



“Propuesta para Mayor y Mejor Uso de suelo (MyMU) para el terreno ubicado en la avenida José Larco esquina con la calle Diego Ferre, distrito de Miraflores, departamento de Lima”

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

Edward Jean Pierre, Jané Skrabonja

Herly Alberto, Loayza Jeri

Rafael Guillermo, Noriega Castañeda

Maria del Pilar, Quiñonez Príncipe

Programa de Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

Lima, 25 de febrero de 2019

Esta tesis

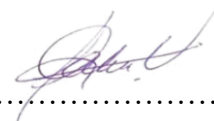
Propuesta para el Mayor y Mejor Uso de suelo (MyMU) para el terreno ubicado en la avenida José Larco esquina con la calle Diego Ferre, distrito de Miraflores, departamento de Lima

Ha sido aprobada.



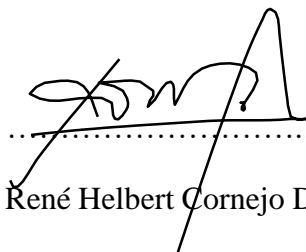
.....

Ana Ines Reátegui Vela (Jurado)



.....

Ricardo Emilio Salinas Vilcachagua (Jurado)



.....

René Helbert Cornejo Diaz (Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIA

“A mi padre por ser una fuente de inspiración, a mi esposa por su respaldo incondicional y a mi hijo para quien busco ser siempre un buen ejemplo”.

Edward Jané

“A mi madre, el cimiento de toda mi educación, a mi esposa por su paciencia incondicional, y a mi hija, verla crecer y redescubrir el mundo a través de sus ojos, es la motivación para seguir desarrollándome”.

Herly Loayza

“A mis padres, por su apoyo constante durante toda mi vida, a mi esposa por su paciencia y comprensión todos estos años, y a mis hijos por el futuro que siembro para ellos”.

Rafael Noriega

“A mis padres, Ruben y Emma, por enseñarme el valor de los estudios y el camino de la superación. A Daniel, por su apoyo incondicional en cada nuevo objetivo de mi vida profesional”.

Pilar Quiñonez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron haciendo posible que el presente trabajo se culmine con éxito. En especial a nuestro asesor, por su orientación y colaboración en todo este tiempo de trabajo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: INTRODUCCION 1

CAPITULO II. MARCO TEORICO 2

2.1. Concepto de mayor y mejor uso (MyMU) 2

2.2. Metodología del mayor y mejor uso (MyMU) 3

 2.2.1. *Análisis Legal* 4

 2.2.2. *Análisis Físico* 4

 2.2.3. *Análisis Financiero* 5

 2.2.4. *Análisis de la capacidad de producción* 5

 2.5.5. *Procedimiento* 6

2.3. Método Delphi 8

 2.3.1. *Procedimiento* 8

CAPITULO III. FACTIBILIDAD LEGAL 10

3.1. Situación legal de la propiedad 10

3.2. Normas aplicables 10

3.3. Certificado de Parámetros 13

 3.3.1 *Limitaciones para la selección del mayor y mejor uso* 14

3.4. Propuesta de cambio de zonificación 17

 3.4.1. *Propuesta 1: de RDM a RDMA* 18

 3.4.2. *Propuesta 2: de RDM a CM* 18

 3.4.3. *Resumen del procedimiento* 19

3.5. Procedimiento para la obtención de las licencias y autorizaciones 19

 3.5.1. *Para el proceso de la licencia de edificación del proyecto* 20

 3.5.2. *Para el proceso de ejecución del proyecto* 21

 3.5.3. *Para el funcionamiento y operación del establecimiento* 22

CAPITULO IV. ESTUDIO DEL TERRENO Y SU ENTORNO 23

4.1. Estudio del terreno 23

 4.1.1. *Antecedentes del terreno* 23

 4.1.2. *Descripción de la ubicación* 24

 4.1.3. *Descripción del terreno* 26

 4.1.4. *Descripción del suelo y la topografía* 27

 4.1.5. *Situación actual del terreno* 27

4.2. Estudio del entorno 28

 4.2.1. *Descripción del entorno* 28

 4.2.2. *Accesibilidad de la propiedad* 30

4.2.3. <i>Visibilidad de la propiedad</i>	31
4.3. Restricciones constructivas	31
CAPITULO V. PROPUESTAS DE USOS POSIBLES	33
5.1. Indicadores para cada uso propuesto	33
5.1.1. <i>Indicadores para uso de hotel</i>	33
5.1.2. <i>Indicadores para uso de oficinas</i>	35
5.1.3. <i>Indicadores para uso de locales comerciales</i>	36
5.1.4. <i>Indicadores para uso de vivienda</i>	37
5.2. Características de cada uso propuesto	37
5.2.1. <i>Características de la propuesta de hotel</i>	37
5.2.2. <i>Características de la propuesta de oficinas</i>	38
5.2.3. <i>Características de la propuesta de locales comerciales</i>	39
5.2.4. <i>Características de la propuesta de vivienda</i>	40
CAPITULO VI. ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LOS USOS PROPUESTOS	41
6.1. Escenario 1: Oficinas prime, hotel 4 estrellas y plataforma comercial	41
6.1.1. <i>Descripción del escenario 1</i>	42
6.1.2. <i>Evaluación económica del proyecto, escenario 1</i>	43
▪ <i>Costos del proyecto, escenario 1</i>	44
▪ <i>Ingresos del proyecto, escenario 1</i>	45
▪ <i>Valorización de ingresos del proyecto, escenario 1</i>	46
▪ <i>Flujo de caja, escenario 1</i>	52
▪ <i>VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 1</i>	55
6.2. Escenario 2: Hotel 5 estrellas y plataforma comercial	55
6.2.1. <i>Descripción del escenario 2</i>	56
6.2.2. <i>Evaluación económica del proyecto, escenario 2</i>	57
▪ <i>Costos del proyecto, escenario 2</i>	57
▪ <i>Ingresos del proyecto, escenario 2</i>	59
▪ <i>Valorización de ingresos del proyecto, escenario 2</i>	59
▪ <i>Flujo de caja, escenario 2</i>	64
▪ <i>VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 2</i>	66
6.3. Escenario 3: Hotel 4 estrellas, vivienda y plataforma comercial	66
6.3.1. <i>Descripción del escenario 3</i>	67
6.3.2. <i>Evaluación económica del proyecto, escenario 3</i>	68
▪ <i>Costos del proyecto, escenario 3</i>	68
▪ <i>Ingresos del proyecto, escenario 3</i>	70
▪ <i>Valorización de ingresos del proyecto, escenario 3</i>	70
▪ <i>Flujo de caja, escenario 3</i>	75
▪ <i>VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 3</i>	77
6.4. Análisis de sensibilidad	78
6.4.1. <i>Puntos críticos</i>	78
▪ <i>Costos del terreno</i>	79
▪ <i>Costo de construcción</i>	80

▪ <i>Costo de equipamiento</i>	80
▪ <i>Ingreso por venta de habitaciones</i>	81
▪ <i>Ingreso por alquiler de locales comerciales</i>	81
▪ <i>Resumen de sensibilidad por punto crítico</i>	82
CONCLUSIONES	84
ANEXO I. ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN DESARROLLO INMOBILIARIO	86
ANEXO II. CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS	117
BIBLIOGRAFIA	121

Edward Jean Pierre Jané Skrabonja

Profesional en Arquitectura y urbanismo y la Gerencia de Proyectos, con más de 20 años de experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos de arquitectura y construcción así como en la dirección de equipos de multidisplinaros, orientado al cumplimiento de los objetivos de cada proyecto relacionados al costo, tiempo y calidad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa Inverdes SA

Gerente de Proyectos e Infraestructura, a cargo de la gestión de inmuebles y desarrollo de proyectos referidos a la arquitectura y construcción de la corporación Grupo Sam con participación en el mercado de oficinas prime, locales comerciales y de entretenimiento

Gerente de Proyectos e Infraestructura

Junio 2012 - Actualidad

A cargo de la Dirección de proyectos e implementación de oficinas, locales comerciales y obras de infraestructura así como del control de la operación de los inmuebles en arrendamiento. En esta etapa gestioné el desarrollo y la ejecución de más de 40,000 m² que representaban una inversión de más de 15 Millones de Dólares siendo los principales proyectos la remodelación total del Casino Golden Palace, la modernización de los edificios de oficinas Chocavento en San Isidro y Larco 880.

Gerente de Proyectos

Noviembre 2009 – Mayo 2012

Entre los principales proyectos se encuentran la remodelación total del Casino Golden Palace y modernización de edificios de oficinas Chocavento en San Isidro y Larco 880.

Jefe de Proyectos Golden Investment

Enero 2006 – Octubre 2009

En este periodo los principales logros fueron la renovación y puesta en marcha del hotel Raddison Miraflores, La Ampliación del casino La Hacienda Miraflores, como la participación en el desarrollo y construcción de distintas locales comerciales y de entretenimiento de la corporación Grupo Sam.

Empresa PRO ARQ SA

Jefe de Proyectos

Enero 1998 – Diciembre 2005

Estudio de arquitectura dedicada al diseño y construcción de locales comerciales, oficinas y centros de entretenimiento.

Entre otros logros destacables en encuentran el diseño y supervisión del Centro Comercial Plaza Vitarte, con más de 25,000 m² de área construida y más de 1000 locales comerciales. Participación en el Desarrollo del formato inicial de los locales Plaza Ve a y diseño de los seis primeros locales. Diseño y supervisión de diversos locales comerciales en el Centro Comercial Jockey Plaza como Ripley y el boulevard Jockey.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018

Maestría en gestión y desarrollo inmobiliario

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012

Contabilidad y finanzas para no especialistas

ESCUELA DE POSTGRADO UPC 2007 - 2008

Diplomado en Project Management

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 1990 – 1994

Arquitecto y urbanista

OTROS ESTUDIOS

GESTION DE HABILIDADES BLANDAS 2012

Crestcom International / Curso Inhouse empresa Inverdes

THE BULLET PROOF MANAGER 2013

Crestcom International – METODOLOGIA STANDFORD

Curso Inhouse empresa Inverdes

CERTIFICACION EN PROJECT MANAGER PROFESIONAL Mayo 2010

Otorgada por el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

PMI ID: 1775316

Herly Alberto Loayza Jeri

Arquitecto de profesión, con ocho años de experiencia en desarrollo de proyectos inmobiliarios, cinco años de experiencia en desarrollo, análisis y evaluación económica financiera de productos inmobiliarios y estudios de mercado, un año de experiencia en desarrollo de estudios de viabilidad de proyectos, valuaciones y tasaciones para el mercado inmobiliario peruano.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Arquitecto y Consultor Independiente

2018 – Actualidad

Ocupación propia de la carrera profesional, llevada en paralelo al desarrollo de los cargos de Arquitecto para la Empresa Innova Arquitectura y Construcción SAC, desempeñando funciones de proyectista y asumiendo responsabilidades de modo particular desde Diciembre del 2014 a la actualidad para diversas empresas, y participando en concurso arquitectónicos como en el II y III Concurso Nacional de Vivienda Social 2014 y 2015, organizado por el Fondo Mi Vivienda y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, obteniendo el primer puesto en ambos concursos. En esta ocupación se tuvo a cargo proyectos independientes, desde la concepción del producto hasta su finalización en obra terminada, llevando a cabo el diseño y gestión del proyecto íntegramente, y en el que se pudo desenvolver de modo competente dentro del mercado inmobiliario gracias a la experiencia adquirida dentro de la Empresa, lo que facilitó el desempeño para responder a las exigencias de clientes externos al ámbito laboral del Estudio.

INNOVA ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN SAC

Jefe de Proyectos

2016 – 2018

Cargo ejercido desde Mayo del 2016 a Enero del 2018, donde dirige el Área de Proyectos y coordina directamente con el Área de Investigación de Mercado, supervisando al equipo técnico en el desarrollo de nuevos proyectos y evaluando la viabilidad económica de estos, según la investigación de mercado que realice el equipo de investigación en la zona de estudio, lo que dará como resultado en las recomendaciones de inversión de un proyecto frente a otro, analizando de manera eficiente los posibles escenarios que resulten de cada propuesta, en la búsqueda de los mejores rendimientos para cada cliente, según su capacidad de deuda o respaldo financiero. Dentro de este cargo se coordina y gestiona directamente con los clientes, definiendo los requerimientos para cada proyecto y

evaluando la viabilidad de estos, generando un documento donde se entregaran los alcances para la gestión y el desarrollo de los nuevos proyectos, denominado el acta de constitución del proyecto.

Arquitecto Junior

2013 – 2016

Este cargo fue ejercido desde Marzo del 2013 a Abril del 2016, donde al tener un conocimiento más detallado de las funciones de cada área, se asumen mayores responsabilidades que a las precedentes como Asistente de proyectos, donde el autor tuvo la oportunidad de integrar el equipo técnico dentro del Área de Proyectos que posteriormente en una segunda etapa pueda tomar la dirección del Equipo dentro del área, para guiarlo en el desarrollo de cada proyecto, a la vez que se involucra más en el diseño con el Jefe de Proyectos y en la subsanación de observaciones de las comisiones calificadoras, teniendo mayor autonomía en la ejecución y desarrollo de la cartera de proyectos, previamente consultados al Jefe del Área. Dentro de este cargo, el autor también comienza a desarrollar estudios de mercado para nuevos proyectos, partiendo de la recolección de información en campo pertinente por cada proyecto y para cada cliente.

Asistente de Proyectos

2012 – 2013

El desempeño como Asistente de Proyectos tuvo una duración de un año, cargo ejercido desde febrero del 2012 a diciembre del 2012. En este periodo de tiempo, el autor pudo conocer cada uno de las funciones de la organización de la empresa al prescindir de asistir en todas las áreas para el buen desempeño de estas. Desarrollando cargos como dibujante de planos arquitectónicos, gestiones y trámites dentro y fuera del Estudio, coordinación de citas de proyectos y verificación de los cambios realizados en cada proyecto.

VALTECCO SAC

Asistente de Perito Valuador

2011 – 2012

Este cargo fue desempeñado desde Enero del 2011 a Enero del 2012, como asistente de perito valuador, Arq. Maria del Pilar Adrianzen, asumiendo responsabilidades en el desarrollo y elaboración de informes de Estudios de Viabilidad de Proyectos financiados por el BBVA, supervisión de avance obra en campo, y elaboración de informes de Tasaciones Comerciales de los inmuebles como garantía hipotecaria para el BBVA.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

ESCUELA DE POSTGRADO UPC 2014 – 2015

Diplomado en Gestión de Proyectos Inmobiliarios

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2008 – 2012

Arquitectura, Urbanismo y Territorio

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE LA IMAGEN 2015

Fotografía digital

ESCUELA DE POSTGRADO UPC 2014 – 2015

Curso de Agente Inmobiliario – MVCS

TOULOUSE LAUTREC 2014

Diseño Gráfico Digital

Rafael Guillermo Noriega Castañeda

Profesional en Administración de Empresas y Gerencia de Proyectos, con más de 10 años de experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos inmobiliarios de vivienda.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NORBASA INVERSIONES SAC

Gerente General

Mayo 2004 - Actualidad

A cargo de la Gerencia General, desarrollo y gestión de diferentes proyectos de vivienda en Lima Metropolitana.

CONSTRUCTORA MPM SA

Jefe de Administración

Abril 2013 – Actualidad

A cargo de la Administración de proyectos de ingeniería civil en el ámbito de saneamiento, edificaciones y mantenimiento de carreteras.

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA EDIFICASA SAC

Gerente General

Abril 2008 al 2012

A cargo de la Gerencia General, desarrollo y gestión de proyectos inmobiliarios y obras de saneamiento.

CONSORCIO VIAL SIHUAS

Junio 2012 a Abril 2013

Gerente Administrativo

Obra: Mantenimiento por Niveles de Servicio de la Carretera: Santa – Yuracmarca – Sihuas – Huacrachuco – San Pedro de Chonta – Uchiza – EMP. PE-5N/ Puente Huarochiri – Huallanca – Molinopampa.

CONSTRUCTORA MPM SA

Agosto 2011 – Mayo 2012

Jefe de Logística

Encargado de supervisar las compras de las diferentes obras en ejecución de la empresa.

CONSORCIO TAMBO VIEJO

Setiembre 2009 – Agosto 2011

Jefe administrativo

Obra: Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado del Esquema Tambo Viejo y Anexos, para el programa Agua para Todos.

CONSTRUCTORA MPM SA

Diciembre 2008 – Setiembre 2009

Administrador de Obra

Obra: Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado para los distintos distritos del cono Sur, Financiado por el Programa del BIRF.

CONSORCIO SARGENTO LORENTS

Marzo 2007– Diciembre 2008

Administrador de Obra

Obra: Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado del esquema Sargento Lorente II Etapa para el programa Agua para Todos.

CONSTRUCTORA MPM SA

Mayo 2006– Noviembre 2006

Administración de personal

Obra: Habilitación Urbana Urb. Los Sauces – Pimentel – Chiclayo

CONSTRUCTORA M.P.M. S.A.

Mayo 2005– Diciembre 2005

Asistente Administrativo

CONSORCIO CHILLON

Agosto 2003– Diciembre 2003

Asistente Logístico

Obra: Mantenimiento de Redes de Agua y Alcantarillado del Sector Centro.

CONSTRUCTORA M.P.M. S.A.

Enero 2003– Julio 2003

Asistente Administrativo

Obra: Redes Primarias de Agua y Alcantarillado en el distrito de Puente Piedra

CONSORCIO CONSTRUCTORA M.P.M. S.A. – C & F S.A. Enero 2003– Julio 2003

Administrador de Obra

Obra: Construcción paradero Miguel Iglesias de la II etapa del Tren Eléctrico de Lima.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018

Maestría en gestión y desarrollo inmobiliario

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 1998 - 2002

Administración de Empresas

OTROS ESTUDIOS

ESCUELA DE POSTGRADO UPC 2009

Diplomado en Gerencia de la Construcción

SENCICO 2006 – 2008

Técnico en Edificaciones

TOULOSSE LAUTREC 2005

Diseño de Interiores

María del Pilar Quiñonez Principe

Arquitecta con amplia y reconocida experiencia en gestión pública liderando equipos de trabajo en jefaturas de áreas de licencias y autorizaciones urbanas. Consultora para la asesoría y evaluación de proyectos edificatorios, especialista en la normatividad aplicable en la materia, en planeamiento urbano, catastro y habilitaciones urbanas. Altamente creativa y responsable, habilidades de planificación, organización y manejo de conflictos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Arquitecta consultora

Enero 2017 - Actualidad

- Consultorías y asesorías para reconocidas empresas constructoras e inmobiliarias en el desarrollo, gestión y gerencia de proyectos edificatorios e inmobiliarios para lograrla obtención de las autorizaciones y licencias municipales.

Colegio de Arquitectos del Perú – Regional Lima

Agosto 2017 – Agosto 2018

Jefa de la Oficina de Asuntos Técnicos

- Supervisión y coordinación de los representantes CAP ante las Comisiones Técnicas de Edificaciones y Habilitaciones Urbanas en la Provincia de Lima.
- Responsable del área de orientación técnica-normativa de la Institución.
- Secretaria Técnica del Comité de Asuntos Técnicos del CAP Regional Lima.

Municipalidad de San Isidro

Junio 2012 - Enero 2017

Subgerente de Licencias y Autorizaciones

Subgerente de Obras Privadas

Gerente de Autorizaciones y Control Urbano (e)

Asesora de la Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano

- Presidenta de la Comisión Técnica de Edificaciones del distrito de San Isidro, para la calificación de proyectos en la Modalidad C y D regulados por la Ley 29090.
- Responsable del otorgamiento de licencias de edificación, conformidades de obra y declaratorias de edificación, certificados de parámetros urbanísticos y edificatorios y demás procedimientos establecidos en la Ley 29090 y reglamentos.

- Responsable del otorgamiento de licencias de funcionamiento de establecimientos comerciales, autorizaciones de publicidad exterior, autorizaciones de comercio en vía pública y más de 60 procesos establecidos en el TUPA institucional.
- Presidenta de la Comisión Técnica de Publicidad Exterior del distrito San Isidro.
- Responsable del proceso de Licencia de Edificación certificado con la Norma ISO 9001 de Gestión de Calidad, habiendo obtenido la “Recertificación en la Modalidad C” y la “Ampliación en la Modalidad D” por la certificadora Bureau Veritas.
- Responsable de las Metas del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, habiendo recibido el reconocimiento por el cumplimiento de ellas.

Municipalidad de Santiago de Surco

Enero 2011- Mayo 2012

Gerencia de Desarrollo Urbano / Subgerencia de Planeamiento Urbano y Catastro

Coordinadora del Área de Certificaciones

- Responsable de los diversos procesos del TUPA institucional para la emisión y otorgamiento de certificados catastrales, parámetros urbanísticos y edificatorios, numeración domiciliaria, nomenclatura vial, retiro municipal, jurisdicción y otros.
- Evaluación y propuesta de la normatividad vigente que regula los parámetros urbanísticos y edificatorios del distrito de Santiago de Surco.
- Responsable del proceso de actualización y sistematización del Archivo Técnico de Habilitaciones Urbanas de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Municipalidad Metropolitana de Lima

Diciembre 2007 – Enero 2011

Gerencia de Desarrollo Urbano / Subgerencia de Planificación y Habilitaciones Urbanas

Arquitecta especialista de la División de Certificaciones

Arquitecta especialista de la División de Habilitaciones Urbanas

- Evaluación de planes urbanos distritales, plan vial metropolitano y normatividad específica aplicable a los procedimientos TUPA de la Municipalidad.
- Evaluación de expedientes de certificados de parámetros urbanísticos y edificatorios, certificados de zonificación y vías, certificados de compatibilidad de uso, certificados de alineamiento y certificados de jurisdicción.
- Evaluación de expedientes de habilitaciones urbanas, regularización de habilitaciones urbanas ejecutadas y ratificación de habilitaciones distritales.

Autoridad del Proyecto Costa Verde

Marzo 2005 – Abril 2007

Profesional Técnico de la Secretaría Técnica Permanente

- Participación en el proceso de elaboración de la Nueva Visión Urbanística de la Costa Verde y en el proceso de Actualización del Plan Maestro de Desarrollo de la Costa Verde 1995-2010.
- Evaluación de iniciativas privadas de inversión y proyectos definitivos para la obtención de Certificación Previa de Adecuación de Iniciativa y Compatibilidad de Proyecto Definitivo con el Plan Maestro de la Costa Verde.
- Encargada de la instauración y sistematización del Archivo Técnico de la Institución.

Instituto Metropolitano de Planificación

Octubre 2003 – Febrero 2005

Oficina de Planificación del Territorio / Oficina Técnica de Demarcación Territorial

Asistente técnico

- Evaluación y actualización de los casos de conflictos territoriales-limítrofes y problemas de jurisdicción de los distritos de la Provincia de Lima.
- Participación, coordinación y asistencia técnica en el proceso de Reajuste y Propuesta de la zonificación distrital de Lima Metropolitana, en aplicación de la Ordenanza N°620-MML.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2015 - 2016

ESCUELA DE POSTGRADO

Especialización en Gestión de Organizaciones Públicas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA 2007 - 2009

UNIDAD DE POSTGRADO - FAUA

Segunda Especialización en Planificación y Gestión Ambiental

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 1997 - 2002

FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES

Grado de Arquitecta

OTROS ESTUDIOS

COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERU Especialización Diseño y Cálculos de Medios de Evacuación	2017
INDECOPI Certificación en Eliminación de Barreras Burocráticas	2016
COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERU Diploma Derecho Urbanístico e Inmobiliario	2015
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA In House - Normatividad e Implementación de Control Interno	2015
ESAN GESTIÓN MUNICIPAL Diploma en Gestión Integral del Territorio	2013
CESMED BUREAU VERITAS Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001: Interpretación de la Norma y Formación de Auditores Internos	2014
COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERÚ Certificación Registro y Saneamiento de Predios	2011
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA SECCIÓN POSTGRADO Diplomado - Planificación y Gestión Ambiental	2009

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

Título de la Tesis: “Propuesta para mayor y mejor uso (MYMU) de suelo para el terreno ubicado en la avenida José Larco esquina con la calle Diego Ferre, distrito de Miraflores, departamento de Lima”

Autor(es): Edward Jean Pierre, Jané Skrabonja
Herly Alberto, Loayza Jeri
Rafael Guillermo, Noriega Castañeda
María del Pilar, Quiñonez Príncipe

Resumen:

Durante los años de ejercicio profesional, los integrantes del equipo de Tesis han tomado contacto con diversas empresas relacionadas con el desarrollo inmobiliario en el país como es el caso de la empresa INVERDES, Empresa de capitales nacionales que cuenta con una importante cartera de propiedades ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores, con un alto potencial para el desarrollo de negocios inmobiliarios. En virtud a la cercanía con los accionistas de la empresa, es que los autores de la presente tesis plantean como objetivo principal proponer ante ellos cual sería el mayor y mejor uso de una propiedad de 3,458.00 m² ubicada en el distrito de Miraflores, específicamente en la cuadra 12 de la Av. José Larco y, que por los parámetros normativos con los que cuenta, facilitan la exploración de distintas alternativas para maximizar su valor. Idealmente y de acuerdo las preferencias de los accionistas se busca la generación de los flujos de ingresos a partir del arrendamiento.

En ese sentido se tiene como objetivos:

- Determinar la propuesta del mayor y mejor uso para la propiedad que satisfaga cuatro condiciones fundamentales: que sean posibles físicamente, que sean legalmente permitidos, que sean financieramente viables y que obtengan la máxima rentabilidad.

Con esta finalidad se analizan los distintos aspectos de la propiedad, las variables físicas del terreno como son la ubicación, morfología, dimensiones y topografía, así como el entorno y la accesibilidad, los aspectos legales y cuyos resultados van definiendo aquellos usos legamente posibles, así como las máximas alturas edificables y las restricciones a considerar en el planteamiento de escenarios de los usos posibles.

- Identificar cuáles son los usos inmobiliarios posibles y sus respectivas categorías, que presentan las mejores perspectivas de rentabilidad para el proyecto.

Para ello se emplea el método de juicio de expertos, que consiste en entrevistar a reconocidos profesionales del sector inmobiliario identificando las tendencias actuales del mercado inmobiliario, las recomendaciones sobre las categorías de cada uso posible y las combinaciones que se puedan dar entre estos. Esta información, junto con los resultados de los análisis legales y físicos son los insumos para el desarrollo de las propuestas y de la evaluación económico-financiera.

- Plantear las combinaciones de los usos considerados como los más viables así como el porcentaje de participación de cada uso o componente inmobiliario en cada una de las alternativas propuestas.

Para este fin se proponen tres escenarios que son el resultado del estudio de los diversos aspectos de propiedad (físico y legal) sumado a las tendencias y sugerencias obtenidas de las entrevistas con expertos, complementados por las preferencias de inversión de los accionistas. En estos cálculos se consideran los metrajes y costos de construcción de cada uno de los usos o de la combinación de varios usos, sobre los que se desarrollan los flujos de ingresos y egresos de acuerdo con los principales indicadores para cada componente (hotel, oficina, comercio o vivienda).

De acuerdo con ello se obtuvieron 3 escenarios que combinan los siguientes usos:

Primer escenario:

Un edificio de oficinas prime junto a un hotel de clase ejecutiva, ambos sobre una plataforma comercial de dos niveles de locales con oferta de productos y servicios orientados al estilo de vida.

Segundo escenario:

Un hotel de 5 estrellas, operado por una cadena de renombre internacional sobre una plataforma comercial de un solo nivel de locales con oferta de productos y servicios orientados al estilo de vida de alta gama “*high end*”.

Tercer escenario:

Un hotel de clase ejecutiva, 4 estrellas de preferencia operado por una cadena de renombre internacional, junto a un edificio de departamentos, ambos sobre una plataforma comercial de locales con oferta de productos y servicios orientados al estilo de vida.

Finalmente y luego de haber efectuado el análisis legal y físico de la propiedad, las entrevistas con los expertos y tomando en consideración la preferencia de los accionistas por la generación de ingresos a partir de la renta, se concluye que el desarrollo de un proyecto de usos mixtos es física y legalmente viable, siendo el de mejores resultados a nivel económico financiero el segundo escenario compuesto por un hotel de 5 estrellas, operado por una cadena de renombre internacional sobre una plataforma comercial de un solo nivel de locales con oferta de productos y servicios orientados al estilo de vida de alta gama “*high end*”.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años atrás, el sector inmobiliario del país y principalmente el de la capital presenta un crecimiento sostenido, apoyado por un escenario económico y políticamente estable, haciendo de este un sector sumamente atractivo para las inversiones nacionales y extranjeras, y generando que las empresas que participan en este sector, busquen mayores niveles de competitividad y de eficiencia en el uso de sus recursos y de sus propiedades.

Conforme a lo expuesto, la presente tesis recoge esta necesidad, analizando una de las propiedades de la empresa Inverdes S.A. con el fin de determinar la manera más eficiente para hacer el mejor uso de esta, con el fin de generar el mayor valor y la máxima rentabilidad, lo que se conoce como el análisis de “mayor y mejor uso”.

Para ello se analiza la propiedad desde cuatro aspectos fundamentales: que los usos propuestos sean físicamente viables, legalmente posibles, económicamente factibles y finalmente que obtengan la mayor rentabilidad posible. Estos factores se describen en el capítulo de marco teórico. Este capítulo describe también, el método Delphi que será utilizado como referencia en la orientación de los usos posibles.

En los siguientes capítulos centrales se desarrolla con mayor profundidad cada uno de las condicionantes que debe satisfacer la propiedad para cada uso propuesto (físico, legal, económico y de rentabilidad). Asimismo, se plantean los distintos escenarios a ser analizados.

Finalmente, en el capítulo de conclusiones se presenta la propuesta que cumple con los aspectos: físicos, legales y económicos, y que resulta ser la de mayor y mejor uso para la propiedad objeto de estudio, en función a las conclusiones que decanten de cada capítulo y de las entrevistas realizadas a reconocidos profesionales y especialistas del medio inmobiliario.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Concepto de mayor y mejor uso (MyMU)

Gran parte de las teorías económicas se derivan de los modelos formales como resultado de hipótesis propuestas por analistas especializados, que luego de una evaluación práctica, definen consistentemente estas nuevas teorías. Se puede deducir que esta es la meta de la teoría de la valuación, entendido como una teoría económica aplicada a los bienes inmuebles.

El mayor y mejor uso (MyMU) o “Highest and Best Use” (HBU) es el concepto clave que respalda las decisiones del uso del suelo y el valor que debe darse a un bien inmobiliario. Este concepto identifica la necesidad de incluir el costo del capital, teniendo en cuenta factores como la ubicación y el entorno, alineado siempre a las características físico-legales, infraestructura local y por supuesto, parámetros urbanos del bien inmueble.

“Uso razonablemente probable de una propiedad que resulta en su mayor valor”
(Beebe Lemos, 2014)

“HBU may be defined as the reasonably probable and legal use of vacant land or an improved property, which is physically possible, appropriately supported, financially feasible and that results in the highest value” (Bravi & Rossi, 2003)

“Es el más probable y razonable valor de una propiedad inmueble (sea esta un terreno o una edificación) entre los usos legalmente permitidos, físicamente posibles y económicamente factibles generado por las fuerzas del mercado (oferta y demanda) que interactúan en un medio competitivo en el cual se definirá aquel uso que tenga mayor rentabilidad para el futuro o posible comprador” (Chang , Diaz, Gutiérrez, & Rivera, 2017)

El impacto del entorno en el valor final del inmueble está también generalmente relacionado con la proximidad de las actividades que se realizan en el contexto inmediato o lo que se podría definir como vocación de uso del suelo, teniendo en muchos casos zonas con cambios de zonificación, o una mejora notable en la dotación

de su infraestructura urbana, contribuyendo a una mayor plusvalía del entorno y dotando un mayor valor para los propietarios.

La correcta valorización de un inmueble requiere identificar los factores condicionantes, tanto aquellos que corresponden a las características del inmueble como de aquellos del entorno. David Ricardo (1772 – 1823) y Johann Heinrich von Thünen (1783 – 1850) desarrollan el marco básico para analizar estas relaciones.

El análisis, debe ser construido por medio de datos, pero no se debe caer en la simple recolección de estos, sino, usarlos para fines prácticos, poniéndolos en juicio y evaluación práctica, lo que permitirá desarrollar distintos escenarios de trabajo, en los que la rentabilidad podrá ser medida de forma cuantitativa, en un tiempo específico para el desarrollo de cada escenario propuesto, denominadas como cabidas arquitectónicas, las cuales pueden contener un uso específico para el bien inmueble o una combinación de varios usos, dependiendo de lo que determine su mayor valor.

Este análisis incluye una evaluación integral, es decir, evalúa incluso al hecho mismo de desarrollar un proyecto en un determinado terreno. De ser positiva la respuesta, se evaluarán factores que determinen si el uso que se le desea dar, será el más adecuado para la época y vocación de uso de suelo, integrándose al entorno y la competitividad que lo rodea con el fin de alcanzar el máximo potencial de esta propiedad, una sinergia de usos que dotará de una mayor plusvalía al entorno.

2.2. Metodología del mayor y mejor uso (MyMU)

El procedimiento para el análisis del mayor y mejor uso (MyMU), se desarrolla en cuatro fases fundamentales, comenzando por el estudio de la normativa legal aplicada al terreno o área de estudio, identificando los usos permisibles en la zona, seguido de un análisis físico para evaluar las características particulares del área de estudio, prosiguiendo con la evaluación financiera para determinar su viabilidad económica, para finalizar en la elección de la mejor opción que determina su mayor productividad.

2.2.1. Análisis Legal

Evaluar el aspecto normativo del terreno, como espacio sin construcción o del inmueble como tal, permitirá observar con claridad las posibilidades y potencialidades de éste. Esta parte de la evaluación permitirá tener un mapa claro de lo que se puede lograr en este espacio. Tomando en cuenta el estudio de:

- Los parámetros urbanos, con estos datos, el análisis se efectuará con una proyección de los posibles usos del espacio, teniendo en cuenta alturas permisibles, áreas libres requeridas, estacionamientos, etc.
- Los parámetros urbanos, con estos datos, el análisis se efectuará con una proyección de los posibles usos del espacio, teniendo en cuenta alturas permisibles, áreas libres requeridas, estacionamientos, etc.
- Zonificación y usos del suelo, ya que en el espacio pueden desarrollarse distintas actividades, siendo primordial conocer los usos posibles para dar a conocer distintas perspectivas y propuestas viables, no es lo mismo el desarrollo de un hotel que el de un complejo multifamiliar, por ello este punto facilita y brinda las mejores opciones para las actividades a desarrollarse en la zona de estudio.
- Normativa histórica, desde el diseño de la fachada, hasta el área de intervención, como factores clave para la evaluación, en el aspecto histórico, cada municipalidad cuenta con un reglamento de uso exclusivo para este tipo de propiedades, lo que ayudará a reducir las opciones de intervención que pueden darse en un edificio de estas características.

2.2.2. Análisis físico

Características físicas del terreno como sus dimensiones, forma, altura, proporción y emplazamiento, directamente asociados con el espacio y su efecto en el valor real del mismo. Como, por ejemplo; la ubicación de un terreno en una zona con gran pendiente o en un terreno de forma irregular, tendrán mayor complejidad al momento de desarrollar una propuesta arquitectónica, en comparación con un terreno plano y de proporción regular, estos factores son determinantes y pueden afectar directamente al proyecto arquitectónico.

2.2.3. Análisis Financiero

Luego de la evaluación de los dos puntos previos y generar resultados positivos a la normativa y características físicas de la propiedad, el siguiente punto a analizar será la factibilidad económica y estructura financiera del proyecto. Se evaluarán el flujo de caja y la sostenibilidad económica de cada escenario propuesto, donde los ingresos percibidos por cada escenario deben sustentar los gastos de ejecución, manutención y administración del producto inmobiliario, cumpliendo con las expectativas mínimas de los inversionistas y accionistas de la propiedad.

2.2.4. Análisis de la capacidad de producción

Finalmente, la productividad es el factor que determinará la elección del proyecto más adecuado, considerando el escenario que pueda generar el mayor rendimiento para el terreno. Asimismo, el escenario propuesto deberá satisfacer las expectativas de rentabilidad y respetar la capacidad financiera de los agentes involucrados.

Dentro del análisis previo, se pueden evaluar diferentes soluciones para la ejecución del proyecto, según las características antes mencionadas, las opciones que se presentan podrían considerarse desde una remodelación hasta la demolición total y cambio de uso. Finalmente, la decisión deberá ser tomada en relación al retorno del capital en un tiempo determinado.

Así como, el índice de retorno de capital es considerado el factor mas importante para la elección del escenario más rentable, la continuidad del uso propuesto será un factor determinante para la consolidación de todo el negocio inmobiliario, en relación intrínseca con la vocación de uso del suelo donde se emplazará el nuevo proyecto. Por lo tanto, se deben identificar las actividades que tengan prevalencia a largo plazo, la frecuencia de uso del nuevo inmueble y el público objetivo al que esta dirigido.

En resumen, estos factores determinarán el producto inmobiliario resultante, el cual puede derivar en un solo uso específico como vivienda o comercio, en usos mixtos como oficinas más locales comerciales, o en usos especiales. Donde cada propuesta tendrá características que limiten la generación de ingresos en el proyecto o sean potenciadores de estos, siendo condicionadas por la ubicación y competitividad del mercado del entorno, así como de la vocación de uso del suelo.

Con la finalidad de cuantificar los factores antes mencionados, existen diversas herramientas que pueden registrar cada criterio de evaluación, haciendo más sencilla la clasificación y consecuente comparación de los resultados. Estos factores, como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), permiten desarrollar una estructura de valoración, aplicable a los escenarios propuestos.

Es muy importante que los datos utilizados en la valorización y los instrumentos empleados, sean actualizados, teniendo en cuenta las variaciones micro y macroeconómicas que pueden afectar directamente al proyecto. Además de considerar las proyecciones de los escenarios propuestos, buscando minimizar los riesgos y asegurando un análisis integral que contempla todos los aspectos necesarios para determinar el mejor uso de la propiedad.

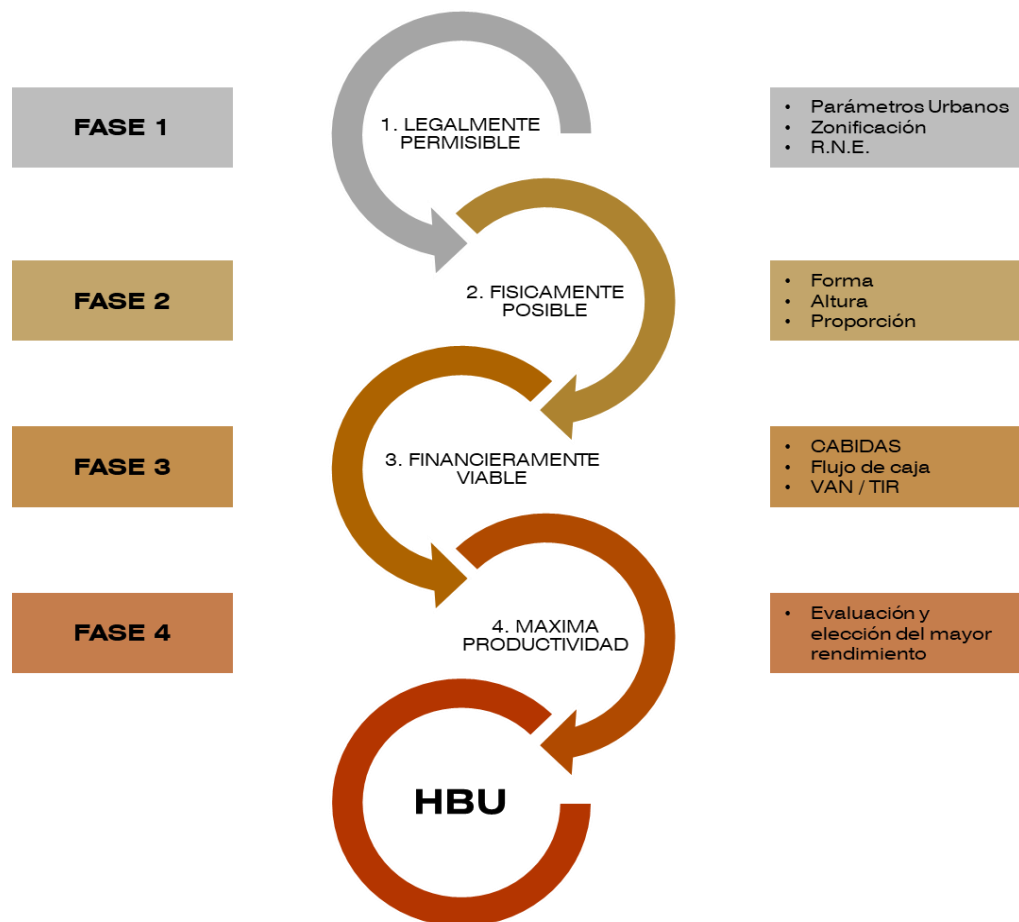
2.2.5. Procedimiento

Etapas y lineamientos para llegar al correcto análisis e interpretación del mayor y mejor uso de un bien inmueble.

- Determinar el área de estudio.
- Lectura e interpretación de sus parámetros urbanos y límites reglamentarios.
- Análisis y evaluación física del terreno.
- Determinar los usos posibles, según vocación y uso del entorno.
- Validación de los usos posibles con cabidas arquitectónicas.
- Estudio de oferta de mercado, valorización de terrenos con características similares en venta, en el ámbito de estudio.
- Estudio de oferta de mercado, valorización de oferta en alquiler y venta de productos inmobiliarios (oficinas, departamentos, habitaciones, etc.), en el ámbito de estudio.
- Estudio de oferta de mercado, valorización de costos de construcción, costos de formulación, gastos administrativos, gastos de marketing, etc.
- Elaboración de cabidas arquitectónicas según escenarios y usos propuestos para el área de estudio.

- Elaboración de flujos de caja, en base a cabidas arquitectónicas, validando los precios de venta y/o alquiler, y los costos del proyecto, según estudios de oferta de mercado.
- Determinar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), de cada escenario propuesto.
- Evaluación y elección del mayor rendimiento o productividad de los escenarios propuestos para el área de estudio, como su mejor y mayor uso.

Figura 2.1. Esquema del análisis de Mayor y Mejor Uso (MyMU)



Fuente: Autores de esta tesis.

2.3. Método Delphi

Como parte del presente estudio se opta por utilizar el método Delphi, esta metodología consiste en recopilar información de un grupo de expertos a través de diversas consultas y entrevistas. Recopilando las opiniones y recomendaciones mas representativas de un grupo de individuos, especialistas en la materia.

Este juicio de expertos permitirá identificar los mejores usos para el terreno, así como otros escenarios no propuestos que podrían darse por la experiencia de los entrevistados. Todos los comentarios se usarán como una retroalimentación a los mismos expertos, para con ello, reevaluar las opiniones y crear nuevos consensos que permitan crear nuevas conclusiones.

[...] el método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es, por tanto, de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, y los de educación y comunicación en particular. (Cabero e Infante (2014, p. 2)

2.3.1. Procedimiento

Como toda técnica, se deberá pautar en diferentes fases:

- Definición: Identificar y definir el objetivo principal y los alcances propuestos para realizar la consulta a expertos.
- Conformar el grupo de expertos: Definir el perfil profesional de los participantes, elaborando un protocolo de selección que identifique a los mejores profesionales para la consulta. Asimismo, corroborar la calidad de las fuentes, asegurando que los expertos sean los mas aptos para la consulta.

- Ejecutar la ronda de consultas: Realizando una breve encuesta, se registran y evalúan las respuestas con el fin de retroalimentar esta encuesta inicial, y volver a realizarla, destacando las diferencias y similitudes encontradas entre los expertos. Esto se deberá realizar las veces que sea necesario para poder llegar a un consenso que responda a los objetivos propuestos. Las opiniones deben ser registradas y ordenadas de acuerdo al grado de importancia que dio cada experto consultado.
- Resultados: Finalmente, realizadas las últimas consultas, se elabora un informe dando a conocer el nivel de consenso entre los especialistas, las razones de los usos recomendados para el terreno en consulta, y el nivel de importancia cada uso, dando prioridad a los usos sugeridos que tienen mayor coincidencia.

CAPÍTULO III. FACTIBILIDAD LEGAL

3.1. Situación legal de la propiedad

De acuerdo con la documentación compilada correspondiente al terreno, se ha verificado la situación legal del mismo respecto a la propiedad y derechos obtenidos con la finalidad de evaluar las condiciones más propicias para la determinación del mayor y mejor uso del terreno, así como para identificar las limitaciones que pudieran presentarse en la aplicación de la normatividad que le fuera más favorable en cuanto a los derechos que pudiera obtener el propietario del terreno en estudio.

Título de Propiedad: De acuerdo con la Partida N° 12134996 del Registro de Propiedad Inmueble inscrito en los Registros Públicos, consta como titular de la propiedad la empresa Inverdes S.A.

Como se ha mencionado anteriormente, el terreno de su propiedad tiene como antecedente nominal la acumulación de siete inmuebles, que dieron como resultado un área total del 3,483.28m².

Asimismo, según lo inscrito en el rubro D de Gravámenes y Cargas, Asiento D00002, consta una anotación de inmovilización temporal de la Partida N° 12134996, solicitada por su propietario según el título inscrito el 2 de setiembre del 2015.

En la actualidad, el terreno se encuentra arrendado por Inverdes S.A. a la empresa Green Parking S.A.C., que realiza operaciones y funcionamiento de una playa de estacionamientos.

3.2. Normas aplicables

Entre las principales normas de aplicación que se han identificado para selección del mayor y mejor uso de terreno, están las que corresponden al ámbito municipal, las que dicta la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) y la Municipalidad Distrital de Miraflores (MM), las mismas que regulan y determinan los usos permisibles y compatibles, así como las referidas a los principales parámetros urbanísticos y edificatorios que definirán el mayor aprovechamiento de los usos del suelo del terreno en cuestión.

Ordenanza N° 920-MML, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 30 de marzo del 2006, regula la zonificación de los usos del suelo del distrito de Miraflores, estableciendo las condiciones y especificaciones normativas aplicables para cada tipo de zonificación con las que se encuentra calificado el terreno: residencial de densidad media (RDM) y comercio metropolitano (CM), condiciones muy distintas e inclusive opuestas, que serán analizadas en el presente capítulo.

Asimismo, esta norma aprueba el plano de alturas de edificación correspondiente a los predios que se encuentran ubicados frente a una vía de carácter y nivel metropolitano. En el presente caso, regula la altura máxima de edificación del terreno con frente a la avenida José Larco, estableciendo la altura en metros lineales con la aplicación de la fórmula $1.5(a+r)$, donde “a” es igual al ancho de la avenida Larco y “r” es la suma de los retiros municipales normativos de ambos frentes de dicha avenida.

Ordenanza N° 1012-MML, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 29/04/2007 y sus modificatorias, aprueba el índice de usos para la ubicación de actividades urbanas del distrito de Miraflores. Esta norma constituye la principal regulación para la evaluación y selección de los usos, ya que identifica cada uno de las actividades de servicios profesionales y/o comerciales permitidas por cada tipo de zonificación y sector. Todo planteamiento propuesto de uno o varios usos (uso mixto) deberán verificarse y remitirse a esta norma, ya que de ello dependerá definir o descartar la iniciativa de inversión con los mayores y mejores usos propuestos.

Ordenanza N° 342/MM, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 09/02/2011 y sus modificatorias, aprueba los parámetros urbanísticos y edificatorios, y las condiciones generales de edificación en el distrito de Miraflores, con los que se promueve y protege la residencialidad (con las respectivas restricciones aplicables, si fuera el caso) y las características de implementación y diseño de las edificaciones de servicios y uso comercial.

Ordenanza N° 226/MM, aprobada por la Municipalidad de Miraflores el 11/04/2006, autoriza el plano de alturas de edificación correspondiente a los predios que tienen frente a un eje o sector de nivel local. En el caso de estudio, es aplicable hacia el frente de la calle Diego Ferré, que tiene una altura normativa de siete pisos.

Ordenanza N° 387/MM, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 25/07/2012, constituye y regula microzonas de valor urbanístico y ejes de aprovechamiento potencial de desarrollo urbano en el distrito de Miraflores; en tanto que la Ordenanza N° 401/MM (publicada el 13/05/2013) precisa y detalla el ámbito de aplicación, los requisitos, el trámite, el otorgamiento de la licencia de edificación, entre otros establecidos por acogerse a los alcances de la Ordenanza N° 387/MM.

La Municipalidad de Miraflores mediante la Ordenanza N° 387-MM, establece una reglamentación especial para ciertos predios y ejes identificados, los cuales serán receptores de un beneficio edificatorio a través de transferencias de alturas adicionales de edificación. Permite que los propietarios de edificaciones ubicadas en zonas de valor urbanístico y/o declarado como bien cultural por el Ministerio de Cultura, construidas en menor altura a lo que los parámetros de su propiedad les permiten (predio generador de derecho edificatorio), puedan vender o transferir dicho remanente de área construida a aquellos propietarios que deseen incrementar la altura de edificación permitida de su propiedad (predio receptor de derecho edificatorio), como es el caso de la avenida Larco; ello, a cambio de compromisos de conservación y puesta en valor, entre otras restricciones para el predio generador de derechos.

Es importante precisar que la Municipalidad Metropolitana de Lima emitió en el 2014 la Ordenanza N° 1869-MML, que establece que es la única competente para regular esta transferencia de derechos edificatorios y que los distritos podrán continuar aplicando estos derechos en su jurisdicción, siempre que la norma sea ratificada por Lima; sin embargo, no se desconocerán los derechos que con anterioridad hayan obtenido los propietarios. Es decir, que de contar el propietario del terreno en estudio con un certificado de derechos edificatorios, podrá obtener una altura de edificación adicional a favor de su proyecto.

Ordenanza N° 477/MM, emitida por la Municipalidad de Miraflores el 23/12/2016, aprueba el Plan Urbano Distrital de Miraflores 2016-2026; sin embargo, para su respectiva aplicación se requiere la ratificación por la Municipalidad Metropolitana de Lima, proceso que aún se encuentra pendiente.

Este plan es un documento de gestión que ordena y planifica el desarrollo urbano del distrito de Miraflores proyectado al 2026, contemplando propuestas en cuanto a usos

del suelo, patrones de ocupación, movilidad urbana y sostenibilidad, y si bien todavía no se puede aplicar, este documento constituye un referente básico por considerar, ya que bajo sus lineamientos deberá orientarse y enmarcarse el desarrollo del proyecto inmobiliario con la definición del mayor y mejor uso.

Ley 29090, cuyo Texto Único Ordenado aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-VIVIENDA publicado en el diario oficial *El Peruano* el 28/02/2017, compendia y establece toda la regulación de los procedimientos de licencias de habilitaciones urbanas y edificaciones a nivel nacional.

Decreto Supremo N° 011-2017-VIVIENDA, publicado en el diario oficial *El Peruano* el 15/05//2017, que constituye el Reglamento de la Ley 29090, estableciendo los procedimientos administrativos, requisitos, plazos, entre otras condiciones para el otorgamiento de las licencias de habilitaciones urbanas y de edificaciones.

3.3. Certificado de parámetros

La empresa Inverdes S.A. obtuvo el Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios N° 0852-2017-SLEP-GAC/MM emitido por la Municipalidad de Miraflores el 9 de agosto del 2017, con vigencia de 36 meses y vencimiento al 9 de agosto del 2020.

Este documento brinda información relevante para el desarrollo de la propiedad, como los retiros exigibles para la edificación, los porcentajes de áreas libres que se deben considerar en cada desarrollo dependiendo del uso y tipología, y, principalmente, la zonificación, los usos posibles y las alturas de edificación permitidas.

De la revisión de la normatividad consignada en dicho documento (ver Figura 3.1) y la información que se presenta a través del portal institucional del municipio de Miraflores, se verifica que los parámetros y condiciones técnicas aplicables al terreno no han sido modificados y/o actualizados desde la fecha de su emisión, por lo que no ameritó la solicitud de un nuevo documento actualizado.

Figura 3.1. Parámetros por tipo de zonificación: CM y RDM

SOLICITANTE : INVERDES S.A. ✓

DATOS DEL TERRENO

CODIGO CATASTRAL : 22 - 0478 - 024 N° DE UNIDADES EN EL LOTE CATASTRAL: 1

UBICACION : AV. JOSE A. LARCO S/N CUADRA 12 LADO PAR ESQ. CON CA. DIEGO FERRE⁽¹⁾ INMUEBLE EN QUINTA: NO

URBANIZACION : ARMENDARIZ Manzana: --- Lote: --- Sub lote: ---

LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES CERTIFICA QUE AL TERRENO INDICADO LE CORRESPONDEN LOS SIGUIENTES PARAMETROS:

ZONIFICACIÓN ⁽²⁾	:	CM (COMERCIO METROPOLITANO) ⁽³⁾ RDM (RESIDENCIAL DE DENSIDAD MEDIA) ⁽³⁾
AREA DE TRATAMIENTO	:	III
SECTOR URBANO	:	B

	<u>CM (COMERCIO METROPOLITANO)</u> Hacia CA. DIEGO FERRE	<u>RDM (RESIDENCIAL DE DENSIDAD MEDIA)</u> Hacia CA. DIEGO FERRE
USOS COMPATIBLES	DE ACUERDO AL INDICE DE USOS PARA LA UBICACION DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, APROBADO CON ORD N° 1012 MML DE FECHA 29/04/2007	DE ACUERDO AL INDICE DE USOS PARA LA UBICACION DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, APROBADO CON ORD N° 1012 MML DE FECHA 29/04/2007
USOS PERMISIBLES	COMERCIO, COMPATIBLE CON RDMA PARA USO RESIDENCIAL DE DENSIDAD MUY ALTA	VIV. UNIF. / VIV. MULTIF.
AREA DE LOTE NORMATIVO	EXISTENTE O SEGUN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 800.00 m ² PARA USO RESIDENCIAL.	300.00 m ²
FRENTE DE LOTE NORMATIVO	EXISTENTE O SEGUN PROYECTO PARA USO COMERCIAL / 18.00 ml PARA USO RESIDENCIAL	10.00 ml
AREA LIBRE	NO EXIGIBLE PARA USO COMERCIAL / 40 % PARA USO RESIDENCIAL.	35 %
ALTURA DE EDIFICACION ⁽⁴⁾	1.5(a+r) (*) (*): 1.5 (ANCHO DE LA VIA + SUMA DE RETIROS REGLAMENTARIOS EN AMBOS LADOS DE LA VIA)	7 pisos ✓
ESTACIONAMIENTOS PARA USO COMERCIAL	VER ARTICULO 11° DE LA ORDENANZA N° 342-MM DE FECHA 09/02/2011	VER ARTICULO 11° DE LA ORDENANZA N° 342-MM DE FECHA 09/02/2011

Fuente: Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios N° 0852-2017-SLEP-GAC/MM, Municipalidad de Miraflores, 2017
(http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.php?idpadre=4994&idhijo=5143&idcontenido=5149).

3.3.1. Limitaciones para la selección del mayor y mejor uso

De acuerdo con la evaluación del certificado de parámetros se ha identificado que existen limitaciones para la selección del mayor y mejor uso del terreno, siendo estas referidas a los parámetros de alturas de edificación y a los usos permisibles y compatibles en cada tipo de zonificación.

Al encontrarse la propiedad en la intersección de dos vías de distintas características y secciones viales, presenta dos alturas máximas de edificación; hacia el frente de la avenida José Larco, limitada por la fórmula de “1.5 (a+r)”, que en este caso

equivale a 40.5 m de altura o 14 pisos aproximadamente (situación desfavorable frente a los 24 pisos que presentan las edificaciones próximas) y con siete pisos definidos hacia el frente de la calle Diego Ferré.

Sin embargo, de acuerdo con la normativa distrital de transferencia de alturas antes mencionada y luego de haber realizado las consultas respectivas con la Municipalidad de Miraflores, se verificó que la propiedad en estudio puede acceder a dicho beneficio, con una limitante de poder incrementar su altura de edificación en un máximo de dos (02) pisos adicionales. En ese sentido, es posible afirmar que aplicando esta normativa se podrían edificar hasta 16 pisos en el sector del terreno con zonificación de CM (frente a la av. Larco) y hasta nueve pisos en el sector del terreno con zonificación RDM (frente a la calle Diego Ferré).

Para lograr este beneficio, necesariamente se requiere un acogimiento expreso a los alcances de la Ordenanza N° 387/MM y contar con el certificado de derechos edificatorios (en metros cuadrados), que es otorgado por decreto de alcaldía de Miraflores, lo que supone una inversión adicional por la contraprestación efectuada al propietario emisor del derecho.

Asimismo, al contar el terreno en estudio con 2 zonificaciones, residencial (RDM) y comercial (CM), presenta condiciones y usos claramente diferenciados según lo que permite el Índice de Usos. Si bien la zonificación CM es la de mayor permisibilidad en cuanto a la posibilidad de usos comerciales de gran intensidad (por ejemplo, centros comerciales, supermercados, grandes almacenes, hoteles, restaurantes, etc.), no sucede lo mismo en el sector del terreno calificado como RDM, donde, de acuerdo al Índice de Usos de Miraflores, solo se permite el desarrollo de vivienda unifamiliar y multifamiliar, sin posibilidades de compatibilidad con usos comerciales o de servicios, tal como se aprecia en las Figuras 3.2, 3.3 y 3.4; lo que exige un planteamiento restringido y limitado para una parte del terreno.

Como el propietario del inmueble es una empresa dedicada al arrendamiento de oficinas administrativas y sedes corporativas, no se orienta por el desarrollo de un proyecto inmobiliario residencial.

Figura 3.2. Giros de uso comercial (supermercados, centros comerciales, grandes almacenes, etc.) con ubicación no conforme en RDM

CODIFICACIÓN CIU DE ACUERDO AL INEI	ACTIVIDADES	SECTORES												OBSERVACIONES						
		SECTOR A					SECTOR B					SECTOR C								
		RDMA	RDM	RDB	CZ	CV	RDMA	RDA	RDM	RDB	CM	CZ	CV	ZRE H	RDMA	RDM	CZ	CV		
G 52 1 1	VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS																			
G 52 1 1 05	SUPERMERCADOS				✓						✓	✓						✓		
G 52 1 1 06	MINIMARKET				✓	✓					✓	✓	✓					✓	✓	
G 52 1 1 8	MERCADOS MINORISTAS																	✓	✓	
G 52 1 1 9	GALERÍAS COMERCIALES										✓	✓						✓		En sector B para CZ. Solo en Av. Petit Thouars
G 52 1 1 10	CENTROS COMERCIALES				✓						✓	✓						✓		En sector B para CZ. Solo en Av. Petit Thouars
G 52 1 1 11	GALERÍAS FERIALES										✓	✓						✓		En sector B para CZ. Solo en Av. Petit Thouars
G 52 1 9	VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS																			
G 52 1 9 01	VENTA DE ROPA, ELECTRODOMÉSTICOS, ART. PARA EL HOGAR, ETC. - GRANDES ALMACENES										✓	✓								En sector B para CZ. Solo en Av. Petit Thouars

- USO CONFORME**
- USO NO CONFORME**
- Actividades comerciales que se podrán desarrollar en una vivienda existente sin incremento de área techada y sin modificación de fachada (...)**

Fuente: “Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas,” Ordenanza N° 1012-MML, Municipalidad Metropolitana de Lima, 2007.

Figura 3.3. Giros de oficinas con ubicación no conforme en RDM (al no aplicar como vivienda existente)

CODIFICACIÓN CIU DE ACUERDO AL INEI	ACTIVIDADES	SECTORES												OBSERVACIONES						
		SECTOR A					SECTOR B					SECTOR C								
		RDMA	RDM	RDB	CZ	CV	RDMA	RDA	RDM	RDB	CM	CZ	CV	ZRE H	RDMA	RDM	CZ	CV		
K 74 9 9 14	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES (OFICINAS ADMINISTRATIVAS)	•	•		✓	✓	•	•	•			✓	✓	✓		•	•	✓	✓	

- USO CONFORME**
- USO NO CONFORME**
- Actividades comerciales que se podrán desarrollar en una vivienda existente sin incremento de área techada y sin modificación de fachada (...)**

Fuente: “Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas,” Ordenanza N° 1012-MML, Municipalidad Metropolitana de Lima, 2007.

Figura 3.4. Giros de hoteles y restaurantes con ubicación no conforme en RDM

CODIFICACION CIU DE ACUERDO AL INEI	SECTORES	ACTIVIDADES	SECTOR A				SECTOR B							SECTOR C				OBSERVACIONES			
			RDMA	RDM	RDB	CZ	CV	RDMA	RDA	RDM	RDB	CM	CZ	CV	ZRE	H	RDMA		RDM	CZ	CV
H 55			HOTELES Y RESTAURANTES																		
H 55	1	0	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS HOSPED.TEMPORAL																		
H 55	1	0	04	•			✓	✓	✓		•	•	✓	✓	✓				✓	✓	
H 55	1	0	05																		
H 55	1	0	06																		
H 55	1	0	07				✓						✓	✓	✓				✓	✓	
H 55	1	0	08	✓			✓		✓				✓	✓	✓				✓	✓	
H 55	1	0	09																		
H 55	1	0	10																		
H 55	1	0	11	✓			✓		✓				✓	✓	✓				✓	✓	
H 55	2	0	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS																		
H 55	2	0	03				✓	✓					✓	✓	✓				✓	✓	
H 55	2	0	04																		



USO CONFORME



USO NO CONFORME



Actividades comerciales que se podrán desarrollar en una vivienda existente sin incremento de área techada y sin modificación de fachada (...)

Fuente: “Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas,” Ordenanza N° 1012-MML, Municipalidad Metropolitana de Lima, 2007.

3.4. Propuesta de cambio de zonificación

De acuerdo con lo antes analizado, existe la necesidad de efectuar una modificación de las condiciones actuales del terreno en estudio, específicamente en lo que respecta al sector calificado con zonificación residencial de densidad media (RDM). Esta modificación será posible a través de un procedimiento de “Cambio de Zonificación”.

Esta solicitud de cambio de zonificación corresponde ser presentada por el propietario del terreno, donde se buscará obtener una zonificación con mayor permisibilidad a la que ofrece la zonificación actual, considerando para ello dos propuestas que luego de ser analizadas, se consideran técnicamente viables.

3.4.1. Propuesta 1: de RDM a RDMA

La primera propuesta se considera la más favorable, ya que se encuentra en concordancia con los lineamientos del distrito de conservación y protección de la residencialidad. Consiste en mantener la zonificación del sector residencial frente a la calle Diego Ferre, pero modificándola a una calificación de mayor nivel, es decir, de residencial de densidad media (RDM) a residencial de densidad muy alta (RDMA); esto debido a que la zonificación RDMA es la única que de acuerdo con el Índice de Usos del distrito es compatible con el uso de hotel y oficinas, mas no con otros usos comerciales.

Esta solución consigue una gradualidad de las zonificaciones en el eje residencial hacia Diego Ferré, ascendiendo desde RDM, con una intermedia de RDMA hasta llegar a la zonificación CM.

3.4.2. Propuesta 2: de RDM a CM

La segunda propuesta consiste en modificar la zonificación RDM a CM, es decir, extender el uso comercial en la totalidad de terreno, ya que esta zonificación es la que permite la ubicación y funcionamiento de actividades de mayor grado de especialización. Para esta propuesta se cuenta con los elementos de sustentación técnica que harían factible dicho cambio de zonificación, puesto que se ha verificado que la propuesta es concordante con los lineamientos y objetivos de desarrollo proyectados por el distrito de Miraflores en su Plan Urbano Distrital 2016-2026, donde de acuerdo con el “Plano de Uso de Suelos” (Lámina U-03), el terreno en estudio se encuentra propuesto en su totalidad con una sola zonificación comercial (CM), tal como se aprecia en la Figura 3.5. Esto supone que en el caso de realizarse la consulta vecinal y la consulta a la Municipalidad de Miraflores (condiciones establecidas por la norma comoparte del procedimiento regulado), estas serían favorables, entendiendo que el distrito realizó la evaluación respectiva para el proceso de elaboración de su plan urbano.

Asimismo, se considera restringir y limitar los accesos y usos hacia la calle Diego Ferré, con la finalidad de salvaguardar la consolidación y tipología residencial de dicho frente, para lo que se desarrollará la respectiva evaluación vial en referencia al terreno y su área de influencia.

licencias y autorizaciones para cada uno de ellos, y en las diversas etapas de su desarrollo a nivel de anteproyecto, proyecto, ejecución, así como para su funcionamiento y operación.

3.5.1. Para el proceso de la licencia de edificación del proyecto

En el caso de la autorización para la ejecución del proyecto edificatorio, teniendo en cuenta la envergadura y magnitud del proyecto por el área del terreno y altura permitida, independientemente de la elección de uno o varios usos, es posible presentar el planteamiento arquitectónico con posibilidad de usos mixtos en un soloprocedimiento de licencia de edificación en la mayor modalidad de aprobación, que no requerirá de trámites individuales para cada uno de ellos. Además, es factible presentar un proyecto integral para su construcción por etapas si el propietario así lo requiriera. Todo ello teniendo como marco normativo a la Ley de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones (Ley 29090, 2007), y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2017-VIVIENDA.

En primer lugar, corresponderá iniciar ante la Municipalidad de Miraflores un procedimiento de Anteproyecto en Consulta en la Modalidad D con aprobación previa de la Comisión Técnica de Edificaciones. Cabe recordar que para acceder al derecho de altura adicional, la solicitud presentada deberá cumplir con los requisitos adicionales que establece la Ordenanza N° 387/MM y la Ordenanza N° 401/MM. Obtenida la aprobación, se adquieren derechos vinculantes para la revisión y aprobación del proyecto en la etapa de la licencia de edificación, con una vigencia de 36 meses.

Para la siguiente etapa de licencia de edificación, y encontrándose el terreno con frente a una vía metropolitana, de acuerdo con el Reglamento Nacional de Edificaciones promulgado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS, 2006), para el caso de usos de vivienda y oficina no se requiere la presentación de un estudio de impacto vial; sin embargo, este estudio es exigido en el caso de los usos de oficina y comercio, según lo siguiente:

- De acuerdo con la Norma A.080 del Reglamento Nacional de Edificaciones, de optar por el uso de oficina:

[L]os proyectos de edificios corporativos o de oficinas independientes con más de 5,000 m² de área útil, deberán contar con un estudio de impacto vial que proponga una solución que resuelva el acceso y salida de vehículos (Art. 8).

- De acuerdo con la Norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, de optar por el uso comercial:

[L]os proyectos de centros comerciales, mercados mayoristas, mercados minoristas, tiendas de autoservicio, galerías comerciales, galerías feriales, establecimientos de venta de combustibles (grifo, gasocentro) y estaciones de servicio deben contar con un estudio de impacto vial que proponga una solución que resuelva el acceso y salida de vehículos sin afectar el funcionamiento de las vías desde las que se accede (Art. 4).

De acuerdo con el numeral 61.1 del Artículo 61° del Decreto Supremo N° 011-2017-VIVIENDA, no se requiere la presentación del estudio de impacto ambiental para el caso de edificaciones de vivienda, oficinas y comercio que se encuentran en áreas urbanas (en este caso también se considera al uso de hospedaje).

3.5.2. Para el proceso de ejecución del proyecto

Una vez obtenida la licencia de edificación, el propietario debe solicitar ante la Municipalidad de Miraflores la suscripción del cronograma de visitas de inspección, para el respectivo proceso de verificación técnica por parte del municipio, de acuerdo con lo señalado mediante Decreto Supremo N° 002-2017-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de verificación administrativa y técnica.

Para el inicio de la ejecución de las obras de demolición en el terreno, el propietario deberá gestionar ante la Municipalidad de Miraflores la verificación del estado de los predios colindantes al terreno; ello según lo regulado por la Ordenanza N° 440/MM. Asimismo, requerirá la autorización para ocupación de la vía pública con el cerco de obra, la misma que se tramita ante la Municipalidad Metropolitana de Lima. Para el caso de la edificación de vivienda, corresponderá obtener la Conformidad de Obra y Declaratoria de Edificación.

3.5.3. Para el funcionamiento y operación del establecimiento

Para la etapa de funcionamiento y operación de las actividades comerciales, el propietario deberá obtener la licencia de funcionamiento correspondiente y el Certificado de Inspección Técnica de Defensa Civil gestionado ante el mismo municipio.

Igualmente, en el caso de un establecimiento de hospedaje, si el propietario o titular del establecimiento está interesado en contar con una categorización, puede solicitar el certificado de clasificación y/o categorización expedido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), cumpliendo con las disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL TERRENO Y SU ENTORNO

4.1. Estudio del terreno

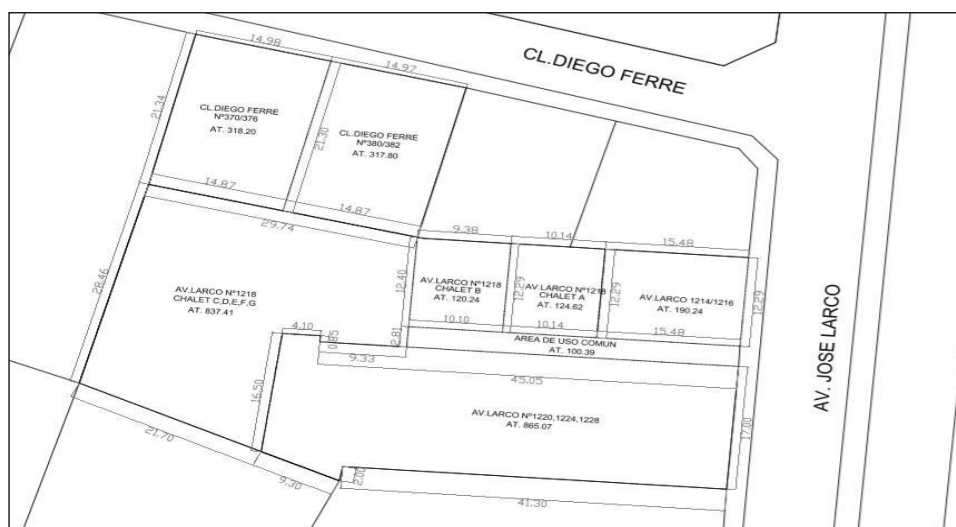
4.1.1 Antecedentes del terreno

La propiedad objeto de estudio se localiza en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, específicamente ubicada en la intersección de la avenida José Larco y la calle Diego Ferré, en un sector de la capital en donde no es usual encontrar terrenos como el de la presente tesis, el mismo que, como se describirá a continuación, es producto de un proceso estratégico de acumulación de un conjunto de propiedades.

Este proceso de acumulación permitió a los propietarios generar un terreno de características y dimensiones muy interesantes y con un gran potencial para el desarrollo inmobiliario en una zona de la capital altamente transitada, con gran demanda comercial y en donde los terrenos como este son muy escasos y valorados. Con la finalización de este proceso de acumulación se obtuvo como resultado un único lote con una extensión de 3,483.28 m².

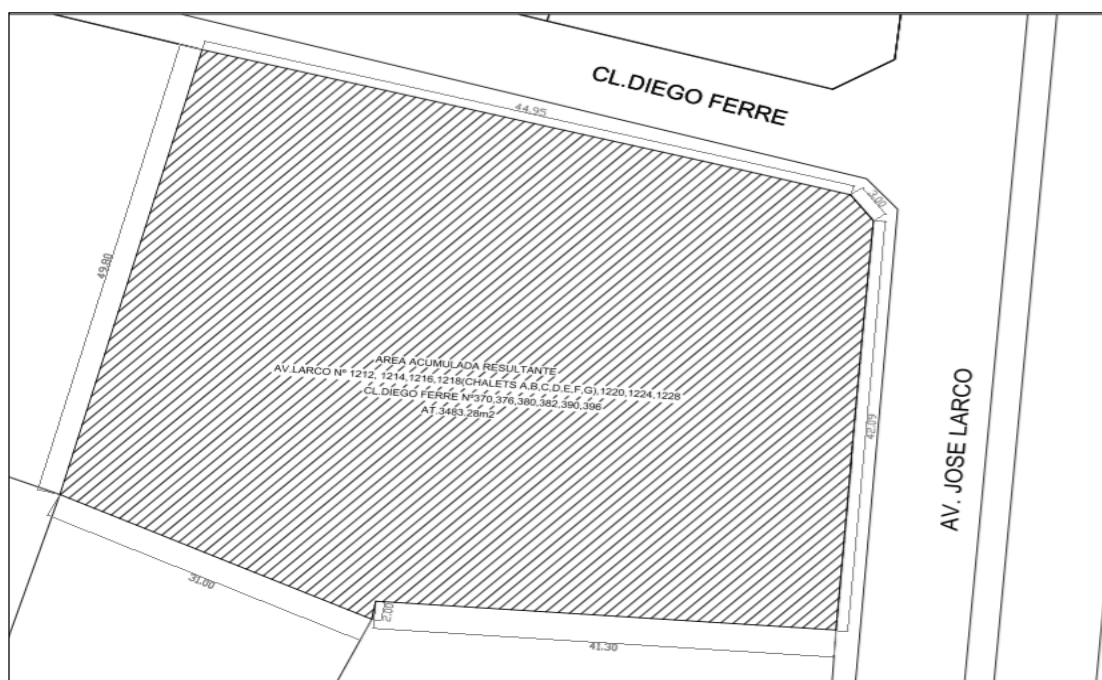
A continuación, se presentan a manera de antecedentes, en primer lugar, el conjunto de propiedades que luego de ser acumuladas dieron paso al terreno actual (ver Figura 4.1), y, en segundo lugar, la morfología y dimensiones del predio resultante, tal como se puede apreciar en la Figura 4.2.

Figura 4.1. Plano de propiedades a acumular



Fuente: "Expediente de acumulación de propiedades," Inverdes, 2008.

Figura 4.2. Plano resultante del proceso de acumulación



Fuente: “Expediente de acumulación de propiedades,” Inverdes, 2008.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En este proceso es posible apreciar cómo los propietarios lograron generar una plusvalía importante al unificar un conjunto de propiedades en un solo terreno, con mayores posibilidades de explotación y de características bastante atractivas para el desarrollo inmobiliario. Actualmente, en el terreno se encuentra una playa de estacionamiento operada por el mismo propietario.

4.1.2. Descripción de la ubicación

Como se ha señalado, el terreno de estudio se encuentra localizado en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, específicamente en la intersección de la avenida José Larco y la calle Diego Ferré (ver Figura 4.3), en una zona consolidada que forma parte de la denominada Lima Top. Dicha propiedad cuenta con una ubicación estratégica, puesto que se sitúa en una de las vías principales del distrito y, debido a los parámetros urbanísticos y edificatorios que le corresponden, se convierte en una locación altamente atractiva y con un gran potencial para la inversión y desarrollo inmobiliario, pues está a escasos metros del malecón de Miraflores, el centro Comercial Larcomar y de hoteles cinco estrellas como el JW Marriott y el Belmond Miraflores Park, tal como se aprecia en la Figura 4.4.

En lo que respecta a la avenida José Larco, esta representa una de las vías de mayor relevancia en Miraflores, además de ser uno de los principales ejes comerciales del distrito y, seguramente junto con el malecón, uno de los ejes de mayor circulación peatonal, al ser el nexo entre la avenida Arequipa (una de las más comerciales de Lima), el Parque Kennedy (el “corazón” del distrito) y el malecón de Miraflores, uno de los principales atractivos turísticos del distrito y paso obligado para los turistas extranjeros y nacionales que visitan la capital.

Figura 4.3. Emplazamiento del terreno



Fuente: “Expediente de acumulación de propiedades,” Inverdes, 2008.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.4. Localización de la propiedad



Fuente: Google Earth, 2017, Avenida José Larco, Miraflores, Perú
(https://www.google.es/intl/es_es/earth/).

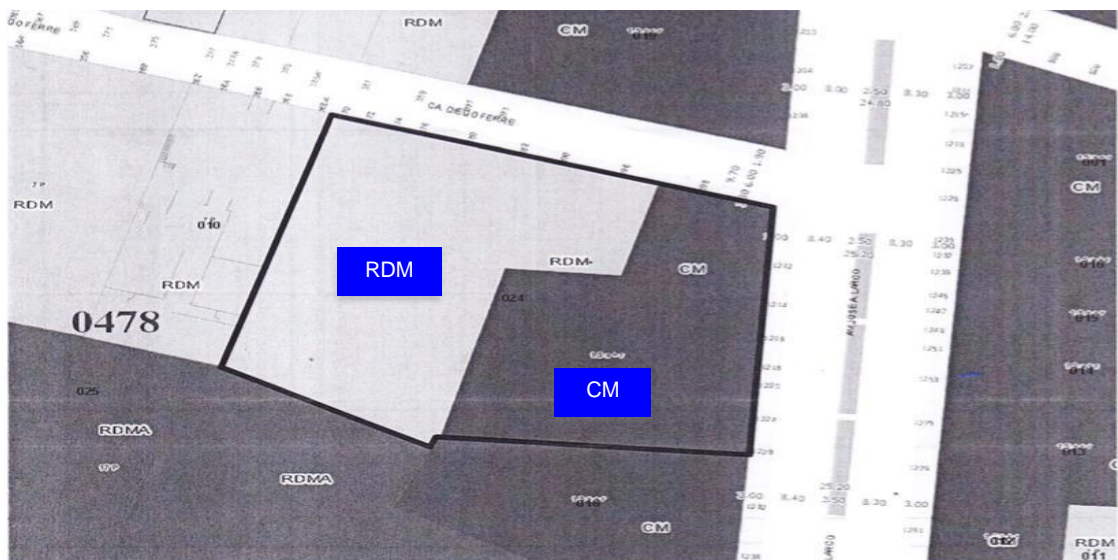
4.1.3. Descripción del terreno

El terreno cuenta con una extensión de 3,483.28 m², con una forma bastante regular y con una proporción fondo: ancho de 1.5:1. Dicha propiedad presenta dos frentes, puesto que se encuentra ubicada en la intersección de dos vías, cada una de estas con distintas características y perfiles.

Asimismo, por tratarse de un terreno resultante de un proceso de acumulación y tal como se puede apreciar en el certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios obtenido, presenta dos tipos de zonificación; hacia el frente principal de la avenida José Larco con zonificación de comercio metropolitano, y hacia el sector posterior cuenta con zonificación residencial de densidad media.

En relación con su ubicación, es posible afirmar que junto a la extensión de terreno, los parámetros urbanísticos que posee se convierten en una de sus principales fortalezas, dotándola de un gran potencial para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. A continuación, en la Figura 4.5 se presenta un esquema de la zonificación del terreno.

Figura 4.5. Zonificación del terreno



Fuente: “Certificado de Parámetros Urbanísticos N° 0852-2017-SLEP-GAC/MM,” Municipalidad de Miraflores, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.4. Descripción del suelo y la topografía

Como se ha descrito, al ser el terreno resultado de la acumulación de varias propiedades existentes en una zona urbana y consolidada, presenta una topografía relativamente horizontal con un desnivel máximo acumulado de 1.00 m entre el frente y el fondo (a una distancia de 70.00 m), lo que equivale a una pendiente aproximada del 0.5% de manera paralela a sus calles colindantes, que es una característica ideal para el desarrollo inmobiliario.

A ello, se suma una forma de terreno bastante regular con una alta capacidad portante del suelo, que permite que este terreno pueda soportar edificaciones que exploten la totalidad de su potencial constructivo sin la necesidad de recurrir a procesos constructivos especiales que tengan un impacto relevante en los costos de inversión y estudios de viabilidad de una posible inversión.

4.1.5. Situación actual del terreno

A continuación, en las Figuras 4.6 y 4.7 se presentan imágenes exteriores e interiores de la propiedad en las que es posible apreciar el uso que esta tiene actualmente, su emplazamiento y la topografía, así como la extensión de terreno.

Figura 4.6. Vista exterior de la propiedad



Fuente: “Informe de cierre de proyectos” Inverdes, 2010.

Figura 4.7. Vista interior de la propiedad



Fuente: “Informe de cierre de proyectos” Inverdes, 2010.

4.2. Estudio del entorno

4.2.1. Descripción del entorno

Dado el emplazamiento de la propiedad, esta presenta una accesibilidad adecuada que le permite interconectarse de manera directa, hasta cierto grado, con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez mediante el circuito de playas de la Costa Verde. Además, la doble vía de la avenida José Larco genera un importante tránsito y circulaciones hacia el malecón de la Reserva y la avenida 28 de Julio, que permiten vincularse con las avenidas Paseo de la República, La Paz, Benavides y Arequipa.

Asimismo, el terreno de estudio cuenta con una muy buena visibilidad desde la avenida José Larco y desde el sector sur del malecón de la Marina, lo cual transformará al proyecto que aquí se desarrolle en parte de uno de los principales paisajes turísticos de Lima, con grandes posibilidades de convertirse en un icono de la zona y, por qué no, de Lima también.

En lo relacionado con el entorno inmediato, este se encuentra dentro de la principal zona turística, comercial y de entretenimiento de la ciudad. Su proximidad a la costa y al malecón con su entorno residencial *premium*, transforman a la zona en una de las más exclusivas de la ciudad. Hoy en día no existe en la zona un entorno preponderante en oficinas corporativas; sin embargo, hay tres edificios importantes en este segmento,

como los Torre Parque Mar, Miracorp y el edificio Leuro, cuyas oficinas pueden ser consideradas como *premium*.

En la actualidad, el distrito de Miraflores, y en especial el sector ubicado entre las avenidas José Larco y el malecón de la Marina, es una de las zonas de mayor atractivo turístico de la capital, ya que conjuga oferta gastronómica, espacios verdes, oferta de ocio (tanto para compras como para actividades recreativas), hoteles, cines y casinos, así como también centros de actividad corporativa, con lo cual conviven armoniosamente diferentes usos.

En esa coyuntura, Miraflores es una zona que es reconocida por su cercanía al mar y la gran variedad de actividades que allí se desarrollan. Presenta también las zonas más populares y sofisticadas, en donde se identifican importantes generadores de demanda para cualquier uso que se pueda llevar a cabo en esta ubicación. Entre los principales generadores de flujo y de demanda se pueden mencionar los siguientes:

- Las Torres Parque Mar y el JW Marriott, que son edificios ya emblemáticos de Lima por su ubicación, así como por las empresas instaladas y las opciones disponibles para los visitantes turísticos y corporativos.
- La concentración de actividades de todo tipo que se presentan en el distrito, en donde conviven zonas residenciales de alto poder adquisitivo, oferta gastronómica de primer nivel y hoteles recientemente inaugurados, además de varios en desarrollo.
- Los edificios de oficinas, varios de ellos importantes, como la torre de Telefónica, el CE Miraflores II, el edificio de Miracorp y el edificio Leuro. que hoy en día representan la mayor oferta de metros corporativos activos.
- El centro comercial Larcomar, que es más un centro comercial del tipo estilo de vida, que presenta una oferta de *retail* y gastronómica sofisticada e interesante
- La creciente oferta hotelera, como las recientes inauguraciones de Hilton, Ibis, Four Points, Best Western, Tierra Viva, Aloft y Courtyard by Marriott, que generaron una mayor opción de alojamiento para el huésped corporativo y de

ocio; la pronta puesta en marcha de otros proyectos hoteleros en la zona ofrecerá más opciones y, en consecuencia, mayor afluencia turística.

- Un sector como el que se encuentra entre las avenidas José Larco, 28 de Julio, La Paz y la Av. Armendáriz, el que posiblemente hoy en día sea el principal centro de atracción y distracción combinando actividades de ocio e interés debido a la mejora en las diferentes opciones de los usos permitidos, como hoteles, restaurantes y oficinas.
- El circuito de playas de la Costa Verde, que se viene convirtiendo en un importante centro de actividades deportivas y recreativas. El turista y corporativo internacional elige esa zona para el ocio y las actividades físicas y es una zona altamente valorada por el visitante extranjero.
- La oferta de *retail*, oficinas y hotelería más cercana al parque Kennedy, la misma que presenta opciones más antiguas, en algunos casos como “congelada en el tiempo”, para un segmento menos sofisticado.
- El parque Kennedy, que es el parque central del distrito de Miraflores, también rodeado de oferta gastronómica y locales comerciales que, si bien ha mejorado mucho en los últimos cinco años, aún sigue siendo menos sofisticado que la zona cercana al circuito de playas de Miraflores y a la propiedad de estudio.

4.2.2. Accesibilidad de la propiedad

Dada su ubicación, el terreno cuenta con accesos adecuados, conecta por el circuito de playas de forma ágil hacia el aeropuerto. La doble vía de la Av. José Larco genera adecuadas circulaciones hacia el malecón de la Reserva y la Av. 28 de Julio, que permite conectar con el Paseo de la República y las avenidas La Paz, Benavides y Arequipa. Cuenta además con distintas alternativas para conectarse con los principales lugares de interés de la ciudad, tanto dentro de Miraflores como en los distritos de San Isidro y Surco.

En términos de accesos y conectividad (ver Figura 4.8), la localización es adecuada, si bien en ciertos horarios típicos de congestión vehicular puede ocasionar ciertas dificultades el traslado. Los cambios promovidos por el municipio de Miraflores en el

entorno de la avenida José Larco para intentar moderar el tráfico vehicular y fomentar el uso de medios alternativos de transporte, como las bicicletas, van a contribuir a mejorar la circulación en la zona, así como las maneras de llegar a la propiedad.

Figura 4.8. Accesibilidad de la propiedad



Fuente: Tomado de *Highest and Best Use Analysis: Proyecto de usos mixtos: Hotel, oficinas y retail*, por Jones Lang LaSalle (JLL), 2014, Buenos Aires, Argentina: Inverdes.

4.2.3. Visibilidad de la propiedad

El terreno bajo análisis cuenta con una muy adecuada visibilidad basada en dos siguientes aspectos. En primer lugar, se encuentra ubicado sobre la avenida José Larco, que es una de las principales arterias de la ciudad por su acceso directo hacia la costa y a uno de los principales *shoppings* y paseos turísticos de la ciudad.

En segundo lugar, el terreno se ubica en la intersección de la avenida José Larco y la calle Diego Ferré, abarcando alrededor de 45 metros sobre José Larco y otros 55 metros sobre la calle Diego Ferré. Esto le brinda al sitio una inmejorable visibilidad desde la avenida José Larco, que es uno de los accesos y corredores turísticos más importantes de la capital.

4.3. Restricciones constructivas

Tal como se ha descrito, los terrenos en este sector de Miraflores presentan una buena calidad del suelo y de alta capacidad portante, por lo que en ese sentido (ingeniería y construcción) no se presentan restricciones relevantes, como, por ejemplo, si se tratara

de un suelo arenoso de baja capacidad portante, en donde la ingeniería necesaria para las cimentaciones podría incrementar los costos de edificación e inversión, afectando los rendimientos del proyecto y su viabilidad.

Sin embargo, como se ha desarrollado en el capítulo anterior, las principales restricciones identificadas se presentan en lo relacionado con los parámetros urbanísticos y edificatorios aplicables al terreno, en lo referente a alturas de edificación, zonificación y usos del suelo (permitidos y compatibles), siendo estos últimos los que determinarán y permitirán la definición y desarrollo de los usos por desarrollar en el proyecto inmobiliario; todo ello regulado por la normatividad del distrito de Miraflores, la Municipalidad Metropolitana de Lima y las normas nacionales.

CAPÍTULO V. PROPUESTAS DE USOS POSIBLES

De acuerdo con el estudio realizado de los parámetros urbanísticos y edificatorios de la propiedad, los usos legalmente posibles, así como el desarrollo predominantemente comercial del entorno, es factible recomendar como usos posibles los de hotel, oficinas, comercio y vivienda.

5.1. Indicadores para cada uso propuesto

5.1.1. Indicadores para uso de hotel

Estos indicadores son valores estadísticos, cada uno brinda información respecto a distintos aspectos, tales como la calidad del servicio, resultados económicos, la ocupación, la información del cliente, entre otros. A continuación, se describen las principales acciones que estos indicadores permiten.

Medir y evaluar de forma objetiva la realidad del hotel. Muchos operadores o gestores del sector hotelero tienen distintas percepciones sobre el funcionamiento de un hotel. Estas percepciones o impresiones podrían ser generales o acondicionadas a su experiencia o a su estado de ánimo; es por ello que la primera función es cuantificar con números todas estas percepciones e impresiones. Con estos valores numéricos es posible evaluar y detectar problemas del hotel, aprovechar nuevas oportunidades de negocio, identificar el nivel de ocupación y las ganancias, así como medir la satisfacción del cliente.

Conocer y comunicar la evolución del hotel. Identificar los datos estadísticos es fundamental para cuantificar la evolución del hotel a largo plazo. Estos pueden representar de manera gráfica la evolución de los indicadores de forma sencilla, a fin de identificar si existe estabilidad o si existen cambios positivos o negativos para el desarrollo del hotel. De esta forma, se presenta en tablas la información que es importante analizar para los involucrados en el negocio, como son los propietarios, los inversores, el operador, el banco. Las tendencias del mercado permiten ver la situación actual, la histórica y las proyecciones para el futuro.

Objetivos y escenarios futuros del hotel. Al conocer los datos del presente y del pasado, se detectan los problemas y se miden las tendencias referentes a la ocupación,

beneficios, calidad de servicios, tipos de viajeros, entre otras. Con esta información se diseñan las estrategias para el hotel.

Los indicadores ayudan a marcar con éxito los objetivos del hotel. Tener un objetivo específico y medible solo es posible si se cuenta con datos concretos del hotel y su funcionamiento.

Dar la solución a los problemas. Analizar los datos concretos del hotel brinda nociones sobre qué funciona y qué no funciona. Los indicadores presentan la realidad en números para tomar decisiones correctas.

Decidir el modelo de negocio o innovar. Existen indicadores que son anteriores a la medición de resultados; están ligados a definir un producto o un modelo de negocio. Esto es importante para un alojamiento, sobre todo cuando se trata de innovar.

La gestión de los indicadores empieza por recopilar los datos, procesarlos y calcular el valor estadístico. Una vez obtenido el resultado, debe ser usado de forma comparativa; un dato por sí solo carece de valor. La información adecuada resulta de comparar ese dato con otros indicadores, lo cual permitirá obtener respuestas.

Los indicadores de negocio para hoteles sirven para medir el desempeño del hotel contra los objetivos operativos del mismo; su utilidad depende del uso que se le dé a la información que generan. El monitoreo constante de indicadores es la clave para la toma de decisiones administrativas y gerenciales. Es importante usar los indicadores para aprender del desempeño y aplicar este aprendizaje para generar resultados.

Entre los principales indicadores para uso de hotel se tienen los siguientes:

Porcentaje de ocupación. Se identifica qué porcentaje del hotel está ocupado; es una de las métricas más intuitivas y esenciales. Este porcentaje debe ser comparado y contrastado con los objetivos pertinentes, los porcentajes y resultados históricos, y promedios del mercado.

Tarifa diaria promedio por huésped. Similar a la tarifa diaria por cuarto, este indicador revela la ganancia que cada huésped le trae al hotel diariamente.

ADR (Average Daily Rate) o tarifa promedio diaria por cuarto. Se refiere al promedio de los ingresos totales obtenidos por cada cuarto vendido. Es decir, se obtiene dividiendo el total de ingresos de todas las habitaciones entre la cantidad de habitaciones vendidas. La medición de este indicador revela el desempeño financiero del hotel.

Rev PAR (Revenue Per Available Room) o ingreso por habitación disponible. Considerado uno de los más importantes indicadores para hoteles, se refiere a los ingresos por habitación disponible. Es resultado de multiplicar el ADR por el porcentaje de ocupación. Con ello se determina cuánto están generando las habitaciones actualmente ocupadas.

Costo por cuarto ocupado. Este KPI (Key Performance Indicator) se calcula dividiendo el total de costos pertinentes a los cuartos, incluyendo operación y mantenimiento, sobre la cantidad de cuartos vendidos a lo largo de un cierto periodo de tiempo. Al compararse con la tarifa promedio por cuarto, el costo por cuarto ocupado revela las utilidades que genera cada uno.

Costos de labor. Implican la suma del salario de todos los empleados de un hotel a lo largo de un cierto periodo de tiempo.

5.1.2. Indicadores para uso de oficinas

Los indicadores para oficinas son también llamados variables del mercado de oficinas. Algunas variables del mercado de oficinas son las siguientes:

El stock. Corresponde al número de metros cuadrados de oficinas de los que se compone el mercado, independientemente de si están ocupadas o libres.

La absorción o contratación. Corresponde al número total de metros cuadrados que se han alquilando o contratado durante un periodo determinado. Cuanta mayor absorción, más oficinas se habrán alquilado durante el periodo en cuestión. Se suele comparar la absorción del trimestre corriente con la de los trimestres anteriores con la finalidad de detectar tendencias y realizar proyecciones futuras. Existe la absorción bruta y la absorción neta.

La absorción bruta es la absorción total, sin tener en cuenta los metros cuadrados de oficinas que se han desocupado; en cambio, la absorción neta corresponde al número de metros cuadrados totales alquilados pero descontados los metros cuadrados de oficinas que se han desocupado o vaciado. Los informes suelen dar indicadores solo de la absorción bruta, puesto que es más difícil conocer la absorción neta, ya que es difícil obtener los datos de metros cuadrados desocupados en un periodo.

Vacancia o disponibilidad. La disponibilidad se expresa como un porcentaje del stock y representa el número de metros cuadrados que hay disponibles en un mercado en concreto en relación con su stock total. Por lo general, se precisa cómo ha evolucionado la disponibilidad a lo largo de los periodos anteriores, para realizar previsiones futuras sobre su evolución. Se tendrán para ello en cuenta los nuevos edificios que se están construyendo y que una vez terminados, se incorporaran al stock total del mercado.

Precios de cierre. Corresponde a los precios reales a los que se están alquilando las oficinas; dependiendo de cada mercado en particular, son los precios de salida que ofrecen los propietarios de oficinas por el alquiler incluyendo un margen. Los precios de alquiler de oficinas suelen expresarse en términos de precios mensuales; sin embargo, podrían utilizarse anualmente.

Las zonas de oficinas. Se deben identificar las diversas zonas que tiene el mercado. No necesariamente son distritos o zonificaciones, muchas veces un distrito tiene varias zonas, o hay zonas que incluyen más de un distrito. Los precios varían en función de cada zona; es por ello que se desagregan las cifras y variables del mercado en función de las zonas.

5.1.3. Indicadores para uso de locales comerciales

El uso comercial emplea indicadores similares en algunos casos al mercado de oficinas, como son el precio de cierre, la vacancia, la absorción y el stock. Sin embargo, existen indicadores específicos relacionados con los potenciales ingresos por venta, tanto como por la ubicación de local como por el flujo de personas. Estos indicadores son los siguientes:

Nivel de ingresos. Mediante este indicador se mide el nivel económico de las personas que viven o transitan frente a un local comercial. Se identifica a los clientes potenciales.

Tráfico peatonal. Mediante este indicador se mide la cantidad de personas que circulan frente a un local comercial.

Tráfico vehicular. Mediante este indicador se mide la cantidad de vehículos que circulan frente a un local comercial. Se considera también la velocidad de estos y los tipos de vehículos.

Ubicación. Mediante este indicador se cuantifica la mejor ubicación respecto a una zona específica, ya sea exterior o interior.

5.1.4. Indicadores para el uso de vivienda

La absorción es uno de los indicadores más representativos para analizar la demanda de viviendas. Es un indicador que muestra el cambio en la ocupación de un inmueble durante un tiempo establecido, usualmente anual. El resultado podría ser positivo o negativo y esto dependerá de si los espacios han sido ocupados o desocupados.

Otro indicador importante que deberá ser evaluado es el precio de venta / ingreso por alquiler (PER). Este indicador demuestra en cuántos años el inversionista recuperará su inversión considerando los precios de alquiler. En Lima este indicador debe estar aproximadamente por los 20 años, por lo que se puede decir que un inmueble está sobrevalorado cuando este ratio sobrepasa los 25 años.

5.2. Características de cada uso propuesto

5.2.1. Características de la propuesta de hotel

Se entiende como un hotel a un establecimiento comercial planificado donde se presta el servicio de alojamiento a personas en cuartos o habitaciones y otros servicios complementarios para satisfacción de sus huéspedes. Los hoteles deben respetar reglamentaciones establecidas y pueden ser catalogados en varios tipos dependiendo el estilo, uso, mercado objetivo e, incluso, ubicación. Los hoteles están normalmente

clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento, nivel de servicios, etc. Se pueden encontrar según la categorización en estrellas del 0 al 5. El confort y los niveles de servicios varían dependiendo de la reglamentación del país y se basan en criterios objetivos como el tamaño de la habitación, cuartos de baño, piscina, televisión y demás servicios complementarios.

La gestión del hotel se basa en el control de los costos de producción y la correcta organización de los recursos disponibles, así como en la gestión de las tarifas. Los servicios básicos de una habitación de hotel son una cama, un armario y una mesa pequeña con su silla. Las características adicionales pueden ir desde cuarto de baño hasta internet y minibar.

Para el caso de estudio se prevé el desarrollo de hoteles que pueden ser de 4 o 5 estrellas, con servicios completos como piscina, restaurante, salones de convenciones y spa, operado por una cadena de renombre internacional. Esta conceptualización será validada de acuerdo con las entrevistas a expertos y con los análisis financieros.

5.2.2. Características de la propuesta de oficinas

Las oficinas son lugares destinados al trabajo y se refieren al espacio que se dedica para realizar actividades laborales. Su espacio se distribuye y organiza de acuerdo con el tipo de empresa, funciones que realizará y cantidad de personas que trabajan en ella. Existen oficinas adecuadas para ser usadas por distintas personas que se dedican a diferentes actividades indistintas una de la otra. A estas oficinas se les denomina oficinas compartidas.

De manera preliminar, las oficinas planteadas en el terreno de estudio serían las denominadas de categoría *prime* o A+, en las que el tamaño de planta disponible es mayor a 750,00 m², destinadas a corporaciones y empresas transnacionales cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por las mismas como certificación Leed, ascensores inteligentes, sistema de climatización centralizada, automatización y seguridad

Para el caso del estudio y debido a la ubicación y la altura predominante, se pueden desarrollar oficinas con plantas libres de 800 a 1,000 m², con una altura desde piso al techo de 3.00 metros como mínimo.

5.2.3. Características de la propuesta de locales comerciales

En el negocio del *retail* se incluyen todas las tiendas y/o locales comerciales; corresponde al comercio minorista y engloba a diversas empresas tanto de comercialización masiva o cualquier otro local que comercialice bienes o servicios. En la presente propuesta se plantea el desarrollo de locales comerciales con orientación al estilo de vida y gastronómica, similares a la oferta del Balboa Strip Mall.

Los *strip centers* son un pequeño grupo de tiendas de conveniencia, ubicadas cerca de zonas residenciales y cuyo tamaño de superficie no supera el de una manzana. Están por lo general diseñados para que el periodo de permanencia sea menor; por lo tanto, tendrán mayor rotación a diferencia de un centro comercial tradicional, por lo que la playa de estacionamiento está cerca de las tiendas, y los accesos y salidas del recinto están cerca del eje de las tiendas, logrando continuidad entre el estacionamiento y las áreas comerciales.

Estas áreas comerciales pertenecen a la nueva generación de centros comerciales, donde no hay venta de los locales, solo alquiler. La gestión de la administración por lo general es a través de operadores con experiencia en el rubro. Para diseñar un *strip center* es importante partir de una tienda ancla, que por lo general podría ser un supermercado; los comercios que se encuentren alrededor deberían ser para satisfacer necesidades del mercado donde se encuentre el *strip center*. Es recomendable que sea solo de un nivel o máximo dos si se trata de rentabilizar el suelo, o de encontrarse en proyectos mixtos que conlleven otros tipos de servicio o de negocio específico. Para el análisis financiero, las tiendas del segundo nivel son de menor precio que las del primer nivel. En el primer nivel, por lo general, se ubican negocios de atención rápida como bancos, farmacias, entre otros; y en el segundo nivel, locales comerciales de destino y complementarios al centro comercial.

Para diseñar un *strip center*, es recomendable tomar en cuenta que los lugares para restaurantes deben estar ubicados en zonas extremas, para que puedan seguir operando en horarios nocturnos fuera de la atención del horario del centro comercial. Diseñar este tipo de centros comerciales implica considerar integrar soluciones de comunicación espacial vertical, que si bien es cierto podrían aumentar los costos de inversión, también podrán incrementar la rentabilidad en un análisis financiero.

El diseño de un *strip center* debe considerar también una buena señalización para mostrar la oferta sin saturar con excesos de información; un buen diseño genera un comercio ordenado y regulado, creando servicios paralelos que brindan calidad de vida a todos los usuarios.

5.2.4. Características de la propuesta de viviendas

Las viviendas propuestas en este estudio corresponden a viviendas tipo *loft* y a viviendas de tamaños pequeños, aproximadamente de 90 m². Tal parece que las viviendas están más enfocadas para inversionistas que buscan alquilarlas en las diferentes plataformas, ya sea para turistas ocasionales o para residencia de personas solteras o matrimonios jóvenes.

CAPÍTULO VI. ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LOS USOS PROPUESTOS

Con la finalidad de proponer las mejores alternativas de desarrollo en la propiedad, objeto de estudio, se han tomado en consideración factores predominantes, tales como la factibilidad constructiva, los usos legalmente permitidos, el panorama actual del sector inmobiliario y la influencia del entorno inmediato, así como los resultados de las entrevistas a distintos expertos en la planificación y el desarrollo inmobiliario. De acuerdo con ello, se plantean tres escenarios de usos combinados o usos mixtos compatibles entre sí, y cuya sinergia podría potenciar los resultados de dichas propuestas.

Cabe señalar que los escenarios propuestos a continuación, se han desarrollado teniendo en consideración el cambio de zonificación planteado en el Capítulo III de la presente tesis. Asimismo, que la perspectiva de los accionistas es crear negocios inmobiliarios en sectores o zonas donde existen oportunidades. Por lo tanto, con respecto al presente caso de estudio, el promotor tiene la expectativa de posicionar el proyecto como un producto inmobiliario único en la zona, y consolidarlo como un negocio que proporcione flujos de caja constantes hasta el año 15, donde se pondrá a la venta y se buscará la liquidación final del negocio inmobiliario.

6.1. Escenario 1: Oficinas *prime*, hotel 4 estrellas y plataforma comercial

Para este primer escenario, ubicado en la avenida Larco 1212 Miraflores, se ha tomado en consideración una combinación de los tres usos predominantes en el entorno, como son el uso de: oficinas, hotel de 4 estrellas y locales comerciales o *retail*, los que presentan buenas perspectivas en el panorama inmobiliario, teniendo como premisa la generación de flujos de ingresos continuos para los accionistas.

En esta propuesta se plantea un zócalo o plataforma comercial en los dos primeros niveles, considerando que en el primer nivel se arrendará a locales orientados al estilo de vida (moda, ropa), además de una tienda ancla como un gran almacén; mientras que en el segundo nivel se desarrollará una zona de estilo *food hall* o salón de comidas similar a la propuesta de mercado 28 en Miraflores o el Market Hall de Rotterdam. Este nivel estaría complementado por otro local ancla destinado a un servicio acorde con el

conjunto, como es el uso de un gimnasio. En lo referente al uso de oficinas, se propone una torre de 12 niveles de oficinas *prime* o clase A+ sobre la plataforma comercial, con plantas de 900 m² y con frente hacia la avenida José Larco. En lo que respecta al hotel, como se ha mencionado, este sería un hotel *business class* o clase ejecutiva de seis niveles, cinco de ellos solo de habitaciones, emplazado hacia la calle Diego Ferré, con la intención de brindar hospedaje al turista corporativo que mantenga algún tipo de relación, directa o indirecta, con las empresas que se ubicarían en la torre de oficinas. El hotel estaría operado por una cadena de renombre internacional. Finalmente, esta propuesta se complementa con cuatro niveles de sótanos de estacionamientos en cantidad acorde con los requerimientos normativos para cada uso.

6.1.1. Descripción del escenario 1

Concluida la conceptualización y requerimientos del proyecto según el escenario propuesto, se estima el área construida total y áreas libres de este, como consecuencia de la evaluación y análisis de los parámetros edificatorios, dando como resultado el área vendible y/o arrendable, así como las áreas comunes propias de cada uso, tal como se puede apreciar en las Tablas 6.1 y 6.2.

Tabla 6.1. Descripción de áreas del escenario 1

Av. Larco 1212 - Miraflores, 2018		
Parámetros	Porcentaje (%)	Metros (m ²)
Zonificación		CM - RDM
Terreno		3,483.28
Área libre	35.00	1,219.15
Área construida	65.00	2,264.13
Pisos		14.00
Área construida (sótanos)		12,540.00
Área construida (pisos 1-14)		31,697.85
Área construida (azotea)	40.00	905.65
Área común	30.00	9,509.35
Área privada	70.00	22,188.49
Estacionamientos (1est. c/40m ²)	40.00 m ²	418.00

Sótanos (30m ² x est.)	30.00m ²	3.60
-----------------------------------	---------------------	------

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.2. Cabida numérica del proyecto, escenario 1

Oficinas + Hotel 4 + Comercio					
	Áreas comunes (m²)	Área oficina (m²)	Área hotel (m²)	Área Comercio (m²)	Área construida (m²)
Sótano 4	2,090.16				2,090.16
Sótano 3	3,483.28				3,483.28
Sótano 2	3,483.28				3,483.28
Sótano 1	3,483.28				3,483.28
Piso 1	776.49	0.00	0.00	2,588.30	3,364.78
Piso 2	776.49	0.00	0.00	2,588.30	3,364.78
Piso 3	225.00	900.00	567.00		1,692.00
Piso 4	372.00	900.00	420.00		1,692.00
Piso 5	372.00	900.00	420.00		1,692.00
Piso 6	372.00	900.00	420.00		1,692.00
Piso 7	372.00	900.00	420.00		1,692.00
Piso 8	372.00	900.00	420.00		1,692.00
Piso 9	225.00	900.00			1,125.00
Piso 10	225.00	900.00			1,125.00
Piso 11	225.00	900.00			1,125.00
Piso 12	225.00	900.00			1,125.00
Piso 13	225.00	900.00			1,125.00
Piso 14	225.00	900.00			1,125.00
Azotea	450.00				450.00
	17,977.98	10,800.00	2,667.00	5,176.59	36,621.57

Fuente: Autores de esta tesis.

6.1.2. Evaluación económica del proyecto, escenario 1

Según la investigación de mercado, se estima el costo promedio en la formulación del proyecto, costo promedio de construcción y precio de venta y/o arrendamiento de los nuevos productos inmobiliarios (oficinas en alquiler, alquiler de locales comerciales e ingreso percibido por la operación del hotel). Se evaluará si el proyecto es atractivo para los inversionistas, validando la proyección de ingresos por cada producto inmobiliario generado. Asimismo, se toman en cuenta todos los factores que influyen dentro del

costo de formulación, elaboración, construcción y operación del proyecto, desde la etapa de licencias hasta la finalización, entrega y postventa de los productos inmobiliarios.

Costos del proyecto, escenario 1

Se considera el precio del terreno como un promedio estimado de terrenos similares en la zona, costos de formulación del proyecto, costos de construcción y todos aquellos costos derivados del equipamiento del edificio para cada piso según el uso requerido (ver Tablas 6.3, 6.4 y 6.5).

Tabla 6.3. Análisis del costo de construcción, escenario 1

Construcción	Costo US\$ x m²	Costo US\$
Sótanos	400.00	5'016,000.00
Pisos 1-14	600.00	14'178,941.76
Azotea	300.00	135,000.00
Costo de construcción total		19'329,941.76

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.4. Análisis del costo de formulación del proyecto, escenario 1

Costos del proyecto	US\$ / %	Costo US\$
Formulación del proyecto	US\$ 18.00	659,188.25
Licencias	1.50 %	289,949.13
Gastos legales	0.50 %	96,649.71
Servicios públicos	0.25 %	48,324.85
Demolición	US\$ 20.00	-
Publicidad	0.50 %	96,649.71
Gastos de venta	1.50 %	289,949.13
Gerencia de proyecto	0.50 %	96,649.71
Gastos financieros	1.00 %	193,299.42
Contingencias	0.50 %	96,649.71
Costo de formulación total		1'867,309.61

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.5. Evaluación de inversión, escenario 1

Evaluación de inversión			
Inversión	Área m²	Costo US\$ x m²	Total US\$
Terreno	3,483.28	4,250.00	14'803,940.00
Gastos notariales + Alcabala	3.50%		518,137.90
Costo del proyecto			1'867,309.61
Costo de transferencia de altura	1,125.00	400.00	450,000.00
Costo construcción (S4-S1)	12,540.00	400.00	5'016,000.00
Costo construcción (P1-P14)	23,631.57	600.00	14'178,941.76
Costo construcción (AZ)	450.00	300.00	135,000.00
Equipamiento hab. (P4-P10)	2,667.00	750.00	2'000,250.00
Inversión total			38'969,579.27

Fuente: Autores de esta tesis.

Dentro de la estructuración de inversión se tiene un aporte propio del 45.26%, considerando dentro de este la adquisición del terreno y la formulación del proyecto arquitectónico, y el 54.74% en financiamiento bancario a un costo de capital de deuda (kd) de 6.00%, estimando un costo de capital (COK) ponderado de 11.43%. A continuación, el detalle en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6. Estructura de financiamiento, escenario 1

Estructura	Inversión US\$	Participación %	% COK
Aporte propio	17'639,387.51	45.26	18.00
Financiamiento	21'330,191.76	54.74	6.00
Total	38'969,579.27	100.00	11.43

Fuente: Autores de esta tesis.

Ingresos del proyecto, escenario 1

Se consideran los ingresos por cada uno de los espacios que se venderán y/o arrendarán, estimando un precio promedio de US\$ 36.00 por metro cuadrado en los locales comerciales, US\$ 8.00 por metro cuadrado en tiendas anclas (gimnasio y gran almacén), US\$ 18.00 por metro cuadrado de oficina, y precio de venta de US\$ 150.00 por habitación como ingreso para el operador (ver Tabla 6.7), del cual se recibirá un porcentaje de retorno de 25% de la venta (FEE).

Tabla 6.7. Análisis de ingresos del proyecto, escenario 1

Ingresos	Precio US\$ x m² / und.	Ingreso x mes US\$
Locales comerciales	36.00	150,357.31
Tiendas anclas (Market + Gym)	8.00	8,000.00
Habitaciones	150.00	337,500.00
Alimentos y bebidas	30.00	67,500.00
Oficinas	18.00	194,400.00
Total de ingresos por mes		757,757.31

Fuente: Autores de esta tesis.

Valorización de ingresos del proyecto, escenario 1

Se valorizarán todos los ingresos generados por el proyecto. Respecto a los locales comerciales, se valorizarán como ingresos por alquiler, donde se proyecta una ocupación de 60% al inicio de operación (año 3) con un crecimiento sostenido de 10% anual, llegando a una ocupación máxima de 90% para el año 6, la cual se mantendrá constante hasta el año de liquidación del proyecto (año 15). Por otro lado, se proyecta una ocupación de 100% para las tiendas ancla. Asimismo, se proyecta una tasa de crecimiento sobre la renta de 3% anual y una tasa de mantenimiento de 5% anual sobre el ingreso total de los locales. A continuación, el detalle de valorización en las Tablas 6.8 a la 6.11.

Tabla 6.8. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 0-3

Locales comerciales	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	60%
Ocupación tiendas ancla		0%	0%	100%
Tasa de ingresos		0%	0%	3%
Costos y mantenimiento		0%	0%	5%
Ingresos totales (US\$)		-	-	1'178,572.65
(Pisos 1-2) Locales C.		-	-	1'082,572.65
(Pisos 1-2) Tiendas ancla		-	-	96,000.00
Egresos totales (US\$)		-	-	-58,928.63
(Pisos 1-2) Locales C.		-	-	-54,128.63
(Pisos 1-2) Tiendas ancla		-	-	-4,800.00
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	1'119,644.01

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.9. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 4-7

Locales comerciales	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	70%	80%	90%	90%
Ocupación tiendas ancla	100%	100%	100%	100%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'399,771.46	1'633,181.49	1'879,336.33	1'935,716.42
(Pisos 1-2) Locales C.	1'300,891.46	1'531,335.09	1'774,434.54	1'827,667.58
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	98,880.00	101,846.40	104,901.79	108,048.85
Egresos totales (US\$)	-69,988.57	-81,659.07	-93,966.82	-96,785.82
(Pisos 1-2) Locales C.	-65,044.57	-76,566.75	-88,721.73	-91,383.38
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	-4,944.00	-5,092.32	-5,245.09	-5,402.44
Ingresos - Egresos (US\$)	1'329,782.89	1'551,522.42	1'785,369.52	1'838,930.60

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.10. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 8-11

Locales comerciales	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ocupación tiendas ancla	100%	100%	100%	100%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'993,787.91	2'053,601.55	2'115,209.60	2'178,665.89
(Pisos 1-2) Locales C.	1'882,497.60	1'938,972.53	1'997,141.71	2'057,055.96
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	111,290.31	114,629.02	118,067.89	121,609.93
Egresos totales (US\$)	-99,689.40	-102,680.08	-105,760.48	-108,933.29
(Pisos 1-2) Locales C.	-94,124.88	-96,948.63	-99,857.09	-102,852.80
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	-5,564.52	-5,731.45	-5,903.39	-6,080.50
Ingresos - Egresos (US\$)	1'894,098.52	1'950,921.47	2'009,449.12	2'069,732.59

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.11. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 12-15

Locales comerciales	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ocupación tiendas ancla	100%	100%	100%	100%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%

Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	2'244,025.86	2'311,346.64	2'380,687.04	2'452,107.65
(Pisos 1-2) Locales C.	2'118,767.64	2'182,330.67	2'247,800.59	2'315,234.60
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	125,258.23	129,015.97	132,886.45	136,873.05
Egresos totales (US\$)	-112,201.29	-115,567.33	-119,034.35	-122,605.38
(Pisos 1-2) Locales C.	-105,938.38	-109,116.53	-112,390.03	-115,761.73
(Pisos 1-2) Tiendas ancla	-6,262.91	-6,450.80	-6,644.32	-6,843.65
Ingresos - Egresos (US\$)	2'131,824.57	2'195,779.31	2'261,652.69	2'329,502.27

Fuente: Autores de esta tesis.

Respecto al hotel, se evaluarán los ingresos generados por el operador, de este ingreso total se considerará un porcentaje de pago (FEE) del 25% al promotor. El negocio valoriza la venta de cada habitación en US\$ 150.00 por noche y se estima una ocupación de 50% en su primer año de operación (año 3), con un crecimiento de 10% anual, llegando a su ocupación máxima de 90% en el año 7. Además, se estima un ingreso adicional por venta de alimentos. Por lo tanto, la valorización demuestra que el producto es atractivo para cualquier operador, aun cuando se debe considerar un 25% de FEE como renta constante que se le dará al promotor del proyecto. A continuación, el detalle en las Tablas 6.12 a la 6.15.

Tabla 6.12. Valorización de ingresos del operador del hotel, años 0-3

Hotel (Operador)	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	50%
Ventas alimentos				60%
Ingresos totales (US\$)		-	-	2'268,000.00
(Pisos 4-8) habitaciones				2'025,000.00
(Pisos 4-8) alimentos				243,000.00
Egresos totales (US\$)		-	-	-1'442,610.00
Mantenimiento	25.00%			-506,250.00
Alimentos y bebidas	40.00%			-97,200.00
FEE al promotor	25.00%			-567,000.00
Gastos administrativos	3.00%			-68,040.00
Publicidad y marketing	3.00%			-68,040.00
Operaciones y mantenimiento	6.00%			-136,080.00
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	825,390.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.13. Valorización de ingresos del operador del hotel, años 4-7

Hotel (Operador)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	60%	70%	80%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	2'721,600.00	3'175,200.00	3'628,800.00	4'082,400.00
(Pisos 4-8) Habitaciones	2'430,000.00	2'835,000.00	3'240,000.00	3'645,000.00
(Pisos 4-8) Alimentos	291,600.00	340,200.00	388,800.00	437,400.00
Egresos totales (US\$)	-1'731,132.00	-2'019,654.00	-2'308,176.00	-2'596,698.00
Mantenimiento	-607,500.00	-708,750.00	-810,000.00	-911,250.00
Alimentos y bebidas	-116,640.00	-136,080.00	-155,520.00	-174,960.00
FEE al promotor	-680,400.00	-793,800.00	-907,200.00	-1'020,600.00
Gastos administrativos	-81,648.00	-95,256.00	-108,864.00	-122,472.00
Publicidad y marketing	-81,648.00	-95,256.00	-108,864.00	-122,472.00
Operaciones y mantenimiento	-163,296.00	-190,512.00	-217,728.00	-244,944.00
Ingresos - Egresos (US\$)	990,468.00	1'155,546.00	1'320,624.00	1'485,702.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.14. Valorización de ingresos del operador del hotel, años 8-11

Hotel (Operador)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	4'082,400.00	4'082,400.00	4'082,400.00	4'082,400.00
(Pisos 4-8) Habitaciones	3'645,000.00	3'645,000.00	3'645,000.00	3'645,000.00
(Pisos 4-8) Alimentos	437,400.00	437,400.00	437,400.00	437,400.00
Egresos totales (US\$)	-2'596,698.00	-2'596,698.00	-2'596,698.00	-2'596,698.00
Mantenimiento	-911,250.00	-911,250.00	-911,250.00	-911,250.00
Alimentos y bebidas	-174,960.00	-174,960.00	-174,960.00	-174,960.00
FEE Al Promotor	-1'020,600.00	-1'020,600.00	-1'020,600.00	-1'020,600.00
Gastos Administrativos	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00
Publicidad y marketing	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00
Operaciones y mantenimiento	-244,944.00	-244,944.00	-244,944.00	-244,944.00
Ingresos - Egresos (US\$)	1'485,702.00	1'485,702.00	1'485,702.00	1'485,702.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.15. Valorización de ingresos del operador del hotel, años 12-15

Hotel (Operador)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%

Ingresos totales (US\$)	4'082,400.00	4'082,400.00	4'082,400.00	4'082,400.00
(Pisos 4-8) Habitaciones	3'645,000.00	3'645,000.00	3'645,000.00	3'645,000.00
(Pisos 4-8) Alimentos	437,400.00	437,400.00	437,400.00	437,400.00
Egresos totales (US\$)	-2'596,698.00	-2'596,698.00	-2'596,698.00	-2'596,698.00
Mantenimiento	-911,250.00	-911,250.00	-911,250.00	-911,250.00
Alimentos y bebidas	-174,960.00	-174,960.00	-174,960.00	-174,960.00
FEE Al promotor	-1'020,600.00	-1'020,600.00	-1'020,600.00	-1'020,600.00
Gastos administrativos	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00
Publicidad y marketing	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00	-122,472.00
Operaciones y mantenimiento	-244,944.00	-244,944.00	-244,944.00	-244,944.00
Ingresos - Egresos (US\$)	1'485,702.00	1'485,702.00	1'485,702.00	1'485,702.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Por otro lado, se han valorizado los ingresos recibidos por parte del operador, considerando un 25% sobre su facturación. Este porcentaje dependerá estrictamente del nivel de inversión en el equipamiento y la negociación con el operador, para este caso el inmueble está totalmente equipado. Este porcentaje será un ingreso constante para el promotor del proyecto y dependerá directamente de la facturación del hotel. (ver Tablas 6.16 a la 6.23).

Tabla 6.16. Valorización de ingresos, FEE del operador al promotor, años 0-3

Hotel (Promotor)	0	Año 1	Año 2	Año 3
FEE del operador (US\$)		-	-	567,000.00
Ingresos totales (US\$)		-	-	567,000.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.17. Valorización de ingresos, FEE del operador al promotor, años 4-7

Hotel (Promotor)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
FEE del operador (US\$)	680,400.00	793,800.00	907,200.00	1'020,600.00
Ingresos totales (US\$)	680,400.00	793,800.00	907,200.00	1'020,600.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.18. Valorización de ingresos, FEE del operador al promotor, años 8-11

Hotel (Promotor)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
FEE del operador (US\$)	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00
Ingresos totales (US\$)	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.19. Valorización de ingresos, FEE del operador al promotor, años 12-15

Hotel (Promotor)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
FEE del operador (US\$)	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00
Ingresos totales (US\$)	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Los ingresos por alquiler de las oficinas proyectadas entre los pisos 3 al 14 se valorizan por un precio promedio de US\$ 18.00 por metro cuadrado. Iniciando con una ocupación de 45% en el año 3 y un crecimiento de 5% anual, llegando a una ocupación de 85% en el año 11, la cual se mantiene constante hasta su liquidación. Además, se ha considerado una tasa de crecimiento de 3% anual sobre el precio de alquiler de la oficina y una tasa de mantenimiento de 5% anual sobre la renta. Generando un flujo positivo constante, tal como se puede apreciar de la Tabla 6.20 a la Tabla 6.23.

Tabla 6.20. Valorización de ingresos, alquiler de oficinas, años 0-3

Oficinas	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	45%
Tasa de ingresos		0%	0%	3%
Costos y mantenimiento		0%	0%	5%
Ingresos totales (US\$)		-	-	1'049,760.00
Oficinas pisos (3-14)		-	-	1'049,760.00
Egresos totales (US\$)		-	-	-52,488.00
Oficinas pisos (3-14)		-	-	-52,488.00
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	997,272.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.21. Valorización de ingresos, alquiler de oficinas, años 4-7

Oficinas	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	50%	55%	60%	65%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'201,392.00	1'361,177.14	1'529,468.13	1'706,631.52
Oficinas pisos (3-14)	1'201,392.00	1'361,177.14	1'529,468.13	1'706,631.52
Egresos totales (US\$)	-60,069.60	-68,058.86	-76,473.41	-85,331.58
Oficinas pisos (3-14)	-60,069.60	-68,058.86	-76,473.41	-85,331.58
Ingresos - Egresos	1'141,322.40	1'293,118.28	1'452,994.72	1'621,299.94

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.22. Valorización de ingresos, alquiler de oficinas, años 8-11

Oficinas	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	70%	75%	80%	85%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'893,048.19	2'089,113.90	2'295,239.80	2'511,853.06
Oficinas pisos (3-14)	1'893,048.19	2'089,113.90	2'295,239.80	2'511,853.06
Egresos totales (US\$)	-94,652.41	-104,455.69	-114,761.99	-125,592.65
Oficinas Pisos (3-14)	-94,652.41	-104,455.69	-114,761.99	-125,592.65
Ingresos - Egresos (US\$)	1'798,395.78	1'984,658.20	2'180,477.81	2'386,260.41

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.23. Valorización de ingresos, alquiler de oficinas, años 12-15

Oficinas	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	85%	85%	85%	85%
Tasa de ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	2'587,208.65	2'664,824.91	2'744,769.66	2'827,112.75
Oficinas pisos (3-14)	2'587,208.65	2'664,824.91	2'744,769.66	2'827,112.75
Egresos totales (US\$)	-129,360.43	-133,241.25	-137,238.48	-141,355.64
Oficinas pisos (3-14)	-129,360.43	-133,241.25	-137,238.48	-141,355.64
Ingresos - Egresos (US\$)	2'457,848.22	2'531,583.66	2'607,531.17	2'685,757.11

Fuente: Autores de esta tesis.

Flujo de caja, escenario 1

Es el flujo de ingresos y egresos del proyecto dentro de los primeros 15 años de operación, en los que se evalúa si la rentabilidad cumplirá con las expectativas de los inversionistas y si cubre todos los costos y gastos del proyecto, antes de materializarlo. Se consideran todos los costos efectuados desde la etapa de formulación y prefactibilidad del proyecto, como la licencia de construcción, gastos administrativos, operativos, marketing, entre otros. Hasta la culminación y puesta en operación del negocio. Asimismo, se consideran todos los ingresos generados como alquileres de los locales comerciales y de oficinas, así como también, el ingreso por el pago del operador (FEE). Finalmente, la diferencia entre los ingresos y egresos, dará como resultado el flujo de caja por año del proyecto. A continuación, el detalle en las Tablas 6.24 a la Tabla 6.27.

Tabla 6.24. Flujo de caja del proyecto, escenario 1, años 0-3

Ingresos	0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)
Ingreso por locales C.		0.00	0.00	1'119,644.01
Ingreso por hotel		0.00	0.00	567,000.00
Ingreso por oficinas		0.00	0.00	997,272.00
Ingresos totales	-	-	-	2'683,916.01
Egresos				
Terreno	-15'322,077.90			
Gastos preoperativos	-2'317,309.61			
Construcción		-12'105,470.88	-7'224,470.88	
Equipamiento H4			-2'000,250.00	
Gastos administrativos (10%)				-268,391.60
Gastos publicidad y mkt (3%)				-63,507.48
Gastos operativos (3%)				-63,507.48
Egresos totales	-17'639,387.51	-12'105,470.88	-9'224,720.88	-395,406.56
Flujo de caja	-17'639,387.51	-12'105,470.88	-9'224,720.88	2'288,509.45
Flujo de caja acumulado	-17'639,387.51	-29'744,858.39	-38'969,579.27	-36'681,069.82

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.25. Flujo de caja del proyecto, escenario 1, años 4-7

Ingresos	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)	Año 6 (US\$)	Año 7 (US\$)
Ingreso por locales C.	1'329,782.89	1'551,522.42	1'785,369.52	1'838,930.60
Ingreso por hotel	680,400.00	793,800.00	907,200.00	1'020,600.00
Ingreso por oficinas	1'141,322.40	1'293,118.28	1'452,994.72	1'621,299.94
Ingresos totales	3'151,505.29	3'638,440.70	4'145,564.24	4'480,830.54
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H4				
Gastos administrativos (10%)	-315,150.53	-363,844.07	-414,556.42	-448,083.05
Gastos publicidad y mkt (3%)	-74,133.16	-85,339.22	-97,150.93	-103,806.92
Gastos operativos (3%)	-74,133.16	-85,339.22	-97,150.93	-103,806.92
Egresos totales	-463,416.85	-534,522.51	-608,858.28	-655,696.89
Flujo de caja	2'688,088.44	3'103,918.19	3'536,705.96	3'825,133.66
Flujo de caja acumulado	-33'992,981.38	-30'889,063.19	-27'352,357.23	-23'527,223.57

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.26. Flujo de caja del proyecto, escenario 1, años 8-11

Ingresos	Año 8 (US\$)	Año 9 (US\$)	Año 10 (US\$)	Año 11 (US\$)
Ingreso por locales C.	1'894,098.52	1'950,921.47	2'009,449.12	2'069,732.59
Ingreso por hotel	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00
Ingreso por oficinas	1'798,395.78	1'984,658.20	2'180,477.81	2'386,260.41
Ingresos totales	4'713,094.30	4'956,179.68	5'210,526.93	5'476,593.00
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H4				
Gastos administrativos (10%)	-471,309.43	-495,617.97	-521,052.69	-547,659.30
Gastos publicidad y mkt (3%)	-110,774.83	-118,067.39	-125,697.81	-133,679.79
Gastos operativos (3%)	-110,774.83	-118,067.39	-125,697.81	-133,679.79
Egresos totales	-692,859.09	-731,752.75	-772,448.31	-815,018.88
Flujo de caja	4'020,235.21	4'224,426.93	4'438,078.62	4'661,574.12
Flujo de caja acumulado	-19'506,988.36	-15'282,561.43	-10'844,482.81	-6'182,908.69

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.27. Flujo de caja del proyecto, escenario 1, años 11-15

Ingresos	Año 12 (US\$)	Año 13 (US\$)	Año 14 (US\$)	Año 15 (US\$)
Ingreso por locales C.	2'131,824.57	2'195,779.31	2'261,652.69	2'329,502.27
Ingreso por hotel	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00	1'020,600.00
Ingreso por oficinas	2'457,848.22	2'531,583.66	2'607,531.17	2'685,757.11
Ingresos totales	5'610,272.79	5'747,962.97	5'889,783.86	6'035,859.38
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H4				
Gastos administrativos (10%)	-561,027.28	-574,796.30	-588,978.39	-603,585.94
Gastos publicidad y mkt (3%)	-137,690.18	-141,820.89	-146,075.52	-150,457.78
Gastos operativos (3%)	-137,690.18	-141,820.89	-146,075.52	-150,457.78
Egresos totales	-836,407.65	-858,438.08	-881,129.42	-904,501.50
Flujo de caja	4'773,865.14	4'889,524.90	5'008,654.44	5'131,357.88
flujo de caja acumulado	-1'409,043.55	3'480,481.35	8'489,135.79	13'620,493.67

Fuente: Autores de esta tesis.

VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 1

Los flujos generados en los 15 años del proyecto, se descontarán con un costo capital (COK) ponderado, entre el costo capital de los accionistas (Ke) y el costo capital de la deuda (Kd), según su estructura de financiamiento. De esta operación se obtendrá el valor actual neto (VAN), el cual resulta negativo, y una TIR inferior al COK. (ver Tabla 6.28). Ambos indicadores no cumplen con las exigencias mínimas de los inversionistas. Por otro lado, en el año 15 se podrá estimar la liquidación del proyecto descontando el ultimo flujo de caja con el mismo COK usado para calcular el VAN. Luego de sumar el VAN al resultado de la liquidación, sigue siendo positivo, pero poco atractivo para algún grupo económico. Por lo tanto, no se recomienda su ejecución, ya que resulta poco rentable para el nivel de inversión requerido.

Tabla 6.28. VAN y TIR del proyecto, escenario 1

COK Ponderado (Ke+Kd)	%	11.43%
TIR	%	3.47%
VAN	US\$	-16'269,145.64
Liquidación año 15	US\$	44'594,438.26
Liquidación + VAN	US\$	28'325,292.62

Fuente: Autores de esta tesis.

6.2. Escenario 2: Hotel 5 estrellas y plataforma comercial

En este segundo escenario se plantea la combinación de dos usos, que son; hotel y locales comerciales, siempre teniendo como prioridad la generación de flujos de ingresos constantes para los accionistas (promotor).

En este escenario se plantea un zócalo o plataforma comercial de un solo nivel, para arrendarlo a negocios orientados al estilo de vida, pero de categoría *premium* o *luxury* (de lujo), compatible con la categoría del hotel propuesto.

En lo que respecta al hotel, este se plantea de categoría 5 estrellas, con la participación de una cadena reconocida a nivel internacional que haría las funciones de Operador, la cual abonará una renta mensual a los accionistas (promotor) del negocio. En este proyecto, el aporte de los accionistas será el terreno y la formulación del proyecto hasta la licencia de edificación, la construcción se hará con financiamiento

bancario, y la cadena hotelera aportará el “*know how*” del negocio. Esta alternativa propone un total de 408 habitaciones distribuidas en dos torres de 5 y 12 pisos, hacia la calle Diego Ferré y hacia la avenida Larco, respectivamente. Cada piso contará con 24 habitaciones de 40 m² cada una.

6.2.1. Descripción del escenario 2

Con los requerimientos definidos en el escenario 2, se proyecta un uso netamente comercial entre hotel 5 estrellas y zócalo comercial en el primer nivel. Se estima el área construida total, área libre, y área arrendable para el proyecto. Asimismo, se considera el área necesaria para satisfacer la demanda de estacionamientos del hotel y de los locales comerciales, la cual requerirá de 2 sótanos para cumplir con la normativa de uso. A continuación, el detalle en las Tablas 6.29 y 6.30.

Tabla 6.29. Descripción de áreas del escenario 2

Av. Larco 1212 - Miraflores, 2018		
Parámetros	Porcentaje (%)	Metros (m ²)
Zonificación		CM - RDM
Terreno		3,483.28
Área libre	35.00	1,219.15
Área construida máxima	65.00	2,264.13
Pisos		14.00
Proyecto		
Área Construida (Sótanos)		4,950.00
Área Construida (Pisos 1-14)		31,697.85
Área Construida (Azotea)	40.00	905.65
Área común	35.00	11,094.25
Área Privada	65.00	20,603.60
Estacionamientos (1est. C/40m2)	40.00 m ²	165.00
Sótanos (30m ² x est.)	30.00 m ²	1.42

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.30. Cabida numérica del proyecto, escenario 2

Hotel 5 + Comercio					
	Áreas comunes (m²)	Área hotel - calle Ferré (m²)	Área hotel - Av. Larco (m²)	Área comercio (m²)	Área construida (m²)
Sótano 2	1,466.72				1,466.72
Sótano 1	3,483.28				3,483.28
Piso 1	1,219.15	0.00	0.00	2,264.13	3,483.28
Piso 2	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 3	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 4	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 5	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 6	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 7	672.00	960.00	960.00		2,592.00
Piso 8	336.00		960.00		1,296.00
Piso 9	336.00		960.00		1,296.00
Piso 10	336.00		960.00		1,296.00
Piso 11	336.00		960.00		1,296.00
Piso 12	336.00		960.00		1,296.00
Piso 13	336.00		960.00		1,296.00
Piso 14	336.00		960.00		1,296.00
Azotea	518.40				518.40
	13,071.55	5,760.00	12,480.00	2,264.13	33,575.68

Fuente: Autores de esta tesis.

6.2.2. Evaluación económica del proyecto, escenario 2

Considerando los precios y costos promedios utilizados en la propuesta anterior, se pueden estimar todos los gastos preoperativos del proyecto en este escenario, así como los ingresos que generará el producto inmobiliario entre el arrendamiento de los locales comerciales y el FEE del operador del hotel.

Costos del proyecto, escenario 2

Se consideran los precios promedios de terrenos similares en la zona o que tengan la misma zonificación, costos promedios en la formulación del proyecto, costos de construcción, y costos de equipamiento del hotel 5 estrellas, para este caso se está

considerando un costo mayor en equipamiento, comparado al primer escenario, tal como puede apreciarse de la Tabla 6.31 a la Tabla 6.33.

Tabla 6.31. Análisis del costo de construcción, escenario 2

Construcción	Costo US\$ x m ²	Costo US\$
Sótanos	400.00	1'980,000.00
Pisos 1-14	600.00	16'864,368.00
Azotea	300.00	155,520.00
Costo de construcción total		18'999,888.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.32. Análisis del costo de formulación del proyecto, escenario 2

Costos del proyecto	US\$ / %	Costo US\$
Formulación del proyecto	US\$ 18.00	604,362.24
Licencias	1.50%	284,998.32
Gastos legales	0.50%	94,999.44
Servicios públicos	0.25%	47,499.72
Demolición	US\$ 20.00	-
Publicidad	0.50%	94,999.44
Gastos de venta	1.50%	284,998.32
Gerencia de proyecto	0.50%	94,999.44
Gastos financieros	1.00%	189,998.88
Contingencias	0.50%	94,999.44
Costo de formulación total		1'791,855.24

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.33. Evaluación de inversión, escenario 2

Inversión	Área m ²	Costo US\$ x m ²	Total US\$
Terreno	3,483.28	4,250.00	14'803,940.00
Gastos notariales + Alcabala	3.50%		518,137.90
Costo del Proyecto			1'791,855.24
Costo de transferencia de altura	1,296.00	400.00	518,400.00
Costo Construcción (S2-S1)	4,950.00	400.00	1'980,000.00
Costo Construcción (P1-P14)	27,680.58	600.00	16'864,368.00
Costo Construcción (AZ)	518.40	300.00	155,520.00
Equipamiento hab. (P2-P14)	18,240.00	1,200.00	21'888,000.00
Inversión total			58'520,221.14

Fuente: Autores de esta tesis.

El financiamiento se estructurará por aporte propio de los accionistas, donde se considera la adquisición del terreno a un valor actualizado, los gastos de gestión por la adquisición de este, y el costo de formulación del proyecto, equivalente a 30.13% del total de inversión. Los costos de construcción y equipamiento equivalente a 69.87% de la inversión se financiará mediante préstamo bancario. Con esta estructura se podrá determinar la tasa de costo capital ponderado, con la cual se descontarán los flujos de caja resultantes y posterior liquidación al año 15, tal como puede apreciarse en la Tabla 6.34.

Tabla 6.34. Estructura de financiamiento, escenario 2

Estructura	Inversión (US\$)	Porcentaje (%)	COK (%)
Aporte propio	17'632,333.14	30.13	18.00
Financiamiento	40'887,888.00	69.87	5.00
Total	58'520,221.14	100.00	8.92

Fuente: Autores de esta tesis.

Ingresos del proyecto, escenario 2

Se consideran ingresos por alquiler de los locales comerciales, con un precio promedio de US\$ 48.00/m². Respecto al hotel, un precio de venta de US\$ 240.00 por habitación, además de ingresos por alimentos. (ver Tabla 6.35)

Tabla 6.35. Análisis de ingresos del proyecto, escenario 2

Ingresos	Precio US\$ x m² / und.	Ingreso US\$ x mes
Locales comerciales	48.00	135,847.92
Habitaciones	240.00	3'628,800.00
Alimentos y bebidas	60.00	129,600.00
Total de ingresos por mes		3'894,247.92

Fuente: Autores de esta tesis.

Valorización de ingresos del proyecto, escenario 2

Se valorizarán los ingresos de alquiler por los locales comerciales en el primer nivel y los que resulten de la operación del hotel. Respecto a los locales, estos tendrán una ocupación del 60% para el inicio de sus operaciones (año 3), creciendo un 10% anual hasta consolidarse en un 90% de ocupación para el año 6, manteniéndose constante hasta el año 15, donde se dará la liquidación del proyecto. Además, se estima una tasa

de crecimiento de 3% anual sobre los alquileres y una tasa de mantenimiento de 5% anual sobre la facturación, tal como puede apreciarse de la Tabla 6.36 a la Tabla 6.39.

Tabla 6.36. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 0-3

Locales comerciales	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	60%
Tasa de crecimiento ingresos		0%	0%	3%
Costos y mantenimiento		0%	0%	5%
Ingresos totales (US\$)		-	-	782,484.02
(Piso 1) Locales C.				782,484.02
Egresos totales (US\$)		-	-	-39,124.20
(Piso 1) Locales C.				-39,124.20
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	743,359.82

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.37. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 4-7

Locales comerciales	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	70%	80%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	940,284.96	1'106,849.73	1'282,562.12	1'321,038.99
(Piso 1) Locales C.	940,284.96	1'106,849.73	1'282,562.12	1'321,038.99
Egresos totales (US\$)	-47,014.25	-55,342.49	-64,128.11	-66,051.95
(Piso 1) Locales C.	-47,014.25	-55,342.49	-64,128.11	-66,051.95
Ingresos - Egresos (US\$)	893,270.71	1'051,507.24	1'218,434.02	1'254,987.04

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.38. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 8-11

Locales Comerciales	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'360,670.16	1'401,490.26	1'443,534.97	1'486,841.02
(Pisos 1) Locales C.	1'360,670.16	1'401,490.26	1'443,534.97	1'486,841.02
Egresos totales (US\$)	-68,033.51	-70,074.51	-72,176.75	-74,342.05
(Pisos 1) Locales C.	-68,033.51	-70,074.51	-72,176.75	-74,342.05
Ingresos - Egresos (US\$)	1'292,636.65	1'331,415.75	1'371,358.22	1'412,498.97

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.39. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 12-15

Locales comerciales	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'531,446.25	1'577,389.63	1'624,711.32	1'673,452.66
(Pisos 1) Locales C.	1'531,446.25	1'577,389.63	1'624,711.32	1'673,452.66
Egresos totales (US\$)	-76,572.31	-78,869.48	-81,235.57	-83,672.63
(Pisos 1) Locales C.	-76,572.31	-78,869.48	-81,235.57	-83,672.63
Ingresos - Egresos (US\$)	1'454,873.94	1'498,520.15	1'543,475.76	1'589,780.03

Fuente: Autores de esta tesis.

Respecto al hotel se consideran todos los ingresos generados por el operador, el cual iniciará con una ocupación de 50% en el año 3 y un crecimiento de 10% anual hasta el año 7, donde se estima una ocupación de 90% constante hasta el año 15, además, se consideran ingresos por alimentos. Por otro lado, se resalta el porcentaje FEE pagado al promotor, tal como se puede apreciar de la Tabla 6.40 a la Tabla 6.43.

Tabla 6.40. Valorización de ingresos del hotel, años 0-3

Hotel (Operador)	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	50%
Ventas alimentos				60%
Ingresos totales (US\$)		-	-	20'269,440.00
(Pisos 1-14) Habitaciones				17'625,600.00
(Pisos 1-14) Alimentos y bebidas				2'643,840.00
Egresos totales (US\$)		-	-	-12'963,628.80
Habitaciones	25.00%			-4'406,400.00
Alimentos y bebidas	40.00%			-1'057,536.00
FEE al promotor	25.00%			-5'067,360.00
Gastos administrativos	3.00%			-608,083.20
Publicidad y marketing	3.00%			-608,083.20
Operaciones y mantenimiento	6.00%			-1'216,166.40
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	7'305,811.20

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.41. Valorización de ingresos del hotel, años 4-7

Hotel (Operador)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	60%	70%	80%	90%

Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	24,323,328.00	28,377,216.00	32,431,104.00	36'484,992.00
(Pisos 1-14) Habitaciones	21,150,720.00	24,675,840.00	28,200,960.00	31'726,080.00
(Pisos 1-14) Alimentos y bebidas	3'172,608.00	3'701,376.00	4'230,144.00	4'758,912.00
Egresos totales (US\$)	-15'556,354.56	-18'149,080.32	-20'741,806.08	-23'334,531.84
Habitaciones	-5'287,680.00	-6'168,960.00	-7'050,240.00	-7'931,520.00
Alimentos y bebidas	-1'269,043.20	-1'480,550.40	-1'692,057.60	-1'903,564.80
FEE al promotor	-6'080,832.00	-7'094,304.00	-8'107,776.00	-9'121,248.00
Gastos administrativos	-729,699.84	-851,316.48	-972,933.12	-1'094,549.76
Publicidad y marketing	-729,699.84	-851,316.48	-972,933.12	-1'094,549.76
Operaciones y mantenimiento	-1'459,399.68	-1'702,632.96	-1'945,866.24	-2'189,099.52
Ingresos - Egresos (US\$)	8'766,973.44	10'228,135.68	11'689,297.92	13'150,460.16

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.42. Valorización de ingresos del hotel, años 8-11

Hotel (Operador)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	36'484,992.00	36'484,992.00	36'484,992.00	36'484,992.00
(Pisos 1-14) Habitaciones	31'726,080.00	31'726,080.00	31'726,080.00	31'726,080.00
(Pisos 1-14) Alimentos y bebidas	4'758,912.00	4'758,912.00	4'758,912.00	4'758,912.00
Egresos totales (US\$)	-23'334,531.84	-23'334,531.84	-23'334,531.84	-23'334,531.84
Habitaciones	-7'931,520.00	-7'931,520.00	-7'931,520.00	-7'931,520.00
Alimentos y bebidas	-1'903,564.80	-1'903,564.80	-1'903,564.80	-1'903,564.80
FEE al promotor	-9'121,248.00	-9'121,248.00	-9'121,248.00	-9'121,248.00
Gastos administrativos	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76
Publicidad y marketing	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76
Operaciones y mantenimiento	-2'189,099.52	-2'189,099.52	-2'189,099.52	-2'189,099.52
Ingresos - Egresos (US\$)	13'150,460.16	13'150,460.16	13'150,460.16	13'150,460.16

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.43. Valorización de ingresos del hotel, años 12-15

Hotel (Operador)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	36'484,992.00	36'484,992.00	36'484,992.00	36'484,992.00
(Pisos 1-14) Habitaciones	31'726,080.00	31'726,080.00	31'726,080.00	31'726,080.00
(Pisos 1-14) Alimentos y bebidas	4'758,912.00	4'758,912.00	4'758,912.00	4'758,912.00

Egresos totales (US\$)	-23'334,531.84	-23'334,531.84	-23'334,531.84	-23'334,531.84
Habitaciones	-7'931,520.00	-7'931,520.00	-7'931,520.00	-7'931,520.00
Alimentos y bebidas	-1'903,564.80	-1'903,564.80	-1'903,564.80	-1'903,564.80
FEE al promotor	-9'121,248.00	-9'121,248.00	-9'121,248.00	-9'121,248.00
Gastos administrativos	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76
Publicidad y marketing	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76	-1'094,549.76
Operaciones y mantenimiento	-2'189,099.52	-2'189,099.52	-2'189,099.52	-2'189,099.52
Ingresos - Egresos (US\$)	13'150,460.16	13'150,460.16	13'150,460.16	13'150,460.16

Fuente: Autores de esta tesis.

Finalmente, se valoriza el ingreso que recibirá el promotor (25% sobre la facturación total del hotel). A continuación, el detalle de la Tabla 6.44 a la Tabla 6.47.

Tabla 6.44. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 0-3

Hotel (Promotor)	0	Año 1	Año 2	Año 3
FEE del operador (US\$)		-	-	5'067,360.00
Ingresos totales (US\$)		-	-	5'067,360.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.45. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 4-7

Hotel (Promotor)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
FEE del operador (US\$)	6'080,832.00	7'094,304.00	8'107,776.00	9'121,248.00
Ingresos totales (US\$)	6'080,832.00	7'094,304.00	8'107,776.00	9'121,248.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.46. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 8-11

Hotel (Promotor)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
FEE del operador (US\$)	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00
Ingresos totales (US\$)	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.47. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 12-15

Hotel (Promotor)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
FEE del operador (US\$)	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00
Ingresos totales (US\$)	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Flujo de caja, escenario 2

Es el flujo económico de los ingresos y egresos del proyecto en el supuesto del escenario 2, para los 15 primeros años de evaluación económica, donde se medirá la rentabilidad en métodos cuantitativos, para cumplir con las expectativas de los accionistas y el riesgo asumido por su inversión (ver de la Tabla 6.48 a la Tabla 6.51). Con esta fluctuación, se podrá determinar si el proyecto es viable para su ejecución.

Tabla 6.48. Flujo de caja del proyecto, escenario 2, años 0-3

Ingresos	0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)
Ingreso por locales C.		0.00	0.00	743,359.82
Ingreso por hotel		0.00	0.00	5'067,360.00
Ingresos totales	-	-	-	5'810,719.82
Egresos				
Terreno	-15'322,077.90			
Gastos preoperativos	-2'310,255.24			
Construcción		-10'412,184.00	-8'587,704.00	
Equipamiento H5			-21'888,000.00	
Gastos administrativos (6%)				-348,643.19
Gastos publicidad locales c. (3%)				-22,300.79
Gastos operativos locales c. (3%)				-22,300.79
Egresos totales	-17'632,333.14	-10'412,184.00	-30'475,704.00	-393,244.78
Flujo de caja	-17'632,333.14	-10'412,184.00	-30'475,704.00	5'417,475.04
Flujo de caja acumulado	-17'632,333.14	-28'044,517.14	-58'520,221.14	-53'102,746.10

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.49. Flujo de caja del proyecto, escenario 2, años 4-7

Ingresos	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)	Año 6 (US\$)	Año 7 (US\$)
Ingreso por locales C.	893,270.71	1'051,507.24	1'218,434.02	1'254,987.04
Ingreso por hotel	6'080,832.00	7'094,304.00	8'107,776.00	9'121,248.00
Ingresos totales	6'974,102.71	8'145,811.24	9'326,210.02	10'376,235.04
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos administrativos (6%)	-418,446.16	-488,748.67	-559,572.60	-622,574.10
Gastos publicidad locales c. (3%)	-26,798.12	-31,545.22	-36,553.02	-37,649.61

Gastos operativos locales c. (3%)	-26,798.12	-31,545.22	-36,553.02	-37,649.61
Egresos totales	-472,042.41	-551,839.11	-632,678.64	-697,873.32
Flujo de caja	6'502,060.31	7'593,972.13	8'693,531.37	9'678,361.71
Flujo de caja acumulado	-46'600,685.79	-39'006,713.66	-30'313,182.28	-20'634,820.57

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.50. Flujo de caja del proyecto, escenario 2, años 8-11

Ingresos	Año 8 (US\$)	Año 9 (US\$)	Año 10 (US\$)	Año 11(US\$)
Ingreso por locales C.	1'292,636.65	1'331,415.75	1'371,358.22	1'412,498.97
Ingreso por hotel	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00
Ingresos totales	10'413,884.65	10'452,663.75	10'492,606.22	10'533,746.97
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos administrativos (6%)	-624,833.08	-627,159.82	-629,556.37	-632,024.82
Gastos publicidad locales c. (3%)	-38,779.10	-39,942.47	-41,140.75	-42,374.97
Gastos operativos locales c. (3%)	-38,779.10	-39,942.47	-41,140.75	-42,374.97
Egresos totales	-702,391.28	-707,044.77	-711,837.87	-716,774.76
Flujo de caja	9'711,493.37	9'745,618.98	9'780,768.35	9'816,972.21
Flujo de caja acumulado	-10'923,327.20	-1'177,708.22	8'603,060.13	18'420,032.34

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.51. Flujo de caja del proyecto, escenario 2, años 12-15

Ingresos	Año 12 (US\$)	Año 13 (US\$)	Año 14 (US\$)	Año 15 (US\$)
Ingreso por locales C.	1'454,873.94	1'498,520.15	1'543,475.76	1'589,780.03
Ingreso por hotel	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00	9'121,248.00
Ingresos totales	10'576,121.94	10'619,768.15	10'664,723.76	10'711,028.03
Egresos				
Terreno				
Gastos preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos administrativos (6%)	-634,567.32	-637,186.09	-639,883.43	-642,661.68
Gastos publicidad locales c. (3%)	-43,646.22	-44,955.60	-46,304.27	-47,693.40
Gastos operativos locales c. (3%)	-43,646.22	-44,955.60	-46,304.27	-47,693.40
Egresos totales	-721,859.75	-727,097.30	-732,491.97	-738,048.48

Flujo de caja	9'854,262.18	9'892,670.85	9'932,231.79	9'972,979.55
Flujo de caja acumulado	28'274,294.52	38'166,965.38	48'099,197.16	58'072,176.71

Fuente: Autores de esta tesis.

VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 2

Se realiza el mismo análisis que para el escenario anterior, descontando los flujos de caja de los 15 años del proyecto con el costo capital ponderado (COK), resultando con un VAN positivo y una TIR superior al COK, cumpliendo con los rendimientos mínimos exigidos por los accionistas. Asimismo, el monto estimado de liquidación al año 15 derivado del último flujo de caja como perpetuidad y descontado con el mismo COK, resulta atractivo para cualquier grupo económico. Por lo tanto, se recomienda la ejecución del proyecto con la estructura de escenario (ver Tabla 6.52).

Tabla 6.52. VAN, TIR y liquidación del proyecto, escenario 2

COK Ponderado (Ke+Kd)	%	8.92%
TIR	%	9.31%
VAN	US\$	1'405,150.16
Liquidación año 15	US\$	111'843,042.02
Liquidación + VAN	US\$	113'248,192.18

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3. Escenario 3: Hotel 4 estrellas, vivienda y plataforma comercial

Si bien es cierto, la prioridad de los accionistas (promotor) no es la venta, sino más bien la renta, se ha considerado un cuarto uso que viene desarrollándose en la zona y que no se podía pasar por alto, como es el uso de vivienda. Esta opción considera, además, el desarrollo de un hotel 4 estrellas o ejecutivo, y de una plataforma comercial en la que se pueda aprovechar la extensión del terreno para una propuesta de diseño innovadora y atractiva.

En esta propuesta, la plataforma comercial es de un solo nivel con la intención de reducir la actividad cerca de las viviendas, siempre considerando que en el primer nivel se arrendarán locales orientados al estilo de vida (moda, ropa), además de una tienda ancla como un gran almacén o, en su defecto, una zona más al estilo food hall o salón de comidas. Respecto al hotel, como se ha mencionado, será un hotel *business class* o clase ejecutiva con 13 niveles de habitaciones, emplazado hacia la zona de la Av. Larco.

Respecto a las viviendas se desarrollan en una torre de 7 pisos, 5 departamentos por cada piso, para un total de 35 viviendas de 90.00 m² cada una, todos proyectados para la venta.

6.3.1. Descripción del escenario 3

Este último escenario propone una combinación de comercio y vivienda, donde se proyecta un piso para los locales comerciales, una torre para hotel y otra para departamentos. Dentro de la propuesta se ha considerado el área total construida, el área libre necesaria para cada uso y el área de equipamiento para el hotel, así como 2 sótanos, necesarios para cumplir con la demanda de estacionamientos requeridos: 2 estacionamientos por cada vivienda, 1 estacionamiento cada 40 m² de comercio, y 1 estacionamiento cada 4 habitaciones del hotel. (ver Tabla 6.53 y 6.54)

Tabla 6.53. Descripción de áreas del escenario 3

Av. Larco 1212 - Miraflores		
Parámetros	Porcentaje (%)	Metros (m ²)
Zonificación		CM - RDM
Terreno		3,483.28
Área libre	35.00	1,219.15
Área construida max.	65.00	2,264.13
Pisos		14.00
Proyecto		
Área construida (sótanos)		6,930.00
Área construida (pisos 1-14)		31,697.85
Área construida (azotea)	40.00	905.65
Área común	35.00	11,094.25
Área privada	65.00	20,603.60
Estacionamientos (1est. c/40m ²)	40.00 m ²	231.00
Sótanos (30m ² x est.)	30.00 m ²	1.99

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.54. Cabida numérica del proyecto, escenario 3

Hotel 4 + Vivienda + Comercio					
	Áreas comunes (m ²)	Área hotel (m ²)	Área vivienda (m ²)	Área comercio (m ²)	Área construida (m ²)

Sótano 2	3,446.72				3,446.72
Sótano 1	3,483.28				3,483.28
Piso 1	988.45	560.00	0.00	2,264.13	3,812.58
Piso 2	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 3	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 4	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 5	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 6	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 7	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 8	353.50	560.00	450.00		1,363.50
Piso 9	196.00	560.00			756.00
Piso 10	196.00	560.00			756.00
Piso 11	196.00	560.00			756.00
Piso 12	196.00	560.00			756.00
Piso 13	196.00	560.00			756.00
Piso 14	196.00	560.00			756.00
Azotea	302.40				302.40
Total	11,871.35	7,840.00	3,150.00	2,264.13	25,125.48

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.2. Evaluación económica del proyecto, escenario 3

Para esta evaluación se toman los valores estimados en los escenarios 1 y 2, como costos promedios y gastos que se ejecutarán para la realización del proyecto, además de los ingresos considerados por cada venta y alquiler de las unidades inmobiliarias. Para luego, evaluar cuantitativamente la rentabilidad y cumplir con las expectativas de los inversionistas.

Costos e inversión del proyecto, escenario 3

Se consideran el precio promedio del terreno, los costos del proyecto inmobiliario, los costos de construcción y el costo de equipamiento del hotel para su operación. Los detalles pueden apreciarse de la Tabla 6.55 a la 6.57.

Tabla 6.55. Análisis del costo de construcción, escenario 3

Construcción	Costo US\$ x m ²	Costo (US\$)
Sótanos	400.00	2'772,000.00
Pisos 1-17	600.00	10'735,846.92

Azotea	300.00	90,720.00
Costo construcción		13'598,566.92

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.56. Análisis del costo de formulación del proyecto, escenario 3

Costos del proyecto	US\$ / %	Costo US\$
Formulación del proyecto	US\$ 18.00	452,258.61
Licencias	1.50%	203,978.50
Gastos legales	0.50%	67,992.83
Servicios públicos	0.25%	33,996.42
Demolición	US\$ 20.00	-
Publicidad	0.50%	67,992.83
Gastos de venta	1.50%	203,978.50
Gerencia de proyecto	0.50%	67,992.83
Gastos financieros	1.00%	135,985.67
Contingencias	0.50%	67,992.83
Costo formulación del proyecto		1'302,169.04

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.57. Evaluación de inversión, escenario 3

Inversión	Área m ²	Costo US\$ x m ²	Total US\$
Terreno	3,483.28	4,250.00	14'803,940.00
Gastos notariales + alcabala	3.50%		518,137.90
Formulación del proyecto			1'302,169.04
Costo de transferencia de altura	756.00	400.00	302,400.00
Costo construcción (S2-S1)	6,930.00	400.00	2'772,000.00
Costo construcción (P1-P14)	17,893.08	600.00	10'735,846.92
Costo construcción (Az)	302.40	300.00	90,720.00
Equipamiento hab. (P2-P14)	3,150.00	750.00	2'362,500.00
Total			32'887,713.86

Fuente: Autores de esta tesis.

La estructura de inversión considera un aporte propio del 51.47% sobre la inversión, donde se incluyen la adquisición del terreno, la formulación del proyecto inmobiliario y las licencias necesarias para la edificación, este aporte de los accionistas tendrá un costo de 18%. Por otro lado, se buscará financiamiento para la construcción y equipamiento del proyecto, se estima el costo de la deuda en 7.50%. Lo que resulta en un costo capital (COK) ponderado de 12.90%, tal como se muestra en la Tabla 6.58.

Tabla 6.58. Estructura de financiamiento, escenario 3

Estructura	Inversión (US\$)	Porcentaje (%)	COK (%)
Aporte propio	16'926,646.94	51.47	18.00
Financiamiento	15'961,066.92	48.53	7.50
Total	32'887,713.86	100.00	12.90

Fuente: Autores de esta tesis.

Ingresos del proyecto, escenario 3

Se valorizan los ingresos por cada una de las unidades inmobiliarias que se alquilarán (locales comerciales y hotel) y por aquellas unidades que se venderán (departamentos), considerando un precio de US\$ 36.00 por m² para los locales, US\$ 3,000.00 por m² de vivienda y US\$ 150.00 por habitación del hotel, tal como se muestra en la Tabla 6.59.

Tabla 6.59. Análisis de ingresos del proyecto, escenario 3

Ingresos	Precio US\$ x m2 / und.	Ingreso x mes (US\$)
Locales comerciales	36.00	81,508.75
Departamentos	3,000.00	262,500.00
Estacionamientos	20,000.00	38,888.89
Habitaciones	150.00	1'170,000.00
Alimentos y bebidas	30.00	234,000.00
Total de ingresos por mes		1'786,897.64

Fuente: Autores de esta tesis.

Valorización de ingresos del proyecto, escenario 3

Respecto a los locales comerciales, el inicio de operaciones está previsto para el año 3, con una ocupación de 60% y un crecimiento de 10% anual hasta el llegar al 90% en el año 6, que se mantendrá hasta el final del periodo de liquidación (año 15). Además, se considera una tasa de crecimiento de 3% anual sobre los alquileres y un mantenimiento de 5% anual sobre la facturación, tal como puede apreciarse de la Tabla 6.60 a la Tabla 6.63.

Tabla 6.60. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 0-3

Locales comerciales	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	60%
Tasa de crecimiento ingresos		0%	0%	3%
Costos y mantenimiento		0%	0%	5%
Ingresos totales (US\$)		-	-	586,863.01
(Pisos 1-2) Locales C.				586,863.01
Egresos totales (US\$)		-	-	-29,343.15
(Pisos 1-2) Locales C.				-29,343.15
Ingresos - Egresos		-	-	557,519.86

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.61. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 4-7

Locales comerciales	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	70%	80%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	705,213.72	830,137.30	961,921.59	990,779.24
(Pisos 1-2) Locales C.	705,213.72	830,137.30	961,921.59	990,779.24
Egresos totales (US\$)	-35,260.69	-41,506.86	-48,096.08	-49,538.96
(Pisos 1-2) Locales C.	-35,260.69	-41,506.86	-48,096.08	-49,538.96
Ingresos – Egresos (US\$)	669,953.04	788,630.43	913,825.51	941,240.28

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.62. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 8-11

Locales comerciales	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'020,502.62	1'051,117.70	1'082,651.23	1'115,130.76
(Pisos 1-2) Locales C.	1'020,502.62	1'051,117.70	1'082,651.23	1'115,130.76
Egresos totales (US\$)	-51,025.13	-52,555.88	-54,132.56	-55,756.54
(Pisos 1-2) Locales C.	-51,025.13	-52,555.88	-54,132.56	-55,756.54
Ingresos - Egresos (US\$)	969,477.49	998,561.81	1,028,518.66	1'059,374.22

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.63. Valorización de ingresos, locales comerciales, años 12-15

Locales comerciales	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Tasa de crecimiento ingresos	3%	3%	3%	3%
Costos y mantenimiento	5%	5%	5%	5%
Ingresos totales (US\$)	1'148,584.69	1'183,042.23	1'218,533.49	1'255,089.50
(Pisos 1-2) Locales C.	1'148,584.69	1'183,042.23	1'218,533.49	1'255,089.50
Egresos totales (US\$)	-57,429.23	-59,152.11	-60,926.67	-62,754.47
(Pisos 1-2) Locales C.	-57,429.23	-59,152.11	-60,926.67	-62,754.47
Ingresos - Egresos (US\$)	1'091,155.45	1'123,890.11	1'157,606.82	1'192,335.02

Fuente: Autores de esta tesis.

Respecto a las viviendas, se estima que la venta de las 35 unidades de vivienda se realizará en 36 meses (0.97 unidad/mes), lo que podría significar una recuperación rápida de la inversión gracias a este segmento (ver Tabla 6.64), pero limita mucho la fluctuación constante de ingresos que buscan los accionistas de la propiedad. Cabe precisar que solo se consideran los 3 años de venta de los departamentos para la valorización en este segmento, el cual tiene un precio de preventa de -10% en el año 1 y un precio final de +10% en el año 3, así como también, se considera un 3% de comisión de venta en el supuesto de contratar una agencia inmobiliaria para la venta.

Tabla 6.64. Valorización de ingresos, venta de departamentos, años 0-3

Departamentos	0	Año 1	Año 2	Año 3
Tasa de crecimiento venta		-10%	0%	+10%
Comisión de ventas		3%	3%	3%
Ingresos totales (US\$)		3'255,000.00	3'616,666.67	3'978,333.33
(Pisos 3-9) Departamentos		2'835,000.00	3'150,000.00	3'465,000.00
Estacionamientos		420,000.00	466,666.67	513,333.33
Egresos totales (US\$)		-325,500.00	-108,500.00	-119,350.00
(Pisos 3-9) Departamentos		-85,050.00	-94,500.00	-103,950.00
Estacionamientos		-12,600.00	-14,000.00	-15,400.00
Ingresos - Egresos (US\$)		2'929,500.00	3'508,166.67	3'858,983.33

Fuente: Autores de esta tesis.

Respecto al hotel, se valorizará la facturación total del operador del hotel, considerando los ingresos y egresos del mismo, y el porcentaje FEE (25%) que se retribuirá al promotor. Las operaciones inician el año 3 con un 50% de ocupación y un

crecimiento de 10% anual, llegando a una ocupación del 90% en el año 7 hasta el año 15. A continuación, el detalle se puede apreciar de la Tabla 6.65 a la 6.72.

Tabla 6.65. Valorización de ingresos del hotel, años 0-3

Hotel (Operador)	0	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación		0%	0%	50%
Ventas alimentos				60%
Ingresos totales (US\$)		-	-	7'862,400.00
(Pisos 2-14) Habitaciones				7'020,000.00
(Pisos 2-14) Alimentos y bebidas				842,400.00
Egresos totales (US\$)		-	-	-5'001,048.00
Habitaciones	25.00%			-1'755,000.00
Alimentos y bebidas	40.00%			-336,960.00
FEE al promotor	25.00%			-1'965,600.00
Gastos administrativos	3.00%			-235,872.00
Publicidad y marketing	3.00%			-235,872.00
Operaciones y mantenimiento	6.00%			-471,744.00
Ingresos - Egresos (US\$)		-	-	2'861,352.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.66. Valorización de ingresos del hotel, años 4-7

Hotel (Operador)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ocupación	60%	70%	80%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	9'434,880.00	11'007,360.00	12'579,840.00	14'152,320.00
(Pisos 2-14) Habitaciones	8'424,000.00	9'828,000.00	11'232,000.00	12'636,000.00
(Pisos 2-14) Alimentos y bebidas	1'010,880.00	1'179,360.00	1'347,840.00	1'516,320.00
Egresos totales (US\$)	-6'001,257.60	-7'001,467.20	-8'001,676.80	-9'001,886.40
Habitaciones	-2'106,000.00	-2'457,000.00	-2'808,000.00	-3'159,000.00
Alimentos y bebidas	-404,352.00	-471,744.00	-539,136.00	-606,528.00
FEE al promotor	-2'358,720.00	-2'751,840.00	-3'144,960.00	-3'538,080.00
Gastos administrativos	-283,046.40	-330,220.80	-377,395.20	-424,569.60
Publicidad y marketing	-283,046.40	-330,220.80	-377,395.20	-424,569.60
Operaciones y mantenimiento	-566,092.80	-660,441.60	-754,790.40	-849,139.20
Ingresos - Egresos (US\$)	3'433,622.40	4'005,892.80	4'578,163.20	5'150,433.60

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.67. Valorización de ingresos del hotel, años 8-11

Hotel (Operador)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	14'152,320.00	14'152,320.00	14'152,320.00	14'152,320.00
(Pisos 2-14) Habitaciones	12'636,000.00	12'636,000.00	12'636,000.00	12'636,000.00
(Pisos 2-14) Alimentos y bebidas	1'516,320.00	1'516,320.00	1'516,320.00	1'516,320.00
Egresos totales (US\$)	-9'001,886.40	-9'001,886.40	-9'001,886.40	-9'001,886.40
Habitaciones	-3'159,000.00	-3'159,000.00	-3'159,000.00	-3'159,000.00
Alimentos y bebidas	-606,528.00	-606,528.00	-606,528.00	-606,528.00
FEE al promotor	-3'538,080.00	-3'538,080.00	-3'538,080.00	-3'538,080.00
Gastos administrativos	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60
Publicidad y marketing	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60
Operaciones y mantenimiento	-849,139.20	-849,139.20	-849,139.20	-849,139.20
Ingresos - Egresos (US\$)	5'150,433.60	5'150,433.60	5'150,433.60	5'150,433.60

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.68. Valorización de ingresos del hotel, años 12-15

Hotel (Operador)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ocupación	90%	90%	90%	90%
Ventas alimentos	60%	60%	60%	60%
Ingresos totales (US\$)	14'152,320.00	14'152,320.00	14'152,320.00	14'152,320.00
(Pisos 2-14) Habitaciones	12'636,000.00	12'636,000.00	12'636,000.00	12'636,000.00
(Pisos 2-14) Alimentos y bebidas	1'516,320.00	1'516,320.00	1'516,320.00	1'516,320.00
Egresos totales (US\$)	-9'001,886.40	-9'001,886.40	-9'001,886.40	-9'001,886.40
Habitaciones	-3'159,000.00	-3'159,000.00	-3'159,000.00	-3'159,000.00
Alimentos y bebidas	-606,528.00	-606,528.00	-606,528.00	-606,528.00
FEE al promotor	-3'538,080.00	-3'538,080.00	-3'538,080.00	-3'538,080.00
Gastos administrativos	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60
Publicidad y marketing	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60	-424,569.60
Operaciones y mantenimiento	-849,139.20	-849,139.20	-849,139.20	-849,139.20
Ingresos - Egresos (US\$)	5'150,433.60	5'150,433.60	5'150,433.60	5'150,433.60

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.69. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 0-3

Hotel (Promotor)	0	Año 1	Año 2	Año 3
FEE del operador (US\$)		-	-	1'965,600.00
Ingresos totales (US\$)		-	-	1'965,600.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.70. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 4-7

Hotel (Promotor)	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
FEE del operador (US\$)	2'358,720.00	2'751,840.00	3'144,960.00	3'538,080.00
Ingresos totales (US\$)	2'358,720.00	2'751,840.00	3'144,960.00	3'538,080.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.71. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 8-11

Hotel (Promotor)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
FEE del operador (US\$)	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00
Ingresos totales (US\$)	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.72. Valorización de ingresos, FEE del operador, años 12-15

Hotel (Promotor)	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
FEE del operador (US\$)	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00
Ingresos totales (US\$)	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Flujo de caja, escenario 3

Al igual que los escenarios 1 y 2, se consideran todos los ingresos y egresos del proyecto, para analizar el flujo de caja, y determinar la rentabilidad de la propuesta, el detalle se puede apreciarse de la Tabla 6.73 a la Tabla 6.76.

Tabla 6.73. Flujo de caja del proyecto, escenario 3, años 0-3

Ingresos	0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)
Ingreso por locales C.		0.00	0.00	557,519.86
Ingreso por departamentos		2'929,500.00	3'508,166.67	3'858,983.33
Ingreso por hotel		0.00	0.00	1'965,600.00
Ingresos totales	-	2'929,500.00	3'508,166.67	6'382,103.20
Egresos				
Terreno	-15,322,077.90			
Gastos Preoperativos	-1,302,169.04			

Construcción		-8'139,923.46	-5'458,643.46	
Equipamiento H5			-2'362,500.00	
Gastos Administrativos (6%)				-382,926.19
Gastos publicidad locales c. (3%)				-132,495.10
Gastos Operativos locales c. (3%)				-132,495.10
Egresos totales	-16'624,246.94	-8'139,923.46	-7'821,143.46	-647,916.38
Flujo de caja	-16'624,246.94	-5'210,423.46	-4'312,976.79	5'734,186.81
Flujo de caja acumulado	-16'624,246.94	-21'834,670.40	-26'147,647.19	-20'413,460.38

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.74. Flujo de caja del proyecto, escenario 3, años 4-7

Ingresos	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)	Año 6 (US\$)	Año 7 (US\$)
Ingreso por locales C.	669,953.04	788,630.43	913,825.51	941,240.28
Ingreso por departamentos	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso por hotel	2'358,720.00	2'751,840.00	3'144,960.00	3'538,080.00
Ingresos totales	3'028,673.04	3'540,470.43	4'058,785.51	4'479,320.28
Egresos				
Terreno				
Gastos Preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos Administrativos (6%)	-181,720.38	-212,428.23	-243,527.13	-268,759.22
Gastos publicidad locales c. (3%)	-20,098.59	-23,658.91	-27,414.77	-28,237.21
Gastos Operativos locales c. (3%)	-20,098.59	-23,658.91	-27,414.77	-28,237.21
Egresos totales	-221,917.56	-259,746.05	-298,356.66	-325,233.63
Flujo de caja	2'806,755.47	3'280,724.38	3'760,428.85	4'154,086.64
Flujo de caja acumulado	-17'606,704.91	-14'325,980.53	-10'565,551.68	-6'411,465.03

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.75. Flujo de caja del proyecto, escenario 3, años 8-11

Ingresos	Año 8 (US\$)	Año 9 (US\$)	Año 10 (US\$)	Año 11 (US\$)
Ingreso por locales C.	969,477.49	998,561.81	1'028,518.66	1'059,374.22
Ingreso por departamentos	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso por hotel	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00
Ingresos totales	4'507,557.49	4'536,641.81	4'566,598.66	4'597,454.22
Egresos				
Terreno				
Gastos Preoperativos				

Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos Administrativos (6%)	-270,453.45	-272,198.51	-273,995.92	-275,847.25
Gastos publicidad locales c. (3%)	-29,084.32	-29,956.85	-30,855.56	-31,781.23
Gastos Operativos locales c. (3%)	-29,084.32	-29,956.85	-30,855.56	-31,781.23
Egresos totales	-328,622.10	-332,112.22	-335,707.04	-339,409.71
Flujo de caja	4'178,935.39	4'204,529.59	4'230,891.62	4'258,044.52
Flujo de caja acumulado	-2'232,529.65	1'971,999.95	6'202,891.57	10'460,936.09

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 6.76. Flujo de caja del proyecto, escenario 3, años 11-15

Ingresos	Año 12 (US\$)	Año 13 (US\$)	Año 14 (US\$)	Año 15 (US\$)
Ingreso por locales C.	1'091,155.45	1'123,890.11	1'157,606.82	1'192,335.02
Ingreso por departamentos	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso por hotel	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00	3'538,080.00
Ingresos totales	4'629,235.45	4'661,970.11	4'695,686.82	4'730,415.02
Egresos				
Terreno				
Gastos Preoperativos				
Construcción				
Equipamiento H5				
Gastos Administrativos (6%)	-277,754.13	-279,718.21	-281,741.21	-283,824.90
Gastos publicidad locales c. (3%)	-32,734.66	-33,716.70	-34,728.20	-35,770.05
Gastos Operativos locales c. (3%)	-32,734.66	-33,716.70	-34,728.20	-35,770.05
Egresos totales	-343,223.45	-347,151.61	-351,197.62	-355,365.00
Flujo de caja	4'286,012.00	4'314,818.50	4'344,489.20	4'375,050.02
Flujo de caja acumulado	14'746,948.09	19'061,766.59	23'406,255.79	27'781,305.81

Fuente: Autores de esta tesis.

VAN, TIR y liquidación al año 15, escenario 3

Se descuentan los flujos generados en los 15 años del proyecto con el costo capital (COK) ponderado. Resultando en un VAN negativo y una TIR menor a este COK. Por otro lado, la liquidación del ultimo flujo generado resulta positivo, pero poco atractivo para los inversionistas. Por lo tanto, no se podría recomendar la ejecución del proyecto en este escenario. El detalle se aprecia en la Tabla 6.77.

Tabla 6.77. VAN y TIR del proyecto, escenario 3

COK Ponderado (Ke+Kd)	%	12.90%
TIR	%	9.54%
VAN	US\$	-4'768,248.41
Liquidación año 15	US\$	33'904,236.91
Liquidación + VAN	US\$	29'135,988.50

Fuente: Autores de esta tesis.

6.4. Análisis de sensibilidad

Con los resultados finales del valor actual neto (VAN) y la tasa de rendimiento (TIR) de cada escenario propuesto, se optará por el escenario con la mayor productividad, siendo para este caso de estudio el escenario 2, gracias a que manifiesta los mejores rendimientos frente a los otros dos escenarios. Por lo tanto, se han identificado los puntos críticos en los costos de inversión y precios de venta del proyecto propuesto en este escenario.

6.4.1. Puntos críticos

Factores clave que repercuten en la viabilidad económica de la propuesta elegida para su análisis, como una síntesis de aquellos valores que pueden alterar significativamente los resultados del escenario, al ser altamente sensibles a las variaciones en sus costos y precios más básicos, como se aprecia en la Tabla 6.78.

Tabla 6.78. Análisis de puntos críticos

Puntos críticos	Variación (%)	Precio US\$ x m ²	VAN (US\$)
Costo del Terreno	0%	4,250.00	1'405,150.16
Costo de Construcción	0%	600.00	1'405,150.16
Costo de Equipamiento H5	0%	1,200.00	1'405,150.16
Precio Habitaciones	0%	240.00	1'405,150.16
Precio Locales Comerciales	0%	48.00	1'405,150.16

Fuente: Autores de esta tesis.

Identificados los puntos críticos del escenario propuesto, se evalúa la variación porcentual de cada uno, para igualar el valor actual neto a cero (0), determinando el valor máximo o mínimo que se podrá costear para cada factor identificado, como se aprecia en la Tabla 6.79.

Tabla 6.79. Análisis de sensibilidad

Puntos críticos	Variación (%)	Precio US\$ x m²	VAN (US\$)
Costo del Terreno	5.91%	4,501.33	0.00
Costo de Construcción	9.92%	659.50	0.00
Costo de Equipamiento H5	10.53%	1,326.40	0.00
Precio Habitaciones	-2.95%	232.91	0.00
Precio Locales Comerciales	-20.88%	37.98	0.00

Fuente: Autores de esta tesis.

Finalmente, con el resultado de los costos máximos y precios mínimos de cada punto crítico, se podrá analizar la variación porcentual de cada uno, para determinar el factor con mayor sensibilidad. El detalle se puede apreciar de la Tabla 6.80 a la 6.85.

Costo del terreno

Tabla 6.80. Análisis de costo del terreno

TERRENO		
Variación (%)	VAN (US\$)	TIR (%)
30%	-5'507,388.71	8.08%
25%	-4'390,130.58	8.27%
20%	-3'259,935.11	8.47%
15%	-2'116,095.61	8.67%
10%	-957,854.20	8.88%
5%	215,602.83	9.09%
0%	1'405,150.16	9.31%
-5%	2'611,729.14	9.54%
-10%	3'836,354.16	9.76%
-15%	5'080,119.69	10.00%
-20%	6'344,208.20	10.24%
-25%	7'629,899.00	10.49%
-30%	8'938,578.11	10.74%

Fuente: Autores de esta tesis.

Costo de construcción

Tabla 6.81. Análisis de costo de construcción

CONSTRUCCIÓN		
Variación (%)	VAN (US\$)	TIR (%)
30%	-2'918,987.45	7.86%
25%	-2'183,684.64	8.09%
20%	-1'453,906.34	8.33%
15%	-729,883.16	8.56%
10%	-11,858.63	8.81%
5%	699,909.88	9.06%
0%	1'405,150.16	9.31%
-5%	2'103,574.11	9.57%
-10%	2'794,876.54	9.84%
-15%	3'478,733.94	10.11%
-20%	4'154,803.05	10.39%
-25%	4'822,719.37	10.68%
-30%	5'482,095.53	10.97%

Fuente: Autores de esta tesis.

Costo de equipamiento, hotel 5 estrellas

Tabla 6.82. Análisis de costo de equipamiento

EQUIPAMIENTO		
Variación (%)	VAN (US\$)	TIR (%)
30%	-2'703,386.60	7.82%
25%	-1'996,772.61	8.06%
20%	-1'298,401.84	8.30%
15%	-608,633.06	8.54%
10%	72,154.00	8.80%
5%	743,557.18	9.05%
0%	1'405,150.16	9.31%
-5%	2'056,480.67	9.58%
-10%	2'697,068.51	9.85%
-15%	3'326,403.42	10.13%
-20%	3'943,942.65	10.41%
-25%	4'549,108.45	10.70%
-30%	5'141,285.18	10.99%

Fuente: Autores de esta tesis.

Ingreso por venta de habitaciones

Tabla 6.83. Análisis de ingreso por habitaciones

VENTA DE HABITACIONES		
Variación (%)	VAN (US\$)	TIR (%)
30%	15'672,819.57	13.01%
25%	13'294,874.67	12.43%
20%	10'916,929.77	11.83%
15%	8'538,984.86	11.23%
10%	6'161,039.96	10.61%
5%	3'783,095.06	9.97%
0%	1'405,150.16	9.31%
-5%	-972,794.74	8.64%
-10%	-3'350,739.65	7.95%
-15%	-5'728,684.55	7.23%
-20%	-8'106,629.45	6.49%
-25%	-10'484,574.35	5.73%
-30%	-12'862,519.25	4.94%

Fuente: Autores de esta tesis.

Ingreso por alquiler de locales comerciales

Tabla 6.84. Análisis de ingreso por locales

VENTA DE HABITACIONES		
Variación (%)	VAN (US\$)	TIR (%)
30%	3'423,627.82	9.87%
25%	3'087,214.87	9.78%
20%	2'750,801.93	9.68%
15%	2'414,388.99	9.59%
10%	2'077,976.04	9.50%
5%	1'741,563.10	9.41%
0%	1'405,150.16	9.31%
-5%	1'068,737.22	9.22%
-10%	732,324.27	9.12%
-15%	395,911.33	9.03%
-20%	59,498.39	8.93%
-25%	-276,914.56	8.84%
-30%	-613,327.50	8.74%

Fuente: Autores de esta tesis.

Resumen de sensibilidad por punto crítico

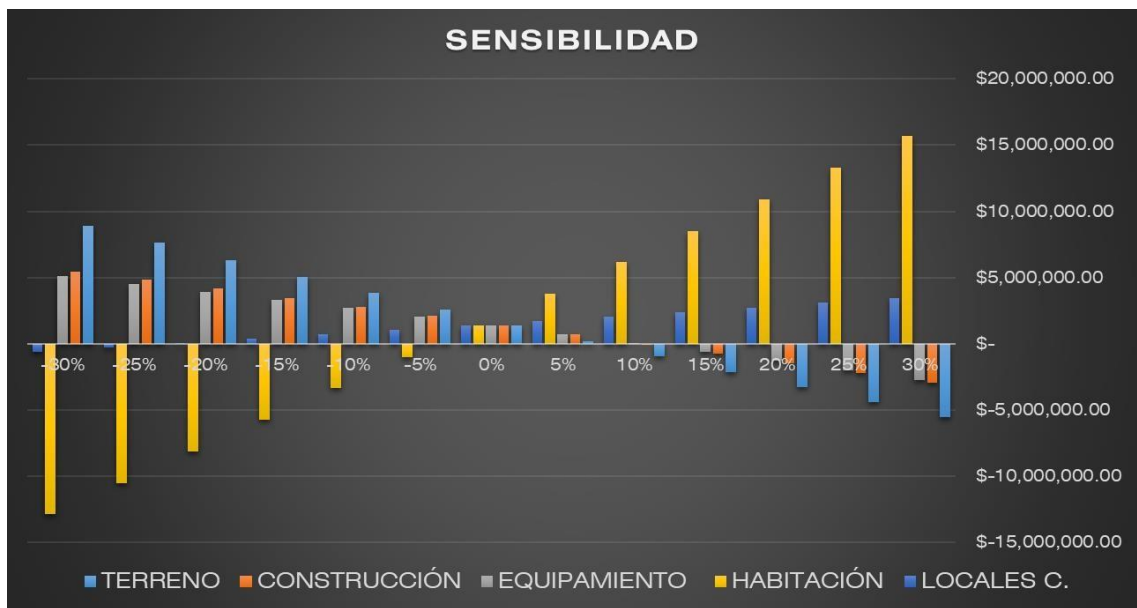
Tabla 6.85. Resumen de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
Variación (%)	Terreno	Construcción	Equipamiento	Habitación	Locales
30%	-5'507,388.71	-2'918,987.45	-2'703,386.60	15'672,819.57	3'423,627.82
25%	-4'390,130.58	-2'183,684.64	-1'996,772.61	13'294,874.67	3'087,214.87
20%	-3'259,935.11	-1'453,906.34	-1'298,401.84	10'916,929.77	2'750,801.93
15%	-2'116,095.61	-729,883.16	-608,633.06	8'538,984.86	2'414,388.99
10%	-957,854.20	-11,858.63	72,154.00	6'161,039.96	2'077,976.04
5%	215,602.83	699,909.88	743,557.18	3'783,095.06	1'741,563.10
0%	1'405,150.16	1'405,150.16	1'405,150.16	1'405,150.16	1'405,150.16
-5%	2'611,729.14	2'103,574.11	2'056,480.67	-972,794.74	1'068,737.22
-10%	3'836,354.16	2'794,876.54	2'697,068.51	-3'350,739.65	732,324.27
-15%	5'080,119.69	3'478,733.94	3'326,403.42	-5'728,684.55	395,911.33
-20%	6'344,208.20	4'154,803.05	3'943,942.65	-8'106,629.45	59,498.39
-25%	7'629,899.00	4'822,719.37	4'549,108.45	-10'484,574.35	-276,914.56
-30%	8'938,578.11	5'482,095.53	5'141,285.18	-12'862,519.25	-613,327.50

Fuente: Autores de esta tesis.

Gracias a este análisis se puede constatar la sensibilidad de los puntos críticos, que afectan directamente la factibilidad económica del escenario propuesto. Donde, desde el punto de vista de retorno del capital, el precio por habitación del hotel solo se podría reducir hasta -2.95%, siendo el factor más sensible debido a que constituye el mayor ingreso para el operador del proyecto, y por consiguiente para el promotor. Y desde el punto de vista de la inversión, el costo por metro cuadrado del terreno es el factor más sensible, el cual se podría costear hasta un +5.91% más sobre su valor actual de venta, ambos factores se analizan para llegar a un punto de equilibrio donde el VAN sea igual a cero (0), cumpliendo con las expectativas mínimas de rendimiento sobre el costo capital ponderado.

Figura 6.1. Grafico resumen de sensibilidad del escenario elegido



Fuente: Autores de esta tesis.

CONCLUSIONES

Con la finalidad de plantear la propuesta para el mayor y mejor uso de una propiedad es necesario efectuar distintos tipos de análisis, los que permiten tamizar y validar aquellos usos que resulten legal y físicamente posibles y, que presenten los mejores indicadores de desempeño para una inversión inmobiliaria. Este análisis debe incluir la evaluación de la normatividad aplicable, de las características físicas del terreno, la influencia del entorno y del mercado, las variables de inversión, para finalmente realizar la comparación entre los resultados obtenidos de las alternativas propuestas.

De acuerdo a la evaluación legal, el terreno presenta limitantes con relación al porcentaje del área de usos comerciales que se pueden explotar, esto debido a que la propiedad cuenta con doble zonificación que restringe una parte de la misma al uso exclusivamente residencial. Esta situación limita el aprovechamiento de la totalidad del terreno para algunos usos que podrían presentar mejor desempeño empleando toda la extensión de la propiedad. Para ello, con la finalidad de optimizar las cualidades físicas del terreno se propone efectuar el procedimiento normativo de cambio de zonificación, por considerar que se cuenta con los sustentos técnicos que harían viable esta modificación. En ese sentido se presentan dos propuestas técnicamente factibles que se tomarán como base para el planteamiento y definición de las combinaciones de usos propuestos.

En lo que respecta a las características físicas, es posible afirmar que el terreno cuenta con una ubicación estratégica en una de las avenidas más importantes y turísticas de la ciudad de Lima como lo es la avenida José Larco en Miraflores, muy cercana al malecón de la Marina, uno de los principales atractivos turísticos del distrito y de la ciudad de Lima. Este emplazamiento sumado a sus dimensiones y topografía hacen de esta propiedad una locación idónea para el desarrollo inmobiliario.

En cuanto a los usos probables para el terreno de estudio, luego de analizar los aspectos legales y físicos de la propiedad, se concluye que el emplazamiento del terreno, así como su entorno, altamente turístico y comercial, influyen directamente sobre la orientación de los posibles usos a desarrollar, los que han sido corroborados mediante las entrevistas realizadas a especialistas en el desarrollo inmobiliario. Dada la capacidad

constructiva del terreno es posible plantear distintas alternativas que combinen una variedad de usos con el fin de determinar cuál de estas se presenta como la más atractiva para los intereses de los accionistas, que para este caso, es la que genera mayores flujos de caja continuos mediante la renta del proyecto inmobiliario.

En la presente tesis se plantean 3 propuestas de combinaciones de usos probables para los que se analizan los ingresos y egresos totales de cada uno de ellos a fin de determinar el flujo de caja anual, que será descontado con una tasa ponderada entre el costo capital de los accionistas (determinado por los mismos) como aporte propio, y el costo de la deuda por el financiamiento requerido para la construcción y equipamiento del producto inmobiliario. Este método económico lleva al presente las fluctuaciones de ingresos totales por cada año proyectado, para evaluar cada escenario en términos similares de tiempo, y determinar aquel escenario que genere el mayor valor, en su mejor uso propuesto.

En ese sentido como se demuestra en el capítulo de análisis económico de las propuestas, el escenario con mejores resultados es el que combina el uso comercial y el de hotel, en el que se plantean en el primer nivel, locales para la oferta de productos y servicios de alta gama y desde el segundo nivel, una edificación destinada al uso de hotel, de preferencia de cinco (5) estrellas, operado por una cadena de renombre internacional.

Por otro lado, se concluye que el escenario menos rentable es el que considera el uso de componente de oficinas, debido a que los márgenes de utilidad en este segmento han disminuido considerablemente, situación ocasionada por una excesiva oferta en la ciudad de Lima, lo que ha incrementado la competencia y el porcentaje de vacancia, presionando los precios de renta de oficinas a la baja.

Finalmente, en un tercer escenario propuesto, se combina el uso de comercio y de vivienda, aunque esta propuesta genera un flujo de caja interesante al inicio del proyecto, este se ve limitado por su tiempo de ejecución, debido a que no existe una producción constante de unidades inmobiliarias para la venta y reposición.

ANEXO I

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN DESARROLLO INMOBILIARIO

ENTREVISTA 1

La siguiente entrevista se realizó al **Sr. Diego Pérez del Solar, Gerente de Proyectos de la Empresa Open Plaza**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Actualmente tengo conocimiento que tanto en Lima y en Miraflores especialmente existe un gran desarrollo de hoteles, personalmente conozco desarrolladores que se encuentran a la búsqueda de terrenos.

En cuanto al retail, hay una buena cantidad de oferta y respecto al tema de oficinas existe mucha oferta lo que genera alta vacancia y precios de renta bajos. Por otro lado, he visto por la zona desarrollos de vivienda interesantes que también podrían ser una alternativa

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: Obviamente una de las principales ventajas es su ubicación, muy céntrico y con alto tránsito peatonal, tanto local como de turistas por lo que digamos que cualquier desarrollo tendría una alta exposición al flujo de personas y clientes potenciales. Una desventaja es que los usos que aquí se planteen podrían verse afectados por Larcomar que es un centro comercial y turístico bastante potente.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado

inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: Si es ahora mismo, pienso que sería el momento para ir diseñando un proyecto de oficinas de tipo Prime mientras que se mejora el panorama en este sector. En cuanto al hotel me inclino a pensar en un hotel de tipo ejecutivo, full service sin llegar a 5 estrellas y por el lado comercial una strip center con propuesta gastronómica y un market ancla más boutique podría ser una alternativa, pero como primera opción yo recomiendo el strip o comercio en planta baja con hotel y como segunda alternativa el mismo desarrollo comercial con edificio de oficinas es decir un uso mixto.

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado consideras que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: Debido a la consolidación del distrito y de la zona y lo importante que puede ser este proyecto yo pienso que se generará una sinergia entre el entorno y el desarrollo que aquí se proponga, potenciándose uno al otro

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: El estudio de impacto vial es sumamente importante para este proyecto, por la ubicación y por el impacto que puede generar en la zona.

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: En mi experiencia con los centros comerciales los hemos trabajado bajo el esquema de fideicomiso lo que nos ha dado buenos resultados por lo que este sería un esquema que probablemente utilizaría.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito

de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: Para mí serían una buena selección de locatarios para la zona comercial, seleccionar la cadena y/o marca de hotel adecuada para la zona y en caso de oficinas, determinar el tamaño adecuado de planta y la categoría de las mismas. Lo más importante es la interacción entre las partes del proyecto.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: Definitivamente en este momento las oficinas sería el uso con mayor riesgo, se podrían desarrollar viviendas atractivas ahí sin embargo la cercanía a las zonas comerciales podría ser aspecto negativo para ello.

En cuanto a una zona de restaurantes y comercio no habría problema y el hotel seguramente no tiene pierda.

Si tuviera que plantear una propuesta, de manera muy preliminar sería un uso mixto entre comercio y hotel o comercio y oficinas

ENTREVISTA 2

La siguiente entrevista se realizó al **Sr. Guillermo Carbonel, Gerente de Marketing y Comercial de Mall Aventura**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Considerando la situación actual del mercado de oficinas se siguen generando metros cuadrados que no vienen siendo absorbidos sin embargo considerando el timing del proyecto, entre 3 y 4 años el uso de oficinas puede ser una alternativa viable.

En lo referente a hoteles pienso que Miraflores si es el distrito para hacer hoteles, un hotel de clase ejecutiva en esa ubicación si funcionaria.

En cuanto a comercio a pesar de tener a Larcomar muy cerca pienso que si hay mucho potencial ya que la avenida Larco es una de las pocas high streets de la ciudad, como lo son las Begonias en San Isidro y el Jirón de Unión en Lima y no hay más y considerando el valor de los terrenos en esta zona es interesante pensar en un uso mixto.

ENTREVISTADOR: ¿Y Residencia para venta?

RESPUESTA: Eso va a depender de lo que realmente busca el accionista, si busca flujos de renta o si busca generar valor y vender. Ahora para vivienda Larco es una calle muy transitada por lo que no funcionaría para vivienda, puede ser para inversión, pero pienso que puede generar más valor orientándolo a temas comerciales.

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta.

RESPUESTA: En base a este parámetro se podría hacer un uso mixto y podría hacer sentido en la zona con parámetro residencial puede ser vivienda temporal. Por otro lado, puede llegar la vivienda de alquiler, todo el edificio.

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: La principal ventaja para usos comerciales es el frente de Larco, no había pensado en residencia, pero en Diego Ferre podría implementarse vivienda de alquiler temporal, la tendencia mundial es AirBNB y compite con hoteles por la ubicación podría resultar ese formato.

Una desventaja: 14 pisos para comercio está bien y 7 pisos para residencia con departamentos pequeños de 30 a 40 m² se puede obtener un resultado interesante.

La modalidad y transferencia de alturas existe y sería interesante poder aplicar esta normativa a la propiedad. Sería interesante transferir la altura a toda la propiedad.

La desventaja a Larco es la vialidad, resolver este tema para oficinas el impacto vial es relevante.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: En el caso de oficinas, puedes lograr oficinas no prime, por el tamaño del terreno, las primes están hubs podría ser un A- o B+, normalmente las grandes empresas se instalan en grandes Hubs por lo que se puede apuntar a empresas medianas e incluir los co-working por la cercanía a profesionales independientes.

Si estuviéramos pensando en hotel, tendría que ser clase ejecutiva entre 120 a 150 USD puedes tener ejecutivos como al turista de segmentos no muy altos, habría que mapear bien el mercado hotelero ya que se está saturando y revisar con estudio de mercado.

En cuanto al tema comercial se puede desarrollar algo interesante y temático, tipo food-hall estilo Mercado 28, orientado a turistas y ejecutivos, un ancla gastronómica

complementada con otros servicios. Mercado 28 es interesante porque funciona en segundo nivel que se puede completar con comercio abajo.

Algo que falta en la zona es un buen gimnasio que no necesita primer nivel y puede estar en altura ya que es principalmente de destino.

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado consideras que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: Ya hay una experiencia en Miraflores en donde participé en 28 de Julio, placa comercial con oficinas y no hubo mayores restricciones municipales, por lo que no encuentro mayor problema en ese sentido.

A diferencia del proyecto de 28 de Julio si se tenía un entorno más residencial por lo que se tuvo que manejar bastante bien el impacto vecinal del proyecto.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los que podrían combinarse y que según su opinión tendrían mejores resultados? Preliminarmente ¿cuál considera que serían los emplazamientos dentro de la propuesta para cada uno de los usos probables?

RESPUESTA: Bueno en altura el edificio y el hotel lo emplazaría hacia Larco y también pueden ser una combinación de ambos, ya existen hoy en día propuesta en el mercado por ejemplo en donde se instala el lobby del hotel en un tercer nivel desde donde inicia el hotel y las oficinas sobre este, en los pisos superiores.

Yo creo que puedes hacer el lobby del hotel en el tercer piso de doble altura, con una planta para hotel de 600 a 800 y una placa comercial en el primer nivel además de un food-hall en el segundo nivel.

Todo el primer nivel sería comercial, se puede hacer algo muy simpático, a lo mejor que el food-hall tenga una especie de mezanine hacia el primer nivel de manera que visualmente se integran ambas actividades.

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para

la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: No conozco muy bien como se ha resuelto los requerimientos viales y de ingreso de los nuevos edificios de la Av. Larco, por lo que habría que ir a observar y mirara como están funcionando, pero en el caso de esta propiedad entendería que se puede generar alguna solución sobre la calle Ferre, dependiendo como estén funcionando, revisar y ver qué pasa en horas pico, porque se pueden generar embotellamientos en horas de lato transito incluso dentro del mismo edificio.

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: Hoy día considerando que esto pertenece al Grupo Sam pienso que podrían emitir bonos y generar una estructura de financiamiento para este proyecto puede ser un leasing, puede ser interesante también para un fondo pero por el respaldo económico del grupo propondría un esquema de financiamiento a largo plazo, como un bono.

El tiempo de maduración del proyecto, va a depender como se comporten las variables por ejemplo en el tema de oficinas, en el tema comercial no veo problema incluso se podría abrir al 100% de ocupación e incluso puede ser un buen momento para desarrollar las oficinas en el plazo que se podría salir del ciclo bajo de oficinas por lo que se podría ir comercializando generando interés y captando interesados y por la ubicación se puede hacer una propuesta interesante con un buen food-hall yo pienso que sería un producto muy diferenciado y atractivo, muy boutique.

Por la zona debe ser un producto distinto, en diseño y en funcionamiento.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: La placa comercial en dos niveles aprovechando el frente sobre Larco, esta avenida tiene una alta demanda para locales comerciales el valor m2 es muy interesante con un ingreso al food-hall y sobre 3500 m2 comerciales se debería hacer

una propuesta de galería, con un food-hall y gimnasio en segundo nivel.

Como la planta tiene un buen tamaño para locales individuales al interior se debe generar un recorrido interesante para contrarrestar a aquellos locales que no tengan exposición a la calle, pueden ser cafés con terrazas interiores y con vista al segundo nivel, integrado espacialmente

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: El tema comercial no existe mucho riesgo según la ubicación, en el tema de oficinas depende del mercado y depende del timing, porque claramente se va a absorber la demanda y para hotel por la ubicación no encuentro mayor riesgo, sin embargo, hay que hacer un estudio de mercado para el segmento hotelero, en caso que el mercado hotelero con un producto diferenciado y con una marca detrás si funcionaria.

La plaza comercial es la de menor riesgo, pero también depende del diseño, el reto es manejar que los locales tengan la buena exposición con 3500 m2 con un frente comercial hacia la avenida Larco.

En resumen, si el producto es bien pensado y diseñado a pesar de esta cerca de Larcomar tiene altas posibilidades de éxito.

ENTREVISTA 3

La siguiente entrevista se realizó al **Sr. Sandro Vidal, Gerente Comercial y de Investigación de Colliers**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Como recomendación y debido a los distintos comportamientos de los segmentos inmobiliarios a nivel de Lima sugiero que acotemos la investigación al distrito de Miraflores y al entorno inmediato de la propiedad.

En Miraflores veo como una opción rentable un proyecto de tipo mixto con perfil comercial, cuyos componentes pueden ser o un edificio de oficinas corporativas o un hotel de clase ejecutiva.

Ello en razón a que a la fecha aún existe un déficit en el segmento hotelero de este tipo (ejecutivo) y en cuanto a la oferta de oficinas presenta un inventario relativamente bajo con otros distritos como San Isidro o Surco. En ese sentido me animaría a pensar en los segmentos de hotel y oficinas

ENTREVISTADOR: ¿Y en cuanto al segmento Residencial?

RESPUESTA: El distrito de Miraflores tiene áreas con mayor vocación residencial que Larco en donde evidentemente el mayor valor sería generado por un proyecto de tipo comercial.

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta.

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: La mayor ventaja que yo encuentro a la propiedad es su ubicación en esquina, que es una característica altamente valorada por los desarrolladores de proyectos inmobiliarios lo que permite el aprovechamiento de los frentes comerciales y facilita la accesibilidad en caso se planteen distintos usos.

Por otro lado, la ubicación en la avenida Larco que viene siendo un corredor peatonal natural que vincula el parque Kennedy con el malecón de Miraflores que dota de un gran potencial a la propiedad para proyectos de tipo comercial por el alto tránsito próximo a este.

Cabe señalar que el comercio en Miraflores es bastante tradicional por lo que un proyecto innovador y disruptivo tendría un gran impacto y atractivo.

Una desventaja, la altura y la zonificación, ya que, al tener una limitación de 14 pisos, no permite aprovechar todo el potencial que podría tener un lote de esas dimensiones.

En cuanto a la zonificación restringe el desarrollo comercial a un porcentaje del terreno, aunque se pueden buscar alternativas en el proyecto, manejando ingresos y circulaciones se podría generar mayor uso comercial.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: Como lo he mencionado, mi recomendación sería hotel u oficinas y evidentemente residencial por la zonificación, pero sin duda lo ideal es un planteamiento de uso mixto que además contenga áreas comerciales.

En cuanto al hotel pensaría en un hotel de tipo corporativo y en cuanto a las oficinas serían de tipo prime, con plantas libres de entre 500.00 a 750.00 metros cuadrados.

Ambos sobre una placa comercial potente con locales comerciales, posiblemente en 3 niveles con locales comerciales en primer nivel, patio de comidas en segundo nivel

y servicios destinados preferentemente a los usuarios del complejo como gimnasio y lavandería.

Hay que considerar el alto potencial turístico del distrito para el planteamiento de servicios y locales

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado consideras que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: La avenida Larco es un eje evidentemente comercial sin embargo su comercio es bastante tradicional, es decir con locales pequeños, fast foods y algo de tiendas de ropa.

Por el contrario, una propuesta novedosa y “disruptiva” generaría un impacto positivo en el entorno y pienso que sería este proyecto quien influiría sobre el entorno inmediato.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los usos que podrían combinarse y que según su opinión tendrían mejores resultados?

RESPUESTA: Como ya lo mencioné sería hotel u oficinas sobre una placa comercial potente.

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: La ubicación la encuentro muy buena, con buena visibilidad y accesibilidad. Tendría especial cuidado en los accesos vehiculares ya que las secciones viales de Larco y de Diego Ferre no son muy amplias y podría generar congestiones tanto al exterior como al interior del proyecto.

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: Si existe un interés de rentar y mantener el terreno se puede plantear una sociedad con un desarrollador con experiencia y plantear un proyecto conjunto en donde el propietario aporte con sus preferencias a la hora del desarrollo.

Por otro lado, existe la posibilidad de plantear que un desarrollador con experiencia se encargue de la propuesta integral es decir propuesta y financiamiento y el propietario tendría un rol menos activo.

En cuanto a los fondos de inversión estos se interesan más por proyectos que se encuentran operando y que ya están generando flujos que en iniciar nuevos proyectos.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: Pienso que la propuesta arquitectónica y el mix de locales comerciales que complementen ya sea el uso de hotel u oficinas son determinantes para el éxito del proyecto.

Actualmente aún no hay mucha experiencia en proyectos que integren hotel y oficinas, salvo el caso del proyecto en donde se encuentra el hotel Hyatt en San Isidro que se complementa con una torre de oficinas con una plaza central que integra a ambas edificaciones, pero como lo he mencionado, este tipo de propuesta se encuentran una fase incipiente aún.

En lo que respecta al emplazamiento ya sea del hotel o de oficina, las orientaría hacia la esquina que es un atributo altamente valorado por los desarrolladores inmobiliarios y los “*tenants*” de locales comerciales.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: En cuanto al uso de oficinas sería de menos riesgo para el propietario que ya conoce el negocio y conoce los ciclos del segmento, evidentemente

en este momento existe una sobre oferta de oficinas que puede desanimar una inversión de esa naturaleza sin embargo el conocer el negocio es de gran ventaja para ustedes.

Por otro lado, el cuanto al uso de hotel sugeriría que se de en operación y en ese caso el propietario tiene menor control sobre le activo, mientras que el riesgo lo asume el operador y a pesar de percibirse como que existe o se está generando una sobre oferta de hoteles en Miraflores se espera que el proyecto de ampliación del aeropuerto permita pasar de 6 millones de visitantes a 22 y a 30 millones para el 2030 con lo cual el flujo turístico y consecuentemente la demanda de hoteles estaría asegurada.

ENTREVISTADOR: Muchas gracias por tu tiempo, ¿alguna recomendación final?

RESPUESTA: Claro, en este proyecto se pensaría en dos escenarios:

El optimista: si es posible que físicamente se puedan construir la placa comercial, con el hotel y la torre de oficinas seria formidable e innovador, con altas probabilidades de éxito.

El conservador, pero bueno también: La placa comercial con hotel o con edificio de oficinas es una propuesta bastante atractiva y con buenas probabilidades de éxito también.

ENTREVISTA 4

La siguiente entrevista se realizó a la **Arq. Haydee Yong Lee, Arquitecta de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Miraflores**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Creo que es el segmento de oficinas y comercio en paralelo, hotelero, y por último residencial. Industrial no hay en Miraflores.

ENTREVISTADOR: ¿Y en cuanto al segmento Residencial?

RESPUESTA: Es importante impulsar el segmento residencial, no tanto para el modelo que estamos acostumbrados a ver, de familias, sino quizás para profesionales jóvenes. La proximidad que tenemos con San Isidro y también el polo de desarrollo que se ha generado para Miraflores, particularmente pienso que esta población demanda tener departamentos o viviendas más cerca de su centro laboral, podría apuntarse a un segmento de profesionales solteros o casados sin hijos.

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta.

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: El terreno tiene una situación bien compleja, se ha fusionado dos usos que aparentemente serían incompatibles, el uso comercial de alta intensidad como es el CM y el uso residencial de mediana densidad que es el RDM. Fusionar estos dos usos es obligar a que hagas un uso mixto, todo lo que te puede soportar la zonificación comercial y residencial de media densidad que es el multifamiliar.

Yo pienso que la lógica que manda el terreno es que hagas un uso mixto. De acuerdo al Índice de Usos en CM puedes hacer los usos comerciales de mayor intensidad, pero en RDM solo te permiten giros de comercio local. El uso de oficina solo en zonificación comercial. En hospedaje hay una posibilidad, pero en RDMA no en RDM.

En un cambio de zonificación, pasar de RDM a RDMA es más sencillo que pasar de RDM a comercial, porque lo que se quiere es proteger la residencialidad, podría evaluarse la posibilidad de cambiarse a RDMA como algo puntual y debidamente sustentado. Ahora, los trámites de cambios de zonificación no se hacen en el distrito. El distrito emite su opinión, pero no es vinculante, Lima Metropolitana y el Instituto Metropolitano de Planificación evalúan, si ellos consideran que es pertinente, toman en cuenta la opinión vecinal y la opinión técnica del distrito. La decisión final la tiene Lima, sobre todo porque el terreno está en vía metropolitana, con mayor razón.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: Como que provoca más el tema de hotel, 1° por su cercanía a Larcomar y a toda la Costa Verde, el mar. Está en un punto estratégico, además tienes el Marriot, obviamente toda la zona que tienes con locales de hospedajes, realmente su ubicación es bien atractiva. Tiene limitaciones el lote acumulado, pero no el lote original, porque su zonificación es adecuada frente a la avenida. La expectativa del comprador del lote al acumular varios lotes es diferente, porque tienen mayor expectativa de lo que potencialmente tiene el terreno. Ese es otro tema, no es que sea incompatible.

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado considera que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: Si fuera uso mixto y pensando en residencial más que en comercial, considerando lo que actualmente se permite, yo apuntaría a vivienda – hotel o vivienda

– oficinas, pero siempre de la mano con vivienda para que no se desnaturalice el uso de los lotes que están con frente a la vía local, pero abocado a este estrato de población que sería los profesionales jóvenes.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los usos que podrían combinarse y que según su opinión tendrían mejores resultados?

RESPUESTA: Actividades comerciales y de hospedaje orientado a todo lo que es turismo, oficinas y lo que es la vivienda para personas jóvenes.

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: La ventaja que tiene Miraflores, 1° que es pequeño, 2° que tiene vías que interconectan a todo el distrito con la ciudad y vías que tienen la dimensión adecuada para soportar el tránsito que va por ella, y además tiene el equipamiento y los servicios adecuados para desarrollo de todas las actividades, tanto residencial como comercial. Yo no vería ningún inconveniente respecto a este aspecto, la ubicación que tiene el lote, por estar frente a la Av. Larco muy próximo a la Costa Verde y la Vía Expresa, no veo que requiera de mayores de servicios, lo que tendría cuidado es con la vía local porque si van a ser uso mixto hay que ver bien al hacer el Estudio de Impacto Vial para ver si es factible pretender satisfacer las necesidades hacia la calle, porque si no todo se resolvería por la vía metropolitana

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: Si te refieres al instrumento financiero, me abstengo.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: Lo primero es tener claro lo que se puede o no se puede ejecutar en el terreno, de acuerdo a la normativa existente. Explorar quizás lo que se está proponiendo en el Plan Urbano y el Índice de Usos nuevo, que todavía está supeditado a una revisión y aprobación por otra entidad, pero si te podría dar una visión de hacia donde se está orientando el desarrollo de ese sector.

Pero en el supuesto de que no haya cambiado, se tiene que manejar el proyecto de acuerdo a la normatividad vigente. Muchas veces se tiende a desarrollar un proyecto con expectativas, tratando de presionar y forzar, de sustentar ante la Comisión, pero lo único que está generando es un riesgo para el inversionista, ese riesgo se tiene que resolver antes de invertir. Para mí, ese es el factor primordial.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: Los usos de menor riesgo obviamente son los permitidos. Los de mayor riesgo, los que podrían de alguna manera aspirar con una propuesta de cambio de zonificación.

Tu sabes que existe la ordenanza 387/MM, la de derechos edificatorios, esa ordenanza si bien nos da unas condiciones de mucho potencial, hay que tener en cuenta que Lima sacó en el año 2014 una ordenanza en paralelo, donde estableció como ente rector de todo Lima Metropolitana condiciones diferentes, nuevas reglas de juego donde Lima centraliza el tema de los derechos, Lima operativiza este tema y la aplican los distritos. Los distritos que tengan esa norma tienen que adecuarse. Bastaría solo una ratificación de la ordenanza (aparentemente es una ratificación), pero cuando uno ve el modelo creado por Lima, es un modelo que falta definir y lo dice bien claro, que se regulará en otra ordenanza. Pero este modelo está aplicado en base al Plan Metropolitano de Lima que todavía no está aprobado, en otras palabras, estamos congelados en el tiempo.

La ordenanza 387/MM no ha sido derogada, lo que ya se estableció obviamente tiene sus derechos, es decir lo que se hizo hasta el 2014, pero la misma norma de Lima

dice que las ordenanzas distritales para que puedan continuar aplicándose tienen que ser ratificados por Lima.

A la fecha no se están aceptando solicitudes de certificados de derechos edificatorios, porque no podemos, la norma de Lima dice que tenemos que esperar a su ratificación.

ENTREVISTADOR: Desde la perspectiva rol planificador público municipal: ¿Qué limitaciones o restricciones encuentra para el terreno en cuanto a la normatividad aplicable?

RESPUESTA: El tema de que esta acumulado dos zonificaciones totalmente dispares, sería la principal limitación, lo que le hace complejo, porque a la vez te da expectativas.

De plantearse un cambio de zonificación para el sector del terreno calificado con zonificación RDM, ¿considera que sería factible un cambio de zonificación específico?

RESPUESTA: Más que considerar si es factible, como te dije inicialmente, la vocación del distrito, la visión que tiene es no perder la residencialidad. Cuando se hace un cambio de zonificación lo que se busca es que no se distorsione la zonificación residencial.

Si estamos pretendiendo cambiar de RDM a un nivel mayor residencial, que es un RDMA, podría ser, no depende de nosotros, pero podría ser. Pero si es de RDM a comercial, si se está distorsionando el uso con el que fue planificado el sector, entonces a un uso comercial particularmente pienso que no sería factible porque no estaría alineado a las políticas del distrito, por el nivel de intensidad que va a tener.

ENTREVISTA 5

La siguiente entrevista se realizó al **Arq. Daniel Kohn Rosansky, Gerente General de INVERKO PERU S.A.C.**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Lo que hoy día está pasando es que lo mejor que está funcionando son departamentos pequeños, lo más pequeños que se puedan, eso hoy en día es un éxito, es lo que se está desarrollando en Barranco, donde salen y salen torres con cientos de departamentos porque hay una demanda muy alta.

Hotel, hace 4 años yo te diría lo que era lo que indudablemente tenía que ser, pero el próximo año se vienen 16 proyectos hoteleros, en esta zona en particular yo saque la cuenta y vienen alrededor de 2000 habitaciones. En esta zona, en Larco, está el proyecto nuestro, Iberostar con 200 habitaciones, AC con 190 habitaciones, Intercontinental con 300 habitaciones, Pullman, Atton con 250 habitaciones.

Todo esto que te estoy contando es aquí, en esta esquina digamos, entonces el tema de hotelería yo creo que se está poniendo difícil, a mí me da un poco de miedo, hoy yo no haría un hotel de 500 habitaciones.

Y oficinas es un mercado que ha estado muy frío, que ha tenido muchas complicaciones pero que desde mi perspectiva debería recuperarse de todas maneras, a mí me gustaría oficinas en esta ubicación.

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta.

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: La Av. Larco, es la mejor avenida de Lima para lo que es turismo, todo turista que viene al Perú pasa por la Av. Larco, entonces es muy potente. Larcomar es un gancho gigante e importantísimo, tiene muchísima visión que es algo que al inmobiliario le importa mucho que se vea nuestro edificio. Este edificio, el producto que salga a la venta, tú no tienes que publicarlo en internet ni en miles de lados, la gente sabe, es el edificio que está ahí, en esa gran ubicación, entonces la ubicación es espectacular.

Como desventajas, le veo pocas, porque está en esquina, porque tiene buena altura, lo veo bueno.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: A mí me parece que deberá ser un proyecto mixto, por el tamaño y la dimensión, sino saldría demasiado de cualquiera de los productos que elijas, oficinas, vivienda, hotel. Yo creo que este proyecto da para un proyecto mixto de todos los productos, me parece que podría tener un hotel, que podría tener oficinas, que podría tener vivienda y que podría tener comercio en el primer piso, por la magnitud. No me iría por un solo producto bajo ninguna circunstancia porque sería mucho.

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado considera que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: Por el componente turístico, yo creo que esto no es residencial permanente. Una persona que busca o una familia peruana con alto poder adquisitivo, que busca un departamento, en esa ubicación prefiere el malecón, y en el malecón hay oferta, entonces si yo me estoy comprando mi depa para toda la vida, un departamento de 1 millón de dólares, voy a buscar en el malecón con vista al mar. Yo creo que esto

funciona muy bien para alquiler de corta temporada, empresas que hagan inversión o AirBNB, creo que por allí va.

Y oficinas, indudablemente es bueno, para las oficinas siempre es bueno estar cerca de hoteles, y acá la oferta es gigante, hay hoteles desde el Ibis de 2 estrellas hasta el Belmond de 5, entonces toda la gama de productos está a 1 cuadra de distancia de este edificio.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los usos que podrían combinarse y que según su opinión tendrían mejores resultados?

RESPUESTA: Lo que yo te decía, me da la sensación que haría un mixto total, y en los mixtos se pueden hacer de 2 maneras, cortarlo de manera vertical o cortarlo de manera horizontal, es más simple imaginárselo de manera horizontal, entonces yo haría un hotel del piso 3 al piso 6, haría oficinas del piso 6 al piso 9 y haría vivienda del piso 6 al 14. Creo que eso podría funcionar acá, hay pocos casos que se están haciendo, uno es en la Av. Grau, un edificio de Edifica que tiene los primeros pisos de oficinas y después vivienda, y nuestro edificio que tiene vivienda y hotel en La Paz con Diez Canseco, y como proyecto te diría que podrían estudiar un edificio que hay en Santiago de Chile, que es el edificio del Hotel W que tiene oficinas, comercio, mucho comercio, ellos tienen 3 plantas de comercio, el Hotel W que es el más caro de Santiago, y tienen también departamentos, y en un gran terreno maravillosos en la zona más importante de Santiago, ese proyecto sería muy importante para evaluarlo.

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: La Av. Larco, es la avenida, y estas a una cuadra del malecón, una cuadra de Larcomar, y Larcomar tiene todo lo que podrías necesitar, un extranjero que se va ahí, se va al Wong a comprar, va a comer, tiene todo lo necesario, es la ubicación ideal para eso.

Para oficinas, uno podría pensar que está un poco lejos del Metropolitano, pero tampoco es una red de metro tan importante, está lejos del distrito financiero, pero

también están todos los bancos allí. Yo me cambiaría feliz a una oficina allí. No le veo ningún defecto en cuanto a equipamiento.

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: Lo que pasa es que aquí hay 2 opciones, y los inmobiliarios siempre tenemos esa disyuntiva: hacer un proyecto para la venta o hacer un proyecto a largo plazo para alquiler, para renta. Renta puede ser hotel, renta puede ser departamentos AirBNB que se alquila y renta pueden ser oficinas.

También creo que si es que se hiciese un edificio de solamente departamentos yo creo que acá deben entrar unos 200 departamentos o 250, puede ser un proyecto con salida en 3 o 4 años y una rentabilidad muy alta, los proyectos a renta son a más largo plazo y más seguridad, yo creo que eso al final va a depender lo que quiere el dueño del terreno o sacarlo a la venta a una inmobiliaria, que va a haber una fila atrás para comprarlo.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: Ese siempre es la clave del éxito del inmobiliario, el producto acorde con la zona. Si tú haces, por decirte, departamentos de 250 m2 en esa ubicación, no creo que se sea lo que se debe hacer, departamentos lo más chicos que los parámetros te permitan y la máxima cantidad. La conceptualización del producto.

No competir con el malecón, el malecón es otra cosa y tiene mucha oferta y excelentes departamentos y vista al mar, entonces creo que el error podría estar en no entender la diferencia entre esta ubicación y el malecón.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: Hoy día las oficinas son un riesgo, pero que personalmente yo asumiría. Hay un terreno al lado de este, con un edificio de oficinas al lado, lo primero que yo haría es saber cómo le fue la venta de ese edificio que ya está terminado. Lo encuentro riesgoso porque es un mercado que no está muy caliente, pero tomaría ese riesgo personalmente, quizá no mis socios, pero yo creo que faltan oficinas en Lima.

Hotel, hoy día todo el mundo diría que es espectacular porque la ocupación de los hoteles en Miraflores es maravillosa y efectivamente a los hoteles hoy les está yendo bien, pero de aquí a que este proyecto esté listo, se va a aumentar más o menos un 40% la oferta en Miraflores, entonces va a ser muy diferente la situación.

Y vivienda no hay pierda, pero con el formato pequeño. En vivienda casi no hay pierda es el más seguro.

ENTREVISTA 6

La siguiente entrevista se realizó al **Sr. Carlos Reyes Valest, Country Manager del operador Hotelero del Grupo GHL**, con la finalidad presentar el terreno de estudio y analizar de manera conjunta las posibilidades de desarrollo que permitan determinar la propuesta para el MyMU de esta locación.

PREGUNTA 1: De acuerdo a la situación actual del mercado inmobiliario, en su opinión ¿cuáles son los segmentos (oficinas, comercial, hotelero, industrial, residencial) de mejores perspectivas de desarrollo para Lima y especialmente para Miraflores?

RESPUESTA: Yo creería que el tema de viviendas y oficinas está un poco saturado, y más en este sector como Miraflores y San Isidro, distritos de este tipo residencial, el tema industrial lo veo poco probable para una zona como Miraflores, quizá en otras zonas de la ciudad si tenga un desarrollo interesante, y el hotelero, pues, ha habido muchos anuncios de crecimiento de la capacidad hotelera de la ciudad, especialmente en San Isidro y Miraflores. Muchos de esos proyectos no se van a hacer, pero otros tantos si se van a lograr, y de hecho están por terminarse, en estos momentos la ciudad tiene unas 7 mil habitaciones competitivas, de categoría 3, 4, 5 estrellas, y calculamos que para el 2022 van a haber unas 10 mil habitaciones en la ciudad, va ser un crecimiento importante de la oferta. Yo diría que hay una voz de alerta, pues es evidente que la oferta va a crecer más aceleradamente que la demanda, entonces hasta que no se nivelen va a haber un golpe para los competidores actuales y para los que vayan entrando en estos años. Digamos que la demanda sigue creciendo, no ha dejado de crecer la demanda en el país, los crecimientos están entre el 4% y 6%, pero como entenderás si entra mucha oferta hotelera, va a haber un desbalance, entonces la oferta va a crecer en estos años mucho, y esos son ciclos, entonces va a tender a nivelarse hacia el 2022, 2025, no tanto en precios, yo creo que más en ocupación. Lo que nosotros hemos estudiado es que el precio se mantiene, incluso puede subir un poco, muy poco, porque es evidente que hay unos gastos que hay que mantenerlos, pero lo que más creemos que va a sufrir es la ocupación, la ocupación si se va a ver afectada, por el ingreso de la nueva oferta. La ocupación en este momento en la ciudad puede estar en más o menos, 68% digámoslo así, con el ingreso de la nueva oferta, la ocupación puede

bajar a niveles de 65% 64%, que sigue siendo bueno, no tan bueno como ahora, pero sigue siendo bueno, pero esto es un promedio finalmente, habrá hoteles que tengan 70% como habrá hoteles que tengan 50%, y ahí empiezan a tener problemas, entonces es un tema de promedios, siempre la ocupación de Miraflores, va a ser mejor que la ocupación de San Isidro, porque los fines de semana se ocupan mejor en un distrito como Miraflores, que como tipo San Isidro, entonces puede que Miraflores siga teniendo un mejor comportamiento, pero también es cierto que la mayor cantidad de oferta hotelera, está entrando a Miraflores, tiene diferente tipo de oferta y sobre todo diferente tipo de demanda, porque la demanda de Miraflores es mucho más mezclada, hay segmento de negocios y segmento de turismo, en San Isidro es predominante el segmento de negocios, y está más concentrado de lunes a viernes, mientras que en Miraflores si hay una ubicación durante toda la semana, eso es un poco el panorama.

ENTREVISTADOR: A continuación, le voy a presentar el plano de ubicación, así como las características y parámetros de la propiedad en estudio para seguir con una serie de consultas orientadas a obtener información que permita orientar el resultado de la propuesta.

PREGUNTA 2: ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el terreno?

RESPUESTA: Digamos para un negocio hotelero, el terreno resulta muy atractivo, porque está ubicado dentro de la zona turística más importante de la ciudad, Larcomar casi se ha vuelto un destino dentro de la ciudad, es visita obligada por todos los turistas, hay una oferta gastronómica interesante, para nadie es un secreto que Lima es un destino gastronómico, lo otro que es un terreno con un área suficiente para que permita levantar una infraestructura importante de número de habitaciones y de pisos, digamos que la vocación de esa zona es muy hotelera, quizás ese es un lote con posibilidades también para algo de comercio y por qué no, oficinas también, es un lote con un tamaño importante que permite hacer un uso mixto, que sería potente para un proyecto hotelero.

Desde mi punto de vista hotelero, yo he sentido que el negocio de oficinas, se ha complicado mucho, más que el negocio hotelero, en algún momento hablaban de alquileres de oficinas de 22 dólares o 23 dólares en esa zona, y ya hoy he oído hablar de 16, 17 dólares, entonces, tiene la impresión que el tema de las oficinas se ha complicado, pero siempre hay espacio para el desarrollo de oficinas si es que la zona ya

está saturada, ese es un tema que se tendría que evaluar. En cuanto a hotelería, los inmobiliarios han buscado refugio en la hotelería, entonces también puede que haya un proceso de sobre oferta hotelera como ya se ha vivido en otras ciudades, Panamá por ejemplo esta sobre ofertada en hotelería, Bogotá le está pasando algo similar, entonces hay que tener mucho cuidado para guardar el equilibrio, pero si sentimos que todavía hay un espacio para más habitaciones hoteleras, ojala si fuera más adelante, en todo caso un proyecto hotelero, tarda entre licencias y aprobaciones, y construcción, puede tardar unos 3 años, si se arrancara hoy, este proyecto estaría listo para el 2021 o 2022, parecería un buen momento para entrar, pero ese es desde mi punto de vista hotelero.

PREGUNTA 3: En relación al terreno de estudio, el mismo que se encuentra ubicado en un entorno consolidado y de acuerdo a su percepción del mercado inmobiliario ¿cuáles piensa que serían los posibles usos, formatos y categorías para estos?

RESPUESTA: Desde el punto de vista hotelero, yo no me iría a un hotel de 5 estrellas, digamos que ese mercado, es el que menos crecimiento tiene en este momento, además hay competidores muy fuertes en ese mercado, en la zona y en otras zonas de la ciudad, me parece que el segmento de 4 estrellas o el Upscale que llamamos los hoteleros, es un hotel con una connotación de hotel de negocios de 4 estrellas más, con servicios completos, es el más indicado para esta zona, habitaciones que estén por el orden de los 30m², 33m², yo pensaría que es el negocio ideal ahí, restaurante completo, servicios complementarios de salones de conferencias, spa, bar, digamos que tiene que ser un hotel completo, es lo que yo pensaría por el valor del terreno, por la ubicación que tiene, debería ser un hotel con estas características. El número de habitaciones mínimo 150, si se puede un poco más mejor, 180 podría ser un buen número de habitaciones, hay que ver que se hace con el resto del terreno, yo entendería que con un lote de ese tamaño, y con los pisos que se permiten ahí, va a quedar espacio libre de terreno que deberían aprovechar en otra cosa, pensaría que oficinas, o un tema de habitaciones como para larga estadía, una especie de apart hotel o ese estilo que podría funcionar en esa zona, ese negocio no es nuestro, pero quizá valdría la pena explorarlo, dado que el terreno es grande. Lo que pasa es que hay que ver si el mercado soporta tantas habitaciones, puede que el terreno de para hacer 300, 400 habitaciones, pero hay que ver si el mercado soporta una oferta tan grande, yo pensaría que no un hotel tan

grande, comienza a tener problemas de organización, yo me iría más por un hotel mediano, de 150 habitaciones,

PREGUNTA 4: Si se considerara la alternativa de usos mixtos, ¿en qué grado consideras que el entorno y las características del distrito influyen sobre esta propuesta?

RESPUESTA: Me parece que una placa comercial debería funcionar ahí, yo veo que esa avenida tiene un muy buen movimiento comercial y que esos locales podrían tener una buena salida, pero en todo caso eso es un tema más para el inmobiliario que para el hotelero, que todas esas cosas hagan más atractivo el negocio hotelero, seguramente sí. Pero el inmobiliario debería desarrollar más ese tema, pero desde el punto de vista hotelero, entre más completa sea la oferta, es mucho mejor, tener oficinas al lado, tener comercio, tener restaurantes, todo eso consolida mucho mejor el punto hotelero.

PREGUNTA 5: Sobre la alternativa que nos ha propuesto, ¿Cree usted que la estructuración, sistema vial y equipamiento urbano del entorno inmediato es el más apto para estos usos? Y de no serlo, ¿Cuáles serían sus recomendaciones para la viabilidad positiva del proyecto?

RESPUESTA: Si claro, yo he visto que en proyectos que hemos podido seguir en la zona, que todas estas viabilidades tanto ambientales, viales, la municipalidad las está entregando, debidamente soportados los estudios, entonces no vería mayor problema en que obtengan esas viabilidades para un proyecto de ese estilo.

PREGUNTA 6: ¿Cuáles considera que serían las alternativas más atractivas para los propietarios e inversionistas en lo que referente al financiamiento, operación y explotación a fin para viabilizar el proyecto?

RESPUESTA: A ver, el país como que no te da muchas opciones de financiamiento distintas a las de un banco, de ir a pedir prestado a un banco, si ese fuera la fuente de financiamiento nosotros no recomendaríamos ir más allá del 40% de deuda, del total del proyecto, otra limitante a tener en cuenta aquí es el valor por habitación, un proyecto de este estilo no debería costar más allá de 100 mil dólares por habitación, contemplando toda la inversión, incluyendo el terreno, la dotación y todo lo demás,

entre 100 y 110 mil dólares por habitación, entonces eso sería el valor total del terreno, y de ese total, nosotros no recomendamos más allá del 40% de financiación con una entidad financiera, después de eso, sentimos que el riesgo se vuelve muy alto, hay que tener mucho cuidado con eso. En cuanto operación, hay dos formas de hacerlo, uno es contratar la marca, si es una marca internacional, con operación, esto por experiencia lo sabemos que es más costoso que contratar a un operador independiente, como podemos ser nosotros, nosotros somos operadores hoteleros, y operamos multi marca, o sea no estamos casados con una sola marca, podemos operar bajo diferentes banderas, cada modelo tiene sus pros y sus contras, pero digamos que si el inversionista no es hotelero, necesariamente tiene que tomar una de estas dos alternativas, porque manejar un hotel tiene sus particularidades, no necesariamente una es mejor que la otra, pero cada uno de estos modelos de operación tiene sus particularidades, igual el propietario tiene que pagarle al operador para que le maneje su hotel, hay otro modelo que se usa localmente, es que el propietario hace el hotel, y se lo alquila a alguien para que lo maneje, lo explote, ese modelo tiene el problema que se desequilibra rápidamente, o el propietario siente que le están pagando muy poco, o el arrendatario siente que le están cobrando mucho, entonces, ese modelo que se usa cada vez menos, pero que también se usa, es el que menos nos gusta a nosotros como hoteleros, como promotores y operadores hoteleros.

PREGUNTA 7: ¿Qué factores considera que serán determinantes para el éxito de la propuesta de proyecto recomendado? ¿Qué ponderación o importancia le asignaría a cada uno?

RESPUESTA: Aquí hay que ver cómo se comporta el país, digamos hay que hacer un análisis ¿qué está pasando en el país?, y ¿qué va a pasar a futuro?, ¿va seguir siendo un país con crecimiento sostenido en su economía?, el turismo hacia el Perú, ¿va seguir creciendo?, el tema de seguridad en los negocios, ¿está garantizado o no? Digamos que yo vería más este tema por el lado macro, que está pasando por el país?, que está pasando con la seguridad jurídica en los negocios?, el negocio hotelero, es un negocio de largo plazo, los hoteles se hacen para muchos años, 20,30 años y más, entonces la estabilidad es muy importante, y la estabilidad en las normas, y con la particularidad de las municipalidades, es que también si las municipalidades, en este caso Miraflores, tiene una política de largo plazo para negocios que se establezcan de largo aliento como

el negocio hotelero, después el tema de mercado, Perú parece que va a seguir siendo un mercado atractivo para los turistas, es un destino muy completo, entonces como para el segmento de mercados turísticos pareciera está garantizado que la oferta turística del país es apetecible como para que sigan viniendo turistas, y haya turistas que repitan no, Otro factor que hay que tener en cuenta es el tema de infraestructura, la infraestructura del país va a acompañar ese crecimiento de los negocios hoteleros, y el caso más resaltante, es que va a pasar con los aeropuertos del país, por lo menos con los dos aeropuertos principales, que va a pasar con el aeropuerto de Lima, de Cuzco?, en cuanto tiempo esos aeropuertos van a ser importantes para seguir recibiendo pasajeros, y también vienen otros temas de infraestructura, las vías de las ciudades, las carreteras en el país, van a ser lo suficientemente buenas para recibir más turistas?, El país tiene una meta hacia el 2021 de recibir 7 millones de turistas, actualmente recibe 4 millones, esos 3 millones adicionales de turistas, van a tener un aeropuerto donde llegar? En estos momentos el aeropuerto de Lima está saturado, el de Cuzco también, entonces, va a haber infraestructura para recibir a esos 3 o 4 millones más que esperan en el país?, esas son interrogantes que el inversionista privado puede seguir haciendo restaurantes, hoteles, casinos, etc., pero van a tener como llegar esos turistas?, Esos proyectos están estancados, hace mucho tiempo, en estos días hubo una noticia, que ya les entregaron una parte del terreno al concesionario para que empiece a desarrollar por lo menos el terminal, pero todavía hay muchas interrogantes, lo de Cuzco está parado, el aeropuerto de Chincheros está detenido, ahí dijeron que habían entregado el 10% para la remoción de tierras que tienen que hacer, pero es muy poco para lo que se tiene que hacer y demasiado lento para lo que necesita el país.

El mercado corporativo va a seguir teniendo alti-bajos, pero el país, el tema de los minerales está funcionando, los precios son buenos, la agricultura, la pesca sigue siendo un bastión de la economía, entonces yo sí creo que lo que tenga que ver con mercado corporativo va seguir funcionando y a pesar de los problemas políticos que haya, la gente que hace negocios sigue trabajando, y como que los políticos siguen en sus temas, cual es el problema que se le puede presentar en el segmento corporativo, es que las leyes que se necesitan para que la economía siga creciendo no se hagan, no se lleven a cabo, hay un retraso también en la infraestructura del país, que seguramente va a haber mucha inversión por ese lado también, pero para eso necesitamos que los políticos

destraben un poco las cosas para que la infraestructura se siga mejorando, entonces si bien el tema político influye, como que uno siente que el país se sigue moviendo, y la economía se dinamiza, y hay crecimiento económico y el panorama mundial como que ayuda para que la materia prima que produce el país, se consuma y se pague buen precio, entonces el ambiente del negocio es bueno.

PREGUNTA 8: ¿Cuáles son sus recomendaciones para lograr el mayor y mejor uso de este terreno en particular? Tomando en consideración las variables de mercado para cada uso propuesto y los niveles de riesgo del proyecto ¿cuáles considera como los usos de mayor y menor riesgo para la propuesta?

RESPUESTA: Yo creo que un terreno de ese tamaño no se puede dedicar solamente a un negocio, llenar ese terreno solo de habitaciones me parece es arriesgado, yo creería que un proyecto de uso múltiple podría ser mucho más atractivo para el inversionista, pero tendría que un inmobiliario unir todas esos posibles negocios inmobiliarios, y ver cómo funcionan en conjunto, yo insisto que para un hotel es muy atractivo que la oferta sea completa, que haya oficinas, que haya un centro de convenciones, o una sala de reuniones importante, que haya comercio, dentro de ese comercio que haya restaurantes. En la medida que se logre consolidar un complejo de múltiples servicios, para el hotelero es mucho más atractivo. Yo no podría darte una recomendación inmobiliaria pues no es mi especialidad, pero como hotelero, si creo que en la medida que tengamos más oferta ahí, se vuelve mucho más atractivo el proyecto.

ANEXO II
CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y
EDIFICATORIOS



MUNICIPALIDAD DE
MIRAFLORES

CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS

N° 0852-2017-SGLEP-GACIMM

LEY N° 27090 DE 1997 (D.S. 0000001) y la Ley N° 27091 de 1997 (D.S. 0000001)

FECHA DE EMISIÓN :	09/08/2017	FECHA DE CADUCIDAD:	09/08/2020
COTIZACIÓN N° :	081128 - 2017		
PROPIETARIO :			
SOLICITANTE :	INVERDES S.A.		
DATOS DEL TERRENO :			
CODIGO CATASTRAL :	22 - 0478 - 824	N° DE LINDEROS EN EL LOTE CATASTRAL : 1	
LINDEROS :	AV. JOSE A. LARCO SIN CLAMOR 12 LADO PAR. ESO. CON CA. DIEGO FERRE	PERIMETRO PERIURBANO, NO	
LINDERADOS :	ARMONIAZ	Marcana	LOS

LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES CERTIFICA QUE AL TERRENO INDICADO LE CORRESPONDEN LOS SIGUIENTES PARAMETROS :

ZONIFICACIÓN_{U1}	CM (COMERCIO METROPOLITANO)_{U1} RDM (RESIDENCIAL DE DENSIDAD MEDIA)_{U2}
AREA DE TRATAMIENTO	B1
SECTOR URBANO	B

	CM (COMERCIO METROPOLITANO) <small>Para CA. DIEGO FERRE</small>	RDM (RESIDENCIAL DE DENSIDAD MEDIA) <small>Para CA. DIEGO FERRE</small>
USOS COMPLEMENTARIOS :	DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)	DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)
USOS PERMISIBLES :	COMERCIO COMPATIBLE CON USOS PARA USO RESIDENCIAL DE DENSIDAD MUY ALTA	VER D.S. 0000001 DE 1997
AREA DE LOTE (m²) :	EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL Y 800.00 m ² PARA USO RESIDENCIAL	390.00 m²
FRONTE DE LOTE (m) :	EXISTENTE O SEGÚN PROYECTO PARA USO COMERCIAL Y 10.00 m PARA USO RESIDENCIAL	10.00 m
AREA LOTE :	NO CUBRIR, PARA USO COMERCIAL, 1.46 % PARA USO RESIDENCIAL	35 %
ALTURA DE EDIFICACIÓN :	3.8 (m) (*) (*) EL MÁXIMO DE LA SUMA DE PISOS DELO MÁS ANCHO DE LOS LADOS DE LA VÍA	7 pisos
ESTACIONAMIENTO PARA USO COMERCIAL :	VER ARTICULO 11 DE LA ORDINANZA N° 02000001 DE 2002 (D.S. 0000001)	VER ARTICULO 11 DE LA ORDINANZA N° 02000001 DE 2002 (D.S. 0000001)

ANEXOS PARA EL VISEADO Y ESTACIONAMIENTO MÍNIMO

	DENSIDAD	AREA BRUTA	ESTACIONAMIENTO (*)
1 DENSIDAD	150 m ²	2 HABIT. E. M ²	
2 DENSIDAD	120 m ²	2 HABIT. E. M ²	
3 DENSIDAD	90 m ²	1 HABIT. E. M ²	

(*) El estacionamiento se debe considerar en función de la densidad de uso.

CONECTOR VÍA AL MOMENTO, VOLVIMIENTO Y VISTAS FRONTAL POR VÍA

CARACTER VIAL	NOMBRE DE LA VÍA	ALINEAMIENTO DE FICRABA	ANCHO DE ALINEAMIENTO	SEÑALIZACIÓN
VIA DE TRÁNSITO	AV. JOSE A. LARCO	11.7 m	---	1.00 m para regulación de tránsito
VIA LOCAL	CA. DIEGO FERRE	7.5 m	---	1.00 m

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

DE ACUERDO AL ÍNDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES URBANAS DEL SECTOR DE MIRAFLORES, APROBADO CON D.S. 0000001 DE 1997 (D.S. 0000001)

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE AUTORIZACIÓN Y/O LICENCIA PARA EDIFICAR





MUNICIPALIDAD DE
MIRAFLORES

OTROS PARTICULARES:

1. Este Certificado se emite cumpliendo las disposiciones contenidas en la Ley N° 29000 de fecha 25/09/2007 y Reglamento aprobado por D.S. N° 011-2017-VIVIENDA de fecha 15/05/2017, modificada con:
Ley N° 29476 de fecha 18/12/2009 y Reglamento aprobado por D.S. N° 003-2010-VIVIENDA de fecha 07/02/2010
Ley N° 29556 de fecha 20/07/2010, Ley N° 29666 de fecha 11/07/2012, y T.U.O. de la Ley D.S. N° 06-2017-VIVIENDA.
Asimismo se deberá tener en cuenta otras disposiciones técnicas contenidas en las siguientes ordenanzas:
Ord. N° 287-MM de fecha 25/07/2012 (Constituye y Regula Mediciones de Valor Urbanístico y Ejes de Aprovechamiento del Potencial de Desarrollo Urbano en el Distrito de Miraflores) y la Ord. 401-MM publicada el 13/05/2013 que establece disposiciones para su aplicación.
Ord. N° 309-MM de fecha 19/05/2011 (Regula la calidad de las actividades comerciales profesionales y de servicios en el Distrito de Miraflores)
Ord. N° 342-MM de fecha 09/03/2011 (Ordenanza que aprueba los parámetros urbanísticos y edificatorios y las condiciones generales de edificación en el distrito de Miraflores), modificada con la Ord. N° 385MM de fecha 11/07/2012, con la Ord. N° 388-MM de fecha 25/07/2012 que Regula el Retiro para los Lotes con Frente a los Malecones del Distrito de Miraflores), y con la Ord. 466-MM de fecha 25/08/2016.
Ord. N° 1012-MML de fecha 20/4/2007 (Aprueba el Índice de Uso para la Ubicación de las Actividades Urbanas del Distrito de Miraflores), modificada por la Ord. N° 1537-MML de fecha 13/07/2011, Ord. 1912-MML de fecha 19/11/2015 y Ord. 1924-MML de fecha 23/12/2015.
Ord. N° 226-MM de fecha 14/04/2008 (Plano de Alturas de Edificaciones correspondiente a Predios con frente a Ejes y Sectores Urbanos del distrito), modificadas con la Ordenanza N° 370-MM de fecha 16/01/2012 y con la Ordenanza N° 393-MM de fecha 26/11/2012.
Ord. 920-MML de fecha 30/03/2006 (Plaqueo Integral de la Zonificación de Miraflores conforme del área de Tratamiento Normativo II de Lima Metropolitana), modificada con la Ord. N° 1305-MML de fecha 30/10/2009, Ord. N° 1385-MML de fecha 07/05/2010, Ord. N° 1640-MML de fecha 11/12/2014 (Establecen Precisiones a la Ord. N° 1305-MML.), Ord. N° 1348-MML de fecha 11/02/2010, Ord. N° 1402-MML de fecha 04/07/2010, Ord. N° 1443-MML de fecha 16/10/2010, Ord. N° 1457-MML de fecha 19/11/2010, Ord. N° 1603-MML de fecha 08/05/2012, Ord. N° 1602-MML de fecha 09/05/2012, Ord. N° 1603-MML de fecha 09/05/2012, Ord. N° 1677-MML de fecha 17/02/2013, Ord. N° 1839-MML de fecha 11/12/2014, Ord. N° 1909-MML de fecha 05/11/2015.
Ord. N° 612-MML de fecha 16/03/2004 (Promueve el uso de la bicicleta como modo alternativo de transporte)
Ord. N° 151-MM de fecha 24/04/2004 (Regula adecuación de las edificaciones a los parámetros para su uso por personas con discapacidad)
Ord. N° 154-MM de fecha 06/06/2004 (Protección y manejo de las áreas verdes de uso público del distrito de Miraflores)
Ord. N° 341-MML de fecha 06/12/2001 (Aprueban el Plano del Sistema Vial Metropolitano de Lima)
Ord. N° 49-98-MM de fecha 25/03/1998 (Reglamenta Uso del Retiro Municipal, para fines comerciales.
El Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios, tendrá una vigencia de treinta y seis (36) meses. Art. 14°, numeral 2 de la Ley N° 29000.
3. El presente Certificado otorga seguridad jurídica por 30 meses al **PROPIETARIO** del predio y/o al tercero con derecho a edificar.
4. El área y linderos que se consigna en la documentación inscrita en los Registros Públicos, prevalecen sobre el área y linderos del lote de la base catastral, siempre y cuando no exceda la tolerancia Registral señalada en la Ley N° 28294, según Decreto Supremo N° 005-2006-JUS y la Resolución N° 03-2008-SRCPYCNIC por el cual el Consejo Nacional de Catastro aprobó la Directiva N° 01-2008-SRCPYCNIC de Tolerancias Catastrales y Registrales, caso contrario, corresponde iniciar proceso de Rectificación de Linderos.
5. Las alturas máximas que se indican en los Cuadros Resumen de Zonificación Residencial y Comercial, serán de aplicación en lotes iguales o mayores al normativo. En lotes menores al mínimo normativo se aplicará la altura correspondiente a la calificación inmediata anterior. Anexo N° 02 B.1 de la Ord. 920-MML de fecha 30/03/2006.
6. Considerar el Reglamento Nacional de Edificaciones y sus modificatorias para la elaboración de proyecto nuevo o intervención.
7. Todo proyecto y/o anteproyecto arquitectónico, ingresado bajo la modalidad C o D deberán presentar el estudio de Impacto Vial, cuando corresponda de acuerdo a los usos señalados en el RNE, y en caso de que el Mz se encuentre frente a una vía Metropolitana el estudio de impacto vial deberá ser aprobado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, previo a la presentación del proyecto.
8. Todo proyecto y/o anteproyecto arquitectónico ingresado bajo la modalidad C o D deberán presentar el estudio de Impacto Ambiental aprobado cuando corresponda de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 27446 Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, su reglamento y al listado de inclusión de los proyectos de inversión sujetos al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental - SEIA.
9. Los accesos peatonales y vehiculares deberán respetar los árboles existentes en la vía pública. El administrado podrá proponer la reubicación de arbustos y/o la modificación de jardinerías existentes en la vía pública para resolver los accesos peatonales y vehiculares, solicitud que deberá ser evaluada y aprobada cuando corresponda por la Gerencia de Obras y Servicios Públicos. Los gastos que involucren la reubicación de arbustos y/o la modificación de jardinerías serán asumidos por el administrado. Art. 8 de la Ord. 342-MM de fecha 09/03/2011.
10. En caso el inmueble forme parte de viviendas Tipo Cuarta, acorde con el Art. 31 del Capítulo IV de la Norma A.0.20 del RNE, tendrá una altura de edificación no mayor de 3 pisos para el desarrollo de un Proyecto en PARTE del lote matriz (uso exclusivo) debiendo cumplir con los parámetros especificados en el Art. 12 de la Ordenanza N° 342-MM.
11. Todas las Ordenanzas municipales se encuentran publicadas en la página web www.miraflores.gob.pe.



MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES


JANET DORIS FELLO CARRASQUILLO
Subgerente de Licencias de Funcionamiento Privada



COORDO CATASTRAL:

247824

UBICACIÓN DEL PREDIO:

CA. DIEGO FERRE ESO. CON AV. JOSE A. LARGO



BIBLIOGRAFIA

- Beebe Lemos, V. (2014). Selección y Valoración del Mayor y Mejor Uso de Terreno, Caso de propiedad en el barrio Urbanización Tequendama de Cali. Cali.
- Bravi, M., & Rossi, S. (2003). Real Estate Development, Highest and Best Use and Real Options.
- Buro Ole Scheeren . (2011). Buro Ole Scheeren . Obtenido de <http://buro-os.com/>
- Chang, L., Diaz, J., Gutiérrez, E., & Rivera, W. (2017). Obtenido de Investigación para determinar el mayor y mejor uso (MyMU) de suelo del inmueble ubicado en la esquina de la vía de Evitamiento y la prolongación del Jr. Bolognesi, Urb Piopata, distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, departamento de Junín: <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/888>
- Colliers International. (2017). Colliers International Perú. Obtenido de <http://www.colliers.com/es-pe/peru>
- Colliers International Perú. (2017). Reporte Oficinas 2T. Lima. Obtenido de <http://www.colliers.com/es-pe/peru/insights/researchlist>
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. Aprueba el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Presidencia de la República del Perú (2015).
- Decreto Supremo N° 002-2017-Vivienda. Aprueba el Reglamento de Verificación Administrativa y Técnica. Presidencia de la República del Perú (2017).
- Decreto Supremo N° 011-2017-Vivienda. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificación. Presidencia de la República del Perú (2017).
- Gestión. (2017). Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/deficit-habitacional-lima-metropolitana-612464-viviendas-al-2016-2180584>
- Google Earth. (2017). Avenida José Larco, Miraflores, Perú. https://www.google.es/intl/es_es/earth/ (17/04/17; 11:05h).

HGP Consultores. (2014). HGP Grupo Consultor. Obtenido de <http://www.hgp.pe/noticias/>

Instituto de la Construcción y el Desarrollo, CAPECO. (Julio de 2017). Informe Económico de la Construcción N° 14. Obtenido de http://www.capeco.org/descargas/iec/IEC14_0717.pdf

Inverdes. (2008). *Expediente de acumulación de propiedades*. Lima, Perú: Autor.

Inverdes. (2010). *Informe de cierre de proyectos*. Lima, Perú: Autor.

Jones Lang LaSalle. (2014). *Highest and best use analysis: Proyecto de usos mixtos : Hotel, oficinas y retail*. Buenos Aires, Argentina: Inverdes.

Ley 29090. Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones. Congreso de la República del Perú (2007).

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006). *Reglamento Nacional de Edificaciones*.

<http://www.urbanistasperu.org/rne/pdf/Reglamento%20Nacional%20de%20Edificaciones.pdf> (02/12/18; 09:15h).

Municipalidad de Miraflores. (2016). *Plan urbano distrital de Miraflores 2016-2026*. Lima, Perú: Autor.

Municipalidad de Miraflores. (2017). *Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios N° 0852-2017-SLEP-GAC/MM*.

http://www.miraflores.gob.pe/_contenTemp12.php?idpadre=4994&idhijo=5143&idcontenido=5149 (30/11/18; 10:20h).

Ordenanza N° 342/MM. Aprueba los parámetros urbanísticos y edificatorios, y las condiciones generales de edificación en el distrito de Miraflores. Municipalidad de Miraflores (2011).

Ordenanza N° 387/MM. Constituye y regula microzonas de valor urbanístico y ejes de aprovechamiento del potencial de desarrollo urbano en el distrito de Miraflores. Municipalidad de Miraflores (2012).

Ordenanza N° 401/MM. Establece disposiciones para la aplicación de la ordenanza 387/MM. Municipalidad de Miraflores (2013).

Ordenanza N° 440/MM. Establece medidas de seguridad y de orden público para las obras de construcción en el distrito. Municipalidad de Miraflores (2015).

Ordenanza N° 477/MM. Aprueba el Plan urbano distrital de Miraflores 2016-2026. Municipalidad de Miraflores (2016).

Ordenanza N° 920-MML. Aprueban Reajuste Integral de la Zonificación de los Usos del Suelo del distrito de Miraflores. Municipalidad Metropolitana de Lima (2006).

Ordenanza N° 1012-MML. Aprueban Índice de Usos para la Ubicación de Actividades Urbanas del distrito de Miraflores. Municipalidad Metropolitana de Lima (2007).

Ordenanza N° 1869-MML. Regula la transferencia del derecho de edificación definido en el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano. Municipalidad Metropolitana de Lima (2014).

Ordenanza N° 1911-MML. Regula el proceso de cambio de zonificación. Municipalidad Metropolitana de Lima (2018).

Ordenanza N° 2086-MML que regula el proceso de cambio de zonificación. Municipalidad Metropolitana de Lima (2018).

Piazza de la Jara, W., Valdivia Rodriguez, G., Navarro Ortiz, A., & Ausejo Vidal, Q. (2015). La fórmula para una mejor ciudad. Lima: Grafica Biblos S.A.

PricewaterhouseCoopers. (2012). Hacia un nuevo modelo de sector inmobiliario, sostenible y competitivo. Obtenido de PWC España : <http://www.pwc.es/>

Proinversión. (2017). ¿Por qué invertir en el Perú? Lima.

Project Management Institute. (2013). Gestión de la integración del proyecto. En Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK (5a ed., págs. 63-104). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Vigil Vidal, P. (11 de Julio de 2017). Gestión, El Diario de Economía y Negocios del Peru. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2017/07/el-segundo-semester-sera-mejor.html>

Woolley, H., & Rose, S. (2003). The value of public space. Londres: CABI Space.