útil para el supervisor encargado de llenar el cargo, al ayudarlo a determinar los tipos de herramientas de selección que deben emplearse en la contratación.

Asimismo, las descripciones de los puestos constituyen normas que pueden usarse para evaluar el desempeño del empleado. Esto proporciona una base para los programas de compensación de empleados y para comparar el valor relativo de la contribución de cada puesto al rendimiento general de la empresa.

1.10

Ética de la empresa. La empresa administradora deberá tener y aplicar un código de ética impreso, que defina las relaciones éticas entre los empleados de la empresa y sus clientes, residentes, arrendatarios, proveedores, el público y otros empleados.

» **Explicación de la mejor práctica 1.10.** Las empresas administradoras de bienes raíces tienen la obligación de

1.10

cumplir normas de conducta ética en sus organizaciones. Un código de ética es esencial para proporcionar orientación y normas a todos los empleados de la empresa en relación con la conducción de la actividad empresarial. Esto puede lograrse ya sea elaborando un código específico de la empresa y/o adoptando un código de ética de una asociación profesional como IREM.

El código de ética de la empresa debe estar impreso, distribuirse a todos los empleados cuando empiezan a trabajar en la empresa y comunicarse regularmente al personal. También se recomienda brindar capacitación periódica sobre el código y su aplicación. Los ejemplos de conducta de los administradores y ejecutivos de una firma y la capacitación que estos brinden a los empleados fortalecerán el compromiso ético de la empresa.

1.11

Sistema contable. La empresa administradora establecerá, mantendrá y actualizará, según las necesidades, un sistema contable que apoye las operaciones de la empresa, que sea coherente con las directivas de los clientes y cumpla los principios de contabilidad generalmente aceptados y de presentación de estados financieros.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.11.** El manejo de fondos de clientes se realiza mediante un sistema contable que contempla tanto a la empresa administradora como a los inmuebles a su cargo. La contabilidad se define en general como la práctica de clasificar, registrar y resumir transacciones financieras. Se ocupa, principalmente, del control del flujo de ingresos y egresos en una empresa, clasificados en las categorías débitos y créditos. Más detalladamente, los movimientos de corto plazo en las cuentas se controlan mediante las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar. La contabilidad financiera es un sistema de clasificación, análisis e interpretación de transacciones

1.11

que documenta la posición financiera de una entidad determinada –ya sea la empresa administradora o los inmuebles que ella administra– bajo la forma de un balance y un estado de resultados.

Las directivas de los clientes con respecto a los sistemas contables pueden variar ampliamente. Es posible que algunos propietarios institucionales proporcionen a la empresa administradora manuales de procedimiento contable que establezcan todos los requisitos de la institución, mientras que otros clientes pueden tener expectativas contables menos estrictas, aunque no menos importantes. Todo sistema contable debe sustentar tanto la contabilidad de caja como la de ejercicio, según la forma de presentar la información al cliente.

Un sistema contable puede estar a cargo de un departamento contable de la empresa o puede ser una función subcontratada a terceros. En cualquiera de los dos casos, la empresa administradora es responsable del sistema y de su cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y de presentación de estados financieros.

10

1.12

Presupuesto de la empresa. La empresa administradora preparará y controlará el cumplimiento permanente del presupuesto anual de la empresa.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.12.** El presupuesto de una empresa es una de varias herramientas que permiten controlar los ingresos y egresos de la organización y, por tanto, su viabilidad como entidad y medir su éxito como empresa.

1.13

Controles financieros. La empresa administradora establecerá y cumplirá controles financieros internos para manejar todos los fondos de la empresa y de sus clientes.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.13.** De las diversas funciones del departamento contable, el manejo de los fondos de los clientes es de vital importancia. El dinero de los clientes se recibe y se paga en nombre del inmueble administrado o de su propietario. Por este motivo, se necesitan políticas y procedimientos específicos para manejar ingresos y egresos. Los controles y balances internos reducen la posibilidad de robo o malversación de fondos, además de minimizar posibles errores contables. Los controles financieros internos deben contemplar un sistema de auditoría interna por el que un supervisor revise transacciones previas en busca de posibles irregularidades, una autorización para firmar cheques y sumas limitadas en dólares sin una segunda firma, y otros protocolos apropiados para proteger el manejo de los fondos de la empresa y de sus clientes. Además, la empresa realizará una auditoría o revisión financiera independiente cuando exigido por las leyes o normas, las políticas de la empresa o las directivas de los clientes.

1.14

Confusión de fondos. La empresa administradora no debe confundir los fondos de distintos clientes, ni los fondos de clientes con fondos de la empresa. Los fondos fiduciarios y las cuentas de depósito en garantía de varios clientes deben estar claramente designados y contabilizados, dado que se aplican a cada cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.14.** El manejo inapropiado de fondos de clientes por una empresa administradora externa puede constituir una violación de leyes y normas, y es de hecho una violación del código de ética profesional de IREM. Una de las infracciones más graves es la confusión

1.14

de fondos, es decir, la mezcla de fondos de dos o más clientes, o de fondos de un cliente con fondos de la empresa administradora, de modo que la propiedad del dinero sea incierta. Si bien es posible utilizar una cuenta maestra que contenga los fondos de varios clientes, que a su vez se representan por separado en el papel, la mayoría de los administradores mantienen cuentas bancarias separadas para cada cliente, a fin de evitar problemas. En muchos casos, incluso se mantienen cuentas separadas para cada inmueble cuando la empresa administra más de un inmueble para un cliente.

1.15

Plan Estratégico. La empresa creará, mantendrá, actualizará periódicamente y comunicará con regularidad a sus empleados un plan estratégico para la empresa.

Explicación de la mejor práctica 1.15. El plan estratégico de una empresa establece las metas, los objetivos y las directrices de la organización, de modo que todos los participantes entiendan sus respectivas funciones y la dirección de la organización. En su nivel más integral, el plan estratégico establece una estrategia de mercado (los servicios que prestará y los clientes que atenderá), una estrategia de administración (las funciones que cumplirá y quiénes las cumplirán) y una estrategia financiera (cómo se capitalizará la empresa y cómo conducirá su actividad para que sea rentable y económicamente viable). Una empresa administradora se beneficia de planificar y elaborar una estrategia al optimizar recursos, excluir agendas personales incompatibles con la estrategia y crear una plataforma para comunicar la visión de la organización.

Un plan estratégico no es un documento estático, sino un documento de trabajo que puede modificarse,

1.15

si es necesario, para adaptarse al cambiante ambiente empresarial. Establece decisiones sobre cómo se conducirá la empresa para tener éxito y define, de hecho, la naturaleza del negocio. Al hacerlo, el plan estratégico permite que la empresa optimice su potencial, reconociendo oportunidades y dándoles respuesta. En definitiva, el propósito del plan estratégico es mejorar el desempeño de la empresa sobre la base de normas mensurables e identificables, y servir a los clientes ayudando a crear una empresa estable y viable.

1.16

Eficiencia de los sistemas. La empresa administradora evaluará sistemáticamente la eficiencia de sus procesos y prácticas en curso para considerar las áreas que pueden mejorarse.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.16.** Los avances tecnológicos y en los conceptos de negocios producen regularmente cambios e innovaciones en los productos, sistemas y técnicas disponibles para mejorar la eficiencia de la ejecución de diversos aspectos de la actividad de administración de inmuebles. Los líderes de empresas administradoras deben seguir las revistas y publicaciones de la industria de administración de inmuebles y revisar periódicamente nuevas ideas y ofertas para compararlas con sus procesos y prácticas existentes como métodos potenciales para mejorar la capacidad y el desempeño de su empresa.

1.17

Plan de respuesta a los medios de comunicación. La empresa administradora determinará cómo la empresa y su personal se representarán a sí mismos ante los medios de comunicación.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.17.** Los representantes de los medios de comunicación se comunican

1.17

sistemáticamente o llegan sin haber sido invitados a una propiedad cuando allí ocurren hechos de interés periodístico. Un plan de respuesta de medios exhaustivo y bien diseñado permite que la empresa administradora esté preparada antes de que surja una situación. Si la situación es una emergencia en el inmueble o un evento planificado, la empresa administradora debe identificar al portavoz adecuado de propiedad para los medios de comunicación, que debe seguir los mismos protocolos para estos medios que el resto del equipo de la propiedad; el alcance y la amplitud de la respuesta; y qué información se divulgará para garantizar que la empresa y el cliente protejan y salvaguarden la reputación de la propiedad, de la empresa y del cliente en la comunidad cuando sea informado por los medios de comunicación.

1.18

Participación y Apoyo de la industria. La empresa administradora participará en organizaciones de la industria y las apoyará.

» **Explicación de la mejor práctica 1.18.** Las organizaciones y asociaciones profesionales de la industria pueden brindar a la empresa administradora y a su personal acceso a la educación (incluyendo educación continua), datos de la industria y otra información, actividades de promoción para los propietarios de bienes raíces, y recursos, prestaciones y servicios que fortalecen a la empresa y le permiten brindar un mejor servicio a sus clientes.

|| No existe una política única que todas las empresas administradoras deberían adoptar. La dirección de la política dependerá de la cultura empresarial y de las metas de la política. ||

» Vea la explicación 1.19

1.19

Redes sociales. La empresa administradora tendrá una política impresa que describirá cómo la empresa y sus empleados se representarán a sí mismos en las redes sociales.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.19.** Las redes sociales crean nuevas oportunidades de comunicación y compromiso con los empleados, con clientes actuales y potenciales, y con arrendatarios y residentes actuales y potenciales. Al mismo tiempo, en el mundo virtual, no existen distinciones claras entre lo público y lo privado, ni entre lo personal y lo profesional. Crear una política de redes sociales que establezca expectativas de comportamiento con respecto a su uso por la empresa y por sus empleados puede ayudar a proteger a ambos.

No existe una política única que todas las empresas administradoras deberían adoptar. La dirección de la política dependerá de la cultura empresarial y de las metas de la política. En general, tales políticas incluyen normas sobre cuándo y cómo los empleados pueden usar los medios sociales, sugerencias para adoptar un espacio de expresión en los medios sociales, prohibiciones de compartir información confidencial y patentada, directrices sobre leyes de propiedad intelectual y un recordatorio de la permanencia de Internet. La política también debe identificar el alcance de las actividades y oportunidades de las redes sociales –por ejemplo, que incluye sitios populares de redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn y YouTube, así como blogs, wikis, tableros de mensajes, foros en línea, salas de chat y otros sitios y servicios que permiten a los usuarios compartir información.

|| Mantener registros de comunicaciones digitales es importante para documentar las comunicaciones que se producen y mitigar riesgos legales.

» Vea la explicación 1.20 ||

1.20

Comunicaciones electrónicas. La empresa administradora tendrá una política impresa que describirá cómo la empresa y sus empleados utilizarán las comunicaciones electrónicas, como correo electrónico, mensajes instantáneos y mensajes de texto.

- » **Explicación de la mejor práctica 1.20.** Las empresas utilizan las comunicaciones electrónicas, incluyendo, entre otras, correo electrónico, mensajes instantáneos y mensajes de texto, como forma rápida, conveniente y eficaz de comunicarse con otros arrendatarios/residentes. Reconociendo que estas formas de comunicación electrónica son herramientas empresariales importantes y delicadas, una empresa administradora debe contar con políticas sobre el uso de estos medios por sus empleados, a los efectos de mantener la eficiencia, alcanzar los objetivos de la empresa, minimizar los riesgos legales y cumplir las normas correspondientes.

Las políticas sobre correo electrónico, mensajes instantáneos y mensajes de texto, en general, establecen lo que la empresa considera usos apropiados y, más importante, lo que considera usos inapropiados.

Las políticas también deben especificar la retención de comunicaciones digitales. Mantener registros de comunicaciones digitales es importante para documentar las comunicaciones que se producen y mitigar riesgos legales.



2



Relaciones con el cliente

2.1

Objetivos del cliente. La empresa administradora identificará y confirmará por escrito los objetivos del cliente en relación con el inmueble que posee.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.1.** El propósito de la administración de bienes raíces es alcanzar las metas y los objetivos del propietario del inmueble. No todos poseen bienes raíces por la misma razón. Algunas motivaciones típicas son: ingresos periódicos del flujo de caja, rendimiento de la inversión mediante el crecimiento del capital, apreciación del capital, ventajas en el impuesto a la renta, uso empresarial, control de inversiones, endeudamiento financiero y orgullo de ser propietario – a menudo, más de una de estas motivaciones. Dado que las diferentes metas pueden sugerir diferentes respuestas administrativas, las metas del cliente establecen los parámetros para la dirección primaria de la administración del inmueble. Así pues, determinan cómo se administra el inmueble día a día y qué grado de autoridad tiene el administrador en el manejo fiscal y otros asuntos. La empresa administradora debe insistir en que los clientes manifiesten claramente sus objetivos y los confirmen por escrito. Estos objetivos, incluyendo la administración y el mantenimiento correctos de los componentes físicos del inmueble, a su vez, se plasmarán en el contrato de administración, el cual establece los parámetros operativos que permiten alcanzarlos, y en el plan de administración, que detalla cómo se alcanzarán las metas y los objetivos. Los objetivos detallados relacionados con mejoras de infraestructura, la combinación óptima de arrendatarios y el mantenimiento de activos también se pueden documentar y adjuntar.

2.2

Contrato de administración. Habrá un contrato de administración por escrito que establezca la relación de negocios entre la empresa administradora y el cliente y que defina y explique las tareas, funciones, acciones, responsabilidades y obligaciones de cada parte y las potestades de la empresa administradora.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.2.** A los efectos de minimizar la posibilidad de malentendidos y los problemas que estos pueden causar, la relación entre el propietario del inmueble y la empresa administradora debe documentarse por escrito, bajo la forma de un contrato de administración. El contrato de administración es un acuerdo formal y obligatorio entre la empresa administradora y el propietario del inmueble que establece cuáles son las potestades legales del administrador sobre la operación del inmueble. Este contrato identifica al propietario del inmueble y a la empresa administradora como las partes, establece la relación entre ellas por un período determinado, define las potestades del administrador y su compensación por los servicios prestados, establece procedimientos, especifica límites a las potestades y acciones del administrador, establece responsabilidades financieras y de otro tipo del propietario del inmueble, especifica los requisitos del seguro que tendrá cada parte y prevé la extinción del contrato en un momento determinado o bajo circunstancias específicas.

20

La empresa administradora debe insistir en que los clientes manifiesten claramente sus objetivos y los confirmen por escrito.

» [Vea la explicación 2.1](#)

2.3

Ámbito de competencia. La empresa administradora no actuará fuera del ámbito especificado en el contrato de administración sin la aprobación documentada del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.3.** Uno de los principales fines del contrato de administración es delimitar el ámbito de competencia de la empresa y los límites de aprobación monetaria especificados, si hubiera, es decir, hasta qué punto la empresa Administradora puede actuar sin necesidad de obtener una aprobación adicional. El concepto de ámbito de competencia para una empresa administradora que actúa como agente tiene un significado jurídico específico y se relaciona con el desempeño de obligaciones jurídicas o funciones que un mandante asigna a un mandatario, ya sea de manera expresa o implícita, plasmadas en el documento.

2.4

Servicio al cliente. La empresa administradora establecerá metas para el servicio al cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.4.** Dado que el servicio al cliente —reflejado en el nivel de servicio al inmueble y en el grado de atención al cliente— es una de las prioridades de la empresa administradora, esta debe establecer metas para el servicio de atención al cliente que sean la base para la prestación de un alto nivel de servicio al cliente en toda la organización. Un conjunto exhaustivo de metas contempla la respuesta a las solicitudes y necesidades del cliente en tiempo y forma y con profesionalismo, el contacto y la comunicación regulares con el cliente, encuestas opcionales al cliente para determinar el nivel de servicio e identificar áreas para mejorar, la capacitación del personal de modo de mejorar el nivel de servicio al cliente, las comunicaciones con el cliente basadas en la notificación de circunstancias e incidentes en sus inmuebles, la infraestructura tecnológica y capacitaciones

2.4

opcionales para satisfacer las necesidades del cliente, y el cumplimiento de las metas y expectativas del cliente. Como agente del propietario del inmueble, la empresa administradora acepta la responsabilidad de la comunicación con los arrendatarios y usuarios del inmueble. Este es un aspecto separado del servicio al cliente. La calidad del servicio brindado afecta la imagen del propietario del inmueble y constituye un indicador del desempeño de la empresa administradora en su servicio al propietario.

2.5

Informes operativos. En forma regular y puntual se presentarán al cliente informes financieros y operativos que sean exactos y completos, de acuerdo con las instrucciones del cliente con respecto al contenido, el formato y la frecuencia.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.5.** Los informes programados al cliente representan el principal vínculo de comunicación escrita entre la empresa administradora y el cliente. En gran medida, constituyen la base para determinar el rendimiento del inmueble y para que el cliente evalúe el desempeño de la empresa administradora. Es responsabilidad del administrador, al comienzo de la relación, verificar las necesidades del cliente con respecto a la frecuencia de estos informes (típicamente serán mensuales, aunque algunos propietarios prefieren informes trimestrales), así como a su contenido y formato, y presentar informes al cliente de acuerdo con estas condiciones mutuamente acordadas.

En general, los informes operativos incluyen tanto informes financieros como descriptivos, que en conjunto presentan un panorama claro y exacto de lo que ha ocurrido en el inmueble y su entorno y del efecto de estos acontecimientos en las operaciones del inmueble. Los

2.5

informes deben prepararse uniformemente de un período a otro y de manera clara, comprensible y fácil de usar.

Aunque el alcance, la profundidad y la frecuencia de los informes pueden variar de un cliente a otro y de un tipo de inmueble a otro, es fundamental, para una prestación eficaz de los servicios, la capacidad del administrador de cumplir con los requisitos del cliente presentándole informes puntuales, exactos, completos, útiles y veraces.

2.6

Auditoría del inmueble. La empresa administradora recomendará que el cliente realice una revisión o auditoría financiera anual de las operaciones del inmueble y cooperará plenamente en la conducción de tal revisión o auditoría financiera si el cliente la realiza.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.6.** La empresa administradora es responsable de importantes activos. Una auditoría de las cuentas y operaciones del inmueble le asegura al cliente que estos activos están debidamente contabilizados y protegidos. El propietario normalmente tiene derecho a auditar las cuentas del inmueble en cualquier momento, aunque el propietario y el administrador puedan acordar un calendario de auditorías y establecerlo en el contrato de administración. En todos los casos, la empresa administradora alentará al cliente a realizar una auditoría al menos una vez al año y cooperará plenamente en la realización de tal auditoría.

» Generalmente, el propietario del inmueble transfiere a la empresa administradora la responsabilidad de mantener la póliza, presentar reclamaciones y pagar las primas.

2.7

Seguro para el inmueble del cliente. La empresa administradora ayudará al cliente remitiendo al propietario a un corredor de seguros profesional, debidamente autorizado y asegurado, cuando el cliente lo solicite.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.7.** La responsabilidad de la obtención de la cobertura de seguro recae, normalmente, sobre el propietario del inmueble. Las actuales pólizas de seguro de propiedad no incluyen cobertura para muchos tipos de pérdidas. Para protegerse, la empresa administradora debe alentar al propietario a contratar un seguro adecuado, que solo puede ser contratado por este, de modo de proteger a ambas partes. Entre otros, podría incluir la cobertura de pérdida relacionada con la humedad (cobertura de moho), cobertura de responsabilidad cibernética u otras coberturas específicas para la propiedad. Generalmente, el propietario del inmueble transfiere a la empresa administradora la responsabilidad de mantener la póliza, presentar reclamaciones y pagar las primas.

2.8

Impuestos al inmueble del cliente. La empresa administradora brindará ayuda y apoyo al cliente para cumplir con todas las obligaciones tributarias del inmueble y para apelar niveles y valuaciones tributarias cuando el cliente lo solicite.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.8.** Aunque la empresa administradora pueda no ser responsable de las cuestiones tributarias del inmueble, los clientes con frecuencia piden ayuda al administrador para presentar apelaciones y cumplir con sus obligaciones tributarias, por lo tanto la empresa debe estar preparada para ayudar al propietario cuando este lo solicite.

2.9

Lealtad al Cliente. La empresa administradora será leal a los intereses del cliente y no emprenderá ninguna actividad que razonablemente pueda interpretarse como contraria a los intereses del cliente sin divulgarla totalmente.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.9.** La empresa administradora puede representar a cualquier número de clientes, por lo tanto algunos de los inmuebles pueden competir en el mercado o incluso tener alguna relación directa entre sí. La empresa administradora debe informar al cliente sobre la administración de inmuebles o intereses que compitan entre sí, divulgando totalmente los posibles conflictos, preferentemente, por escrito. Esto es especialmente válido cuando un inmueble que compite y la empresa administradora son del mismo propietario.

2.10

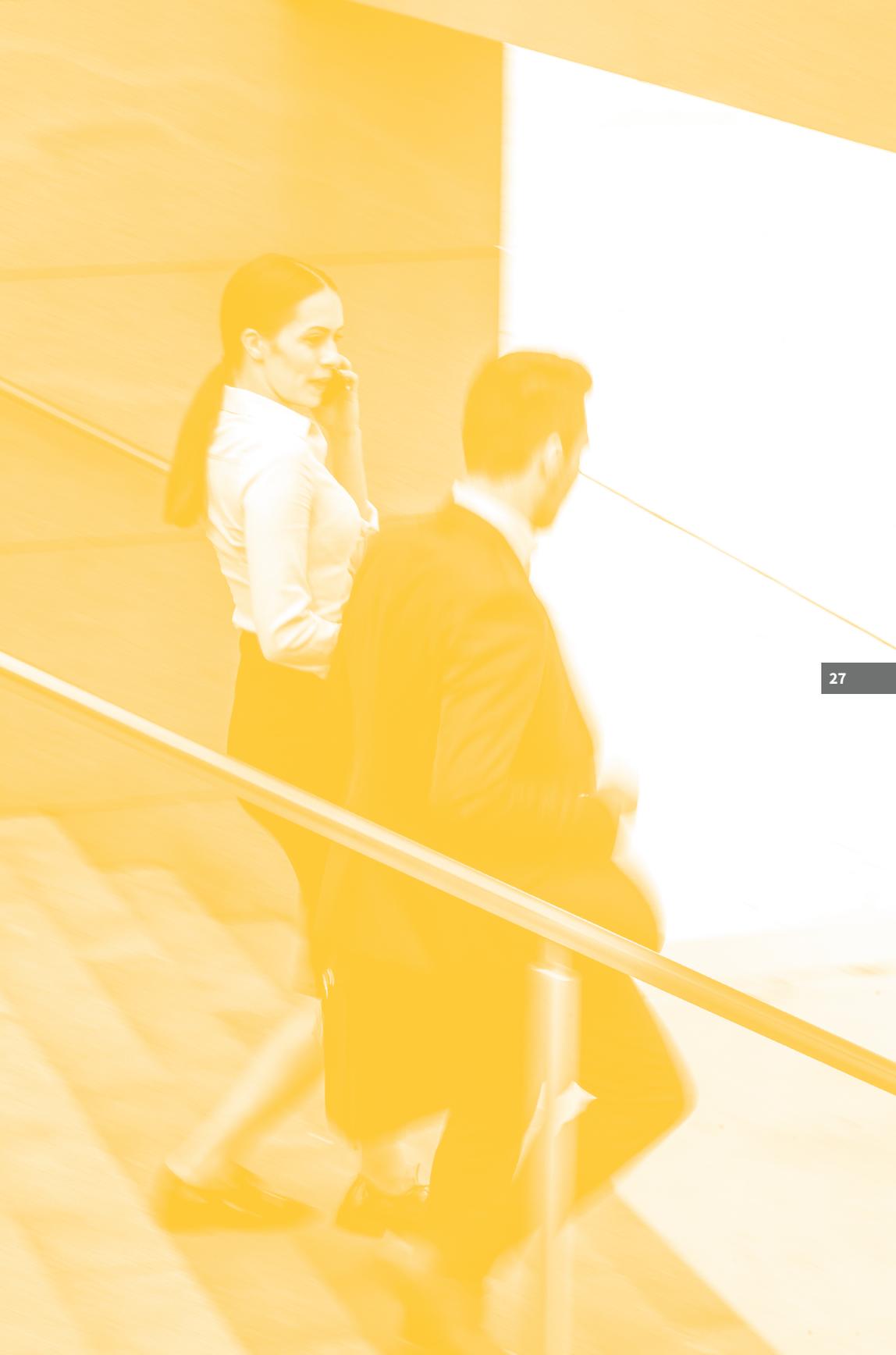
Divulgación. La empresa administradora, como fideicomisaria del cliente, no aceptará en forma directa ni indirecta ningún reintegro, pago, comisión, descuento u otra prestación, monetaria o de otro tipo, que no haya informado plenamente al cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.10.** Es común que los proveedores y prestadores de servicios busquen hacer negocios con empresas administradoras en su calidad de agentes de propietarios de inmuebles. Dado que las empresas administradoras representan a muchos inmuebles, ofrecen un mayor potencial de negocios al proveedor con menos contactos y esfuerzo. Como resultado, los proveedores pueden obtener una ventaja haciendo un descuento por sus servicios o productos según el volumen. Si se otorga el beneficio completo a cada inmueble o cliente, no es necesaria la divulgación, aunque puede ser útil mantener a los clientes informados de las prestaciones generadas en virtud de la acumulación de inmuebles administrados por el agente. Sin embargo, de haber cualquier prestación financiera o de otro tipo para la empresa administradora o sus directores, debe divulgarse.

2.11

Obligaciones del cliente. La empresa administradora brindará ayuda y apoyo no financieros al cliente para que cumpla con sus obligaciones y responsabilidades con otras partes, cuando así lo requiera el cliente, siempre que dicha asistencia esté dentro del ámbito de competencia de la empresa administradora.

- » **Explicación de la mejor práctica 2.11.** El cliente puede tener obligaciones con otras partes, entre ellas autoridades gubernamentales y normativas, arrendatarios y residentes, y otros inversionistas. Estas obligaciones pueden incluir o derivarse de requisitos de arrendamiento, contractuales, estatutarios, normativos, de conformidad reglamentaria, jurídicos y de presentación de informes. El cliente es responsable de cumplir estas obligaciones, pero puede pedirle ayuda y apoyo no financieros a la empresa administradora para reconocer y cumplir tales obligaciones. La empresa administradora debe estar preparada para ayudar al propietario cuando lo solicite razonablemente, siempre y cuando la empresa administradora tenga las competencias necesarias para proporcionar la asistencia.



3



Administración del inmueble

3.1

Plan de administración. La empresa administradora preparará un plan de administración para los inmuebles que administra, de conformidad con las directivas del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.1.** El plan de administración establece detalladamente la operación del inmueble por la empresa administradora para el siguiente período, típicamente de un año pero a veces mayor, para cumplir con los objetivos del cliente. Tener el plan por escrito asegura que no haya malentendidos en cuanto a la forma de administración del inmueble. El propósito del plan de administración es que la empresa administradora considere todas las facetas del inmueble y determine la mejor forma de proceder en el siguiente período, de conformidad con los objetivos del propietario. En este sentido, representa un análisis lógico, deductivo e intensivo de todos los factores relacionados con un inmueble. Esto incluye típicamente un análisis regional, un estudio del vecindario, un análisis del inmueble, un análisis de mercado, proyecciones de presupuesto y flujo de caja, y análisis de alternativas, seguidos de recomendaciones y conclusiones.

3.2

Presupuesto del inmueble. La empresa administradora preparará un presupuesto operativo anual para el inmueble, lo presentará al cliente puntualmente, de acuerdo con las instrucciones del cliente sobre el formato y el contenido, y obtendrá las aprobaciones que correspondan.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.2.** El presupuesto del inmueble es una proyección detallada de ingresos, egresos y gastos de capital en un período determinado para ese

3.2

inmueble, y sirve como guía para la operación de un inmueble. Debe ser coherente con los objetivos y metas del propietario y servir como base para el plan general de administración. Se usa para evaluar el rendimiento del inmueble y, por extensión, el de la empresa administradora, así como para medir la satisfacción de las necesidades financieras del propietario.

El presupuesto ayuda a la empresa administradora a minimizar la variación del ingreso operativo neto del inmueble y a evaluar la posición de caja actual del inmueble en un momento determinado. El presupuesto operativo indica las fuentes principales o regulares de ingresos y gastos para el inmueble, en general en forma mensual, y también cuándo se prevé que ocurrirán las transacciones. El presupuesto puede constituir la base para elaborar informes operativos financieros periódicos para el propietario cuando sean necesarios.

La presentación del presupuesto al propietario ofrece una oportunidad natural para discutir el rendimiento anterior de la propiedad y hacer ajustes en las partidas presupuestarias individuales para el año siguiente. La empresa administradora puede explicar de qué forma se espera que los ingresos y los gastos previstos afecten el rendimiento del inmueble.

Además del presupuesto operativo anual, debe hacerse una proyección presupuestaria de capital plurianual.

3.3

Políticas y procedimientos del inmueble. La empresa administradora establecerá, hará cumplir, revisará periódicamente y actualizará según sea necesario las políticas y procedimientos escritos en relación con la operación de cada inmueble administrado, poniendo tales políticas y procedimientos al alcance todo el personal de la empresa y el inmueble.

3-3

Explicación de la mejor práctica 3.3. Se necesitan políticas y procedimientos para cada inmueble administrado. Aunque puede haber muchas semejanzas entre un inmueble y otro, cada uno tiene características únicas, y sus políticas y procedimientos deben centrarse en los requisitos específicos e individuales. Además, las políticas y los procedimientos de un inmueble pueden incorporar componentes del manual de operaciones del cliente o adaptaciones de las políticas y los procedimientos de la empresa administradora, adaptados a las necesidades del cliente. En general, las diferencias están en los detalles, porque cada inmueble tiene características únicas, y la empresa administradora debe contemplarlas específicamente para que la administración del inmueble sea eficaz y eficiente. Las políticas y los procedimientos deben ajustarse a la ley vigente. Deben revisarse periódicamente y actualizarse según sea necesario para garantizar el cumplimiento de eventuales cambios en la normativa o en la legislación.

Las políticas y los procedimientos sirven para informar a los empleados sobre políticas, instruirlos sobre procedimientos, brindarles datos técnicos de referencia y definir el ámbito del puesto y relacionarlo con la organización en su conjunto. Al igual que las políticas y los procedimientos de la empresa, las políticas del inmueble ayudan a garantizar que las conductas en el lugar de trabajo se ajusten a las exigencias legales y a las expectativas de la organización.

Normalmente, las políticas y procedimientos se compilan en un manual de operaciones, muchas veces

3.3

complementado con formularios y cartas modelo, que se pone al alcance de los empleados en formato impreso o por vía electrónica.

3.4

Mantenimiento de rutina, de conserjería y correctivo. La empresa administradora evaluará, creará y aplicará un plan para el mantenimiento de rutina, de conserjería y correctivo del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.4.** El mantenimiento de rutina se centra en el cuidado diario y esmerado del inmueble, esencial para mantener el valor, aumentar la confiabilidad y reducir las reparaciones y la obsolescencia prematuras, preservando a la vez la apariencia del inmueble y optimizando el ambiente para el arrendatario. Los planes de mantenimiento de rutina incluyen la realización de inspecciones de rutina periódicas. El mantenimiento de conserjería incluye, en general, la limpieza de los componentes del edificio, las áreas comunes y, en el caso de ciertos inmuebles comerciales, los locales arrendados. El mantenimiento correctivo es un mantenimiento "posterior al hecho" por el que debe repararse o corregirse un problema, con frecuencia detectado durante una inspección del inmueble o, a veces, por solicitud del arrendatario. Hacer reparaciones correctivas lo antes posible cuando se descubre un problema impide mayores daños al sistema o al equipamiento y evita más adelante una reparación más costosa y que insume más tiempo.

32

El mantenimiento correctivo es un mantenimiento "posterior al hecho" por el que debe repararse o corregirse un problema

3.4

Los mantenimientos de rutina, de conserjería y correctivo pueden hacerse por medio de personal interno o de un contrato de servicios con un proveedor externo.

3.5

Mantenimiento preventivo. La empresa administradora evaluará, creará y aplicará un plan para el mantenimiento preventivo del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.5.** El mantenimiento preventivo es un programa proactivo de inspecciones, servicio y reparaciones previamente agendados, con vistas a prolongar la vida útil de equipos y otros elementos, y a la vez evitar desperfectos más costosos. El mantenimiento preventivo es una práctica de administración valiosa, que puede agregar años a la vida útil de los equipos y mantener un inmueble en condiciones de buenas a excelentes. El mantenimiento preventivo debe programarse de modo que el trabajo pueda hacerse oportunamente, sin importar otras necesidades de mantenimiento del edificio, y planificarse para cuando los equipos no estén en uso o cuando no se estén usando el máximo de la capacidad.

Un programa de mantenimiento preventivo puede tener un papel importante en la gestión de riesgos. La inspección y reparación periódica de los activos inmobiliarios ayuda a evitar daños o fallas en los equipos y percances o accidentes. Un programa de mantenimiento preventivo ayuda a diferir y quizá a eliminar ciertas emergencias que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de personas, porque todos los sistemas, equipos y locales se inspeccionan regularmente y se mantienen en buenas condiciones operativas.

Un plan de mantenimiento preventivo se basa típicamente en el inventario y el servicio de los componentes mecánicos,

3.5

eléctricos, sanitarios y otros componentes esenciales del inmueble. La información y las instrucciones proporcionadas en los manuales de operaciones y las garantías del fabricante para cada pieza de los equipos instalados determinan qué servicio debe realizarse. Se debe llevar un registro del mantenimiento realizado, los problemas observados, las acciones correctivas adoptadas y los reemplazos e inspecciones in situ hechos por supervisores.

3.6

Mejoras de infraestructura. La empresa administradora hará recomendaciones y ayudará en la implementación de mejoras de infraestructura, de acuerdo con las directivas del cliente.

» **Explicación de la mejor práctica 3.6.** Cada construcción tiene un ciclo de vida. Con el tiempo, los artefactos y accesorios, la decoración y la propia construcción se vuelven obsoletos o se desgastan. Al final, se hace necesario algún reemplazo. Reemplazar y renovar partes de una construcción implica grandes desembolsos de dinero y se considera mejora de infraestructura. Una mejora de infraestructura es una mejora a una construcción o un equipo que extiende su vida o aumenta su utilidad o productividad. Algunos ejemplos son: cambios de

34

Un programa de mantenimiento preventivo ayuda a diferir y quizá a eliminar ciertas emergencias que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de personas. » Vea la explicación 3.5

3.6

artefactos, sustitución del techo, mejora del sistema de calefacción, refrigeración y ventilación, construcción de una extensión, instalación de alarmas y mejoras realizadas por arrendatarios. El costo de una mejora de infraestructura se agrega a la base del activo mejorado y después se deprecia, a diferencia de las reparaciones y el mantenimiento, que se cargan a la cuenta de gastos corrientes.

Un buen plan de mejora y reemplazo de infraestructura comienza por una completa evaluación de las condiciones del inmueble. La evaluación debe incluir información sobre la infraestructura, mejoras del sitio, estructuras, sistemas y activos fijos.

3.7

Recepción de fondos. La empresa administradora recibirá, registrará, depositará y contabilizará los fondos entrantes en forma exacta, oportuna y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las directivas del cliente y la legislación y normativa aplicable.

» **Explicación de la mejor práctica 3.7.** Una administración minuciosa de los efectos por cobrar ayuda a mantener un flujo de caja constante en una empresa. Los efectos por cobrar deben cobrarse lo más rápidamente posible y depositarse en un banco con prontitud. En un inmueble arrendado, ya sea residencial o comercial, una estricta atención a los efectos por cobrar implica hacer un seguimiento de los pagos de arrendamiento, registrar los pagos atrasados y comunicarse rápidamente con los arrendatarios que no pagan sus obligaciones de arrendamiento en fecha.

3.8

Depósito de Fondos. La empresa administradora ejercerá la debida diligencia para proteger los fondos del cliente contra toda contingencia previsible, depositando tales fondos en una cuenta de depósito, un fondo fiduciario o una cuenta de agencia en una institución financiera asegurada, o en donde lo solicite el cliente.

3.8

» **Explicación de la mejor práctica 3.8.** Deben establecerse políticas y procedimientos para un procesamiento uniforme de los fondos recibidos para el procesamiento coherente y oportuno de los fondos recibidos, que incluyan controles y contrapesos para evitar el control unilateral o exclusivo de los fondos por cualquier individuo y efectuar una separación de responsabilidades. El manejo de los fondos, desde su recepción hasta su depósito, debe hacerse de tal modo de proteger tanto al propietario como a la empresa administradora de toda pérdida de fondos. Los procedimientos de la empresa administradora deben incluir una contabilización apropiada, a fin de poder controlar que los fondos se reciben en fecha y se aplican a las cuentas correctas. La empresa administradora debe garantizar que sus políticas y procedimientos para el depósito de fondos cumplan las leyes y normas aplicables. El personal de la empresa administradora que maneja los fondos del clientes debe estar asegurado, y se deben dejar pistas de auditoría adecuadas.

36

3.9

Desembolsos. La empresa administradora desembolsará y contabilizará los fondos salientes en forma exacta, oportuna y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las directivas del cliente y las leyes y normas aplicables, con las aprobaciones que correspondan.

» **Explicación de la mejor práctica 3.9.** La empresa administradora establecerá políticas de compra como forma de controlar los numerosos gastos que contrae para adquirir suministros, servicios y materiales para un inmueble. La empresa administradora está a cargo de pagar cuentas, desembolsar fondos y contabilizar todos estos pagos de manera apropiada, evitando al mismo tiempo el control unilateral o exclusivo de cualquier individuo y efectuar una separación de responsabilidades. Para controlar la salida de dinero de un inmueble, es importante asegurarse de que las facturas sean correctas y que los pagos se hagan en fecha y se destinen a la

3.9

persona o empresa correcta. En algunos casos, las órdenes de compra se usan para controlar los desembolsos.

3.10

Proveedores contratados. La empresa administradora evaluará las necesidades del inmueble y hará esfuerzos razonablemente diligentes para contratar empresas calificadas y con experiencia para realizar servicios de acuerdo con los objetivos del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.10.** Un contratista es una persona o empresa que constituye una entidad comercial separada de la empresa administradora y que esta contrata para que haga una tarea en el inmueble o le preste servicios. La empresa administradora y el propietario determinan la asignación adecuada de mano de obra entre el personal empleado y los servicios contratados para satisfacer las necesidades del inmueble. Corresponde a la empresa administradora determinar la cantidad de trabajo necesario para cada proveedor y conservar los servicios de una empresa calificada que mejor satisfaga esas necesidades. La empresa administradora supervisará al proveedor para garantizar que los servicios contratados se presten según lo acordado y tomar las medidas necesarias cuando eso no ocurra.

La empresa administradora y el propietario determinan la asignación adecuada de mano de obra entre el personal empleado y los servicios contratados para satisfacer las necesidades del inmueble.

3.11

Requisitos de seguro para el contratista. Los contratistas que suministran bienes o servicios al inmueble administrado deben cumplir requisitos mínimos de seguro, a menos que el propietario los exima por escrito. La empresa administradora creará y aplicará un sistema para obtener y controlar los certificados de seguros del contratista y su cumplimiento con los requisitos de seguro.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.11.** La empresa administradora debe confirmar y controlar que el contratista tenga un seguro y que razonablemente establezca que el inmueble, el propietario registrado del inmueble, el representante legal del propietario y la empresa administradora no estén expuestos a daños por negligencia de parte del contratista que presta servicios al inmueble.

Como mínimo, el seguro del contratista brindará cobertura a las personas que realicen trabajos en el inmueble. Muchos inmuebles tienen límites establecidos que los contratistas deben acatar. La empresa administradora debe procurar la confirmación de que los proveedores cumplen todos los requisitos de seguro solicitando certificados de seguro de los contratistas. El certificado de seguro es un documento emitido por el asegurador que prueba la existencia de una póliza de seguros e identifica a: el asegurador, la agencia de seguros, el asegurado, los tipos de seguro, los números de póliza, las fechas de entrada en vigor, los límites, el titular del certificado, el procedimiento de cancelación, disposiciones especiales (p. ej., seguro adicional) y el nombre del representante que autoriza la emisión del certificado.

3.12

Reclamaciones de seguro. La empresa administradora consultará primero con el propietario del inmueble y le permitirá decidir si presentar una reclamación de seguro por una pérdida particular. En el caso de las reclamaciones de seguro presentadas en un inmueble administrado, la empresa administradora establecerá y seguirá un procedimiento sistemático para notificar reclamos pérdidas y posibles reclamos por pérdidas relacionadas con el inmueble, así como para administrar el proceso de reclamaciones.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.12.** Pese a todas las medidas de precaución que una empresa administradora pueda tomar, ocurrirán incidentes que podrán provocar daños. Las políticas y los procedimientos para responder consecuentemente a posibles reclamaciones por siniestro en un inmueble garantizan que se sigan todos los pasos necesarios y se apliquen sistemáticamente las respuestas. Puede ser estratégicamente ventajoso para el propietario del inmueble no hacer una reclamación, lo que podría redundar en un aumento de tarifa para el inmueble del caso y, potencialmente, para otros inmuebles asegurados bajo un seguro para múltiples inmuebles. Los pasos para responder a un incidente deben incluir, como mínimo, los siguientes:

Preparar un informe por escrito del incidente, que es un informe interno que se guarda en un archivo en el inmueble o en la oficina de la empresa administradora. Notificar al propietario sobre el incidente/la posible pérdida.

Informar a la compañía aseguradora de inmediato, por si surgiera una demanda judicial. El plazo para la notificación normalmente está establecido en la póliza de seguro. Presentar una reclamación por siniestro sólo con el consentimiento del propietario.

3.12

Los procedimientos para documentar y declarar un siniestro garantizan que se sigan estos pasos de forma completa y exacta. Una declaración de siniestro en un inmueble suele incluir: nombre e información de contacto del asegurado, nombre e información de contacto de otra persona que puede brindar información adicional, fecha y hora del siniestro, lugar del siniestro, costo estimado de las reparaciones y sustituciones sobre la base de ofertas recibidas, identificación de quien hará el trabajo, constructor original del inmueble dañado o fabricante original del elemento dañado, fecha de terminación o de compra del elemento dañado, identificación de los testigos o notificación a autoridades (p. ej., departamento de bomberos, departamento de policía), descripción detallada del daño y la causa, firma de la persona que presenta el informe, fecha de presentación, fotografías y videos, si corresponde. Los siniestros con responsabilidad civil requieren la declaración de un tipo de información diferente en una declaración de accidente, en particular si una persona sufre una lesión o si el inmueble fue dañado.

Antes de la ocurrencia de un siniestro, la empresa administradora puede tomar medidas para facilitar eventuales reclamaciones, creando y manteniendo registros escritos y detallados de los elementos asegurados y, cuando corresponda, registros fotográficos de los equipos, así como de elementos estructurales y de terminación.

3.13

Preparación para emergencias y plan de respuesta. La empresa administradora creará y, cuando sea necesario, aplicará planes y procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias para los inmuebles administrados.

» **Explicación de las mejores prácticas 3.13.** Los planes de preparación y respuesta ante emergencias establecen la protección óptima de personas y bienes durante y después

3.13

de situaciones de emergencia, y minimizan el tiempo necesario para la restauración. Un plan de procedimientos de emergencia minucioso y bien diseñado posibilita que el personal del inmueble esté preparado antes de que ocurra un desastre, para minimizar y quizá prevenir lesiones personales y daños a la propiedad. Ejemplos de eventos a abordar en este plan incluyen: emergencias por incendios, amenazas de bomba, inundaciones, pandemias, terremotos, huracanes, francotiradores activos y emergencias médicas.

Cada inmueble, sin importar su tamaño ni su función, debe contar con un plan de procedimientos de emergencia que contemple las necesidades únicas del inmueble. El plan debe indicar cómo responderá el personal a diferentes tipos de emergencias, identificar y establecer un proceso de notificación a las autoridades correspondientes y las partes interesadas (arrendatarios, propietarios, compañías aseguradoras, autoridades locales de emergencias, personal de la empresa administradora) e informar a los arrendatarios del papel del administrador en caso de emergencia y de cómo deberían responder los arrendatarios.

Un plan integral de seguridad y emergencia reduce la amenaza de emergencias mediante la prevención, la detección temprana, la notificación y los planes de evacuación y reubicación. El control y la mitigación por medio de operaciones de recuperación reduce los riesgos adicionales. Una vez establecido un plan, este se debe mantener y actualizar periódicamente y al menos anualmente, comunicar con frecuencia y poner al alcance de todas las partes afectadas, y apoyar por medio de programas de capacitación para los empleados y los arrendatarios.

3.14

Mantener un entorno razonablemente seguro. La empresa administradora procurará mantener un entorno razonablemente seguro para mitigar el riesgo de lesiones personales, hurtos y daños al inmueble.

- » Explicación de la mejor práctica 3.14. Si bien ningún inmueble es inmune a los riesgos delictivos y de seguridad, se establecerán políticas y procedimientos diseñados para minimizar los riesgos de lesiones personales, hurtos, y daños a bienes personales o vehículos en un inmueble administrado, estableciéndose, cuando corresponda, revisiones periódicas de acuerdo con las necesidades o por cambios que puedan ocurrir.

3.15

Seguridad. Los equipos y elementos de emergencia y seguridad personal presentes en un inmueble administrado se mantendrán en buenas condiciones de funcionamiento, de conformidad con todos los códigos, normas y leyes aplicables, así como con lo que establecen los contratos de arrendamiento entre las partes.

- » Explicación de la mejor práctica 3.15. La empresa administradora debe preparar y cumplir procedimientos de mantenimiento apropiados, inspecciones y pruebas periódicas, y documentación para los equipos y componentes destinados a proteger a los arrendatarios y otros ocupantes.

3.16

Seguridad ambiental y sanitaria y control de amenazas. La empresa administradora establecerá y mantendrá prácticas de gestión de seguridad ambiental y sanitaria, cuando corresponda. Las amenazas se informarán de inmediato al cliente, junto con un plan de respuesta.

3.16

» **Explicación de la mejor práctica 3.16.** Cada tipo de inmueble está sujeto a múltiples amenazas debidas a riesgos medioambientales, que pueden ser graves. La presencia de toxinas en un inmueble puede redundar en mala calidad del aire interior y, potencialmente, exponer a los ocupantes a productos contaminantes perjudiciales para la salud de los seres humanos, o causar enfermedades. Ejemplos de tales contaminantes son el moho, gas radón, compuestos orgánicos volátiles (COV), virus y otras toxinas. De no abordar y solucionar adecuadamente los problemas conocidos, el propietario y la empresa administradora se exponen a una importante responsabilidad. Es una buena práctica realizar una revisión de los riesgos y responsabilidades en relación con un sitio al menos una vez al año, tomando en cuenta la aprobación de nuevas leyes, los cambios de normas y las modificaciones en el sitio. Se debe consultar a profesionales medioambientales calificados al elaborar planes correctivos de problemas específicos.

3.17

Plan de marketing. La empresa administradora creará y aplicará un plan de marketing escrito para cada inmueble administrado, de conformidad con los objetivos del propietario.

» **Explicación de la mejor práctica 3.17.** Un plan de marketing se crea con miras a atraer a posibles arrendatarios para que alquilen un espacio vacante en el presente o en el futuro en determinado inmueble. Esto incluye la identificación de la mayoría de los probables arrendatarios del edificio, la combinación deseada de arrendatarios, los tipos de arrendatarios que complementan a otros y pautas para contactarlos, así como un presupuesto para financiar las actividades publicitarias y promocionales. El propósito del plan de marketing es determinar y focalizar todos los esfuerzos de marketing y arrendamiento para el inmueble.

3.18

Políticas y procedimientos de arrendamiento. La empresa administradora elaborará y aplicará políticas y procedimientos escritos de arrendamiento, según convenga al inmueble y de acuerdo con las obligaciones del cliente, la política de la empresa y las leyes y normas aplicables.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.18.** Las políticas y los procedimientos de arrendamiento son herramientas para procurar efectivamente potenciales arrendatarios para espacios vacantes, actuales o futuros, que mejoran la respectiva combinación de arrendatarios y el valor del inmueble. Ya sea que las funciones de arrendamiento estén a cargo de empleados de la empresa administradora o de agentes independientes, es responsabilidad de la empresa administradora establecer políticas y procedimientos aceptables para el propietario.

44

3.19

Plan de arrendamiento. La empresa administradora tendrá un plan de arrendamiento por escrito para cada inmueble administrado, según convenga al inmueble y de acuerdo con los objetivos del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.19.** Un plan de arrendamiento es una descripción de la forma de arrendamiento e instalación de los ocupantes en un inmueble. La información contenida en el plan de arrendamiento dependerá del tipo de inmueble e incluirá elementos tales como el precio de arrendamiento por unidad y las ubicaciones en el caso de inmuebles residenciales, la superficie y los planes de espacio en el caso de edificios de oficinas, y las categorías de mercaderías, la combinación de arrendatarios y la ubicación de los arrendatarios en el caso de inmuebles comerciales. El plan de arrendamiento puede considerarse un componente del plan de marketing general.

3.20

Precios de arrendamiento. La empresa administradora establecerá precios de arrendamiento basados en un estudio del mercado y las expectativas del cliente, según corresponda al inmueble.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.20.** Los precios de arrendamiento determinan los ingresos de un inmueble, que a su vez determinan el valor. La determinación de los precios de arrendamiento comienza por un análisis del mercado que permite al administrador posicionar al inmueble en el mercado correcto y evaluarlo de acuerdo con las normas de ese mercado. Para determinar los precios de arrendamiento, es necesario evaluar el atractivo del inmueble, la viabilidad del vecindario y la solidez general del mercado. El arrendamiento básico es aquel que permite un nivel satisfactorio de ocupación sin depreciar el espacio arrendado.

3.21

Personal del inmueble. La empresa administradora dispondrá la adecuada dotación de personal del inmueble, así como la supervisión de los empleados del inmueble, de acuerdo con los objetivos del cliente.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.21.** La empresa administradora aplicará la planificación de recursos humanos para que el inmueble administrado cuente con la cantidad adecuada de empleados con las habilidades apropiadas para prestar el nivel deseado de servicio. Por lo general, una evaluación de necesidades es la base para determinar las necesidades de personal y garantizar la contratación y retención de los empleados apropiados.

3.22

Cumplimiento de las leyes. La empresa administradora gestionará el inmueble con conocimiento de todas las leyes y normas aplicables y en conformidad con estas.

3.22

Explicación de la mejor práctica 3.22. La empresa administradora es responsable de tener buen conocimiento de los organismos que tienen autoridad sobre cada inmueble administrado y de las leyes y normas aplicables a los servicios que presta la empresa y a los inmuebles a cargo de la empresa. En todos los aspectos de la administración del inmueble, el cumplimiento de las leyes reduce el riesgo de medidas reglamentarias y acciones judiciales. Además, actuar con conocimiento de las leyes y normas y en conformidad con estas favorece la reputación del propietario del inmueble y de la empresa administradora.

3.23

Sostenibilidad. La empresa administradora del inmueble estará familiarizada con alternativas sostenibles y será capaz de integrar el mantenimiento y las prácticas operativas sostenibles a la administración del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.

Explicación de la mejor práctica 3.23. Las prácticas sostenibles de administración de bienes raíces pueden tener el efecto de reducir los gastos operativos de un inmueble y preservar el valor del bien. Además, cada vez más inversionistas, arrendatarios y residentes exigen sostenibilidad, y los propietarios y sus administradores están bajo presión creciente para darles respuesta. Esto es respaldado por expertos en administración sostenible de bienes raíces, quienes sugieren que la demanda de inversionistas, arrendatarios y residentes, en especial en inmuebles no residenciales, es uno de los principales factores que impulsan la sostenibilidad. La empresa administradora de bienes raíces elaborará una estrategia de sostenibilidad racional para el inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente, y tomará decisiones de gestión adecuadas para lograr las metas de sostenibilidad con respecto a la eficiencia de energía y agua, la calidad del ambiente interior y la producción y disposición de

3.23

desechos. Esta estrategia debe actualizarse anualmente o cuando sea solicitado.

3.24

Análisis comparativo. La empresa administradora del inmueble utilizará el análisis comparativo como herramienta de evaluación del rendimiento del inmueble, con vistas a identificar áreas para mejorar.

- » **Explicación de la mejor práctica 3.24.** El análisis comparativo es el proceso de comparar procesos y parámetros de rendimiento con vistas a mejorar los resultados propios. En general se usa para medir el rendimiento sobre la base de un parámetro específico (por ejemplo, el gasto operativo por metro cuadrado) que después se compara con otros.

El análisis comparativo suele comprender cuatro pasos: (1) entender los procesos propios y los parámetros del rendimiento interno, (2) determinar cuáles son los procesos empresariales de terceros que producen resultados superiores, p. ej., mejores prácticas, (3) comparar los procesos propios con esas mejores prácticas, y (4) tomar medidas para corregir las deficiencias de rendimiento, por lo general, haciendo las cosas mejor, más rápido o con de manera más eficaz. Idealmente, el análisis comparativo no se hace una única vez, sino que se transforma en un componente integral de una estrategia continua de mejora. En la administración de edificios y los servicios públicos se ha tornado especialmente importante para reconocer edificios que tienen un bajo rendimiento, detectar oportunidades para mejorar la eficiencia y recibir reconocimiento por un rendimiento energético superior por la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos, la certificación ENERGY STAR®, la certificación IREM Certified Sustainable Property (CSP), Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) y entidades similares.

4



Relaciones con el arrendatario
o residente

4.1

Arrendamientos/Contratos. La empresa administradora se asegurará de que haya un contrato escrito por cada arrendatario o residente que ocupe el inmueble, en el cual se especificarán las responsabilidades del arrendador y del arrendatario o residente.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.1.** En los inmuebles para arrendamiento, un contrato legal de arrendamiento entre las dos partes define los derechos y las responsabilidades del arrendatario y el arrendador, definido como el propietario o el agente designado por el propietario. Tal contrato protege los intereses del arrendatario tanto como los del propietario del inmueble. Establece el uso previsto del espacio, las áreas comunes y disposiciones especiales sobre ese uso para el arrendatario, y establece pagos regulares por concepto de arrendamiento para el propietario. El administrador es responsable de administrar estos contratos de arrendamiento y garantizar que ambas partes actúen siempre de acuerdo con los términos del contrato. Para esto, es necesario que la empresa administradora tenga en sus archivos un contrato escrito para cada arrendatario o subarrendatario y lo revise regularmente.

El administrador es responsable de administrar estos contratos de arrendamiento y garantizar que ambas partes actúen siempre de acuerdo con los términos del contrato. //

» Vea la explicación 4.1

4.2

Requisitos de seguro para el arrendatario o residente. Si así lo solicita el cliente, los contratos de alquiler especificarán las responsabilidades del arrendatario con respecto a los seguros, lo que incluirá coberturas mínimas requeridas, y la empresa administradora creará y aplicará un sistema para la obtención y el control regular de los certificados de seguro de los arrendatarios.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.2.** Dado que el seguro del inmueble en su conjunto no cubre el contenido de los espacios individualmente arrendados, los arrendatarios son responsables de contratar seguros para tal contenido. En el caso de arrendamientos residenciales, hay pólizas de seguros para arrendatarios. En el caso de inmuebles comerciales, la mayoría de los contratos de arrendamiento exigen que los arrendatarios aseguren su inventario y todo mueble o equipo que tengan en el espacio arrendado. La cobertura de seguro del arrendatario comercial debe ser suficiente para preservar el negocio y para cumplir las condiciones del arrendamiento en caso de desastre. Normalmente se exige a los arrendatarios comerciales que tengan su propio seguro de responsabilidad civil, y el contrato de arrendamiento los obliga a indicar al propietario del inmueble y a la empresa administradora como asegurados designados adicionales en las pólizas de seguro. En el caso de arrendatarios residenciales, el seguro obligatorio para arrendatarios no solo ofrece cobertura a los inquilinos, sino que también protege a los propietarios de las pérdidas y reclamaciones causadas por los arrendatarios o residentes (incendios, inundaciones, mordeduras de animales) y, en caso de pérdida, puede evitar que el propietario deba hacer una reclamación y pagar un deducible.

4.3

Seguridad del arrendatario o residente. La empresa administradora creará, mantendrá y hará aplicar, sujeta a arrendamientos individuales entre las partes y la legislación y normativa aplicables, orientaciones generales de seguridad y sensibilización para proteger a los arrendatarios o residentes y terceros que se encuentren legítimamente en los espacios comunes del inmueble.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.3.** La seguridad y la prevención del delito tienen un papel importante en el manejo de todos los aspectos operativos de un inmueble y de una empresa administradora de inmuebles. La empresa administradora debe evaluar las necesidades de seguridad y prevención del delito del inmueble y elaborar, controlar e implementar un plan de seguridad que se comunique a los arrendatarios y otros ocupantes del inmueble. Dependiendo del tipo de inmueble y de la complejidad de las operaciones, esta evaluación debe incluir un plan de prevención de accidentes.

Para desarrollar un plan de seguridad y de prevención del delito que satisfaga las necesidades del inmueble y minimice las responsabilidades, se recomienda que la empresa administradora consulte con las fuerzas del orden, grupos de vigilancia del vecindario local o con una empresa de seguridad profesional de terceros.

4.4

Servicio al cliente para arrendatarios, residentes y ocupantes. La empresa administradora tendrá un plan de servicio al cliente para arrendatarios, residentes y otros ocupantes legítimos de los locales.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.4.** El activo más valioso de un inmueble es su flujo de ingresos, el cual procede principalmente del pago de los arrendamientos. Mantener a los arrendatarios es más fácil y menos costoso que cambiarlos. Un plan de servicio al cliente para el arrendatario

4.4

y el ocupante variará según el tipo de inmueble, pero en general incluirá: operaciones y prácticas del edificio, comunicaciones frecuentes, facturación exacta y oportuna para el arrendatario, devolución oportuna de las llamadas telefónicas y mensajes de correo electrónico, manejo oportuno y cortés de las solicitudes, y visitas personales periódicas, además de capacitación de los empleados para apoyar todos estos protocolos. Proporcionar a los arrendatarios un alto nivel de servicio al cliente mejorará las relaciones, afectará el rendimiento y mejorará la capacidad de lograr los objetivos y las metas del cliente.

4.5

Selección de arrendatarios o residentes. La empresa administradora elaborará y cumplirá políticas y procedimientos acerca de la selección de arrendatarios que sean conformes a las directivas del cliente, las políticas de la empresa y las leyes y normas aplicables.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.5.** La selección de arrendatarios para un inmueble requiere la aplicación sistemática de políticas y procedimientos y el conocimiento actualizado de la legislación y normativa aplicable a los diferentes tipos de inmuebles. Independientemente del tipo, se pueden evitar muchos problemas con el arrendamiento a los candidatos mejor calificados al comienzo. Una vez que un potencial cliente ha llenado una solicitud, se debe evaluar su viabilidad como arrendatario, calificándolo. Calificar a un potencial cliente residencial implica estudiar sus ingresos, referencias, historial de crédito, registros judiciales de desalojos y acciones civiles de arrendadores y arrendatarios, verificar sus antecedentes penales, y tener en cuenta otros aspectos de calificación de acuerdo con la legislación y la normativa vigente. Calificar a un potencial cliente comercial implica evaluar la empresa en varios aspectos, como su solidez financiera, estabilidad, reputación y operaciones comerciales. La responsabilidad de la empresa administradora hacia el propietario en la selección de los arrendatarios consiste en maximizar los ingresos operativos netos y minimizar los riesgos.

4.6

Cumplimiento del contrato de arrendamiento. La empresa administradora controlará que los arrendatarios cumplan con los términos del contrato de arrendamiento, en particular, pero no exclusivamente, el pago del arrendamiento, y actuará según corresponda en caso de incumplimiento.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.6.** La empresa administradora es responsable de garantizar que los arrendatarios cumplan con los términos del arrendamiento y, si no lo hacen, actuar en consecuencia. Al actuar en cualquier caso de violación del contrato, la empresa administradora debe hacerlo dentro de las leyes y normas que establecen los derechos y procedimientos en caso de morosidad, cobranza y desalojo. La empresa administradora debe conocer y entender tanto las leyes y normas como las prácticas que rigen estas cuestiones. Si no se asegura que los posibles arrendatarios cumplan con los términos del contrato, los objetivos del propietario se verán perjudicados.

4.7

Privacidad. La empresa administradora respetará la privacidad de los arrendatarios y no divulgará información sensible o protegida que pueda violar la privacidad de una persona, según la legislación y la normativa aplicables.

- » **Explicación de la mejor práctica 4.7.** El inmueble y sus operaciones requieren la recopilación y retención de información confidencial sobre los arrendatarios, quienes esperan legítimamente que se mantenga la privacidad de esta información. La falta de protección de la información confidencial también puede ser una violación de la legislación o normativa aplicable. La empresa administradora establecerá cómo se mantendrá la información segura y en qué circunstancias se la compartirá.



Mejor práctica de la empresa administradora.

Nota: La aplicación de las mejores prácticas está sujeta a los términos de arrendamiento que definen las responsabilidades del arrendador y del arrendatario o residente, así como la legislación y la normativa aplicables.



1.1 **Formación de la empresa.** La empresa administradora se constituirá de conformidad con todas las leyes y normas aplicables.



1.2 **Cumplimiento de las leyes.** La empresa administradora y sus empleados conducirán sus actividades comerciales con conocimiento de todas las leyes y normas aplicables y de conformidad con estas.



1.3 **Seguro de la empresa administradora.** La empresa administradora mantendrá una cobertura de seguro que proteja a la empresa, a sus empleados cuando actúan en nombre de la empresa y a los bienes que están bajo su responsabilidad fiduciaria.



1.4 **Preparación para emergencias de la empresa.** Se crearán y, cuando sea necesario, se aplicarán planes y procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias para la empresa administradora.



1.5 **Políticas y procedimientos de la empresa.** Se establecerán por escrito políticas y procedimientos para todas las operaciones de la empresa, las cuales se deben hacer aplicar, comunicar y poner a disposición de todos los empleados, además de revisarse y actualizarse cuando sea necesario.



1.6 **Protección de datos.** La empresa administradora deberá proteger todos los datos asociados a la empresa y sus operaciones.



1.7 **Gestión documental.** La empresa administradora mantendrá la documentación de la empresa, los inmuebles y los clientes de conformidad con toda la normativa aplicable, las obligaciones contractuales y la política empresarial, de manera de posibilitar el almacenamiento apropiado y seguro de la documentación, su recuperación eficiente y la destrucción apropiada de la documentación obsoleta.



1.8. **Desarrollo del personal.** La empresa administradora procurará desarrollar un equipo diverso y facilitar el desarrollo, entrenamiento y acreditación profesional de los empleados de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.



1.9. **Descripciones de los puestos.** La empresa administradora contará con descripciones por escrito de los puestos, que representen con exactitud las funciones y responsabilidades de cada empleado dentro de la empresa.



1.10. **Ética de la empresa.** La empresa administradora deberá tener y aplicar un código de ética impreso, que defina las relaciones éticas entre los empleados de la empresa y sus clientes, residentes, arrendatarios, proveedores, el público y otros empleados.



1.11. **Sistema contable.** La empresa administradora establecerá, mantendrá y actualizará, según las necesidades, un sistema contable que apoye las operaciones de la empresa, que sea coherente con las directivas de los clientes y cumpla los principios de contabilidad generalmente aceptados y de presentación de estados financieros.



1.12. **Presupuesto de la empresa.** La empresa administradora preparará y controlará el cumplimiento permanente del presupuesto anual de la empresa.



1.13. **Controles financieros.** La empresa administradora establecerá y cumplirá controles financieros internos para manejar todos los fondos de la empresa y de sus clientes.



1.14. **Confusión de fondos.** La empresa administradora no debe confundir los fondos de distintos clientes, ni los fondos de clientes con fondos de la empresa. Los fondos fiduciarios y las cuentas de depósito en garantía de varios clientes deben estar claramente designados y contabilizados, dado que se aplican a cada cliente.



1.15. **Plan Estratégico.** La empresa creará, mantendrá, actualizará periódicamente y comunicará con regularidad a sus empleados un plan estratégico para la empresa.



1.16. **Eficiencia de los sistemas.** La empresa administradora evaluará sistemáticamente la eficiencia de sus procesos y prácticas en curso para considerar las áreas que pueden mejorarse.



1.17. **Plan de respuesta a los medios de comunicación.** La empresa administradora determinará cómo la empresa y su personal se representarán a sí mismos ante los medios de comunicación.



1.18. **Participación y Apoyo de la industria.** La empresa administradora participará en organizaciones de la industria y las apoyará.



1.19. **Redes sociales.** La empresa administradora tendrá una política impresa que describirá cómo la empresa y sus empleados se representarán a sí mismos en las redes sociales.



1.20. **Comunicaciones electrónicas.** La empresa administradora tendrá una política impresa que describirá cómo la empresa y sus empleados utilizarán las comunicaciones electrónicas, como correo electrónico, mensajes instantáneos y mensajes de texto.

Mejores prácticas en las relaciones con el cliente



2.1. **Objetivos del cliente.** La empresa administradora identificará y confirmará por escrito los objetivos del cliente en relación con el inmueble que posee.



2.2. **Contrato de administración.** Habrá un contrato de administración por escrito que establezca la relación de negocios entre la empresa administradora y el cliente y que defina y explique las tareas, funciones, acciones, responsabilidades y obligaciones de cada parte y las potestades de la empresa administradora.



2.3 **Ámbito de competencia.** La empresa administradora no actuará fuera del ámbito especificado en el contrato de administración sin la aprobación documentada del cliente.



2.4. **Servicio al cliente.** La empresa administradora establecerá metas para el servicio al cliente.



2.5. **Informes operativos.** En forma regular y puntual se presentarán al cliente informes financieros y operativos que sean exactos y completos, de acuerdo con las instrucciones del cliente con respecto al contenido, el formato y la frecuencia.



2.6. **Auditoría del inmueble.** La empresa administradora recomendará que el cliente realice una revisión o auditoría financiera anual de las operaciones del inmueble y cooperará plenamente en la conducción de tal revisión o auditoría financiera si el cliente la realiza.



2.7. **Seguro para el inmueble del cliente.** La empresa administradora ayudará al cliente remitiendo al propietario a un corredor de seguros profesional, debidamente autorizado y asegurado, cuando el cliente lo solicite.



2.8. **Impuestos al inmueble del cliente.** La empresa administradora brindará ayuda y apoyo al cliente para cumplir con todas las obligaciones tributarias del inmueble y para apelar niveles y valuaciones tributarias cuando el cliente lo solicite.



2.9. **Lealtad al Cliente.** La empresa administradora será leal a los intereses del cliente y no emprenderá ninguna actividad que razonablemente pueda interpretarse como contraria a los intereses del cliente sin divulgarla totalmente.



2.10. **Divulgación.** La empresa administradora, como fideicomisaria del cliente, no aceptará en forma directa ni indirecta ningún reintegro, pago, comisión, descuento u otra prestación, monetaria o de otro tipo, que no haya informado plenamente al cliente.



2.11. **Obligaciones del cliente.** La empresa administradora brindará ayuda y apoyo no financieros al cliente para que cumpla con sus obligaciones y responsabilidades con otras partes, cuando así lo requiera el cliente, siempre que dicha asistencia esté dentro del ámbito de competencia de la empresa administradora.

Mejores prácticas en la administración del inmueble



3.1 **Plan de administración.** La empresa administradora preparará un plan de administración para los inmuebles que administra, de conformidad con las directivas del cliente.



3.2. **Presupuesto del inmueble.** La empresa administradora preparará un presupuesto operativo anual para el inmueble, lo presentará al cliente puntualmente, de acuerdo con las instrucciones del cliente sobre el formato y el contenido, y obtendrá las aprobaciones que correspondan.



3.3. **Políticas y procedimientos del inmueble.** La empresa administradora establecerá, hará cumplir, revisará periódicamente y actualizará según sea necesario las políticas y procedimientos escritos en relación con la operación de cada inmueble administrado, poniendo tales políticas y procedimientos al alcance todo el personal de la empresa y el inmueble.



3.4. **Mantenimiento de rutina, de conserjería y correctivo.** La empresa administradora evaluará, creará y aplicará un plan para el mantenimiento de rutina, de conserjería y correctivo del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.



3.5. **Mantenimiento preventivo.** La empresa administradora evaluará, creará y aplicará un plan para el mantenimiento preventivo del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.



3.6. **Mejoras de infraestructura.** La empresa administradora hará recomendaciones y ayudará en la implementación de mejoras de infraestructura, de acuerdo con las directivas del cliente.



3.7. **Recepción de fondos.** La empresa administradora recibirá, registrará, depositará y contabilizará los fondos entrantes en forma exacta, oportuna y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las directivas del cliente y la legislación y normativa aplicable.



3.8. **Depósito de Fondos.** La empresa administradora ejercerá la debida diligencia para proteger los fondos del cliente contra toda contingencia previsible, depositando tales fondos en una cuenta de depósito, un fondo fiduciario o una cuenta de agencia en una institución financiera asegurada, o en donde lo solicite el cliente.



3.9. **Desembolsos.** La empresa administradora desembolsará y contabilizará los fondos salientes en forma exacta, oportuna y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las directivas del cliente y las leyes y normas aplicables, con las aprobaciones que correspondan.



3.10. **Proveedores contratados.** La empresa administradora evaluará las necesidades del inmueble y hará esfuerzos razonablemente diligentes para contratar empresas calificadas y con experiencia para realizar servicios de acuerdo con los objetivos del cliente.



3.11. **Requisitos de seguro para el contratista.** Los contratistas que suministran bienes o servicios al inmueble administrado deben cumplir requisitos mínimos de seguro, a menos que el propietario los exima por escrito. La empresa administradora creará y aplicará un sistema para obtener y controlar los certificados de seguros del contratista y su cumplimiento con los requisitos de seguro.



3.12. **Reclamaciones de seguro.** La empresa administradora consultará primero con el propietario del inmueble y le permitirá decidir si presentar una reclamación de seguro por una pérdida particular. En el caso de las reclamaciones de seguro presentadas en un inmueble administrado, la empresa administradora establecerá y seguirá un procedimiento sistemático para notificar reclamos pérdidas y posibles reclamos por pérdidas relacionadas con el inmueble, así como para administrar el proceso de reclamaciones.



3.13. **Preparación para emergencias y plan de respuesta.** La empresa administradora creará y, cuando sea necesario, aplicará planes y procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias para los inmuebles administrados.



3.14. **Mantener un entorno razonablemente seguro.** La empresa administradora procurará mantener un entorno razonablemente seguro para mitigar el riesgo de lesiones personales, hurtos y daños al inmueble.



3.15. **Seguridad.** Los equipos y elementos de emergencia y seguridad personal presentes en un inmueble administrado se mantendrán en buenas condiciones de funcionamiento, de conformidad con todos los códigos, normas y leyes aplicables, así como con lo que establecen los contratos de arrendamiento entre las partes.



3.16. **Seguridad ambiental y sanitaria y control de amenazas.** La empresa administradora establecerá y mantendrá prácticas de gestión de seguridad ambiental y sanitaria, cuando corresponda. Las amenazas se informarán de inmediato al cliente, junto con un plan de respuesta.

62



3.17. **Plan de marketing.** La empresa administradora creará y aplicará un plan de marketing escrito para cada inmueble administrado, de conformidad con los objetivos del propietario.



3.18. **Políticas y procedimientos de arrendamiento.** La empresa administradora elaborará y aplicará políticas y procedimientos escritos de arrendamiento, según convenga al inmueble y de acuerdo con las obligaciones del cliente, la política de la empresa y las leyes y normas aplicables.



3.19. **Plan de arrendamiento.** La empresa administradora tendrá un plan de arrendamiento por escrito para cada inmueble administrado, según convenga al inmueble y de acuerdo con los objetivos del cliente.



3.20. **Precios de arrendamiento.** La empresa administradora establecerá precios de arrendamiento basados en un estudio del mercado y las expectativas del cliente, según corresponda al inmueble.



3.21. **Personal del inmueble.** La empresa administradora dispondrá la adecuada dotación de personal del inmueble, así como la supervisión de los empleados del inmueble, de acuerdo con los objetivos del cliente.



3.22. **Cumplimiento de las leyes.** La empresa administradora gestionará el inmueble con conocimiento de todas las leyes y normas aplicables y en conformidad con estas.



3.23. **Sostenibilidad.** La empresa administradora del inmueble estará familiarizada con alternativas sostenibles y será capaz de integrar el mantenimiento y las prácticas operativas sostenibles a la administración del inmueble, de acuerdo con las directivas del cliente.



3.24. **Análisis comparativo.** La empresa administradora del inmueble utilizará el análisis comparativo como herramienta de evaluación del rendimiento del inmueble, con vistas a identificar áreas para mejorar.

Mejores prácticas en las relaciones con el arrendatario o residente



4.1. **Arrendamientos/Contratos.** La empresa administradora se asegurará de que haya un contrato escrito por cada arrendatario o residente que ocupe el inmueble, en el cual se especificarán las responsabilidades del arrendador y del arrendatario o residente.



4.2. **Requisitos de seguro para el arrendatario o residente.** Si así lo solicita el cliente, los contratos de alquiler

especificarán las responsabilidades del arrendatario con respecto a los seguros, lo que incluirá coberturas mínimas requeridas, y la empresa administradora creará y aplicará un sistema para la obtención y el control regular de los certificados de seguro de los arrendatarios.



- 4.3. **Seguridad del arrendatario o residente.** La empresa administradora creará, mantendrá y hará aplicar, sujeta a arrendamientos individuales entre las partes y la legislación y normativa aplicables, orientaciones generales de seguridad y sensibilización para proteger a los arrendatarios o residentes y terceros que se encuentren legítimamente en los espacios comunes del inmueble.



- 4.4. **Servicio al cliente para arrendatarios, residentes y ocupantes.** La empresa administradora tendrá un plan de servicio al cliente para arrendatarios, residentes y otros ocupantes legítimos de los locales.



- 4.5. **Selección de arrendatarios o residentes.** La empresa administradora elaborará y cumplirá políticas y procedimientos acerca de la selección de arrendatarios que sean conformes a las directivas del cliente, las políticas de la empresa y las leyes y normas aplicables.



- 4.6. **Cumplimiento del contrato de arrendamiento.** La empresa administradora controlará que los arrendatarios cumplan con los términos del contrato de arrendamiento, en particular, pero no exclusivamente, el pago del arrendamiento, y actuará según corresponda en caso de incumplimiento.



- 4.7. **Privacidad del arrendatario o residente.** La empresa administradora respetará la privacidad de los arrendatarios o residentes y no divulgará información sensible o protegida que pueda violar esa privacidad, según la legislación y la normativa aplicables



IREM ha elaborado esta serie de mejores prácticas de modo que sea una herramienta práctica para los ejecutivos de empresas administradoras de bienes raíces en la conducción de su actividad de manera profesional y exitosa.

Esta edición incluye 62 declaraciones de mejores prácticas que se organizan en cuatro categorías:

Empresa administradora

Relaciones con el cliente

Administración del inmueble

Relaciones con el arrendatario o residente

Lo saludamos desde IREM

IREM es un instituto internacional para administradores de inmuebles y activos, que pone a disposición un conjunto completo de conocimientos que tratan sobre los desafíos más dinámicos de la administración de bienes raíces. Es decir, conocimientos preparados para el día a día y únicos, que abarcan desde la resolución de crisis con arrendatarios hasta el análisis de las condiciones del mercado.

Durante más de 85 años, los miembros de IREM lo han convertido en la voz más sólida a nivel mundial en todo lo que atañe a la administración de bienes raíces. Hoy en día, casi 20.000 líderes en administración comercial y residencial llaman a esta casa para tratar sobre aprendizaje, certificaciones y redes.

Conozca más sobre IREM en irem.org.

Mejores prácticas:

Servicio de administración de bienes raíces

ISBN: 1-57203-206-5



IREM[®] Headquarters

430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611
(800) 837-0706 irem.org getinfo@irem.org