

308402

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

73
24



"MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PARA VIVIENDA"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

MARIA DE JESUS RUBIO MARTINEZ

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F. ENERO 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios por darme la oportunidad de vivir.

A ti papá porque sé que tu espíritu está siempre a mi lado.

A ti mamá por tu ejemplo para superar las adversidades.

Bety, gracias por tu cariño y ayuda.

Mónica gracias por tu amistad, apoyo y consejos.

A todas mis amigas del IMA por seguir estando a mi lado y apoyarme.

A todas y cada una de las personas de la UP, que me ayudaron a lo largo de mi carrera.

A todas mis amistades.

Gracias Ana y Tere, por su ayuda para la realización de este trabajo.

Al Lic. Gustavo Palafox, por su tiempo y consejos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

PRIMER CAPÍTULO

1. MARCO ADMINISTRATIVO

1.1 <i>Importancia de la Administración</i>	4
1.2 <i>Concepto de Sistema Administrativo</i>	8
1.2.1 <i>Planeación y Control</i>	12
1.2.2 <i>Sistemas de Información</i>	21
1.2.3 <i>Procedimientos</i>	22
1.2.4 <i>Estructuras</i>	25

SEGUNDO CAPÍTULO

2. NEGOCIO INMOBILIARIO DE ARRENDAMIENTO

2.1 <i>Arrendamiento en la Ciudad de México</i>	29
2.1.1 <i>Arrendatario y Arrendador</i>	33
2.1.2 <i>Inmobiliarias en la Ciudad de México</i>	39
2.1.3 <i>Beneficios y Problemáticas del Arrendamiento de habitación</i> ..42	
2.2 <i>Aspectos Legales: Civiles y Fiscales</i>	43
2.3 <i>Mercado meta</i>	50
2.3.1 <i>Publicidad y selección de inquilinos</i>	51
2.3.2 <i>Competencia</i>	53
2.3.3 <i>Mantenimiento</i>	54
2.3.4 <i>Servicio, satisfacción de los inquilinos</i>	55
2.4 <i>Reacción del mercado en época de crisis y situación actual del ramo</i> ..55	

TERCER CAPÍTULO

3. MODELO ADMINISTRATIVO DEL NEGOCIO INMOBILIARIO

3.1 Planeación.....	60
3.2 Estructura.....	67
3.3 Mercado.....	69
3.4 Asesorías.....	73
3.5 Contrato de Arrendamiento.....	76
3.6 Selección de Inquilinos y Negociación.....	78
3.7 Renovación del Contrato de Arrendamiento.....	84
3.8 Factor Humano.....	87
3.9 Presupuestos y Formatos de Control.....	87
3.10 Control.....	90

CUARTO CAPÍTULO

4. CASO PRÁCTICO: EDIFICIO DE DEPARTAMENTOS EN LA COLONIA

POLANCO

4.1 Antecedentes.....	95
4.2 Situación Actual (Problemática).....	101
4.3 Aplicación del Modelo.....	105
4.4 Beneficios.....	119

CONCLUSIONES.....	120
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	122
-------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se integran los beneficios que brinda la Administración al negocio de arrendamiento de bienes inmuebles para la vivienda.

Se muestra la importancia que tiene la Administración en todas las organizaciones (durante su creación y vida) con las que el hombre se involucra día a día (el arrendamiento es una de ellas); indicando los aspectos fundamentales que se deben de tener en cuenta para la administración de una organización, considerándola como un sistema y aplicando la teoría administrativa. Toda organización que utiliza las herramientas proporcionadas por la Administración busca alcanzar la eficiencia en su proceso.

Los arrendadores pocas veces logran la eficiencia en la administración de sus inmuebles. Es una actividad en la cual, debido en parte al régimen de rentas congeladas, no se ha fomentado su desarrollo ni estimulado la construcción de viviendas para alquiler. La administración de bienes inmuebles en arrendamiento cuando es llevada por el propietario, pocas veces es planeada; ésto se debe a que el propietario no conoce todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para ello y por lo tanto no se obtienen buenos resultados. La falta de planeación provoca ineficiencia en la administración; además de que la mayoría de los bienes

inmuebles que son administrados por sus propietarios no llevan un control de todos los aspectos que conlleva el arrendamiento.

El aplicar las herramientas que brinda la Administración al arrendamiento, brinda eficiencia y seguridad (control) a dicha actividad.

En el primer capítulo se menciona la importancia que tiene la planeación y el control en una organización, pues debe existir una planeación para determinar hacia dónde se dirige y controlar constantemente para corregir las fallas que se puedan cometer. Además se analizan otros conceptos importantes tales como Sistema Administrativo, Procedimientos y Estructuras.

El segundo capítulo trata de todo lo relacionado con el negocio del arrendamiento para vivienda en la Ciudad de México, se analizan y describen las partes que lo componen y se indican los aspectos de importancia (legales y administrativos) que deben tomarse en cuenta para dicho negocio.

Se ha propuesto un modelo administrativo para la administración de bienes inmuebles en arrendamiento para vivienda en el tercer capítulo, en el cual se indican todos elementos que se deben considerar para ello; pretendiendo indicar como sería una administración "ideal" que cumpla con todos los requisitos que

establecen las leyes y que solicita la población. Dicho modelo busca eficientar la administración de los bienes inmuebles a los que se aplique. El modelo brinda eficiencia a la administración de los bienes inmuebles en los que se utilice, además de otorgar control a la misma.

En el cuarto capítulo se aplica el modelo propuesto a un inmueble (edificio de departamentos). Se analizan sus antecedentes, la problemática que presenta actualmente y se realiza una "reorganización" de la administración aplicando el modelo. Se estudia los resultados de dicha implantación y de ese modo se determinan los beneficios que se obtienen aplicando un modelo administrativo a una organización de este tipo.

PRIMER CAPÍTULO

1. MARCO ADMINISTRATIVO

1.1 Importancia de la Administración.

A lo largo de su vida, el hombre está en contacto o pertenece a alguna organización. Las organizaciones fueron formadas por él para satisfacer sus necesidades; le permite conseguir metas que individualmente, le serían difíciles o imposibles de alcanzar. Las organizaciones son un conjunto de recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, que buscan satisfacer un fin previamente determinado; y que en muchas ocasiones, requieren de la cooperación de otras organizaciones para lograrlo.

La organización debe cumplir con un fin social, y por ello, coordina los esfuerzos humanos con los demás recursos con que cuenta, de tal manera que logren beneficios sociales. Si no se obtiene la satisfacción de la sociedad (bien común) la organización no ha cumplido con su razón de ser.

En la creación y funcionamiento de una organización puede intervenir un gran número de ciencias y técnicas, no obstante, la ciencia administrativa es la

única, que ve a la organización de forma integral, como un todo, por lo que es esencial durante su formación y vida. Es por ello que es importante y útil concebir a la administración como un esquema de conceptos, principios y técnicas, pues así, se tiene la oportunidad de observar todo lo que de otro modo permanecería oscuro.¹ Así, con la teoría, se pueden tener los elementos para poder resolver problemas futuros que se presenten en un medio en constante cambio. Para alcanzar el objetivo que se proponga, toda organización debe tener una administración competente y actualizada.

La Administración, como ciencia social (inexacta ya que no resuelve problemas específicos) es un conjunto de conceptos, principios y técnicas que son útiles en la vida de la organización, sin embargo, también se le puede concebir como un arte, ya que como mencionó Jean Jacques Servan-Schreiber,²

"La Administración...es el arte de artes, puesto que es la organización del talento".

Por lo tanto, se puede concluir que la Administración utiliza la base técnica de la ciencia y la habilidad del arte para lograr los objetivos que se plantean en una organización.

¹ Koontz, Harold. Administración. Pág. 12.

² Hampton, David. Administración Contemporánea. Pág. 9.

La Administración cumple con un proceso denominado "Proceso Administrativo": Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

<i>PLANEACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Implica proyectar las acciones que se deben cumplir para alcanzar la meta deseada.• Imaginar el futuro, anticiparse.• Se debe pensar antes que actuar.
<i>ORGANIZACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Establecer una estructura con el personal necesario, que cumpla con todas las tareas necesarias para llegar a la meta.• Dar un orden a los recursos con que se cuentan.• Ordenar, coordinar.
<i>INTEGRACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado.
<i>DIRECCIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Crear la atmósfera adecuada para que todos los integrantes brinden su mejor esfuerzo.
<i>CONTROL</i>	<ul style="list-style-type: none">• Vigilar que se cumplan los planes preconcebidos.• Corregir los errores o ajustar la planeación.

Por medio de dicho proceso, la Administración relaciona y organiza los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar las metas planteadas.

La Administración interviene dentro de una organización tanto en su creación como en su vida; ya que durante ésta, se puede llegar a necesitar una "reorganización" que la haga más competitiva. Toda organización debe adaptar

sus métodos a los cambios que surjan interna o externamente. Muchas veces los métodos utilizados no son del todo equivocados, solo requieren adaptarse al medio.

"La Administración examina constantemente a los sistemas, métodos y procedimientos a la luz de los conocimientos existentes".³

La "reorganización" debe buscar la eficiencia de la organización, establecer autoridades, coordinar las actividades (internas y externas), lograr un mayor control, determinar funciones, comunicación más efectiva, buscar que la capacidad del personal sea utilizado correctamente, y solucionar los problemas originados por las relaciones humanas desde su origen.

Para "reorganizar" es conveniente:⁴

1. Investigar (situación actual).
2. Analizar los datos investigados.
3. Proponer una nueva organización o modificar la anterior.
4. Implantar modificaciones.
5. Vigilar las modificaciones.

³ ENCICLOPEDIA PRÁCTICA JACKSON. KARABASZ, Victor. Tomo 1. Administración de Negocios. Pág. 3.

⁴ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Págs. 273-276.

6. Técnicas o métodos útiles.

7. Obtener conclusiones.

En toda organización se debe tratar de crear un excedente (utilidad), que asegure su continuidad y permanencia mientras el hombre requiera de ella.

El administrador interviene en la organización para diversos propósitos, pero el principal es desarrollar y mantener el ajuste dinámico entre las personas y sus tareas, ajuste que es necesario para lograr los objetivos de la misma; fija los objetivos y genera un medio ambiente adecuado para el logro de los mismos, por lo que debe tener una visión conceptual de las acciones futuras.⁵

1.2 Concepto de Sistema Administrativo.

Existen diversas definiciones de lo que es un sistema. Guillermo Gómez Ceja,⁶ analizando definiciones hechas por varios eruditos presenta la siguiente:

"Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos o energía o materia."

⁵ George, Claude S. Historia del Pensamiento Administrativo. Págs. 163-165.

⁶ Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. Pág. 327.

Las metas son guías que brindan formalidad a la organización.

La organización constituye claramente un sistema complejo y viviente formado por el hombre, el cual es su principal componente. Es un sistema adaptable, puesto que debe reaccionar o responder a los cambios que se generan interna y externamente para poder sobrevivir.

El sistema de administración de una organización, comprende sus prácticas de planeación, organización, integración, dirección y control.⁷ El sistema de administración de cada organización es su patrón distintivo es el cómo opera la organización aplicando el proceso administrativo. Para el buen funcionamiento de la organización, ésta debe crear un Sistema de Administración que le permita cumplir con su misión. El diseño de dicho sistema de administración, debe comprender todas las alternativas de comportamiento que se puedan presentar en todos y cada uno de sus componentes. Este sistema por lo tanto, debe tener un modelo a seguir, en el cual se representen todos los aspectos y cada una de las posibles variantes que afecten su Sistema Administrativo, y que contenga planes alternativos para hacer frente a dichas variantes.

⁷ Hampton, David. Op. Cit. Pág. 534.

No existe ningún sistema de administración que sea relativamente mejor a otro, es necesario que un sistema de administración se ajuste a las necesidades y a las tareas que se presentan. Las organizaciones pueden estar formadas por áreas o departamentos, cada uno con diversas tareas, las cuales pueden requerir sistemas diversos de administración que es necesario coordinar; sus necesidades pueden sufrir cambios, y ello provoca una rápida obsolescencia en los sistemas establecidos, por lo que es necesario tomar en cuenta que debe existir una actualización constante.

El ritmo y la variedad de los cambios exigen que las personas encargadas de las organizaciones se vuelvan hábiles en el manejo del proceso mismo de cambio.

El sistema administrativo de una organización deberá ser modificado, cuando éste no brinde los resultados deseados. Para llegar a esa decisión, deberá primero realizarse un análisis del mismo y determinar los requerimientos del nuevo sistema.

Posteriormente se debe diseñar un nuevo sistema que cumpla con las necesidades de la organización, considerando diversos aspectos como son: definir la nueva estructura de la empresa, fijar objetivos generales y

departamentales, fijar políticas, definir líneas de autoridad, asignar funciones y actividades, determinar controles, flujo de trabajo, descripción de puestos, entre otras más. Una vez concluido, deberá presentarse dicho sistema como una propuesta indicando las ventajas y beneficios del mismo para su aprobación; ya aprobado se deberá implantar, para ello se requiere notificar a todos los departamentos o áreas afectadas y escoger el tiempo adecuado para ello. Es de suma importancia que dicha implantación sea sujeta a una revisión continua para poder corregir alguna desviación o contratiempo que se presente.

El sistema de administración de una organización, está conformado por diversos elementos importantes para su buen funcionamiento. Algunos de ellos son esencialmente importantes para lograr un buen Sistema Administrativo: planeación y control, sistemas de información, procedimientos y estructuras. Cada uno de ellos es parte vital del sistema. Dichos elementos se interrelacionan, por lo que el mal funcionamiento de alguno de ellos, afecta a los demás. Una organización es un sistema, en el cual cada problema que se presente, puede alterar otra parte la misma; lo mismo sucede al solucionar el problema, ya que su solución puede tener efectos diversos en cualquier otra parte del sistema.

Analizaremos a continuación las partes esenciales en la formación de un Sistema Administrativo que traerá por consecuencia los elementos básicos en la formación de un modelo a seguir en las operaciones de cualquier organización.

1.2.1 Planeación y Control.

El proceso administrativo ha sido dividido de muchas formas, sin embargo considero el más completo al formado por: *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control*. Todos se deben dar al mismo tiempo para que el proceso sea continuo y cumpla su objetivo. Todas las partes del proceso son importantes, pero la planeación y el control, son fundamentales para el buen desarrollo de toda organización.

La planeación es la actividad en la que se toman decisiones orientadas al futuro. El futuro es el resultado de las decisiones de hoy. La investigación es clave para obtener planes concretos y exitosos. El éxito ó fracaso de una organización depende en gran medida de la planeación que se haga de sus actividades; para obtener el éxito, dichos planes deberán ser lo más realistas posibles, atendiendo a factores tanto internos como externos (del sector y del país).

La planeación pretende evitar ciertos obstáculos que se le presentan a la organización a lo largo de su vida. Es la parte del proceso administrativo en la que hay que reflexionar y lograr que la imaginación elabore un modelo completo de las actividades que hay que desarrollar. Debe ser un proceso dinámico y actual que no se apegue a los cursos de acción por demasiado tiempo. Es recomendable revisar la planeación periódicamente, para que cumpla con su propósito; además de ese modo se podrán advertir problemas y corregirlos a tiempo.

Se considera que la planeación es la función fundamental y básica de la Administración. Gómez Ceja,⁶ menciona que es básica para las otras funciones administrativas, pues sin las actividades de la planeación no habrá nada que organizar, nada para ejecutarlas y nada que necesite control. No se puede administrar nada con éxito por mucho tiempo, a menos que antes se haya planeado.

Todo organismo tiene la necesidad de planear estratégicamente, pues opera en un medio de cambios constantes. Cuando éste planea tomando en cuenta dichos cambios y está organizado debidamente, posee mayores probabilidades de éxito. Se debe realizar un proceso previo de investigación, análisis y diseño de las actividades que habrán de seguirse, señalando las

⁶ Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. Pág. 5.

pólíticas y estableciendo procedimientos para su realización. La previsión, encuentra la necesidad y analiza si es posible y conveniente; posteriormente la planeación la afina y corrige. La estrategia es la determinación y comunicación a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la organización. La estrategia muestra la dirección, y el empleo de sus recursos y esfuerzos. La planeación estratégica, es pues, una planeación a largo plazo, tratando de determinar los mayores objetivos, políticas y estrategias que regirán a los recursos con los que se cuenta para realizar los objetivos planteados en toda la organización. La planeación utilizada en cada una de las áreas de la organización se denomina táctica, es más detallada y específica; es una planeación de corto plazo cuya función principal es contribuir a las metas de la planeación estratégica.

Todos los planes deben hacerse por escrito, para tener un fundamento sobre el cual realizar la revisión de su cumplimiento.

Es necesario que exista el compromiso de llegar a un resultado específico en un tiempo específico. La planeación implica un costo en tiempo y dinero, el cual si fue bien invertido, se recupera a través de resultados efectivos.

La planeación es necesaria para el buen funcionamiento del Sistema Administrativo de una organización, pues por medio de ella se fijarán de antemano los objetivos (fines por alcanzar); las metas (fines estableciendo periodo de tiempo y cuantificándolos); establecerán las políticas que normen los criterios a seguir por parte de la directiva, y el modo de actuar del personal. Debe establecer también procedimientos de carácter técnico. En la planeación se determina racionalmente el cómo llegar u obtener lo que queremos. Es determinar lo que debemos hacer hoy, para obtener una situación satisfactoria mañana.

Es de gran importancia la determinación de los objetivos, pues todo el proceso administrativo busca llegar a ellos. El proceso de planeación es largo, y requiere de gran cantidad de detalles como programas (tiempo) , procedimientos ("cómo" hacer las labores de la planeación), políticas (normas de acción flexibles que son adoptadas por los miembros de la organización), investigación, cursos alternativos de acción, presupuestos (recursos económicos), establecimiento de metas y objetivos (lo que los individuos planean alcanzar en el futuro), y además debe estar presente en las otras partes del proceso de administración de la organización.

Es indispensable que los objetivos, procedimientos y políticas se establezcan en manuales, para que todos los integrantes de la organización los conozcan y puedan de ese modo, encaminar todo su esfuerzo en su cumplimiento.

Stoner,⁹ menciona que existen 3 tipos principales de planes permanentes: las políticas, procedimientos y reglas.

- Las políticas son pautas generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones. Por medio de ellas se canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella. Son establecidas de manera formal y deliberada por los dirigentes. Son fijadas, para mejorar la eficacia de la organización, para que se reflejen sus valores personales o para resolver algún conflicto o confusión que se ha presentado en un nivel más bajo. Las políticas también pueden surgir informalmente y en niveles inferiores. Son flexibles.
- Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Son planes permanentes más explícitos y no son pautas del pensamiento ni de la toma de decisiones. No son flexibles.
- Los procedimientos son más complejos, por lo que los detallaremos con mayor amplitud posteriormente.

⁹ Stoner, James. Administración. Págs. 105,106.

Se plantean 4 principios básicos de la planeación:¹⁰

- Debe contribuir al propósito de los objetivos.
- Primacía de la planeación sobre las demás facetas del proceso administrativo.
- El administrador delega, pero con responsabilidad.
- La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

Se puede decir, que la planeación es la estructuración de la organización misma.

Para conformar la planeación, se requieren de los siguientes pasos:¹¹

- Análisis de la situación presente (actual).
- Determinar objetivos.
- Supuestos.
- Alternativas.
- Toma de decisión.

¹⁰ Koontz, Harold. Op. Cit. Pág. 111-112.

¹¹ Gómez Ceja, Guillermo. Op Cit. Págs. 18-21.

- Procedimiento de control.
- Revisión y corrección.

En la etapa de ejecución es en la cual la planeación pasa a otra función administrativa importante: el control.

El control se realiza basándose en los planes, y si éstos son claros, completos e integran a toda la organización y sus objetivos, el control será más efectivo. El control es el complemento ideal de toda buena planeación; para que se dé dicho complemento se debe considerar tanto en los planes como en su elaboración.

Para llevar a cabo el control, es necesario tener una estructura clara de la organización, puesto que el control, fue creado para revisar las actividades y realizar acciones que aseguren el logro de los planes; y la estructura le ayudará a saber en qué parte de la organización recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes. Todo esto no es posible si no se sabe qué parte de la organización tiene la responsabilidad por las desviaciones y las acciones requeridas, es por ello que deben ser claras y definidas. Por lo tanto, conforme más clara, completa e integrada sea la estructura, más efectivas podrán ser las acciones de control.

Podemos indicar que el proceso de control, incluye el establecer estándares, medir el desempeño en comparación con dichos estándares y corregir las desviaciones con respecto a ellos. Por lo que se puede tomar como definición de control la brindada por Stoner:¹²

"es el proceso de cerciorarse de que las acciones se ajusten a los planes";

dicha definición nos vuelve a mostrar la relación tan estrecha entre la planeación y el control.

El control tiene como misión comparar la información sobre lo que sucede durante la realización de un plan con los presupuestos, programas y otros elementos que se utilizaron durante la etapa de la planeación; y si existe discrepancia entre los hechos reales y los planeados, se necesita de algún tipo de ajuste.¹³

- Modificar las actividades de alguna manera para que los resultados se aproximen a los señalados en el plan.
- Reconsiderar y, tal vez, revisar el plan.

¹² Stoner, James. Op Cit. Pág. 108.

¹³ Ibid. Pág. 107.

- Reevaluar los controles a fin de asegurarse de que son adecuados para el plan y sus objetivos.

Con todo lo anterior, podemos afirmar que la planeación y el control, son inseparables, y son como los define Koontz,¹⁴ los "hermanos siameses" de la administración. No se puede controlar lo que no se planea. El control corrige desviaciones de los planes iniciales. Solo se puede controlar si se sabe hacia dónde se quiere ir.

Sin planeación no puede existir el control. Una garantía de que la ejecución se ajustará a los planes es el control, pues monitorea el progreso y toma las medidas correctivas necesarias cuando se necesitan. En un momento dado una de estas medidas puede ser la reorganización total de la organización, con el fin de que se puedan alcanzar las metas y objetivos planteados.

Una buena planeación seguida por un control competente, mantendrá actualizada a la organización. Para la organización, es fundamental hablar de planeación y verificación periódica (control), ya que de ese modo se sabrá si la estructura que se propone, cubre las necesidades tanto a corto como a largo plazo.

¹⁴ Koontz, Harold. Op. Cit. Pág. 111.

1.2.2 Sistemas de Información.

Toda organización requiere de un adecuado sistema de información que brinde a sus dirigentes y empleados los datos suficientes (completos, correctos y pertinentes) que los ayuden en sus labores cotidianas.

Un sistema de información es necesario para estructurar un programa de las actividades de la organización que permita tomar buenas decisiones, las cuales originarán una adecuada actuación y el logro de los objetivos que se hayan fijado.

Los dirigentes de la organización deberán establecer procedimientos de recabación de información, tanto internos como externos, para disponer de ese modo de información reciente tanto de su personal, como de su entorno. Toda información recabada, se deberá comparar periódicamente con los criterios ya establecidos con anterioridad.

Es primordial el poder reconocer la información completa y la innecesaria, pues puede provocar confusiones y puede consumir más tiempo y costar más dinero de lo que vale.

Muchas organizaciones utilizan asesores (Staff) que localizan la información, que sirve para la toma de decisiones. Dichos asesores además de información, brindan consejos a las organizaciones, los cuales pueden ser utilizados o no. La asesoría se solicita a personas con preparación o conocimientos en determinada materia, y para que los miembros de la organización no pierdan tiempo.¹⁵

1.2.3 Procedimientos

Los procedimientos están formados por una serie de actividades concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar una acción o trabajo, encaminado al logro de un fin determinado. Indican quién, cómo y cuando realizar una acción. Generalmente, los procedimientos comprenden diversos departamentos y son raros los que no impliquen cuando menos dos de ellos, aumentando la importancia de llevar un control del mismo.

En ocasiones los procedimientos se vuelven obsoletos e impiden de ese modo que se lleve un control adecuado. En el personal se vuelven costumbre y surge la resistencia al cambio, por lo que es difícil imponer nuevos procedimientos algunas veces. En ocasiones no se sabe que es lo que los procedimientos deben hacer, cuánto cuestan, como sustituirlos y como controlarlos; además de no

¹⁵ Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. Pág. 224.

contar con el apoyo a nivel superior por la labor tediosa de planear y controlar procedimientos.

Gómez Ceja, menciona que la importancia de los procedimientos radica en son los hábitos y costumbres de la organización. Indica que deben ser sencillos, lógicos y sistemáticos, para contribuir al logro de sus objetivos de la organización.

Los procedimientos son creados para simplificar los métodos de trabajo, eliminar todo lo innecesario (operaciones y papelería), para reducir costos y dar fluidez a las actividades. Se deben minimizar procedimientos (solo los necesarios), asegurarse que sean planes (ayuden a lograr objetivos y políticas de la organización), analizarlos periódicamente, reconocerlos como sistemas (sistema de actividades interrelacionadas e importantes), estimar costos y vigilar su operación. Los procedimientos son considerados planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. También son útiles en el proceso de control.

Los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como es de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos por la necesidad de un control más estricto, por las ventajas económicas de detallar la

acción, y por el hecho de que los trabajos rutinarios llegan a tener una mayor eficacia cuando se ordenan de un solo modo.

Una buena herramienta para la mejor comprensión y aplicación de los procedimientos es un manual o un conjunto de manuales, en los cuales se detallan. Es necesario que los procedimientos sean claros, debido a que de ese modo, fortalece la capacidad para manejar alguna situación confusa. Los procedimientos no garantizan los resultados deseados, pero pueden ser de gran utilidad para comprender una acción y sus implicaciones.

La existencia de un procedimiento, así como su utilización, no garantizan la eliminación de problemas en el área que cubre el procedimiento. Las personas y los departamentos o áreas interactúan en los procedimientos y ello provoca consecuencias en ocasiones no previstas.

Para la elaboración de un procedimiento, es necesario registrar todos los datos relativos al procedimiento que se pretende elaborar, desarrollarlo según las políticas y objetivos de la organización, adoptarlo y actualizarlo constantemente estableciendo controles adecuados. Se debe realizar un extenso análisis para la elaboración del procedimiento, pues de dicho análisis dependerá el éxito o fracaso del mismo.

1.2.4 Estructuras.

Una estructura es la forma en que la organización ordena las unidades que la conforman y la relación que guardan entre sí. Indica las funciones, jerarquías y actividades que se realizarán, da a conocer las líneas de autoridad y la comunicación que existirá en la organización.

La estructura interna y formal de la organización, se ve reflejada por medio de su organigrama, el cual es una gráfica que la muestra, junto con sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollará. Es de suma importancia que todo integrante de la organización lo conozca y sepa cual es su lugar dentro de la misma.

Para Stoner,¹⁶ la estructura de una organización, especifica la división de sus actividades y muestra cómo se relacionan las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además las relaciones de subordinación que existen. Asegura la estabilidad y continuidad que le permiten sobrevivir a salida o integración de nuevos elementos y coordinar sus relaciones con el ambiente.

¹⁶ Stoner, James. Op. Cit. Pág. 277.

Las estructuras deben indicar si existen grupos de apoyo (Staff) dentro de la organización y las áreas o departamentos con las que tienen relación.

La estructura es una herramienta que las organizaciones pueden utilizar para poner en práctica su estrategia de manera efectiva. El éxito de la herramienta presupone un conocimiento completo de la estrategia, pero requiere también que la estructura esté bien adaptada a los propósitos de la organización.

Las pequeñas organizaciones solo requieren de las estructuras para distinguir el trabajo de una persona del de otra. Sin embargo, conforme crecen e implican actividades más diversas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales o de área.

Las estructuras brindan ciertos beneficios:

- Clarifican la responsabilidad de la autoridad.
- Facilitan la comunicación y el control.
- Mejoran la toma de decisiones.
- Distinguen actividades.

El dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: puede clarificar la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién; puede facilitar la comunicación y el control al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad. Todas estas contribuciones son sólo potenciales. Lograrlas en la práctica depende de encontrar el diseño apropiado de organización.

El diseñar estructuras de organización es una actividad continua, o cuando menos periódica, mediante la cual los administradores pretenden adaptar la organización a su situación cambiante.

Para obtener una mejor coordinación laboral dentro de la organización, se requiere:¹⁷ establecer una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal; de responsabilidades mejor establecidas; de dividir el trabajo equitativamente; de fomentar la especialización; constituir una cadena escalar en la que la autoridad fluya y se pueda exigir responsabilidad en cada nivel; lograr una equilibrada centralización de autoridad y la integración de todas

¹⁷ Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. Págs. 245-246.

las funciones; establecer una unidad de mando y con ello evitar la presencia de conflictos de autoridad.

No puede existir armonía en la organización si sus elementos no tienen conciencia de su lugar dentro de la misma. Dicha armonía, se logrará mediante el desarrollo de la unificación en el propósito de las ideas de quienes emprenden algo unidos, de modo que cada uno adaptará su tarea a las de los demás, con la habilidad y el entusiasmo necesario.

SEGUNDO CAPÍTULO

2. NEGOCIO INMOBILIARIO DE ARRENDAMIENTO PARA HABITACIÓN

2.1 Arrendamiento en la Ciudad de México.

La Ciudad de México ha crecido a pasos gigantes; es la ciudad más grande y poblada del país. Además de ser la capital del país, es el centro de la economía, política y de gran parte de los negocios que existen en él. Jorge Monjarás Moreno,¹⁸ menciona que es y será, a pesar de la descentralización que se ha generado a partir del terremoto de 1985, la capital de los servicios que se brinda. El costo de vida en la ciudad de México es muy alto.

La industria poco a poco se deberá dirigir a lugares más apartados, con el propósito de disminuir la contaminación y la población que crece día a día. No obstante, diariamente llegan a la ciudad millones de personas de escasos recursos con el objeto de tener un nivel de vida mejor.

¹⁸ MONJARAS MORENO, Jorge. "Ciudad de México, Rompecabezas Urbano". Expansión. México. Vol. XXV No. 613. Abril 14, 1993. Pág. 34.

Hay necesidades de habitación en todas los niveles y en todas las zonas de la ciudad. Todos requieren de una vivienda, la cual cuando no puede ser propia es arrendada.

El arrendamiento nació debido a la existencia de personas que no poseen propiedades que cubran su necesidad de vivienda y encontraron en el arrendamiento la forma de satisfacer dicha necesidad social aunque no fuera de manera absoluta. Esto dió origen a que se establecieran leyes, normas, principios y disposiciones que regulen dicha actividad (Legislación Inquilinaria del D.F.). En dicha legislación, se encuentran en su primer artículo: "disposiciones de orden público e interés social. Por tanto son irrenunciables y en consecuencia, cualquier estipulación en contrario se tendrá por no puesta".¹⁹ La Legislación Inquilinaria es un compendio de los artículos, reformas y adiciones a diversas disposiciones relacionadas con inmuebles en arrendamiento (Código Civil para el D.F., Código de Procedimientos Civiles, Ley Federal del Consumidor, Ley del Notariado del D.F., Ley Federal de Vivienda, Ley de Desarrollo Urbano del D.F., Ley de Obras Públicas, etc.).

Arrendar (arrendamiento puro) es la acción de ceder o adquirir por un precio, el goce o aprovechamiento temporal de las cosas, obras o servicios, en un

¹⁹ Código Civil para el Distrito Federal, Libro IV, Segunda Parte, Título sexto, Capítulo IV, Artículo 2448. Incluido en las reformas a la Legislación Inquilinaria 1992.

tiempo determinado. El Código Civil para el Distrito Federal, lo define como: "Hay arrendamiento cuando las dos partes contratantes se obligan recíprocamente, una, a conceder el uso o goce temporal de una cosa, y la otra, a pagar por ese uso o goce un precio cierto".²⁰ Dentro del arrendamiento de bienes inmuebles, intervienen 2 partes denominadas arrendador (persona que es propietaria del inmueble) y arrendatario (llamado también inquilino). La Legislación Inquilinaria los define como quienes conforme a las disposiciones del Código Civil del D.F., se hayan obligado recíprocamente uno a conceder el uso temporal de un inmueble destinado a la habitación y el otro a pagar por ello un precio.

Al pago por arrendamiento se le denomina renta o precio, siendo por un tiempo determinado, la renta deberá de ser estipulada en moneda nacional o en cualquiera otra cosa equivalente, con tal que sea cierta y determinada.²¹ En la Ciudad de México la ley indica que la duración del contrato de arrendamiento debe tener una duración mínima de un año, salvo convenio de las partes, y se acostumbra hacer pagos mensuales en fechas convenidas y a falta del convenio, por meses vencidos. En época de crisis muchos arrendadores prefieren realizar contratos semestrales con el fin de ajustar la renta con la inflación que se presente en dicho periodo. Al término del contrato, este podrá prorrogarse por dos años más a voluntad del inquilino siempre y cuando se encuentre al corriente

²⁰ Código Civil para el Distrito Federal, Libro IV, Segunda Parte, Título sexto, Capítulo I, Artículo 2398. México D.F., 1993.

²¹ Ibid. Artículo 2399.

de sus pagos, pudiéndose incrementar la renta en la proporción o porcentaje que indique la Procuraduría Federal del Consumidor.

Diversos presidentes de México se han preocupado por el problema de la vivienda, un ejemplo de ello es Avila Camacho,²² quien indicó que la vivienda era un artículo de primera necesidad, por lo que prohibió el incremento en las rentas, dando lugar a las llamadas "Rentas Congeladas", las cuales tenían la función de proteger al inquilino; en 1949 se derogó el artículo que permitía las rentas congeladas, aunque durante el periodo 1949-1992, las personas que tenían rentas de este tipo (contrato con fecha anterior a 1949) prevalecieron hasta que el arrendatario falleciera y ningún descendiente reclamase sus derechos de seguir con el contrato. En 1992 desaparecieron definitivamente.

Las "Rentas Congeladas" afectaron tanto a los arrendadores, como a los arrendatarios, pues los primeros con las percepciones que obtenían y en ocasiones con ingresos de otras fuentes, cubrían los costos fijos e indispensables, dejando de dar un mantenimiento constante al inmueble, lo cual perjudicaba a los inquilinos, como se pudo observar. El decreto no cumplió con su objetivo principal, pues desestimuló la construcción de viviendas para alquiler.

²² MORENO PEREZ, Germán. Breve Estudio de los Problemas Contables, Fiscales y Administrativos del Arrendamiento de Bienes Inmuebles en México, Tesis Profesional. Instituto Tecnológico de México. México D.F., 1982. Pág 43.

Dado que en México, aún cuando se ha modificado la ley para "tratar de beneficiar" a los inquilinos, es realmente inequitativa en su trato con las partes del arrendamiento, pues analizando las leyes que lo regulan (Legislación Inquilinaria del D.F.), se puede observar la sobreprotección que se brinda al inquilino. Se pretende proteger a la clase económicamente débil, sin tomar en cuenta que personas con recursos económicos en zonas consideradas de alto nivel en la ciudad, se aprovechan de dichas disposiciones. En muchas ocasiones es un negocio poco lucrativo, ya que los rendimientos que se obtienen de él son por lo general bajos o de un rendimiento tal que se puede obtener en otro tipo de negocio con menos riesgos y problemas.

Durante la presidencia del Lic. Miguel Alemán, la Legislación Inquilinaria daba una protección mayor a los trabajadores o personas de bajos recursos, ya que excluía de ciertos artículos a inmuebles destinados para habitación cuya renta era considerada superior, además de que el incremento de renta era mayor cuanto más fuera la renta.²³

2.1.1 Arrendatario y Arrendador.

Como ya se ha mencionado, son 2 las partes que intervienen en el arrendamiento. Empezaremos hablando del arrendatario o inquilino. Se

²³ Legislación Inquilinaria, 30 de diciembre de 1948.

denomina así, a la persona que solicita a otra el uso o goce temporal del inmueble para uso habitacional; es pues la persona que solicita el servicio.

Las personas buscan el arrendamiento por diversas causas:

- No son capaces económicamente de tener vivienda propia.
- Comodidad.
- Estancia por tiempo limitado (nacionales y extranjeros).
- Independencia.
- Lugar cercano a la fuente de trabajo.
- Otras.

En el Código Civil para el D.F., Libro IV, Segunda Parte, Título sexto, Capítulo III, se mencionan los derechos y obligaciones del inquilino de modo general; dentro de los cuales se encuentran, relacionados con el arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la habitación:

1. Satisfacer la renta en la forma y tiempo convenidos; responder de los perjuicios que sufra el inmueble por su culpa o negligencia, o la de sus familiares o sirvientes. y servirse del inmueble solamente para el uso convenido (habitación).

2. El lugar y tiempo del pago de la renta.
3. Del cuidado que se debe prestar al inmueble, y de los casos en que los perjuicios corren por cuenta de alguna de las partes o de ambas.
4. No puede variar la forma del inmueble sin el consentimiento del arrendador y debe entregarlo en las mismas condiciones que lo recibió.
5. Las reparaciones que tiene la obligación de cubrir por el uso.
6. Tiene derecho de tanto en caso de venta por el o los propietarios del inmueble.

Así como existen inquilinos que son conscientes de sus derechos y obligaciones, respetan todas las condiciones que se le indicaron en el contrato, tienen el debido cuidado en el mantenimiento al inmueble y con quien los arrendadores pueden dialogar o negociar tranquilamente en caso de no estar de acuerdo en algún punto; existen inquilinos que no tienen alguna o ninguna de dichas cualidades.

Hablaremos ahora de la otra parte que conforma el arrendamiento, los arrendadores que son los propietarios de los inmuebles. Los inmuebles pueden tener uno o más propietarios. Si son 2 o más, se estará hablando de una copropiedad y todos tendrán que estar de acuerdo en las decisiones que se tomen en cuanto a su función de arrendadores. Generalmente tratándose de una

copropiedad, los copropietarios son familiares; por lo que este tipo de negocios son de tipo familiar.

El arrendador (sea uno o más), en ocasiones administra personalmente el inmueble, siendo él, quien cumple con todas las funciones (selección de inquilinos, mantenimiento del inmueble, realización de contratos, promocionarlo, cumplir con todos los trámites civiles y fiscales, etc.) y en ocasiones puede asesorarse de abogados civiles, ingenieros y contadores.

Los asesores del arrendador son:

- La asesoría legal, se utiliza por diversas causas: demandas, amparos legales, redacción de contratos y actualización dentro de la Legislación Inquilinaria.
- El asesor contable asesora en todo lo relacionado con el pago de impuestos para dicho negocio (ISR e impuesto predial) y también brinda actualización en la materia.
- El ingeniero que brinda apoyo, debe vigilar las condiciones del inmueble, el cual debe contar con todas las especificaciones que marca la ley en materia de construcción para el Distrito Federal. Dichas leyes sufrieron modificaciones a raíz del terremoto de 1985; además debe vigilar que tratándose de edificios catalogados como Monumentos Históricos o Artísticos por el Instituto Nacional

de Antropología e Historia o por el Instituto Nacional de Bellas Artes no pueden sufrir modificación alguna.²⁴

Hay algunos propietarios que prefieren dar la administración de sus inmuebles a agencias especializadas o administradores inmobiliarios, los cuales tendrán la responsabilidad de cumplir con todas las obligaciones que el arrendador le confiera. Los honorarios de dichas agencias o administradores, fluctúa alrededor de un 10% de las rentas mensuales que se obtienen.

En el Código Civil para el Distrito Federal, Libro IV, Segunda Parte, Título sexto, Capítulo II, se mencionan los derechos y obligaciones del arrendador (o de su representante) de modo general. Dentro de los puntos más importantes que afectan al arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la habitación se encuentran:

1. Dar el mantenimiento necesario al inmueble durante el tiempo en que este arrendado.
2. Brindar higiene y seguridad al inquilino.
3. Dar conocimiento al inquilino de la necesidad de las reparaciones, bajo pena de pagar los daños y perjuicios que su omisión cause.

²⁴ Decreto 21 de diciembre 1992, Art. 3.

4. Ser notificado por el inquilino en un término breve, toda usurpación o novedad dañosa que otro haya hecho.
5. Pagar daños y perjuicios que ocasione sobre los inquilinos tanto por sus acciones u omisiones.
6. Responderá por los defectos que presente el inmueble.
7. Compartir los gastos de mantenimiento que haya pactado con el inquilino.

Existen arrendadores conscientes y responsables, que cumplen con sus derechos y obligaciones como marca la ley; dan el mantenimiento adecuado; fijan un precio justo y realizan acuerdos beneficiosos para ambas partes. Están conscientes de que deben brindar seguridad e higiene a los arrendatarios y en general su trato es justo y cordial. Cuando la administración no es llevada personalmente por el dueño, éste debe observar que todo lo anteriormente mencionado sea cumplido por su representante. También existen arrendadores que no cumplen con lo antes mencionado.

El arrendador y el inquilino deben celebrar un contrato de arrendamiento, el cual debe ser registrado ante la Tesorería. Dicho contrato debe ser por escrito, la falta de esta formalidad se imputará al arrendador. El contrato deberá contener, cuando menos las estipulaciones indicadas en el art. 2448 F, del Capítulo IV del Título sexto de la Segunda Parte del Libro Cuarto del Código Civil para el D.F.

2.1.2 Inmobiliarias en la Ciudad de México

Existen en la Ciudad de México una gran cantidad de empresas inmobiliarias, las cuales se dedican a diversas actividades entre las cuales se encuentra el arrendamiento de bienes inmuebles.

Se utiliza dicho servicio:

- Cuando no se cuenta con el tiempo necesario para atender la administración del inmueble.
- Si no se conoce el negocio.
- Si el número de inmuebles o de departamentos es elevado y/o disperso por la ciudad, con el fin de atenderlos mejor.
- Para deshacerse de los problemas que se presentan, cuando se tiene tiempo administrándolos.
- No se tendrán que buscar los servicios de abogados e ingenieros, ya que dicho servicio será proporcionado por la inmobiliaria.

La inmobiliaria realiza todas las actividades relacionadas con la administración de un bien inmueble (promoción, contrato, cobranza, etc.).

La inmobiliaria al ser solicitada para administrar algún inmueble, solicita al propietario del inmueble sus datos personales y del inmueble, para realizar un estudio en el cual analiza las condiciones del inmueble, las percepciones que ha tenido, y en general un estudio de mercado para ver las posibilidades de arrendamiento del mismo.

El propietario debe llenar una solicitud en la cual se pide: Nombre del Propietario, Domicilio y teléfono(s), Entre las calles, Avenidas Cercanas, Puntos de referencia, Sup. Terreno M2, Sup. Construida m2, Linderos, Clasificación de la Zona, Servicios con que cuenta, Uso de Suelo, Casa sola, edificio o departamento, Otros; dicha solicitud se entrega a la inmobiliaria para su estudio.

Al iniciar la relación entre la empresa inmobiliaria y el propietario, se fijan los términos de dicha negociación, en los cuales se establece:

- El tiempo en el que la empresa inmobiliaria administrará el inmueble.
- Las condiciones en las que se entrega el inmueble para su administración a la empresa (físicos y el número de departamentos o casas arrendadas en el caso de un edificio tanto vertical como horizontal).
- El porcentaje convenido por ambas partes para el pago de los honorarios por el servicio prestado (generalmente un 10%).

- El tipo de servicio que prestará la inmobiliaria con respecto al inmueble, indicando sus obligaciones, responsabilidades y limitaciones (algunas veces no se cede por completo la administración).
- Se le deberán indicar al propietario, todas aquellas actividades (litigios, reparaciones, etc.), en las cuales se generará un gasto extra, que podrá ser descontado de la cantidad que finalmente le entregará la inmobiliaria o será liquidado por separado.

La inmobiliaria por medio del convenio, recibe autorización para actuar en nombre del propietario para las actividades acordadas en el mismo; por lo que fungirá en todo lo señalado en representación del propietario, el cual cedió temporalmente su administración.

En los últimos años, se ha notado una gran penetración de las inmobiliarias en el mercado de la administración para arrendamiento, esto se ha generado básicamente por el hecho de que son tediosos y estresantes los problemas que se dan en el arrendamiento de inmuebles, además de no contar con el apoyo de las leyes en ningún sentido para los propietarios; por lo que la gran ventaja que ofrece la inmobiliaria es el hecho de que el propietario se olvida de todas las preocupaciones que tenga o pudiese llegar a tener. Esto proporciona una gran tranquilidad.

2.1.3 Beneficios y Problemáticas del Arrendamiento de Casa-habitación.

Cuando el negocio es bien administrado y se cumplen por ambas partes los derechos y obligaciones marcados por la ley, se pueden obtener buenos rendimientos, además de estar cumpliendo con la satisfacción de una necesidad de nuestra población.

Sin embargo, en ocasiones la relación entre ambas partes puede no ser buena y dar pie al surgimiento de un problema de tipo legal. El inquilino demanda buenas condiciones y mantenimiento por parte del arrendador, y éste demanda al primero el cumplimiento del pago puntual de sus rentas. Al inicio del proceso legal, se invita a que ambas partes se pongan de acuerdo, de no ser así, continúa el proceso. Durante dicho proceso el inquilino deberá pagar la renta al arrendador o depositarlas en el juzgado para ser retiradas, aunque existen ocasiones en que no se cumple con dicho pago, y esto ocasiona problemas al arrendador, pues el gobierno exige los pagos (predial, agua, etc.) y cobra recargos si no se liquidan los adeudos en el tiempo señalado.

Existen casos en los que aún cuando el arrendador ha ganado el juicio, el inquilino se niega a desalojar el inmueble, y todos los gastos del lanzamiento (actuario, cargadores, etc.) son cubiertos por el arrendador. Los tribunales en los

cuales se realiza la demanda son los Juzgados de Arrendamiento Inmobiliario y los jueces que intervienen son especialistas en dicha materia.

Surgen también problemas económicos, cuando se mantienen inmuebles total o parcialmente desocupados, pues generan un costo. El que se encuentren desocupados es originado por diversas causas; una de ellas es que las personas que pretenden alquilarlos, no cubran sus necesidades con el inmueble o no tengan los recursos económicos suficientes para adquirir el compromiso; otra causa es que dichas personas no cubran los requisitos que solicita el arrendador; y en ocasiones la crisis económica del país juega un factor determinante.

Como ya se ha mencionado, este negocio requiere de asesoría legal, contable y de ingeniería, por lo que también es un problema poder contar con una asesoría de buen nivel; sin embargo, cuando se cuenta con una buena asesoría se pueden obtener grandes beneficios.

2.2 Aspectos Legales: Civiles y Fiscales.

El arrendamiento de habitación, se encuentra regulado en el Código Civil del Distrito Federal en el Libro IV, Segunda Parte, Título sexto, en sus Capítulos:

1. Disposiciones Generales,
2. De los derechos y obligaciones del arrendador,
3. De los derechos y obligaciones del arrendatario,
4. Del arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la habitación,
7. Disposiciones especiales respecto de los arrendamientos por tiempo indeterminado,
8. Del subarriendo y
9. Del modo de terminar el arrendamiento.

Lo más sobresaliente del capítulo 1 (Disposiciones Generales), es la definición de arrendamiento, de precio o renta, derechos del propietario al arrendar, de la copropiedad y la formalidad del contrato de arrendamiento.

Del capítulo 2 y 3, ya hemos hablado con anterioridad.

El capítulo 4 trata del arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la habitación; indica que el inmueble debe reunir las condiciones de higiene y salubridad exigidas por la ley, la duración mínima del contrato será de un año (salvo convenio en contrario), los plazos del pago de la renta, del contenido del contrato (pueden existir cláusulas adicionales), de la obligación que tiene el arrendador de registrar el contrato, etc.

En el capítulo 7 (Disposiciones especiales respecto de los arrendamientos por tiempo indeterminado), habla del modo de terminar el contrato de arrendamiento si no se estipuló un tiempo determinado, ya que en dicho caso el contrato concluirá a voluntad de cualquiera de las partes contratantes, previo aviso por escrito dado a la otra parte con quince días de anticipación; también especifica que si el predio es urbano debe mostrarse el interior a quien pretenda arrendarla.

El subarriendo es tratado en el capítulo 8, solo se llevará a cabo con previa autorización del arrendador, y si éste no lo aprueba, puede ser causa de rescisión de contrato.

El capítulo 9, nos muestra el modo de terminar el arrendamiento, indica el como continuar con el arrendamiento, del cómo pueden el arrendador o el arrendatario exigir la rescisión del contrato, etc.

Además del Código Civil para el D.F., existe la denominada Legislación Inquilinaria, la cual como ya se mencionó, es un compendio de todas las reformas y adiciones relacionadas con inmuebles en arrendamiento en el Distrito

Federal. Incluye las reformas que también se dan a conocer en el Diario Oficial de la Federación y en la Gaceta Oficial del D.D.F.

Dicha legislación trata más a fondo y específicamente todo lo relacionado con el arrendamiento de inmuebles. Incluye las modificaciones que le competen a la Ley Federal de Protección al Consumidor. En el Título Décimo Cuarto bis (artículo segundo), indica las controversias en materia de arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la habitación, y el procedimiento a seguir en caso de la demanda (audiencias, presentación de pruebas, fallos, etc.). Toda esta materia legal debe ser de conocimiento tanto del asesor legal como del arrendador. El único que tiene decisión en materia inquilinaria, es el Juez de Arrendamiento Inmobiliario.

Indica la Legislación Inquilinaria en su Sección Tercera (art. cuarto), de los Juzgados del Arrendamiento Inmobiliario, los cuales habrá en el número que se consideren necesarios. Menciona además, los requisitos para ser Juez de Arrendamiento Inmobiliario.

El asesor contable, debe conocer perfectamente todo lo relacionado con el Arrendamiento Inmobiliario que se establece en las Leyes Fiscales (ISR e impuesto predial). Al respecto tanto la Ley y el Reglamento del Impuesto sobre la

Renta así como el Código Financiero para el D.F., incluyen artículos que afectan dicho negocio.

La Ley del ISR (Título IV, capítulo III), incluye artículos especiales para dicha actividad; también dicha ley hace mención a los Ingresos por adquisición, Rentas congeladas, Subsidio contra ISR a cargo, Ingresos acumulables, Deducciones, Obligación y requisitos de comprobantes, Pagos provisionales y retención de impuesto, Deducción de intereses pagados en años anteriores, Por extranjeros, Opción para el último pago provisional y Contabilidad simplificada.

En el Reglamento, Título IV, capítulo III (art. 106 al 112) se da a conocer todo lo relacionado con las deducciones en los pagos provisionales (trimestrales) y en la declaración anual que tienen derecho y obligación de realizar los arrendadores, así como los requisitos que debe cubrir el comprobante por arrendamiento.

Dentro de la mencionada ley, se indican los requisitos que deben cumplir los arrendadores en el recibo de renta que se debe expedir al arrendatario (se deben dar recibos impresos con el nombre o razón social del arrendador, clave, etc.).

El propietario o copropietarios, deben dar de alta su situación fiscal (obligación indicada en el artículo 94 de la LISR), para el pago de Impuesto Sobre la Renta correspondiente. Para realizar dicho trámite, es necesario llenar un formulario de registro en el que se indica la actividad que se realizará. En dicho formulario se piden los datos generales del contribuyente, la solicitud de inscripción en la que se detalla la actividad preponderante y obligaciones fiscales, incluye una sección en la cual se puede realizar el cambio de situación fiscal y se deberá indicar si el contribuyente requiere de algún servicio especial (etiquetas con código de barras, cédula de identificación fiscal expedida o de reexpedición, constancia de inscripción o solicitud de copias de declaraciones anteriores). Cuando se trate de una copropiedad, se indicarán en dicho formulario los datos generales del representante común (el cual será el nombre que aparecerá en todos los trámites seguido de las palabras: "y copropietarios"). Cuando el inmueble es destinado al arrendamiento de habitación, el contribuyente (propietario), se encuentra exento del pago del 10% (IVA), además, tiene derecho a elegir entre lo que se denomina deducción ciega (50%) o deducción normal (con la presentación de todos los documentos necesarios para ello) para pago del ISR (Art. 90 LISR). De preferir aplicar las deducciones indicadas en el artículo 90 de la LISR, el arrendador deberá llevar su contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación. Dicha contabilidad consiste en que todos sus

movimientos deberán quedar asentados en libros y conservar todos los comprobantes y documentos necesarios.

También dentro de la ley del Impuesto al Activo, se encuentran artículos referentes al arrendamiento de habitación, e indica que cuando el arrendamiento sea para el uso de habitación, el arrendador queda exento de dicho impuesto (únicamente se aplica al arrendamiento para el uso no habitacional). En la ley del Impuesto al Activo, se indica en el artículo 6 que quienes otorguen el uso o goce temporal de bienes cuyos contratos de arrendamiento fueron prorrogados en forma indefinida por disposición legal (rentas congeladas), quedan exentos también del pago del IA por dichos bienes.

La Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA), exenta de su pago a los propietarios de inmuebles destinados a habitación, en su artículo 20.

Para hacer más fácil el pago de servicios que otorga el gobierno de D.F., pone a disposición de los interesados (arrendadores), folletería con la explicación de los pagos de Predial de inmuebles en arrendamiento. Para realizar el pago del impuesto predial, se debe registrar el o los contratos de arrendamiento en la sucursal de la Tesorería del Distrito Federal, a la que corresponda el inmueble; pues dicho impuesto deberá ser calculado sobre el valor catastral (valor catastral

del suelo+valor catastral de la construcción) o sobre el valor catastral base renta (total de las contraprestaciones que correspondan a un bimestre * el factor determinado de 38.47); dependiendo cual de los dos sea mayor. Todo lo referente al pago de dicho impuesto está contemplado en el Código Financiero del Distrito Federal, Título Tercero de los Ingresos Tributarios, Capítulo I (Del impuesto Predial); las modificaciones que al respecto se hacen, son publicadas en la Gaceta Oficial del D.D.F., así como en el Diario Oficial de la Federación.

2.3 Mercado meta.

En la Ciudad de México, se puede encontrar de todo tipo de vivienda en alquiler para cualquier nivel económico. Es necesario estar consciente del lugar en el cual se encuentra el inmueble, las condiciones y el servicio del mismo, para determinar el mercado meta y el precio o renta que se puede solicitar.

El arrendamiento se brinda en unidades habitacionales (llamadas comúnmente multifamiliares o vecindades), casas independientes, conjunto de casas y comúnmente en edificios.

Dependiendo de la zona en que se encuentran, dichos inmuebles pueden ofrecer diferentes servicios y condiciones; en zonas de alto nivel es común

observar gran cantidad de servicios, y conforme va disminuyendo el nivel, bajan también la cantidad de servicios anexos que se otorgan.

Luis Gutiérrez,²⁵ director general de Fondo Opción, ha señalado que si de vivienda alta se trata, se puede pensar en los rumbos de Santa Fe, Insurgentes Sur (de Viaducto a Periférico), la propia zona de Perisur, Lomas, Polanco y Reforma Centro son los principales escenarios. Son además centros de negocios de alto nivel en la ciudad, y muchas personas requieren de una vivienda cercana a su lugar de trabajo.

El "producto" que se ofrece es el servicio de dar vivienda, y éste se promociona dependiendo del lugar en que se encuentre y del tipo de clientes (inquilinos) que se deseen.

2.3.1 Publicidad y selección de inquilinos.

Es importante en el negocio de arrendamiento de inmuebles la promoción de los mismos. Existen diversos tipos de publicidad:

- Periódicos,

²⁵ MONJARAS MORENO, Jorge. Op. Cit. Pág. 35.

- Letreros colocados en el inmueble,
- Letreros colocados en la vía pública,
- Anuncios colocados en fuentes de trabajo o centros de estudio, y
- Recomendaciones de los arrendatarios.

Una vez dado a conocer el anuncio, se reciben los llamados o visitas solicitando información más precisa del inmueble (requisitos que cada arrendador pide); y es entonces cuando el arrendador (o su representante) debe hacer una selección, pues dentro de todos los interesados, no todos cubren los requisitos solicitados. Se le informa al posible inquilino sobre la renta, condiciones de pago, servicios que se ofrecen, cuotas que en ocasiones debe cubrir, y sobre todas las dudas o preguntas que tenga.

Existe otro modo de que el arrendador pueda rentar su inmueble, es por medio del servicio que prestan los corredores de bienes raíces, los cuales contactan al arrendador con el inquilino, y cobra por sus servicios el equivalente a un mes de renta.

Cuando se inicia el contrato de arrendamiento, es común que se soliciten garantías para el arrendador. Dichas garantías son de tipo económico, un tipo de ellas es solicitar al nuevo inquilino un depósito equivalente a 1 o 2 meses de la

renta estipulada (para vivienda de interés social 1 mes de depósito o en su defecto una fianza) o una fianza que brinda una agencia (afianzadora), la cual se otorga después de una amplia investigación de tipo económico para garantizar el pago de las rentas; y para la firma del contrato, es recomendable además solicitar un fiador que tenga propiedades de preferencia en el D.F. para no llegar a tener conflictos de tipo legal con otros códigos del país, que respalde al arrendatario y cubra sus adeudos en caso de que la renta no sea liquidada en el plazo convenido.

Todos los contratos de arrendamiento deben de ser registrados ante la Tesorería del D.F., para que el arrendador cuente con respaldo legal. En ocasiones, cuando el contrato no ha sido debidamente registrado y surge algún problema, el arrendador pierde los pocos derechos que la ley le otorga, por no haber cumplido con dicha obligación. Los arrendadores que no registran los contratos, lo hacen con el objeto de no pagar los impuestos que esto le implica.

2.3.2 Competencia.

La competencia que se tiene en el arrendamiento de casa-habitación se clasifica en:

- Otros inmuebles en arrendamiento dentro de la misma zona. Se compete con otros arrendadores que generalmente ofrecen los mismos servicios.
- Inmuebles en venta con créditos supuestamente bajos, que ofrecen tener una propiedad a largo plazo y no pagar un arrendamiento puro.
- Pensiones que ofrecen solo una habitación y otras comodidades, pero que no ofrecen de independencia y privacidad.

2.3.3 Mantenimiento.

Cualquier inmueble debe tener el mantenimiento adecuado para poder seguir siendo útil, y los destinados al arrendamiento de habitación por ley deben ser cuidados para proporcionar higiene y seguridad al usuario. Generalmente dichos cuidados se refieren a las instalaciones (eléctricas, gas, agua, etc.), fachadas, remodelaciones necesarias por el uso, vigilancia y limpieza. Esta última la mayoría de las veces es prestada por un conserje o portero, el cual es un empleado del arrendador y por consiguiente debe tener las prestaciones que otorga la ley a los trabajadores. El administrador (o representante), el contador y el abogado, deben tomar en cuenta esto para la elaboración de los presupuestos, además de que se debe tener en cuenta todo lo relacionado con la Ley Federal del Trabajo.

2.3.4 Servicio, satisfacción de los inquilinos.

El arrendamiento es un servicio que se le proporciona a un cliente llamado arrendatario, el cual busca satisfacer una necesidad (habitacional). Cuando el arrendatario o inquilino se encuentra satisfecho, sigue ocupando el servicio y esto traerá un beneficio a ambas partes; ya que mientras una satisface una necesidad de vivienda, la otra satisface una económica.

El hecho de satisfacer la necesidad de vivienda de una persona, es también, una satisfacción social, pues como ya se mencionó, en una ciudad como México, brinda soluciones a un problema social muy grande.

Por ley, la muerte no es motivo de que termine el arrendamiento, ya que si algún familiar que viva con él lo solicita (hijos o esposos), el contrato seguirá vigente.

2.4 Reacción del mercado en época de crisis y situación actual del ramo.

Cuando se presentan problemas económicos en el país que afectan el costo de la mayoría de los bienes o servicios que consume la sociedad, el arrendamiento para habitación no es la excepción.

La crisis económica-política-social que se dió en el país en el mes de diciembre de 1994, con su consecuente devaluación, afectaron el poder adquisitivo de los consumidores. La capital del país se enfrenta (a consecuencia de todos los problemas que surgieron en 1994) al desplome de las rentas, las cuales se han tenido que reducir o se pierden inquilinos. Alberto Regalado,²⁶ dirigente de la Cámara de Propietarios Inmobiliarios, afirma que " los casatenientes no encuentran ni inquilinos ni compradores de sus inmuebles ".

Se ha sabido de muchos casos, en los que varias familias residen en el mismo lugar para afrontar la carestía de la vida que se disparó con la devaluación, aunque ya tenía tiempo. Muchas familias viven en el mismo lugar para así compartir la carga que ello representa. La ciudad padece escasez de espacios para vivienda, por lo que dejó de ser negocio construir para vivienda o destinar edificios a vivienda. Regalado menciona también que rentar para vivienda dejó de ser negocio desde hace tiempo y que los casatenientes prefieren buscarle a su inmueble otro uso de suelo que le rinda mejores resultados. Desgraciadamente en la ciudad de México es muy difícil realizar dicho cambio por el exceso de comercios en determinadas áreas o por el rechazo a dicho cambio por parte de los habitantes de determinadas zonas.

²⁶ HERRERA, Joaquín. "Cae la Demanda de Locales y Departamentos debido a las Excesivas Rentas: Regalado" Excelsior. México. Segunda Parte de la Sección A. Enero 23, 1995.

Desde hace tiempo, existen departamentos vacíos desde hace casi un año en miles de casos. La oferta de espacios es infinitamente mayor que la demanda, además es falsa la idea de que los arrendadores aumentan o duplican las rentas a su arbitrio, ya que si se realizara los arrendadores corren el riesgo de ser demandados o que el arrendatario no refrende su contrato, perdiendo clientes y corriendo el riesgo de no rentar el inmueble por algún tiempo. Además no se puede cobrar más a personas que no sólo no mejora sino disminuye su ingreso. A este respecto, el Sr. Regalado, aconseja la disminución de las rentas, pues es mejor perder plusvalía a durar meses buscando inquilinos; indica también que "es mejor un mal arreglo que un buen pleito".

La Cámara de Propietarios Inmobiliarios recibe gran cantidad de llamadas que le notifican conflictos, juicios, pleitos, etc., entre inquilinos y arrendadores. El Sr. Regalado insiste en el consejo de disminuir la renta antes de perder al cliente. Menciona que por ejemplo en la Zona de Polanco quienes pagaban N\$ 5,000 mensuales no pueden pagar más y ha aconsejado disminuir la renta a N\$ 4,500 o N\$ 4,000.

Además de todos los problemas en la relación arrendador-arrendatario (además de la crisis económica), ha surgido el problema de la invasión. El Sr.

Regalado menciona que el partido Frente Cardenista, ha sido uno de los causantes de dicho problema, ya que aprovecha momentos en que un edificio o casa se encuentren desocupados por diversos motivos (viajes, reparaciones, etc.), y se introducen en dicho inmueble, acarreando personas inocentes o ignorantes de la realidad, para ocupar dichos lugares con el fin de utilizarlos para su beneficio. Dicha arbitrariedad, no es atendida por ninguna dependencia (Secretaría de Protección y Vialidad, Procuraduría General de Justicia del D.F.). Además, las agencias del Ministerio Público se resisten a levantar actas respecto a este tipo de actos ilícitos.

TERCER CAPÍTULO

3. MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL NEGOCIO INMOBILIARIO DE ARRENDAMIENTO PARA HABITACIÓN

El negocio de arrendamiento es una forma de organización, ya que para su desarrollo utiliza recursos tanto materiales, económicos como humanos. Es por ello que dicho negocio requiere de una buena administración.

En el presente capítulo se conjuntarán los dos anteriores, estableciendo un modelo que se propone para la correcta administración de bienes inmuebles destinados al arrendamiento de habitación. Dicho modelo, será de utilidad para los propietarios que administren o pretendan llevar personalmente la administración de sus inmuebles, ya que indica todos los aspectos que se deben considerar para ello. La suma de todos los aspectos indicados debe dar como resultado una administración eficiente del inmueble.

Dicho modelo guiará a quienes se inician en el negocio; y al mismo tiempo ayudará a que quienes llevan la administración de sus inmuebles a analizarla y corregirla si es necesario. Propone un marco general, al cual, dependiendo de los objetivos, ubicación, condiciones y número de viviendas, se podrá modificar.

MODELO

3.1 Planeación.

El proporcionar vivienda en renta, es un servicio fundamental en la Ciudad de México, pues constituye un problema social que el Gobierno no puede satisfacer al 100%. Es por ello que dicha actividad es de gran importancia ya que el problema de vivienda en la Ciudad de México es cada día mayor y el contar con inmuebles que se puedan destinar al arrendamiento, ayuda en parte a solucionar dicho problema.

Es pues un negocio en el que se debe buscar la obtención de utilidades, proporcionando un servicio a la comunidad; por lo que tiene un fin tanto económico como social. Al estructurar la administración de un inmueble destinado al uso que se ha venido mencionando, se debe fijar la meta o fin particular que se espera alcanzar en un futuro previamente determinado.

Los OBJETIVOS de carácter general que se deben establecer en dicho negocio son:

- Proporcionar vivienda digna brindando un mantenimiento constante
- Obtener utilidades por realizar dicha actividad.
- Mantener el inmueble habitado.
- Los ingresos deben cubrir los egresos que origine el o los inmuebles.

Las METAS por ser medibles y cuantificables, deberán ser establecidas dependiendo de cada propietario y cada tipo de inmueble, sin embargo, podemos establecer algunas de carácter general que son indispensables para brindar un buen servicio:

- Incrementar ingresos netos anuales por lo menos en el porcentaje que se tenga de inflación.
- Dar mantenimiento general al inmueble por lo menos cada 2 años, para conservar sus instalaciones en buen estado y poder justificar tanto la renta que se pide como el incremento que se hace al término del contrato.
- Procurar que el inmueble (casa o departamento), no se encuentre desocupado por más de 1 año.

Como en toda organización, se deben fijar POLÍTICAS con cierto grado de flexibilidad. Dichas políticas deben ser del conocimiento tanto de los solicitantes como de los inquilinos.

Es de gran importancia que cada administración fije sus políticas tanto para la aceptación de inquilinos, como para su estancia; ya que dichas políticas darán una característica muy personal a la administración y puede llegar a distinguirla de las demás. Las políticas o acuerdos a los que se lleguen durante la negociación, deben quedar asentados por escrito en un anexo al contrato de arrendamiento, para que el ambas partes estén informadas y acepten dichas cláusulas.

A continuación se indican algunas políticas que se consideran indispensables y a las cuales se les podrá anexar otras que el arrendador juzgue convenientes:

- Se debe establecer el día límite del pago de la renta y el lugar o la forma. Se recomienda establecer cierta multa en caso de que el inquilino se atrase demasiado en su pago, con el fin de que no se vuelva costumbre el atraso, dicha política debe ser flexible dependiendo del comportamiento que el inquilino tenga.
- Establecer desde un principio la forma de pago de la renta, la cual puede ser por medio de cheque, depósito o efectivo (moneda nacional); y solo se entregará el recibo correspondiente (el cual debe contener todos los requisitos

de ley) cuando el administrador cuente con el pago efectivo. Se deberá indicar desde un principio el tipo sanciones que tendrá el inquilino en el caso de que su pago sea por medio de cheque y este sea incobrable por cualquier motivo. Es recomendable que de preferencia dicho pago sea realizado por medio de un depósito en efectivo.

- Se debe establecer el mantenimiento que el inquilino deberá de brindar a la parte del inmueble que alquile para la conservación del mismo, y las situaciones en las cuales los gastos extraordinarios con relación al buen mantenimiento correrán por parte del arrendador, del inquilino o de ambas partes. También se deberá determinar si el inquilino contribuirá con una cuota al mantenimiento del inmueble o no, y de ser así la cantidad de la misma.
- Se deberá establecer las condiciones en las que se entrega el inmueble al inquilino, las cuales deberán de ser las mismas con las que se haga entrega del mismo al terminar definitivamente el contrato de arrendamiento.
- Cada administración deberá determinar la aceptación de inquilinos con niños o animales (existen inmuebles en los cuales no son admitidos).
- Una política que podríamos denominar Interna, sería que tratándose de departamentos con los mismos servicios y en las mismas condiciones, las rentas deberán ser equitativas para que no se perciba preferencia por algún inquilino, y de ese modo evitar problemas posteriores.

- Se debe indicar el comportamiento que debe presentar el inquilino durante su estancia en el inmueble arrendado.

En el negocio de arrendamiento, los factores externos que se deben de tomar en consideración son:

- Factores político-económicos.- Dichos factores afectan directamente en el poder adquisitivo de la población; y cuando esto ocurre, muchos inquilinos no cuentan con los recursos necesarios para afrontar un alza en la renta, aún cuando dicho aumento no sea mayor al establecido. En México los cambios políticos afectan de sobremanera la situación económica.
- Factores legales.- Aún cuando la Legislación Inquilinaria para el Distrito Federal, no sufre cambios constantemente, es un factor que hay que tomar en cuenta pues afecta directamente al propietario de un inmueble destinado a dicho uso. Además, de modificaciones en la ley que rige las construcciones y mantenimiento de inmuebles en el Distrito Federal. También es importante estar al tanto de las reformas o modificaciones que presenten las leyes del ISR y el impuesto predial.
- Factores naturales.- La Ciudad de México está ubicada en un zona sísmica, por lo que se debe tener en consideración la posibilidad de algún percance de

esta naturaleza, para tener las precauciones debidas y planes alternativos de acción.

- **Competencia.-** Se debe analizar la zona en la que se encuentra el inmueble y las características que se requieren. Se debe estar pendiente de las condiciones y beneficios que ofrece la competencia de la zona, para de ese modo, poder estudiar la forma de cómo superarla. Se debe estudiar la cantidad y calidad de la competencia. La competencia es un elemento muy importante que del que se hablará posteriormente con mayor amplitud.

Los factores internos básicos que se deben tomar en cuenta son:

- **Capacidad económica del propietario,** ya que dependiendo de los recursos con los que cuente para la administración y todo lo que ella implica, será la calidad del servicio que preste.
- **Solvencia económica y moral de los inquilinos.**
- **Calidad moral y competitividad de la persona(s) que preste sus servicios como encargado (portero) del inmueble,** si es que se utiliza.
- **Competitividad y lealtad de los asesores legales y contables.**

El arrendador deberá planear la administración total del inmueble.

Dentro de la planeación se deberán contemplar los planes alternativos de acción en diversos casos. Dichos casos son:

- Crisis Económica. - En tiempos de crisis, se debe considerar la posibilidad de no incrementar las rentas o efectuar un incremento moderado, con el objeto de no perder inquilinos y con ello ocasionar pérdidas económicas que afecten la remodelación y promoción, aumentando la posibilidad de mantener el inmueble desocupado por tiempo indeterminado.
- Reformas a la legislación Inquilinaria. - Para ello se cuenta con la asesoría legal, o en su defecto el arrendador debe estar al pendiente en el Diario Oficial y en la Gaceta Oficial.
- Reformas a las leyes fiscales. - Contar con una asesoría contable oportuna para estar actualizados.
- Se debe considerar la posibilidad de perder o cambiar de asesorías cuando estas no brinden el servicio esperado.
- Juicios de arrendamiento. - Generalmente largos y costosos.
- Abandono del inmueble por parte del inquilino antes de la fecha de término de contrato.
- Remodelaciones poco habituales a las que se tenga que someter el inmueble por seguridad de sus habitantes.

- Cualquier problema relacionado con la puntualidad o constancia en los pagos de las rentas (asesores legales y contables).
- Inmueble desocupado por más de un año.- En época de crisis es común. Se aconseja incrementar la promoción.

Cada administración determinará en la práctica los cursos alternativos de acción que le beneficiarán.

Los aspectos que se mencionan a continuación también forman parte de la planeación, pero debido a su importancia serán tratados individualmente.

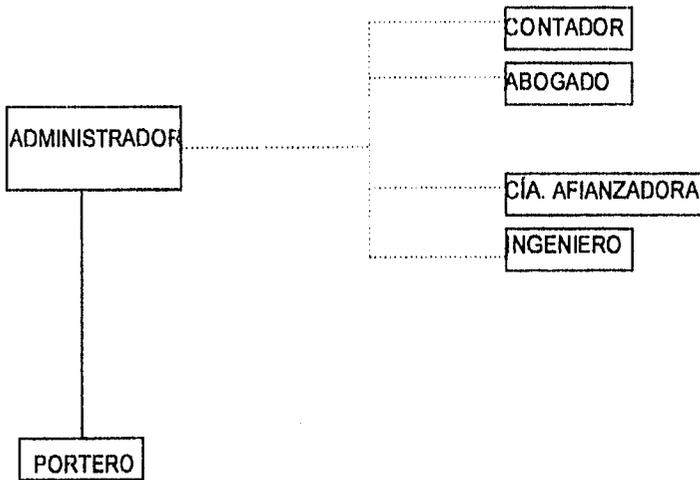
3.2 Estructura.

Como se ha podido observar es una organización relativamente pequeña, en la cual el o los propietarios, fungen como administradores generales del o de los Inmuebles. Ellos se deben encargar de todo lo mencionado en el modelo y tomar decisiones contando con la información y ayuda que brindan los asesores.

Los asesores únicamente aconsejarán, serán miembros staff, pues brindan información, asesoran, prestan sus servicios y revisan el desempeño de la

administración ocasionalmente. Los asesores son: el contador, el abogado, el ingeniero y la compañía afianzadora.

El portero si depende directamente del propietario (administrador).



Es necesario que cuando se trate de 2 o más propietarios, estos establezcan su lugar dentro de la administración del o de los inmuebles.

3.3 Mercado.

Existen 4 elementos muy importantes que se deben de determinar y tomar en cuenta al iniciar la administración de un inmueble: ubicación, mercado meta, competencia y medios de publicidad.

Se debe analizar la ubicación que tenga el inmueble para de ese modo determinar, cuál será el tipo de personas a las que se busque brindar el servicio.

El elemento ubicación es de gran importancia, ya que puede afectar la demanda del inmueble de diversas formas. Se debe analizar que tipo de personas se pueden ver beneficiadas con la renta del inmueble en una zona determinada, ya sea por que su trabajo se encuentre cercano, su capacidad económica, le brinde status, seguridad o tranquilidad, etc.

Dependiendo de la zona en la que se encuentre el inmueble será el nivel de servicio que se brindará, ya que mientras más elevado sea el nivel socioeconómico, se demandará un mayor número de beneficios y servicios que en los de zonas populares. Éste elemento influye en la renta que se solicite.

El mercado meta es el conjunto de personas al cual se enfocará el servicio; y dependerá tanto de la ubicación como de las condiciones del inmueble. Es un elemento importante pues debe de encajar perfectamente el tipo de personas con el inmueble. Se debe buscar uniformidad en dichos elementos.

Se debe analizar detenidamente la ubicación para poder determinar el mercado meta al que se debe enfocar la administración. Cada zona posee sus propias características, que deben ser analizadas individualmente.

Se debe tratar de que todos los inquilinos compartan el mismo nivel cultural (costumbres, educación, etc.; son factores importantes) para evitar conflictos posteriores, y además se fomenta que los inquilinos se sientan identificados entre sí y les agrade vivir en dicho inmueble.

Como en cualquier tipo de servicio, se debe analizar a la competencia para observar los beneficios que ofrece y mantenerse en un buen nivel. El análisis de la competencia, nos indica el nivel de servicio, y las ventajas y desventajas con las que se cuenta; ayudará a mejorar el servicio que se presta e indicará si de acuerdo a las condiciones en que se encuentra el inmueble y el servicio que ofrece, las rentas se encuentran en nivel del mercado. Es necesario analizar la

cantidad de inmuebles que existen en renta en la zona y la calidad tanto del inmueble como de los servicios que se ofrecen con el fin de saber nuestro nivel.

Se debe investigar con regularidad a la competencia, conociendo los requisitos que solicita y los servicios que ofrece. De la investigación se podrá obtener una análisis de fuerzas y debilidades, con lo cual se podrá mejorar el servicio que se presta. Dicho análisis debe ser lo más objetivo posible, para que realmente sea de utilidad.

En zonas residenciales o de clase media, las condiciones en las que se mantenga el inmueble, nos dará una ventaja o desventaja frente a la competencia, pues si otro inmueble ofrece en la misma zona mejor servicio e imagen por la misma renta (o un poco mayor), dicho inmueble será preferido por el inquilino.

Los 3 elementos que se han mencionado influyen en la elección de los medios de publicidad que se utilizarán en la promoción del inmueble. Los medios más comunes son:

- Carteles o mantas, colocados en la fachada del inmueble, indicando el teléfono o el lugar en dónde se da información (los más sencillos y utilizados).
- Anuncios de vinil colocados en diversos puntos de la zona.

- Boletines colocados en los pizarrones de información de empresas que se encuentran en la zona.
- Periódico; dependiendo de la clase de inquilino que se busque (mercado meta), se debe seleccionar el periódico en el cual se anunciará la renta del inmueble con sus características primordiales (zona, número de recámaras, baños, servicios, renta, etc.) y el número telefónico o lugar donde se pueden solicitar informes.
- Recomendación de los mismos inquilinos, actuales o no, ya que si el servicio que reciben o recibieron, les ha dado la satisfacción adecuada, no dudarán en recomendarlo en caso de que dejen la vivienda o que observen que el inmueble se encuentra parcialmente desocupado.

Éstos elementos, junto con la oferta y la demanda, determinan la renta o precio que se solicita por el inmueble.

Por lo que se puede observar, estos 4 elementos se interrelacionan entre sí y dependen unos de otros; pero además de ellos, existen otros puntos importantes que se deben analizar para completar la buena administración de los inmuebles.

3.4 Asesorías.

La administración debe sintetizar una serie de elementos tanto externos como internos para que cumpla con su objetivo, sin embargo, esto no se logrará si no se cuenta con información oportuna y actual, para ello requiere el apoyo de especialistas. Dichos especialistas forman su sistema de información, por medio del cual analizara y tomará las decisiones que considere oportunas. Al apoyo que brindan dichos especialistas les llamaremos asesorías.

Ya que su función dentro de la administración es de suma importancia, la elección de los asesores deberá ser lo más estricta posible. Se deben buscar asesores competentes profesionalmente y sobre todo que sean éticos en su trabajo.

Asesorías legal y contable.- Deben ser confiables y de calidad, que brinden su consejo y apoyo en el mantener informado a la administración de cualquier cambio que se de en las leyes que afecten su actividad, para de ese modo poder tomar decisiones adecuadas en un momento dado. Estos tipos de asesorías son de carácter externo, ya que tienen una función Staff para la administración. Estas asesorías pueden ser contratadas independientemente o solicitar los servicios de un despacho de asesoría que brinde ambos servicios.

El asesor legal deberá brindar apoyo en:

- La realización de contratos indicando a la administración la redacción que se debe dar a dicho documento o a las cláusulas adicionales que se estipulen.
- Brindará sus servicios en caso de que entre las partes exista algún conflicto legal.
- Informará sobre cualquier reforma que exista en la Legislación Inquilinaria.
- Asesoría, en caso de contar con el servicio de portería, con todo lo relacionado a la ley del trabajo.
- Aconsejar a la administración en cualquier problema o anomalía que se presente.

El asesor contable, deberá:

- Mantener informada a la administración de todo lo relacionado con los pagos de impuestos (predial, ISR, etc.) correspondientes a dicha actividad; así como elaborar las declaraciones, cálculos y pagos de los impuestos correspondientes. Dicha información deberá ser oportuna.
- Realizar el registro de contratos.
- Auxiliar en las auditorías que se le realicen.
- Analizar junto con el arrendador la documentación que entrega el solicitante.

- Asesorar con lo que se relacione con empleados si es que se cuenta con el servicio de portería.
- Aconsejar a la administración en cualquier problema o anomalía que se presente.

Además de dichas asesorías, se debe estar apoyado por un ingeniero competente que oriente en el mantenimiento del inmueble.

Otro tipo de apoyo importante, es el que brinda indirectamente la afianzadora (en caso de que uno de los requisitos sea la fianza), ya que dicha empresa realizará una investigación económica del solicitante y del aval, y al otorgar la fianza al inquilino, nos indica que tanto el solicitante como el aval, son solventes económicamente, y la afianzadora responde por ellos.

Un tipo de apoyo interno es el que realiza el portero, ya que es la persona encargada del inmueble y la que mantiene informada a la administración del ambiente y problemáticas que se presentan en el inmueble. Es indispensable que dicha persona sea de entera confianza, para que realmente sea un apoyo.

3.5 Contrato de Arrendamiento.

El contrato de arrendamiento, es el documento legal por medio del cual se inicia la relación arrendador-inquilino. Es de suma importancia que se elabore y se firme, ya que es un comprobante de la fecha de inicio de la relación y las condiciones que se pactaron. La falta de este contrato es imputable al arrendador y le perjudica.

La duración mínima de todo contrato de arrendamiento de inmuebles destinado a la habitación, será de un año forzoso salvo convenio en contrario.

Dicho contrato deberá contener cuando menos²⁷:

- Nombres del arrendador y arrendatario.
- La ubicación del inmueble.
- Descripción detallada del inmueble objeto del contrato y de las instalaciones y accesorios con que cuenta para el uso y goce del mismo, así como el estado que guardan.
- El monto de la renta.
- La garantía, en su caso.

²⁷ Código Civil para el D.F. Capítulo IV del Título Sexto de la Segunda Parte del Libro Cuarto. Art. 2448F

- La mención expresa del destino habitacional del inmueble arrendado (sumamente importante para evitar problemas posteriores con la autoridad con respecto al uso de suelo).
- El término del contrato.
- Las obligaciones que arrendador y arrendatario contraigan adicionalmente a las establecidas en la ley.

Es usual y recomendable que dicho contrato sea también firmado por un fiador que responda por el inquilino.

El contrato deberá ser registrado ante la Tesorería del D.F. (o la autoridad competente), a más tardar 15 días después de que entre en vigor. En la Tesorería del D.F. se dejará un original del contrato, el segundo se entregará al inquilino y el tercero se quedará en poder del arrendador.

El registro del o de los contratos guarda una estrecha relación con el pago del impuesto predial, ya que en el arrendamiento de inmuebles, dicho impuesto se puede determinar en base a rentas. El arrendador puede cubrir el pago de dicho impuesto en forma anual o bimestral (febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre). Se deberá indicar al contador, las rentas mensuales registradas para que se determine el importe que se deberá pagar por dicho concepto. Dicho pago

se podrá realizar en cualquier Administración Tributaria Local, Oficina Auxiliar o sucursal bancaria autorizada.

3.6 Selección de Inquilinos y Negociación.

Cuando el arrendador desee rentar su inmueble deberá promocionarlo, y de ese modo se iniciará el proceso de selección de inquilinos, el cual incluye un elemento importante: la negociación.

Es recomendable que se utilice la negociación a base de principios,²⁸ pues esta negociación busca obtener beneficios para ambas partes, una satisface su necesidad de vivienda y la otra proporciona un servicio obteniendo por ello una remuneración. Este tipo de negociación fomenta la buena relación con las personas, la cual es de gran importancia. Dicha negociación consiste en 4 etapas:

1. Separar el objeto de la negociación de las personas: para dar un trato con amplio sentido humano, se debe considerar a la persona y luego al objeto de la negociación. Se debe escuchar, reconocer lo que la otra parte quiere transmitir, exponer con claridad todas las ideas, nunca se debe hablar sobre lo que se cree que la otra parte piensa.

²⁸ Fisher, Roger. Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin Ceder. Págs. 39-114

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

2. Centrarse en los intereses: buscar intereses en común y los que no lo son para poder compaginarlos y llegar a una negociación positiva y generar soluciones viables y benéficas para todos. Realizar propuestas concretas y flexibles.
3. Generar alternativas: tener visión amplia para entender el problema y crear formas propicias que lo solucionen. En el proceso es indispensable el TIEMPO, para tomar la mejor decisión en el momento adecuado. Entender la postura contraria y procurar que la otra parte lo haga también.
4. Criterios objetivos: toda la negociación debe ser objetiva, flexible y justa.

Procedimiento de Selección y Negociación:

- Empezarán a llegar llamadas solicitando informes
- Posteriormente algunos para concertar una cita con el fin de conocer el inmueble que se ofrece
- En dicha cita, se deberá dar al solicitante por escrito los requisitos que se piden y aclarar cualquier duda que se presente; es importante indicar los servicios con los que cuenta el inmueble así como el monto de la renta y de la cuota de mantenimiento (si es que se utiliza). Hay ocasiones en que los solicitantes piden otra cita para analizar mejor el inmueble. Es de suma importancia que en la entrevista con el interesado se de una simpatía mutua, ya que puede ser el inicio de una relación (inquilino-arrendador), y es

importante que ambas partes se agraden para tener una buena relación; además de que el ambiente es fundamental para que los inquilinos se sientan conformes con el servicio, contribuyen a que su permanencia en el inmueble sea mayor, ya que en ocasiones un mal ambiente logra que los inquilinos abandonen el lugar en busca de tranquilidad. Es por ello importante la selección, ya que un inquilino que no concuerde con los demás puede causar severos daños o conflictos en la relación de la administración con los demás inquilinos. Los requisitos que debe de entregar el solicitante son los siguientes: Del interesado: Nombre completo, Domicilio y teléfono actual, Domicilio del lugar de trabajo y comprobante o carta de ingresos y Copia fotostática de alguna identificación (pasaporte, licencia de manejo). Del Aval: Ser propietario de bienes raíces en el D.F., Copia fotostática de: escritura y de la última boleta predial del inmueble, e Identificación: pasaporte y licencia de manejo. Además: Una fianza tramitada con una afianzadora de prestigio, o en su defecto con dos meses como depósito, y la renta del mes en que se inicie el contrato de arrendamiento.

- Se otorgará de 1 a 2 semanas para que la persona interesada se comunique de nuevo con la administración, y si dentro de este tiempo no lo hace, perderá su preferencia sobre otra que se hubiera comunicado después.
- Si el solicitante se comunica y se encuentra interesado, deberá entregar al arrendador los documentos solicitados.

- Dichos requisitos deberán ser analizados tanto por el arrendador como por el asesor contable (opina y aconseja), para su aceptación o rechazo.
- En caso de ser aceptado, se procederá a negociar las condiciones del contrato. La negociación deberá ser objetiva, e igual para todos los solicitantes; ya que de no ser así, y algún solicitante percibe que el trato que se le brinda no es semejante a los demás, puede ocasionar que abandone la negociación o se de lugar a quejas posteriores a la firma del contrato. Para que la negociación tenga un buen resultado, debe planearse, analizarse y concluir con el diálogo con el solicitante.
- Dicho diálogo deberá realizarse personalmente en una cita previamente concertada.
- Durante la negociación el arrendador debe exponer al solicitante todas las "reglas del juego" que se acostumbran en el inmueble con el objeto de que éste las conozca y analice si son convenientes a sus intereses. Se deben aclarar todas las dudas que tenga el solicitante para que si se llega a la firma del contrato, no tenga dudas sobre los derechos y obligaciones que contraerá al hacerlo. Es importante indicar las condiciones que se requieren para la renovación del contrato.
- Una vez concluida la negociación y si se llegó a un acuerdo entre ambas partes, se consultará al asesor legal para que elabore el contrato con las

cláusulas pertinentes que se acordaron en la negociación. Si no se llegó a algún acuerdo se vuelve a iniciar el proceso.

- Para la realización del contrato de arrendamiento, se puede hacer uso de las formas de contrato que se encuentran redactadas y se consiguen en cualquier papelería fiscal (con o sin ayal), y que contienen todas las cláusulas que por ley deben incluir; es permitido anexar cláusulas adicionales según los requisitos de cada propietario y la negociación que se halla realizado con el inquilino.
- A continuación el solicitante deberá determinar su respaldo económico, es decir si prefiere fianza o depósito, para que en el caso de que sea aceptado y prefiera utilizar la fianza, se aceleren los trámites de investigación ya que la afianzadora solicita una copia del contrato (no es necesario que dicho documento esté firmado).
- Una vez que la administración tenga en su poder la fianza o el depósito solicitado, se realizará la firma del contrato en tres tantos.
- Posteriormente el asesor contable registrará los contratos ante la Tesorería correspondiente (dicha actividad podrá ser realizada tanto como por el arrendador como por el asesor contable). Un tanto quedará en poder de la administración para ser archivado, el segundo en poder del inquilino y el tercero quedará archivado en la Tesorería.

- Posteriormente se procederá a entregar las llaves del inmueble. La duración del trámite no debe llevar más de 1 mes. Dicho procedimiento puede ser alterado según cada administración lo considere necesario para sus intereses.

Figura 1

PROCESO DE SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN

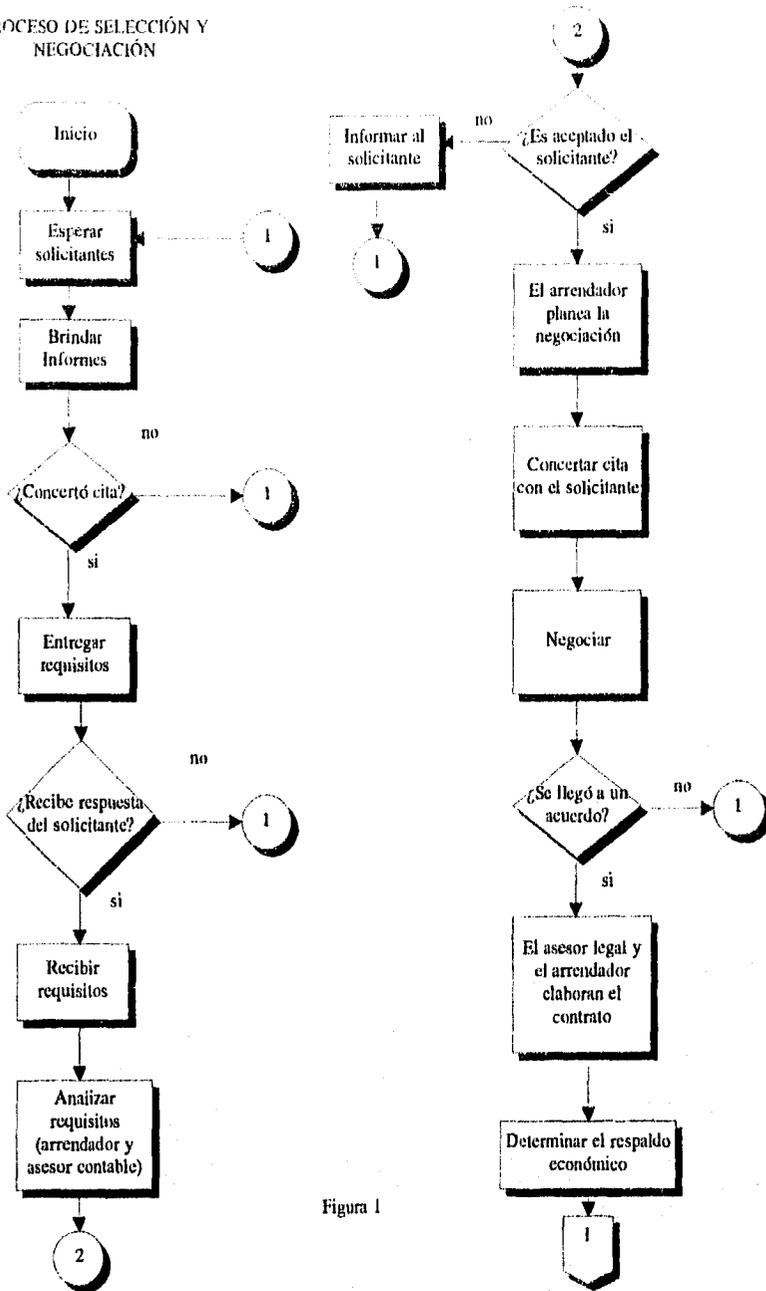


Figura 1

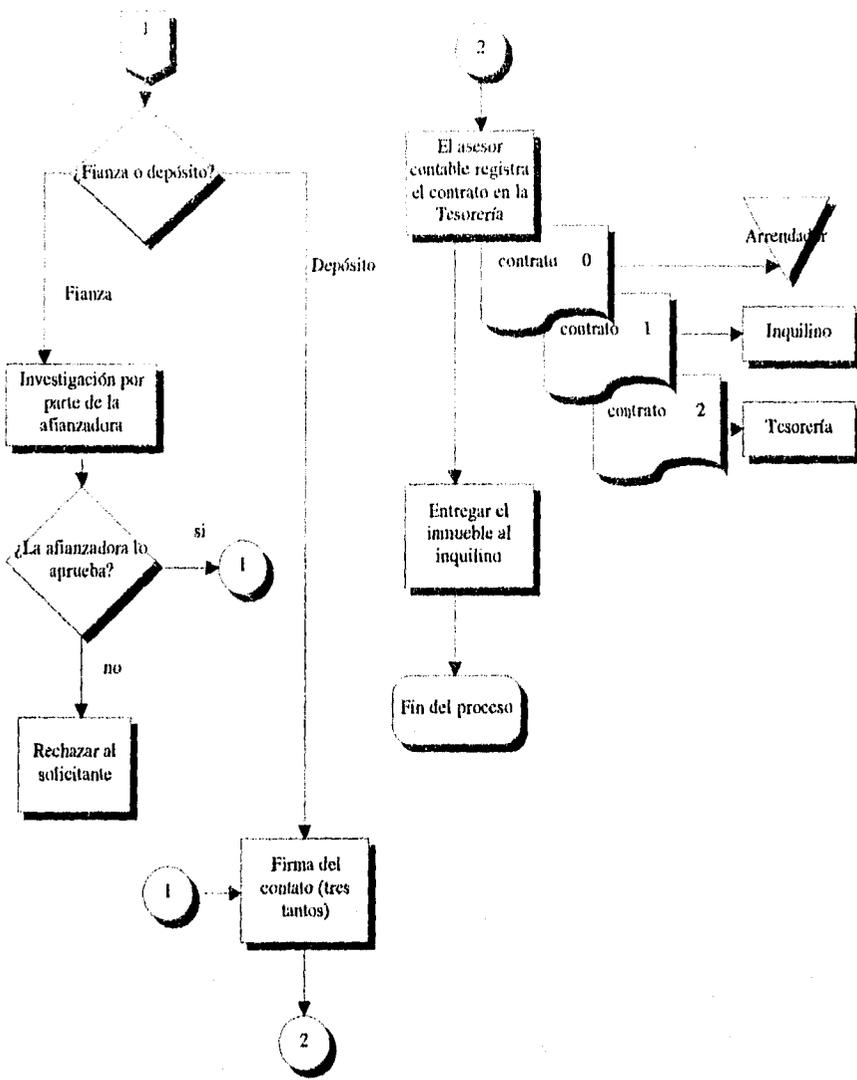


Figura 1

3.7 Renovación del Contrato de Arrendamiento.

Es importante que el arrendador analice la relación que se ha mantenido con el inquilino, para renovar o no el contrato de arrendamiento.

Procedimiento de renovación del contrato de arrendamiento:

- Es necesario que el arrendador realice un análisis del comportamiento del inquilino durante su permanencia en el inmueble, con el fin de determinar si es conveniente o no renovar el contrato. Es su obligación estar pendiente de la fecha de término de cada uno para que con tiempo suficiente analice y planee la negociación que llevará a cabo en la renovación del contrato.
- Si la administración no desea renovar el contrato, deberá consultar con su asesor legal, para planear juntos la mejor forma de dar por terminado el contrato sin tener que llegar a un juicio.
- En caso de que el inquilino no desee dar por terminado el contrato, el asesor legal deberá preparar demanda.
- Si el inquilino acepta dar por terminada la relación se deberá determinar la fecha de entrega del inmueble y las sanciones que tendrá el inquilino en caso de no desocuparlo o dejarlo en condiciones diferentes a las establecidas por la administración.

- Si el inmueble es entregado en buenas condiciones, se le deberá entregar al inquilino los depósitos que entregó a la administración al inicio del contrato; si no fuese así, dichos depósitos se utilizarán para la remodelación del inmueble.
- En caso de desear renovar el contrato, es necesario comunicarse con el inquilino uno o dos meses antes del término de su contrato con el fin de saber si va a renovarlo.
- Si no lo renueva determinar la fecha de entrega del inmueble y las sanciones que tendrá el inquilino en caso de no desocuparlo o dejarlo en condiciones diferentes a las establecidas por la administración.
- Si el inmueble es entregado en buenas condiciones, se le deberá entregar al inquilino los depósitos que entregó a la administración al inicio del contrato; si no fuese así, dichos depósitos se utilizarán para la remodelación del inmueble.
- Si es deseo del inquilino renovar el contrato se debe concertar una cita para que se lleve a cabo la negociación.
- La cual básicamente gira en torno al aumento en el importe de la renta (es importante tomar en cuenta la situación socioeconómica y política del país).
- En caso de no llegar a un acuerdo con el inquilino, y que éste desee dar por terminado definitivamente el contrato de arrendamiento, se debe pactar la fecha de entrega y las sanciones que tendrá el inquilino en caso de no desocupar el inmueble o dejarlo en condiciones diferentes a las establecidas por la administración; y también le debe ser entregado al inquilino, en caso de

que el inmueble se encuentre en buenas condiciones, los depósitos que entregó a la administración al inicio del contrato; si no fuese así, dichos depósitos se utilizarán para la remodelación del inmueble.

- Una vez concluida la negociación de la renovación del contrato, y si se llegó a un acuerdo entre ambas partes, se consultará al asesor legal para que elabore el contrato con las cláusulas pertinentes que se acordaron.
- También debe el inquilino renovar la fianza o entregar el depósito que corresponda al nuevo contrato.
- Finalizado esto se procederá a la firma del contrato en tres tantos, con su correspondiente registro ante la Tesorería correspondiente por parte del asesor contable (o el arrendador). Un original quedará en poder del arrendador para ser archivado, el segundo en poder del inquilino y el tercero quedará archivado en la Tesorería.

Figura 2

PROCESO DE RENOVACIÓN

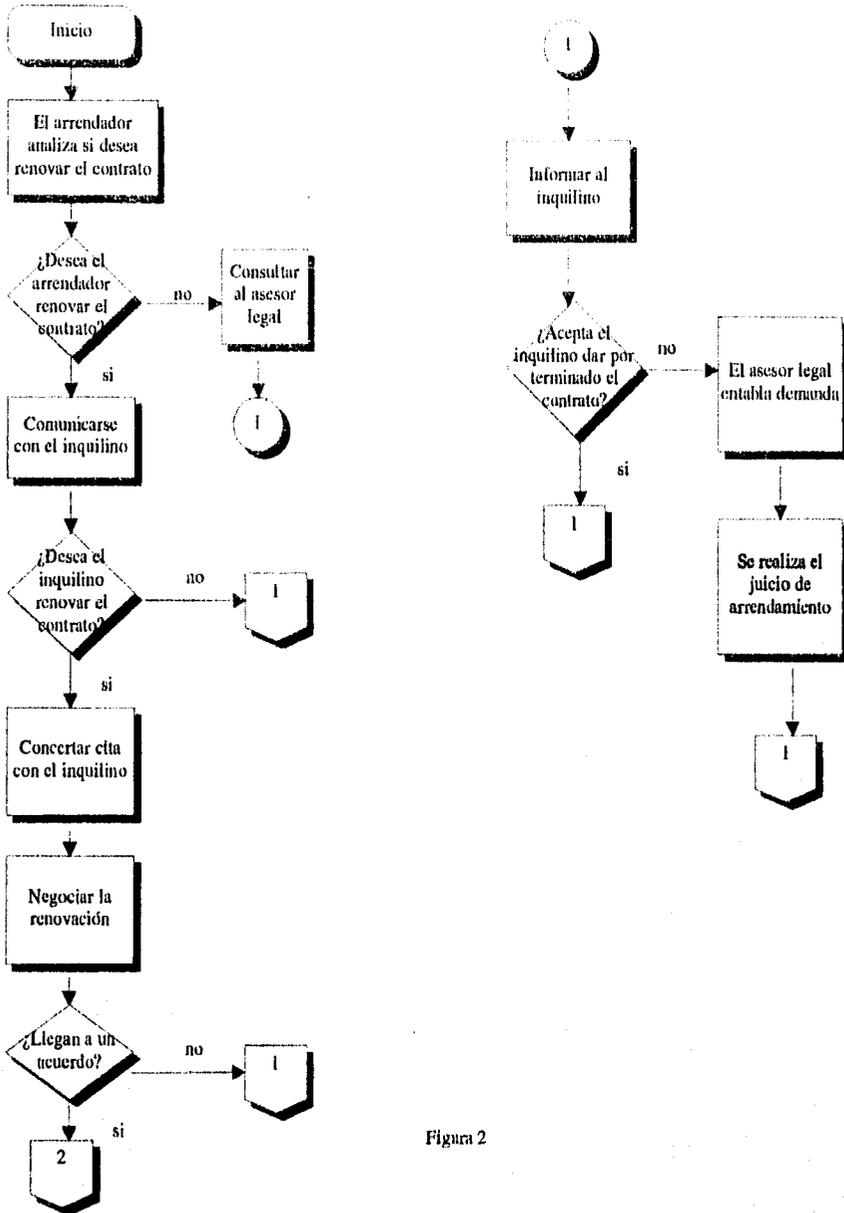


Figura 2

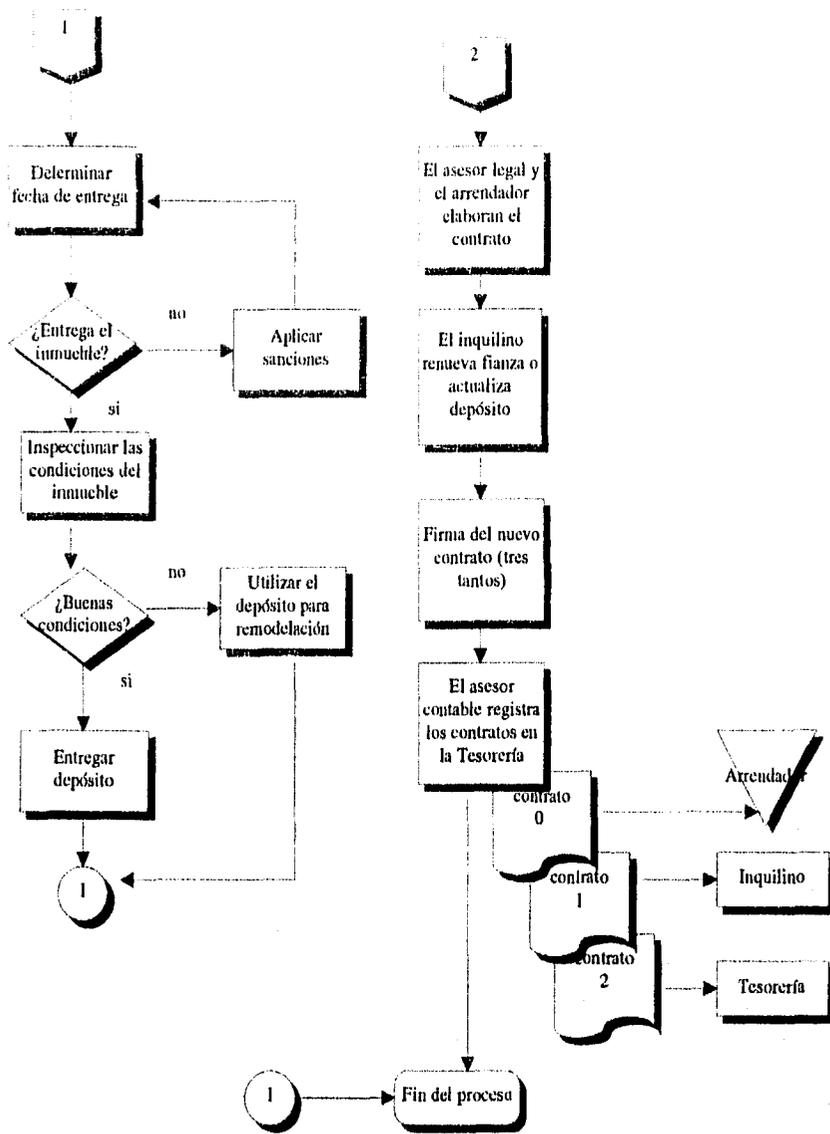


Figura 2

3.8 Factor Humano.

Es importante que el arrendador tenga una buena relación tanto con los inquilinos, como con los asesores. Es importante saber que se trata de personas y deben ser tratadas como tales.

Con respecto a los inquilinos, existen ocasiones en las que deberá ponerse en su lugar para realizar un análisis objetivo del problema o situación que se presente, y encontrar la mejor solución para ambas partes.

Los asesores también son personas y pueden llegar a cometer algún error, sin embargo este se debe cuantificar y determinar su gravedad, para tomar la decisión adecuada. Cuando el error es grave o constante, se deberá realizar un cambio de asesoría si este no es resuelto o compensado por el asesor.

3.9 Presupuestos y Formatos de Control.

Es de gran utilidad para el arrendador, la elaboración de presupuestos de ingresos y egresos, y de este modo poder preverlos para un periodo determinado. Los presupuestos forman parte tanto de la planeación (de los recursos monetarios) como del control (sirven para supervisar la planeación).

Es recomendable que dichos presupuestos sean tanto anuales como mensuales, y que sean verificados y controlados por medio de formatos elaborados por el arrendador. De suma importancia es que el arrendador elabore tanto el presupuesto de ingresos como de egresos, para determinar de ese modo sus flujos y resultados (utilidad o pérdida).

Primero se debe elaborar el presupuesto de ingresos y posteriormente el de egresos, ya que estos se deberán determinar en base a los primeros.²⁹

Para la elaboración del presupuesto de ingresos se debe tomar en cuenta:

- El monto total de las rentas que se esperan percibir, tomando en consideración las fechas de terminación de contrato y la posibilidad de que no se renueve.
- Depósitos (se pueden aplicar como reservas).
- Intereses que se obtengan por invertir lo recibido.
- Otros tales como: Ingresos por mantenimiento.

En el presupuesto de egresos, se debe de tomar en consideración:

²⁹ Karabasz, Víctor. ENCICLOPEDIA PRÁCTICA JACKSON. Tomo 1. Administración de Negocios. Pág. 60

- Gastos de mantenimiento.- generales y extraordinarios.
- Gastos por asesoría.- La asesoría legal por lo general no es constante, pero deberá presupuestar un monto previendo que se suscite algún imprevisto. En cambio, la asesoría contable si representa mes a mes una erogación de dinero que deberá preverse.
- Se deberán presupuestar los pagos fiscales correspondientes (ISR) y los pagos que se deban realizar por concepto de servicios otorgados por el Gobierno del Distrito Federal (predial).
- Gastos de promoción.
- Sueldo del portero y prestaciones de ley.
- Se debe considerar los depósitos que posiblemente se tengan que devolver en caso de que el contrato no sea renovado.
- Gastos fijos (agua, luz, etc.).

La diferencia entre ingresos y egresos (netos) será la utilidad o pérdida que se obtenga por determinado periodo.

Es recomendable que la administración formule formatos que le ayuden a llevar un control de los ingresos y egresos mes a mes, los cuales se apoyarán y se verificarán contra los presupuestos correspondientes; ayudando también a la elaboración del siguiente presupuesto.

Dichos formatos ayudarán a que se determinen los ingresos mensuales que son necesarios para que el contador determine trimestralmente el impuesto a pagar (ISR); para dicho cálculo el contador deberá aconsejar que tipo de deducción (ciega al 50% o con recibos que acepte Hacienda), es más conveniente. También los formatos indicarán la fecha de registro de los contratos y los montos de las rentas para determinar el impuesto predial a pagar bimestralmente. Dichos formatos son una gran ayuda puesto que brindan datos reales que serán útiles para poder tomar decisiones.

3.10 Control.

Ésta es una de las etapas más importantes, ya que sin ella nada de lo antes planteado puede concretarse. Se debe realizar un control de todas las partes que conforman la administración, para poder detectar fallas u omisiones, y corregirlas a tiempo.

El control debe abarcar a todos los aspectos que se mencionan en el modelo:

- Planeación: Analizar si lo planeado se ha efectuado con éxito o se debe realizar alguna corrección. Observar si se han cumplido las metas y objetivos; además de determinar si las políticas han cumplido con su finalidad.
- Estructura: Vigilar si cada uno de sus componentes cumplen con sus funciones y si no existe duplicidad de funciones. Controlar que sea respetada.
- Mercado: Analizar si los medios de publicidad son los adecuados para la ubicación del inmueble, y estudiar la posibilidad de utilizar otros. Estar al tanto de la competencia y determinar nuestra posición en el mercado.
- Asesorías: Vigilar muy de cerca la actuación de los asesores para poder contar con la seguridad de sus consejos y recomendaciones. Acudir periódicamente con ellos para que nos brinden un informe de cómo y por qué (fuentes) han realizado su labor.
- Contrato: Archivar los contratos y estar al pendiente de su vencimiento.
- Selección y Negociación: Analizar cuidadosamente la documentación que entregan los solicitantes, además de archivarla en un expediente si es que se llega a un acuerdo con él.
- Renovación: Llevar un control tanto del comportamiento del inquilino, como la puntualidad de sus pagos.

- Factor Humano: Llevar no solo un control de los asesores y de los inquilinos, registrar el comportamiento de los arrendadores para determinar fallas y aciertos que puedan ayudar a la mejor administración.
- Presupuestos y Formatos: Llevar un registro de los presupuestos y formatos que se utilizan para controlar los ingresos y egresos, además archivar toda la documentación que se relacione con el arrendamiento. Utilizar un expediente por cada inquilino para tener a la mano los documentos relacionados con él.

Figura 3

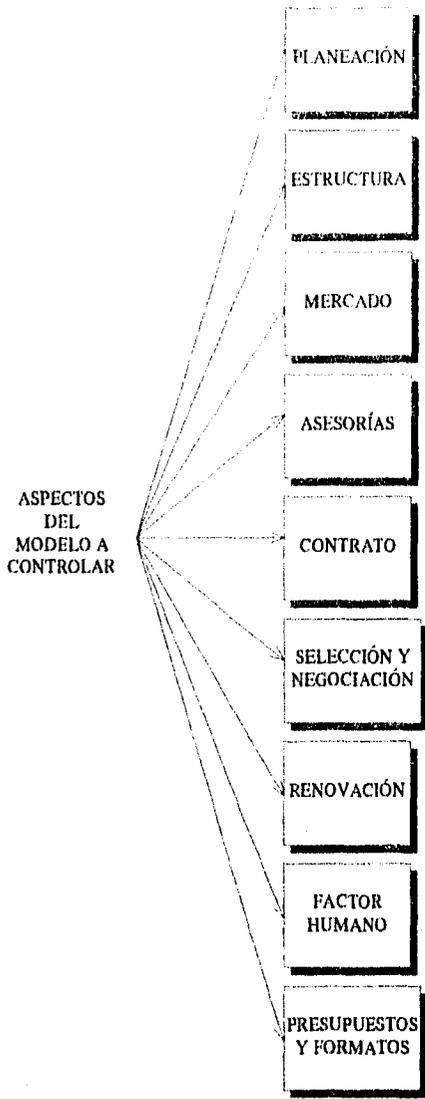


Figura 3

Además se deberá llevar un control en el mantenimiento del inmueble, el cual consta de una revisión periódica de las instalaciones tanto para la seguridad como para su imagen.

El control deberá llevarse a cabo en todas las áreas simultáneamente, analizando las repercusiones que se pueden presentar al efectuar alguna corrección en alguna de ellas.

Es importante considerar que las dependencias involucradas con dicha actividad tienen el derecho de realizar auditorías para llevar un control de ella.

El proceso del arrendamiento es el siguiente:

- Publicitar el inmueble.
- Proceso de Selección de Inquilinos y Negociación.
- Cobrar las rentas; si no recibe el pago dentro de un término prudente acudirá a la afianzadora a realizar el cobro, y anotará dicha anomalía (y cualquier otra que se presente) en el expediente del inquilino.
- Si existe otra falla en el pago se consultará al asesor legal y posteriormente se entabla un juicio para dar por terminada la relación.
- En caso de no surgir otra falla se continúa con el proceso.

- Entregar el recibo correspondiente si la renta fue cobrada totalmente.
- Realizar los pagos de los impuestos correspondientes.
- Determinar ganancias o pérdidas mensuales.
- Proceso de Renovación del Contrato.

Figura 4

FIN DEL MODELO

PROCESO DE CONTROL DEL ARRENDAMIENTO

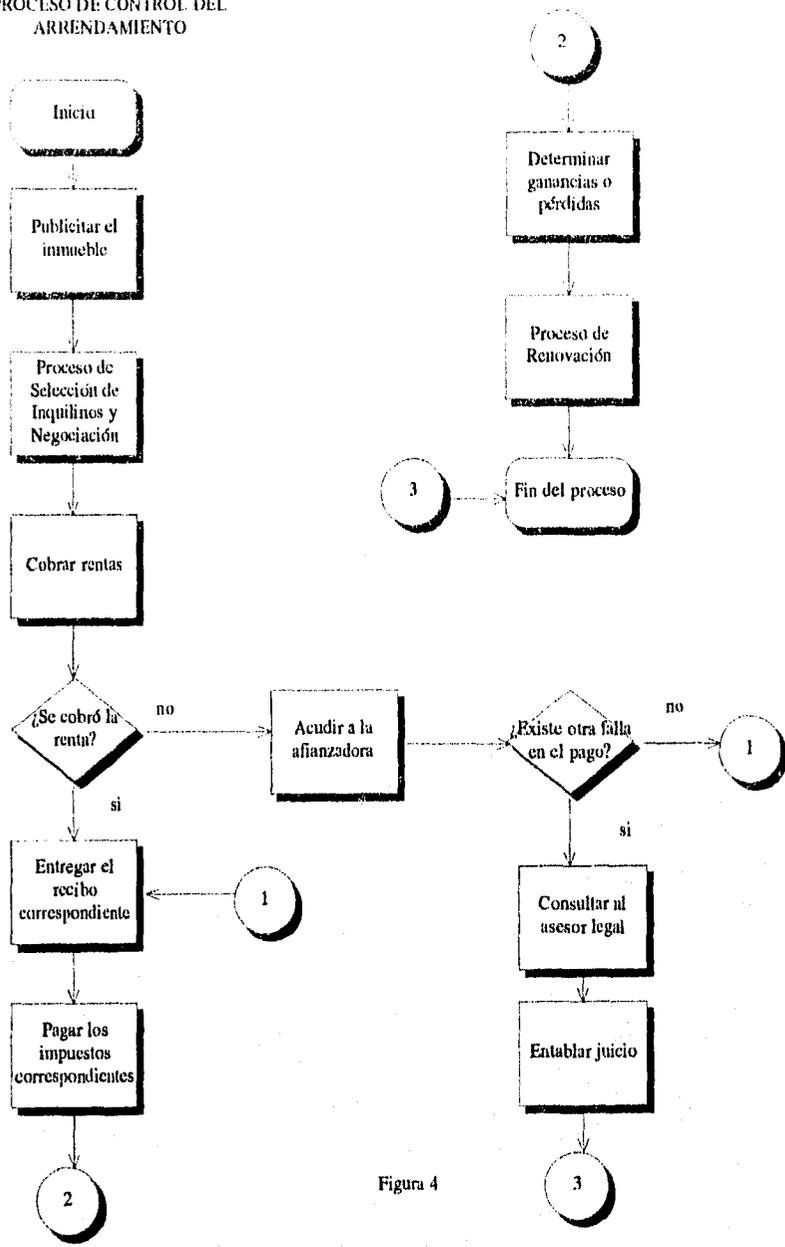


Figura 4

CUARTO CAPÍTULO

4. CASO PRÁCTICO

El inmueble que utilizaré para el caso práctico es un edificio de 12 departamentos, que se encuentra ubicado en colonia Polanco; una de las zonas denominadas residenciales de la Ciudad de México. Dicho inmueble pertenece a una familia que lleva la administración del mismo, por lo que se puede considerar como una "empresa familiar".

4.1 Antecedentes.

Hace 18 años, el edificio era propiedad del Sr. López quien lo mantenía solo como una inversión. Al fallecer, dicho edificio paso a ser propiedad de su esposa y sus dos hijas (menores de edad); y desde ese entonces pasó a ser su medio de subsistencia. La Sra. López empezó entonces a llevar personalmente la administración del edificio.

En un inicio las rentas de los departamentos se encontraban muy por debajo de las rentas promedio de la zona, además de que 3 ellos tenían "rentas congeladas"; por lo que se vio la necesidad de tratar de ajustarlas poco a poco.

Los inquilinos que no tenían congeladas sus rentas, conscientes de la situación, aceptaron voluntariamente que sus rentas se fuesen ajustando a la realidad. Los inquilinos con "rentas congeladas" eran personas de edad avanzada, por lo que ocuparon los departamentos hasta su muerte. Posteriormente dichos departamentos fueron entregados a su propietaria ya que ningún familiar reclamó sus derechos para continuar rentándolos.

Generalmente las relaciones con los inquilinos han sido satisfactorias para ambas partes, sin embargo se han llegado a entablar juicios en 3 ocasiones, llegando en 2 de ellas al "lanzamiento" del inquilino. Dicha decisión se tomó en un principio por la necesidad de desocupar el departamento, y posteriormente como ejemplo para los demás inquilinos. Para dichos trámites se contó con los servicios de un abogado civil que realizó un buen trabajo. Sus servicios no solo se utilizaron para las demandas, sino que también brindó asesoría en la elaboración de los contratos de arrendamiento, sugiriendo cláusulas que se anexaron a los mismos y que hasta la fecha se utilizan. Los juicios tuvieron una duración de 2 años por lo menos, tiempo en el cual los inquilinos no cubrieron las rentas a las que estaban obligados, lo que ocasionó pérdidas irrecuperables al tener registrados los contratos de arrendamiento, pues el impuesto predial se tuvo que pagar conforme al monto de las rentas registradas sin importar si se cobraban

o no. Además de que se tuvieron que cubrir los gastos tanto del abogado como del lanzamiento.

De los 12 departamentos, solo 2 inquilinos subsisten desde que la Sra. López administra el edificio. Los otros 10 departamentos han cambiado de inquilinos 2 o 3 veces en promedio; y generalmente dichos inquilinos han permanecido en los departamentos entre 2 y 5 años. Cuando un departamento ha sido desocupado, muchas veces se ha rentado con personas recomendadas por los mismos inquilinos y en ocasiones por quien lo desocupa; los demás han llegado por haber visto anuncios en la fachada del edificio o en el periódico.

Se ha contado con el servicio de un despacho contable para todo lo que es relacionado al pago de impuestos, aclaraciones ante las dependencias correspondientes y desde 1990, asesora también en el aspecto legal (contratos) ya que desde esa fecha no se ha tenido ninguna demanda, y por ello no se ha vuelto a consultar al abogado civil que brindaba dicho servicio.

Como todo inmueble ha requerido de un mantenimiento general, el cual generalmente se ha dado con grandes intervalos de tiempo (cuando la pintura está ya muy maltratada), por lo que siempre ha representado un gasto muy alto cuando se realiza. En un principio se utilizaron los servicios de un ingeniero, pero

representaba un gasto enorme y los resultados no eran del todo buenos, por lo que se empezó a utilizar los servicios de un "maestro albañil". Se ha tenido la ventaja de que la persona que se utiliza no solo brinda dichos servicios, sino que también ha atendido problemas de plomería y electricidad.

El edificio contaba con un portero, el cual únicamente causaba conflictos entre los inquilinos y pedía cantidades estratosféricas para "supuestos gastos" que se presentaban, por lo que se tomó la decisión de prescindir de sus servicios; ello ocasionó diversas quejas por parte de los inquilinos, pues el edificio no se encontraba limpio en áreas comunes; por lo que se tomó la decisión de contratar a una persona que hiciera la limpieza del edificio únicamente.

Para promocionar los departamentos, siempre se ha procurado reacondicionarlos y mostrarlos habitables, ya que de ese modo no se ha tenido que disminuir demasiado el monto de la renta a la hora de negociar el contrato.

No se realizaba ninguna planeación y no se seguía ningún procedimiento para la selección de inquilinos, conforme llegaban los solicitantes y dependiendo de la impresión que brindaban, al término de cada etapa, se planeaba o se pensaba en la siguiente, sin tener un procedimiento fijo a seguir.

En ocasiones debido a la falta de experiencia en un principio, se llegaron a rentar departamentos a personas no gratas, que además de causar conflictos con los demás inquilinos y 2 de ellos llegar a juicio (siendo precisamente los dos lanzamientos de los que se habló anteriormente), causaron destrozos en el departamento, por lo que se incurrió en un gasto excesivo para reacondicionarlos y poderlos rentar en condiciones habitables. Para evitar dicha situación, se ha tenido más precaución al seleccionar a los nuevos inquilinos, procurando que sean personas del mismo nivel socio-cultural que los inquilinos, para seguridad y permanencia de éstos.

En un inicio se pedían como requisitos, tanto al solicitante como a los inquilinos que renovaban su contrato, un depósito de 2 meses de renta y un aval con bienes raíces en el Distrito Federal. Dicho depósito era reembolsado al inquilino, dependiendo el estado en que dejara el departamento (el cual debería ser el mismo en el que lo recibió), sin embargo se pudo observar que en ocasiones, faltando dos meses para el término del contrato, los inquilinos dejaban de pagar la renta, aduciendo que la renta de los meses faltantes se cubrían con el depósito, por lo que al desocupar el departamento, se tuvieron que incurrir en gastos (remodelación total del departamento) que no se habían contemplado. Fue por ello que se optó por pedir el depósito de 1 mes de renta, y una fianza que garantice tanto el pago de la renta. Como dicha fianza representa en la

mayoría de las veces un gasto para los inquilinos, dependiendo de el cumplimiento en sus pagos, se les ha permitido que al renovar el contrato entreguen el equivalente a 2 meses de depósito.

En lo que respecta a la renovación del contrato, se esperaba a que faltaran unas semanas para la terminación del mismo y se procedía a negociar la renovación, lo cual ocasionó pérdidas en muchos casos, ya que si no se llegaba a un acuerdo se tenía que permitir al inquilino que desocupara el departamento hasta un mes posterior a la terminación del contrato (pues no contaba con un lugar donde mudarse), lo que provocaba que se perdiera tiempo en remodelarlo y promocionarlo.

Para el pago de la renta, se acostumbraba que la arrendadora fuera a cobrar a cada inquilino el primer sábado del mes, sin embargo, en diversas ocasiones los inquilinos no cubrían sus pagos puntualmente, por lo que se tenía que hacer otras visitas hasta terminar de cobrar.

A pesar de todos los problemas que se han presentado y que en diversas ocasiones compañías inmobiliarias han ofrecido sus servicios, la Sra. López no considera necesario dicho servicio, pues es la única actividad que realiza.

Al cumplir la mayoría de edad, las hijas de la Sra. López fueron dadas de alta como contribuyentes para el pago de ISR; para realizar dicho trámite, fue necesario llenar el formulario de registro, en el cual aparecen los datos de las propietarias del inmueble, y se señaló que la Sra. López sea la representante común (por lo que para todos los trámites relacionados con el edificio aparece si nombre seguido de las palabras "y copropietarios"). Al ser la Sra. López la representante legal, tiene la facultad de ser ella quien firme los contratos de arrendamiento; además de que sus hijas no podían dedicarse totalmente a la administración por falta de tiempo y experiencia. Desde 1990, sus hijas empiezan a participar (aunque no del todo) en la administración del edificio.

4.2 Situación Actual (Problemática)

En el análisis de la situación actual encontramos:

- Se observa que no existe una administración planeada, que todo se va arreglando conforme se presenta.
- Todas las actividades y tomas de decisión de la administración general son realizadas indistintamente por sus propietarias; por lo que en ocasiones se crean conflictos. No existe una definición de funciones de las 3 propietarias dentro de la administración para evitar esto.

- Existen políticas y reglas que son del conocimiento de los inquilinos sin estar por escrito, por lo que en ocasiones no son respetadas.
- Se encuentran desocupados 4 departamentos (25% del edificio), y a pesar de que se han presentado solicitantes, por diversos motivos, no se han rentado. Los motivos más frecuentes son el no ser aprobados por la afianzadora (no cumplen con algún requisito), no cuentan con un aval, o simplemente no cubren los requisitos que solicitan las propietarias.
- No se sigue un procedimiento de selección de inquilinos, ni se planea la negociación.
- No se negocia con tiempo la renovación de los contratos, lo cual provoca pérdidas. No se cuenta con un procedimiento establecido.
- Se han presentado casos en los cuales los pagos de la renta se realizan con cheques sin fondos, por lo que se tiene que regresar para cobrarlo. Debido a todo esto, se ha tomado la decisión de brindar a los inquilinos el número de una cuenta de cheques, para que depositen la renta durante los primeros 5 días del mes. Ello a resultado benéfico, sin embargo se siguen dando casos en que los depósitos se hacen con retraso (en el contrato existe una cláusula adicional en la que se impone una multa del 20% si no se cubre la renta en el plazo especificado, sin embargo nunca se ha hecho efectiva) o el depósito lo realizan con cheque sin fondos y ello ocasiona un cargo extra por parte del banco, este problema se incrementó a raíz de la crisis de diciembre de 1994.

- Dicha crisis provocó también: el tener que ser más flexible en el momento de negociar el incremento de la renta para no perder inquilinos; pérdida de posibles inquilinos, debido a que no se ajustaban a la renta solicitada (la cual no podía ser disminuida ya que otros departamentos iguales pagaban el monto solicitado); e incremento en los gastos (limpieza, mantenimiento, etc.).
- Se han presentado ocasiones en que algunos inquilinos han pretendido que cualquier anomalía que se presente en el departamento (en muchas ocasiones provocadas por el mal uso de ellos mismos), sea cubierta totalmente por las propietarias, por lo que se tomó la decisión de no cobrar cuota de mantenimiento.
- No existen presupuestos de ingresos y egresos.
- Se acostumbra tener en una libreta, un formato en el cual se anota: el número del departamento, el nombre del inquilino, el monto de la renta, el pago que se había efectuado (indicando si el pago estaba completo o no), y el monto total de los ingresos; ya que dicho dato se debe dar al contador trimestralmente para que realice el cálculo del Impuesto sobre la Renta (sólo ingresos por renta), para el cual se utiliza la llamada deducción ciega. Además se debe tener en cuenta el monto de las rentas mensuales que se deben de percibir (contratos registrados) para que el contador elabore el cálculo para el pago del impuesto predial, ya que éste se paga sobre el valor catastral base renta

- No se lleva un control de los ingresos y egresos que se tienen del edificio, por lo que no se pueden determinar las ganancias o pérdidas que se generan.
- No se lleva ningún tipo de control en los gastos (mantenimiento, limpieza, etc.), además de que no se tiene determinada una cantidad destinada para ello.
- En cuanto a las asesorías, la persona del despacho de contadores que utilizan las propietarias abandonó dicho despacho, por lo que la firma encargó a otra persona el atender los asuntos. Generalmente se tiene que revisar minuciosamente que los datos y los cálculos de las declaraciones estén correctos, ya que se han encontrado errores.
- El contador informó que para el 4to. bimestre de 1995, la Tesorería del Distrito Federal, había publicado nuevas tarifas del impuesto predial con el fin de ajustar su valor (dichas tarifas se incrementan bimestralmente). Esto representó una disminución en los ingresos netos, por lo que las propietarias acudieron personalmente a la Tesorería para preguntar si dicho incremento sería permanente, y se les informó que el cálculo que había realizado el contador era erróneo (ya se habían cubierto el 4to y 5to bimestre) y que dichas tarifas no aplicaban al arrendamiento.
- Se encontró además que el encargado de llevar los asuntos de las propietarias pretendía cobrar cantidades extras por trámites que anteriormente eran cubiertos por la cuota que se paga mensualmente.

- Otro problema que se ha presentado, es el hecho de que desde hace 5 años, no se le ha dado un mantenimiento general al edificio, el cual es ya necesario sobretodo para justificar el incremento de renta que se solicita; además de justificar también la renta que se pide por los departamentos desocupados. Para dicho mantenimiento se tiene que considerar no solo el costo de la mano de obra, sino también el incremento que se ha presentado en el costo de los materiales necesarios para ello.

4.3 Aplicación del modelo.

El modelo propuesto en el capítulo anterior, se empezó a aplicar a principios de 1995; buscando darle formalidad a la administración del edificio. El modelo presenta la ventaja de que utilizándolo, se toman en cuenta todos los aspectos que se relacionan con el negocio del arrendamiento. Dicha aplicación se inició confrontando la administración que se tenía con la del modelo propuesto, y se empezó a corregir algunos de los problemas que existían. Sin embargo, a la fecha, existen problemas que no se han podido resolver.

Planeación

Establecer la planeación del edificio, empezando por determinar la finalidad que se busca al rentar los departamentos, la cual es lograr que siga generando los suficientes ingresos para la manutención de la familia, y además brindar un servicio de calidad.

Se espera:

- Conservar a los inquilinos el mayor tiempo posible.
- Lograr un incremento equitativo de las rentas, por lo menos en un 10%.
- Generar los ingresos suficientes para cubrir los egresos del edificio, dejando una utilidad.
- Dar mantenimiento constante al edificio.
- Brindar un mantenimiento general al edificio por lo menos cada 3 años.
- Mantener rentado el edificio sin descuidar el proceso de selección.

Las políticas que se han establecido y que deberán estar asentadas en el contrato son:

- El inquilino recibe el departamento motivo de este contrato a su entera satisfacción. Los arreglos que le haga a su gusto serán por su cuenta y con previa autorización del arrendador, sin hacer modificaciones a la estructura de la construcción y sin que la parte arrendadora esté obligada a pagar cantidad alguna por esos arreglos.
- El inquilino conviene en pagar bimestralmente por concepto del consumo de agua, la parte proporcional que le corresponda de conformidad a la boleta que expida la Tesorería del Distrito Federal.
- No se admiten animales en los departamentos.
- No existe una cuota de mantenimiento, por lo que el costo de todo arreglo que se requiera en el departamento será cubierto en partes iguales por el inquilino y la propleitaria.
- El inquilino deberá mantener limpias las áreas que le correspondan.
- El inquilino tiene hasta el día 5 de cada mes para depositar la renta correspondiente en la cuenta bancaria indicada; en caso de no hacerlo deberá pagar una multa correspondiente al 15% de la renta mensual, en caso de que dicho depósito se realice por medio de un cheque, y éste no tenga fondos, el inquilino deberá cubrir el cargo que hace el banco por dicho concepto.
- Para la renovación del contrato de arrendamiento es forzoso renovar la fianza.
- El inquilino deberá entregar el departamento en las mismas condiciones que lo recibió, para recibir íntegramente el depósito que realizó al inicio del contrato.

Las políticas internas serán:

- En épocas de crisis, se les permitirá a los inquilinos un retraso no mayor de 15 días (que no pase del mes correspondiente) en el pago de la renta.
- Si el inquilino realiza sus pagos puntualmente y su comportamiento es aceptable, se le podrá permitir sustituir la fianza por otro mes de depósito.

Estructura

La administración del edificio será encabezada por la Sra. López, quien tendrá poder de decisión para todos los asuntos, sus funciones serán:

- Tomar las decisiones definitivas tomando en cuenta los consejos de los asesores,
- aprobar o no a los solicitantes,
- analizar la documentación que entregan los solicitantes,
- negociar los contratos con los solicitantes,
- negociar la renovación de los contratos con los inquilinos,
- entregar a los inquilinos su copia del contrato y recibos de renta,
- seleccionar a los asesores y al personal de limpieza., y

- pagar a los asesores y al personal por sus servicios.

Sólo una de las hijas de la Sra. López participará en la administración del edificio como asistente de la administración y sus funciones serán:

- la elaboración y control de presupuestos,
- llevar un registro de ingresos y egresos mensuales,
- determinar la mejor forma de invertir los ingresos,
- todo lo relacionado con la promoción del edificio,
- concertar citas con los solicitantes y mostrar los departamentos,
- investigar sobre la competencia (características y rentas),
- determinar la renta que se solicite tanto a los solicitantes como para la renovación,
- proporcionar los datos necesarios al contador para la elaboración de declaraciones y pagos prediales,
- llevar el control de toda la administración,
- llevar un control de la documentación archivada (pagos, recibos, contratos, declaraciones, etc.),
- elaborar los recibos de renta y
- elaborar los contratos de arrendamiento.

Los asesores tendrán puestos staff, y deberán brindar información oportuna.

El asesor contable se encargará:

- elaborar declaraciones (ISR),
- determinar y elaborar el formato del impuesto predial,
- realizar los pagos de los impuestos correspondientes,
- analizar junto con la Sra. López los documentos que entregue el solicitante,
- asesorar en cualquier problema contable que surja, y
- registrar los contratos de arrendamiento.

El asesor legal en caso de ser requerido determinará el seguimiento que requiera el problema para el que fue solicitado; al contar con este servicio en el despacho contable, estará a cargo de las reformas en la Legislación Inquilinaria.

La persona encargada de la limpieza dependerá directamente de quien encabeza la administración y se encargará de mantener el edificio siempre presentable.

Mercado

Se debe considerar la ubicación del edificio, ya que se encuentra en una colonia denominada residencial, por lo que el mercado meta al que se debe enfocar es el compuesto por personas de un nivel social, cultural y económico medio-alto, alto; además de que la zona es también solicitada por extranjeros.

La competencia se tiene en edificios de departamentos en renta de la misma zona (Polanco y alrededores). Se debe investigar periódicamente el nivel de rentas y servicios que ofrecen para determinar la posición en que se encuentra el edificio.

Los medios de publicidad que se han utilizado hasta ahora (periódicos de primera clase, mantas colocadas en el edificio, además de las recomendaciones de los mismos inquilinos) son los indicados.

Asesorías

La asesoría legal únicamente se utilizará para consultas esporádicas relacionadas sobre cambios en las leyes, y para utilizar sus servicios en caso de llegar a alguna demanda.

Como se pudo observar la asesoría contable ha tenido errores, por lo que se solicitó cambiar al empleado (contador) que llevaba los asuntos, con el fin de que el despacho brinde los servicios solicitados con eficacia y que se corrijan las anomalías en que se incurrieron. En caso de que las fallas se sigan presentando durante el primer trimestre del año entrante, se cambiará de asesor.

La fianza que se solicita, será brindada por la compañía que se ha utilizado hasta ahora, sin embargo si el solicitante prefiere acudir a otra afianzadora, será aceptada siempre y cuando se trate de una compañía de prestigio.

Se seguirá contratando al mismo "albañil" para realizar las reparaciones necesarias.

Contrato

Para la elaboración del contrato se continuará utilizando papelería impresa, y al reverso se incluirán los requisitos de ley, además de incluir cláusulas que contengan las políticas y los acuerdos realizados con el inquilino.

Los contratos deberán ser registrados en un plazo no mayor de 15 días posteriores a su firma, y se deberá entregar al inquilino lo más pronto posible la copia que le corresponde. El contrato que corresponde a la administración deberá ser archivado.

Los contratos siempre iniciarán el primer día del mes.

Selección de Inquilinos y Negociación del Contrato

Se empezó a utilizar el proceso propuesto en el modelo, el cual le ha dado formalidad y orden. Una diferencia es que no se utiliza al asesor legal en la elaboración del contrato.

No se rentarán los departamentos a cualquier solicitante, por la desesperación de ocuparlos. Dicha selección deberá realizarse cuidadosamente para no alterar la tranquilidad de los inquilinos.

La documentación que se solicita al solicitante para su análisis, será:

- Del interesado: Nombre completo, Domicilio y teléfono actual, Domicilio del lugar de trabajo y comprobante o carta de ingresos y Copia fotostática de alguna identificación (pasaporte, licencia de manejo).
- Del Aval: Ser propietario de bienes raíces en el D.F., Copia fotostática de: escritura, última boleta predial del inmueble, tarjetas de crédito e identificación (pasaporte y licencia de manejo).

Los requisitos serán: un mes de depósito, una fianza tramitada con la afianzadora con la que se ha trabajado hasta ahora (o en su defecto una afianzadora de prestigio) y la renta del mes en que se inicie el contrato de arrendamiento.

Toda negociación deberá planearse con anticipación tomando en cuenta la situación económica del país. Durante la negociación le serán indicadas las reglas que se observan en el edificio, sus derechos y obligaciones (indicados por escrito), para que sean de su conocimiento y lo analice antes de tomar una determinación.

Renovación del Contrato

Se seguirá el proceso propuesto en el modelo. Se modificaron los mismos aspectos que en el proceso anterior.

Dos meses antes de que termine el contrato, se iniciará el proceso. Se negociará el incremento de renta para dar tiempo (2 semanas) a que el inquilino lo analice y comunique su decisión; para de ese modo continuar con el proceso. Debido a que se observó que la fianza representa un gasto para el inquilino, dependiendo de la puntualidad en sus pagos, se le podrá permitir reemplazarla por otro mes de depósito.

Para la negociación de la renovación, es de vital importancia tomar en cuenta y analizar la situación económica del país, y sus repercusiones en el sector.

Factor Humano

Siempre se ha tomado en cuenta, y se espera que se continúe. Ha sido determinante el comprender a los inquilinos en el momento de negociar la renovación de los contratos, pues dada la situación económica por la que

atraviesa el país, se debe ser consciente y precavido. Consciente de que la crisis ha afectado a todos, y aunque los inquilinos pertenecen a un nivel económico medio-alto o alto, también han sido afectados por ella; por lo que se tiene que ser flexible en el tiempo de pago de la renta. Y precavido, pues tomando en cuenta que el edificio no está rentado en su totalidad, hay que cuidar que los inquilinos no abandonen los departamentos.

Presupuestos

Ya que se cuenta con un sistema de cómputo, se han creado en él formatos para los presupuestos de ingresos y egresos en forma anual y mensual, para llevar un control sobre ellos. Dentro del presupuesto se ha creado una reserva para remodelaciones en caso de que algún departamento se desocupe de improviso.

Se ha propuesto abrir una cuenta especial para los depósitos que entregan los inquilinos al inicio del contrato de arrendamiento, con el fin de crear una provisión en caso de tener que reembolsar dicho depósito, o que el inquilino lo utilice.

Como remplazo de la libreta que se llevaba hasta ahora, se han creado unos formatos en los que se llevará el control de los ingresos y egresos, para que de ese modo se determinen las utilidades o pérdidas que genera el edificio. Ésto se puede realizar ya que al optar por la deducción del 50% (deducción ciega), no es necesario llevar registros contables.

Para los ingresos se han elaborado 2 formatos. En el formato se indica: el departamento, el nombre del inquilino, la renta, el monto del pago e indica si el inquilino debe algo. Gracias a este formato, se puede llevar un control de los depósitos que por concepto de renta se obtuvieron (ingresos reales), dato que es comunicado al contador trimestralmente para elaborar el pago del ISR; también proporciona un control sobre los inquilinos morosos; lo cual se puede corroborar con los recibos que se encuentren en poder de la administración. Además se indica el monto de las rentas que se tienen derecho de percibir, dato que es importante para la determinación del impuesto predial. Dicho formato también es mensual.

El otro formato del que se habla (también mensual), incluye además de las rentas que se recibieron, los cobros por concepto de agua e intereses generados por inversión. Dicho formato refleja los ingresos brutos que se obtuvieron mensualmente.

Se elaboró un tercer formato para llevar un control mensual de los gastos que se presentan, se incluyen: gastos de limpieza, luz y agua (correspondientes a áreas generales), gastos por concepto de asesoría, ISR (trimestral) e Impuesto predial (bimestral).

La diferencia entre el segundo y el tercer formato, es la utilidad o pérdida generada en el mes.

Control

- Se ha establecido un control al planear la administración general del edificio y determinar las funciones que le corresponden a cada miembro.
- Los presupuestos que se han elaborado, sirven para llevar un control de los Ingresos y egresos que se tienen por el edificio, además para llevar un control individual en pagos de los inquilinos.
- Contar con 2 respaldos de los presupuestos y formatos de control.
- Acudir periódicamente con el asesor contable para evitar los errores que se cometieron anteriormente. Se espera vigilar su actuación, para que en dado caso de que se sigan cometiendo errores, se cambie a otro despacho la asesoría contable.

- Archivar cuidadosamente toda la documentación que se relacione con el edificio (contratos, recibos, comprobantes de pagos) para cualquier aclaración que soliciten las autoridades competentes.
- Se ha realizado una revisión a todo el edificio para que todas las instalaciones estén en perfecto orden y no causen ningún problema.

4.4 Beneficios.

La aplicación del modelo brindó un orden, eficiencia y seguridad en la administración del inmueble; ya que no existían. De los beneficios que se obtuvieron se pueden indicar los siguientes:

- Se estableció un plan de administración para el edificio.
- Se determinaron las funciones que tienen las propietarias y los asesores.
- Se determinaron fallas del asesor contable y se estableció un control sobre él.
- Con el proceso de selección, se ha dado un orden en dicho sentido.
- El tomar conciencia del problema económico y el buscar negociar conscientes de la situación por la que estamos pasando, ha permitido renovar los contratos (5) que se han vencido hasta la fecha.
- Se ha llevado un control de ingresos y egresos, que ha ayudado a aplicar mejor los recursos con los que se cuenta.

CONCLUSIONES

Se ha podido determinar por medio de la elaboración de este trabajo, que la Administración juega un papel muy importante dentro de la vida del hombre, puesto que al aplicarla a cualquier tipo de organización o negocio, se pueden obtener mejores resultados.

Se concluye también, que el arrendamiento de inmuebles destinados a la vivienda, cumple con un objetivo tanto económico como social, y que por medio de dicha actividad se pueden obtener beneficios económicos dándole un uso al inmueble. Se observó también que los propietarios de los inmuebles, pocas veces planean la administración de los mismos, puesto que no lo consideran en ocasiones un modo de obtener ingresos que cubran gran parte de sus necesidades.

La aplicación de la Administración al arrendamiento destinado a la vivienda, dió como resultado un modelo administrativo que busca orientar a los propietarios de inmuebles para obtener provecho de ellos al mismo tiempo que satisface una necesidad que la sociedad de la Ciudad de México demanda día a día.

CONCLUSIONES

Se ha podido determinar por medio de la elaboración de este trabajo, que la Administración juega un papel muy importante dentro de la vida del hombre, puesto que al aplicarla a cualquier tipo de organización o negocio, se pueden obtener mejores resultados.

Se concluye también, que el arrendamiento de inmuebles destinados a la vivienda, cumple con un objetivo tanto económico como social, y que por medio de dicha actividad se pueden obtener beneficios económicos dándole un uso al inmueble. Se observó también que los propietarios de los inmuebles, pocas veces planean la administración de los mismos, puesto que no lo consideran en ocasiones un modo de obtener ingresos que cubran gran parte de sus necesidades.

La aplicación de la Administración al arrendamiento destinado a la vivienda, dió como resultado un modelo administrativo que busca orientar a los propietarios de inmuebles para obtener provecho de ellos al mismo tiempo que satisface una necesidad que la sociedad de la Ciudad de México demanda día a día.

Se pudo observar la aplicación del modelo y los beneficios que se pueden obtener de su implantación, los cuales son:

- Establecimiento de una administración formal en el arrendamiento de bienes inmuebles para la vivienda.
- Los arrendadores conocen todos los aspectos que intervienen en su actividad y de ese modo pueden obtener mayor provecho de sus inmuebles.
- Determinación de las funciones y líneas de mando, de cada una de las personas que intervienen en el arrendamiento, y establecer su importancia.
- Control de la administración y de sus componentes.
- Beneficios que se reportan en la administración al tomar conciencia de los factores externos (crisis económica, etc.).

El objetivo del presente trabajo es que los propietarios de inmuebles participen en la administración de los mismos, realizando una actividad productiva. Apliquen el modelo y lo modifiquen de acuerdo a las características de su propiedad, además de que podrán incluir algún otro aspecto que se origine de alguna reforma con relación al arrendamiento de inmuebles.

BIBLIOGRAFÍA

1. GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill, México 1994.
2. STONER, James. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1989.
3. HAMPTON, David. Administración Contemporánea. Editorial McGraw Hill, México 1991.
4. KOONTZ, Harold. Administración. Editorial McGraw Hill, 8va. Edición (3a. en español). México 1989.
5. FISHER, Roger. Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin Ceder. CECSA, México, 1984.
6. KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, 3a. Edición. México 1989.
7. GEORGE, Claude S. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall, México 1989.
8. ENCICLOPEDIA PRÁCTICA JACKSON. KARABASZ, Victor. Tomo 1. Administración de Negocios. W.M. Jackson, Inc., Editores. México, 1959.
9. MORENO PEREZ, Germán. Breve Estudio de los Problemas Contables, Fiscales y Administrativos del Arrendamiento de Bienes Inmuebles en México. Tesis Profesional. Instituto Tecnológico de México. México, D.F., 1962.

10. MONJARAS MORENO, Jorge. "Ciudad de México, Rompecabezas Urbano". Expansión. México. Vol. XXV No. 613. Abril 14, 1993.

11. HERRERA, Joaquín. "Cae la Demanda de Locales y Departamentos debido a las Excesivas Rentas: Regalado" Excélsior. México. Segunda Parte de la Sección A. Enero 23, 1995.

12. CÓDIGO CIVIL, Cd. de México. Reformado 1994. *

13. CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, México, Reformado 1994. *

14. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, México, Reformado 1994. *

15. LEGISLACIÓN INQUILINARIA PARA EL D.F., Cd. de México, Vigente durante el periodo de estudio.

16. CÓDIGO FINANCIERO PARA EL DISTRITO FEDERAL, Reformas publicadas en la Gaceta Oficial del D.F. 31 de diciembre de 1994.

* Se tomaron en cuenta las reformas que se realizaron en el periodo de estudio (sep'94-dic'95), que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación.