

UNIVERSIDAD ESAN

“MAESTRIA EN GESTION Y DESARROLLO INMOBILIARIO”



“INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO DE SUELO (MYMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL ÀREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS y AV. REPUBLICA DE PANAMA A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA ”

-SAN ISIDRO-

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Gestión y Desarrollo Inmobiliario por:

Paul Becerra Cieza

Karla Mónica Lam Montalván

Alberto Liendo Mejía

Javier Nacarino Gonzales.

**Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario 2013 – 2015**

Lima, 30 de Mayo de 2016

---

*TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”*

## CONTENIDO

### 1. CAPITULO PRIMERO: ASPECTOS GENERALES

1.1.-	Introducción	1
1.2.-	Objetivos	5
	1.2.1. Objetivo General	5
	1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3.-	Justificación y contribución	6
1.4.-	Alcances y Limitaciones	7

### 2.- CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONCEPTUAL

2.1.-	El concepto de la tierra	8
	2.1.1 Fuerzas legales	10
	2.1.2 Fuerzas económicas	13
	2.1.3 Fuerzas sociales	13
	2.1.4 Fuerzas ambientales	16
2.2.-	Valor del suelo	17
	2.2.1 Diferencias entre precio, costo y valor	18
	2.2.2 Distintos tipos de Valores	19
	2.2.3 Factores de valor	20
	2.2.4 La historia de la teoría del valor	22
2.3.-	Análisis sobre el mayor y mejor uso (MyMU)	29
2.4.-	Análisis de Mercado y el Mejor y Mayor Uso	30
2.5.-	Teoría del Valor, Mayor y Mejor Uso de Análisis y el Enfoque de Costo	32
	2.5.1 La Ley lo permita	32
	2.5.2 Físicamente factible	33

---

**TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”**

2.6	MyMU	33
2.6.1	Puntos a analizar en el MyMU de un terreno	34
2.6.1(1)	Físicamente factible	34
2.6.1(2)	Legalmente permitido	35
2.6.1(3)	Financieramente factible	36
2.6.1(4)	Mayor Valor (Máxima Productividad)	36
2.6.2	Análisis de fuerzas y posturas competitivas del mercado sobre la propiedad.	37
2.6.3	Análisis de la metodología de estudio económico y financiero	40
2.7.-	Conclusiones del Capitulo Segundo	41
<b>3.-</b>	<b>CAPITULO TERCERO: EL DESARROLLO URBANO EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO</b>	
3.1.-	Reseña histórica del distrito de San Isidro	43
3.1.1	Rol y función de San Isidro en el contexto metropolitano	49
3.1.2	Configuración y Características Urbanas del Eje Desarrollador definido por las Avenidas Javier Prado y Paseo de la República (Sector 4)	50
3.2.-	El Desarrollo Urbano en el distrito de San Isidro	53
3.2.1	Historia de los Planes Urbanos elaborados en el distrito	54
3.2.2	Zonificación y Uso de suelo actual en los predios del BBVA Continental	55
3.2.3	Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios de los terrenos ubicados en las calles Las Tordillas y Las Castañitas	56
3.3.-	Plan Urbano del distrito de San Isidro 2012-2022	57
3.4.-	Análisis del comportamiento urbano del complejo del BBVA Continental en la zona financiera de Lima.	61
3.5.-	Conclusiones del Capítulo Tercero.	62

**4.- CAPITULO CUARTO: INVESTIGACION DE LA DEMANDA INMOBILIARIA**

4.1.- Herramientas de la investigación	64
4.1.1.- El Método Delphi	65
4.1.1.1. Características del Método Delphi	65
4.1.1.2. Ventajas y limitaciones de la aplicación del Método Delphi	66
4.1.1.3. Fases de ejecución para la aplicación del Método Delphi	67
4.1.1.4. Resultado de las Entrevistas: El Juicio Experto	68
4.2.- Acercamiento a informes cuantitativos del rubro	71
4.3.- Conclusiones del Capitulo Cuarto	72
4.4.- Plano de Propuesta Integral	75

**5.- CAPITULO QUINTO: CRECIMIENTO DEL MERCADO INMOBILIARIO EN LA ZONA FINANCIERA DE LIMA**

5.1.- Tendencia del crecimiento del mercado inmobiliario en el polo financiero del distrito de San Isidro	76
5.1.1 Tendencia nivel Vivienda	77
5.1.2 Tendencia nivel Oficinas	80
5.2.- Cuadros históricos de precios	82
5.3.- Zonas con un crecimiento inmobiliario similar	87
5.4.- Cuadro comparativo de evolución de precios con zona similar	88
5.5.- Conclusiones del Capitulo Quinto	89

**6.- CAPITULO SEXTO: EVALUACION Y COMPARACION FINANCIERA DE LOS DIVERSOS MODELOS DE NEGOCIOS.**

6.1.- Análisis de los modelos de negocios seleccionados	91
6.1.1 Vivienda	92

---

*TESIS : "INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA"*

---

6.1.2	Oficinas	94
6.1.3	Uso Mixto	97
6.2.-	Determinación del Flujo Financiero, costos operativos y de inversión de los modelos de negocios seleccionados.	99
6.2.1.-	Flujo de Caja del Modelo 1: Dos Edificios de Oficinas (18 pisos cada uno)	101
6.2.2.-	Flujo de Caja del Modelo 2: Mix Un Edificio de Oficinas (Calle Las Tordillas) más Centro Comercial	102
6.2.3.-	Flujo de Caja del Modelo 3: Mix Dos Edificios de Oficinas más Centro Comercial	103
6.3.-	Determinación y Comparación del VAN y TIR de los modelos de negocios en la zona.	104
	Resumen de Restricciones o Requerimientos formulados por los directivos del BBVA CONTINENTAL para elección de Modelo de Negocio definitivo....	107
	Sustento Elección Modelo 2	108
6.4.-	Conclusiones del Capitulo Sexto	109
7.-	<b>CAPITULO SEPTIMO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:</b>	
7.1.-	Conclusiones	111
7.2.-	Recomendaciones	112
8.-	<b>ANEXOS</b>	114
9.-	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	173

Maestría en: Magister en Gestión y Desarrollo Inmobiliario.

Título de la tesis: **“Investigación para determinar la mayor rentabilidad y el mejor uso de suelo (MyMU) de los predios comprendidos en el área de la propiedad del BBVA CONTINENTAL, ubicados en las calles Las Tordillas, Las Castañitas y Av. República de Panamá a fin de conocer y determinar los usos futuros en la zona ”**

Autor (es): Becerra Cieza, Paul.  
Lam Montalván, Karla Mónica.  
Liendo Mejía, Alberto.  
Nacarino González, Javier.

## RESUMEN.-

El Mayor y Mejor Uso (MyMU) de todo terreno es la meta que profesionales e inversionistas inmobiliarios, proyectan lograr a fin de obtener la más alta rentabilidad para su dinero y desarrollar el mejor proyecto inmobiliario, que contribuya con el ordenamiento territorial de una zona y que un terreno no sea sub-utilizado con usos de suelo que resulten sólo para satisfacer necesidades mediáticas o temporales.

Habiendo tomado conocimiento que el BBVA CONTINENTAL, es propietario de 2 terrenos de 1,534.77 m<sup>2</sup> y 1,364.00 m<sup>2</sup> respectivamente; que en la actualidad se encuentran anexos o comprendidos en su sede corporativa, que como sabemos producto de su emplazamiento urbano, representa “una Isla” ubicada en el Centro Financiero de San Isidro.

---

***TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”***

El uso actual de ambos terrenos es de áreas de estacionamiento, encontrándose sub-utilizados desde el punto de vista comercial, financiero e inmobiliario, en contraposición a la privilegiada ubicación que tienen en dicho “clúster financiero” de nuestra ciudad e inclusive de la región. Para tal efecto, se plantea los siguientes objetivos:

- Definir una metodología para la aplicación del concepto de mayor y mejor uso de un predio (MyMU).
- Identificar el MyMU del área de la que es propietaria el BBVA Continental.
- Definir los lineamientos de desarrollo inmobiliario del área denominada Centro Financiero de Lima o “Sanhattan”.
- Definir el uso específico del terreno ubicado en las calles Las Tordillas, Las Castañitas y Av. República de Panamá en el distrito de San Isidro.

A fin de determinar el MyMU de los terrenos del BBVA CONTINENTAL, se visitó la sede financiera para conocer su ubicación, entorno, viabilidad, escala y emplazamiento urbano con respecto al distrito y a la ciudad misma así como del peatón; consultando para ello opiniones de expertos inmobiliarios, normatividad vigente y los objetivos trazados por la Municipalidad Distrital de San Isidro en su Plan de Desarrollo Urbano 2012-2022 para el Planeamiento y Desarrollo Urbano futuro de esta zona.

Durante la visita, se evaluó en primer término, la tendencia del uso de suelo en la zona así como el uso actual de los terrenos del BBVA CONTINENTAL es decir **Uso Vivienda, Edificio de Oficinas PRIME y/o Centro Comercial** al tratarse de predios que cuentan con zonificación **CM** (Comercio Metropolitano) de acuerdo al Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios (CPU), emitido por la Municipalidad Distrital de San Isidro.

---

*TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”*

La zona en que se emplazan los terrenos en estudio, corresponde al Centro Financiero de San Isidro, zona interesante, con predominio y una alta demanda de Oficinas PRIME orientados al nivel A+ y A por lo que empresarios nacionales y extranjeros desean instalar sus oficinas y por ello deben innovar constantemente, a fin de ofrecer altos estándares de calidad en el proyecto e infraestructura misma.

En cuanto, a la metodología aplicada fue la entrevista de expertos en el rubro inmobiliario, efectuadas con ayuda del Método Delphi; desarrollándose preguntas que abarcan los 4 aspectos que forman parte del Análisis del MyMU de un predio como la normativa vigente (legalmente permitido), problemática actual (factibilidad física), rentabilidad (factibilidad financiera) y el uso de suelo idóneo (Mayor valor); concluyendo que para lograr el MyMU de la sede central del BBVA CONTINENTAL, es necesario plantear una propuesta integral que involucre a dichos terrenos con respecto a la sede central del banco y al entorno urbano.

De otro lado, existen restricciones puntuales por parte de los directivos del BBVA CONTINENTAL, que se debe tener en consideración al momento de elegir el proyecto idóneo; con la prioridad de no restar protagonismo a la torre principal de 18 pisos, ubicado en la sede central del banco.

En ese orden de ideas, se compararon 3 negocios diferentes con usos permitidos por la autoridad competente y predominante en el Centro Financiero de San Isidro, como:

- a) **Uso de Oficinas: 2 Edificios de Oficinas PRIME (de 18 pisos cada uno)**
- b) **Uso Mixto: 1 Edificio de Oficinas PRIME más Centro Comercial.**
- c) **Uso Mixto: 2 Edificios de Oficinas PRIME más Centro Comercial.**

---

*TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”*

Finalmente, luego de las conclusiones arribadas en la entrevista de expertos, análisis y las proyecciones financieras realizadas en los 3 modelos de negocios antes mencionados, se determinó que el MyMU de los terrenos del BBVA CONTINENTAL es el Modelo de Negocio 3; con un VAN de US \$ 14,077,102 y contemplando desarrollar un proyecto inmobiliario de Uso Mixto (Dos Edificios de Oficinas PRIME + Centro Comercial).

Sin embargo, teniendo en cuenta las restricciones formuladas por los directivos del BBVA CONTINENTAL, *se optó por elegir el Modelo de Negocio 2; que comprende la Construcción de un Edificio de Oficinas PRIME más Centro Comercial frente a la Calle Las Tordillas*, de acuerdo al siguiente sustento:

- El mercado inmobiliario actualmente incentiva el Uso Mixto como una alternativa idónea en el ámbito económico, funcional y urbanístico; ya que la combinación del uso empresarial con el comercial, alberga actividades integradas en un entorno peatonal, que busca satisfacer necesidades de la población, mejorar la calidad de vida de sus usuarios e incrementar la plusvalía del m<sup>2</sup> de las zonas circundantes a la sede central del BBVA CONTINENTAL y del mismo Centro Financiero, resultando por ende una propuesta integral.
- El Centro Financiero de San Isidro, es una zona atractiva e interesante para desarrollar proyectos de Edificios de Oficinas PRIME orientados al nivel A+ y A, por lo que la demanda para adquirir, es permanente de parte de los inversionistas y empresarios nacionales y extranjeros.
- Con el Uso Mixto de Oficinas + Centro Comercial, se requiere que el entorno urbano sea amigable con la sede central; a fin de integrarla espacial y visualmente con el Centro Financiero mismo; por medio de circuitos

---

**TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”**

peatonales en beneficio de la población y este sector de la ciudad; para lo cual la participación y coordinación con la Municipalidad Distrital de San Isidro debe ser permanente.

Finalmente, el presente trabajo de investigación permite absolver y establecer conclusiones a cada uno de los objetivos específicos mencionados en la primera hoja del presente documento:

- El MyMU del complejo bancario ubicado en la Av. República de Panamá; luego de desarrollar los 4 factores (legalmente permitido, físicamente factible, financieramente factible, Mayor rentabilidad) es el Modelo de Negocio 3: Uso Mixto (2 Edificios de Oficinas PRIME + Centro Comercial)
- Con una matriz de usos urbanos, se procede a analizar la viabilidad de cada uso en los predios a analizar, de acuerdo a las condiciones consignadas en el CPU y el entorno en que se enmarcan.
- De acuerdo al análisis del MyMU de los predios y a las proyecciones financieras realizadas; el Modelo de Negocio 3: Uso Mixto, conformado por la construcción de 2 edificios de Oficinas PRIME + Centro Comercial; es el MyMU del área de propiedad del BBVA CONTINENTAL.
- Los lineamientos del desarrollo inmobiliario en el Centro Financiero, están definidos por el uso de Oficinas PRIME y comercios orientados a brindar diferentes servicios; que producto de apetitos desmedidos de los inversionistas y ausencia de normativa idónea, ha derivado en el desorden y la masificación de la zona.

---

**TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”**

- De acuerdo a las restricciones formuladas por los directivos del BBVA CONTINENTAL, el MyMU obtenido en el análisis, debe ser ajustado al Uso Mixto conformado por Un Edificio de Oficinas PRIME + Centro Comercial (Modelo de Negocio 2).

---

***TESIS : “INVESTIGACION PARA DETERMINAR LA MAYOR RENTABILIDAD Y EL MEJOR USO (MyMU) DE LOS PREDIOS COMPRENDIDOS EN EL AREA DE LA PROPIEDAD DEL BBVA CONTINENTAL, UBICADOS EN CALLES LAS TORDILLAS, LAS CASTAÑITAS Y AV. REPUBLICA DE PANAMA , A FIN DE CONOCER Y DETERMINAR LOS USOS FUTUROS EN LA ZONA”***