



# Renovación urbana y participación público-privada:

Una opción para la sostenibilidad  
del sistema integrado de transporte  
público de Bogotá



# Renovación urbana y participación público-privada: una opción para la sostenibilidad del sistema integrado de transporte público en Bogotá

Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social  
Dirección de Proyectos y Gestión Urbana

Bogotá, noviembre de 2009





## **CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**

**María Fernanda Campo Saavedra**

Presidenta Ejecutiva

**Luz Marina Rincón Martínez**

Vicepresidenta Ejecutiva

**Lina María Castaño Mesa**

Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

### **Dirección de Proyectos y Gestión Urbana**

**Plinio Alejandro Bernal Ramírez**

Director de Proyectos y Gestión Urbana

**Esperanza Cifuentes Arcila**

Coordinadora Social y de Promoción de Proyectos Urbanos

**Ángela María García Díaz**

**Alejandra Melo Salamanca**

Colaboradoras

**Isabel Fernández Fernández**

**Alejandra Melo Salamanca**

Diseño y diagramación

ISBN: 978-958-688-288-0

Elegimos ir a la Luna, en esta década...  
no porque sea fácil, sino porque es difícil...

Porque esta meta servirá para organizar y  
probar lo mejor de nuestras energías y habilidades...

Porque este desafío es uno que estamos dispuestos a tomar.  
Un desafío que no estamos dispuestos a posponer...  
y uno que pretendemos ganar, y los demás también...

*John F. Kennedy*

# CONTENIDO

	PRESENTACIÓN	7
	INTRODUCCIÓN	9
	<b>CAPÍTULO I</b> VENTAJAS DE ARTICULAR LA PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA, LA RENOVACIÓN URBANA Y LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE MASIVO	11
	A. IMPACTOS DIRECTOS EN LA INFRAESTRUCTURA VIAL	13
	B. IMPACTOS INDIRECTOS EN LA INFRAESTRUCTURA VIAL	14
	<b>CAPÍTULO II</b> APORTES DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	15
	A. DOCKLANDS, LONDRES	18
	B. PUERTO MADERO, BUENOS AIRES	23
	C. ESTACION CENTRAL, TOKIO	28
	D. ZUIDAS, AMSTERDAM	34
	E. SUBCENTRO LAS CONDES, SANTIAGO DE CHILE	40
	F. APORTES	45
	<b>CAPÍTULO III</b> ESTADO DEL ARTE EN BOGOTÁ	47
	A. SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO TRANSMILENIO	49
	B. APROVECHAMIENTO ECÓNOMICO DEL ESPACIO PÚBLICO	52
	C. RENOVACIÓN URBANA	56
	<b>CAPÍTULO IV</b> ESQUEMAS DE NEGOCIO CON PARTICIPACIÓN PÚBLICO PRIVADA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO EN BOGOTÁ	59
	<b>CAPÍTULO V</b> RECOMENDACIONES	67
	<b>CAPÍTULO IV</b> CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	75



# PRESENTACIÓN

La capacidad de impulsar estrategias de gestión del territorio y mecanismos de financiamiento del desarrollo urbano son algunos de los factores que le permitirán a Bogotá ubicarse como una de las cinco ciudades más atractivas para vivir, invertir y hacer negocios en América Latina. Hoy, más que nunca, la transformación del territorio se constituye en una herramienta para mejorar la imagen de la ciudad, garantizar procesos de inclusión social, desarrollar proyectos rentables e integrales que beneficien a la ciudadanía en general y que se constituyan en íconos urbanos.

En este contexto, la operación del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) en la ciudad no es sólo una intervención para mejorar las condiciones de movilidad, sino es, a su vez, una oportunidad de aportar una visión de transformación urbana que contemple aspectos sociales, económicos y urbanísticos. Así lo han entendido el Distrito, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), el sector privado, la comunidad académica y la ciudadanía bogotana en general, quienes en los últimos diez años han sumado esfuerzos para consolidar un sistema de transporte eficiente, equitativo e incluyente. De hecho, ya se cuenta con las dos primeras fases del Sistema de Transporte Masivo (STM) - TransMilenio, y se está construyendo la tercera; se cuenta con el estudio para el proyecto de integración regional: Tren de Cercanías, y en el mes de agosto el Distrito presentó el trazado de la línea metro para Bogotá.

Teniendo en cuenta la trascendencia del tema y su impacto en la competitividad y la calidad de vida en la ciudad y la Región, la CCB presenta a consideración del Distrito, de los empresarios y la ciudadanía, una propuesta de esquemas de negocios con participación

público-privada (PPP) para aprovechar de manera eficiente el suelo como una estrategia que coadyuve a financiar la infraestructura complementaria, como las estaciones, en algunos proyectos del SITP, mediante procesos de transformación urbana de calidad.

Ésta es una idea novedosa que ha sido implementada con éxito en ciudades como Ámsterdam, Tokio y Santiago de Chile, entre otras, y que ha permitido a los empresarios vincularse en el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura vial a partir del aprovechamiento económico y comercial de los diversos espacios.

De esta forma, las sinergias entre los sectores público y privado para el desarrollo urbano se convierten en una oportunidad que permite la financiación de los proyectos de infraestructura de alto impacto, al tiempo que promueve el desarrollo empresarial y su participación directa en la transformación del entorno.

**María Fernanda Campo Saavedra**  
Presidenta Ejecutiva  
Cámara de Comercio de Bogotá

# INTRODUCCIÓN



La producción de bienes públicos o la prestación de servicios públicos con participación privada se constituyen en una estrategia de los gobiernos para enfrentar su creciente demanda. Las opciones son variadas; se pueden destacar: la prestación de servicios de salud, la provisión de algunos servicios públicos domiciliarios (energía, gas o telefonía) o el desarrollo urbano y regional (vías, puertos y aeropuertos o la renovación de áreas deterioradas). Los esquemas de cooperación definidos para cada uno de estos proyectos tienen una complejidad inherente a su especificidad, al marco legal del territorio en el cual se implementan y a la capacidad e interés de los sectores público y privado.

En los últimos años, diferentes países han incorporado mecanismos de PPP como estrategias para financiar la provisión de infraestructura de transporte. Inglaterra y Japón, para citar algunos ejemplos, han venido desarrollando desde la década de 1990 una política de PPP para la estructuración, financiación y operación de sus proyectos. Para estos gobiernos, las políticas orientadas a la PPP han permitido aumentar su capacidad para financiar los sistemas de transporte masivo, que en las ciudades grandes como Londres y Tokio tienen un alto costo e impacto en las finanzas públicas.

En el ámbito latinoamericano, México y Chile han desarrollado una política para impulsar el tema y cuentan con diferentes proyectos exitosos. En México se destacan: el Ferrocarril Suburbano del Valle de México, el Arco Norte de la Ciudad de México, el Libramiento de Matehual; en Chile, la Costanera Norte, sólo para mencionar algunos ejemplos.

En Colombia ya se cuenta con una política que impulsa la vinculación de capital privado en la estructuración de proyectos de infraestructura vial; entre los casos exitosos se destaca la doble calzada Girardot-Ibagué-Cajamarca, que no ha requerido aportes públicos para su construcción y operación. Esta vía, actualmente en construcción, forma parte del gran corredor de competitividad Bogotá-Buenaventura, que busca conectar la capital (principal centro de producción y consumo del país) con el principal puerto en el pacífico colombiano.

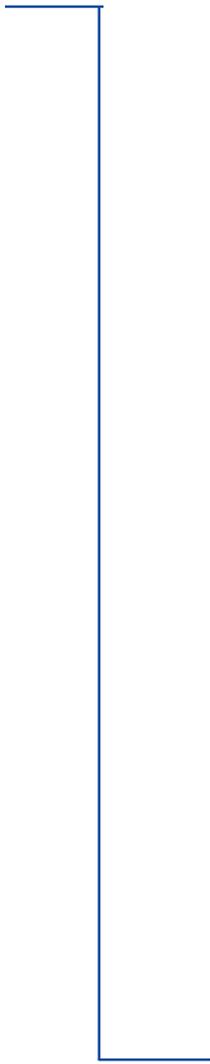


En el plano urbano, algunas ciudades han explorado nuevos esquemas de negocios con la PPP para financiar los sistemas de transporte, aprovechando de manera eficiente el incremento en el valor del suelo generado por las obras viales a partir de procesos de renovación urbana. De hecho, las estaciones multimodales de sistemas de transporte masivo en grandes ciudades como Tokio y Santiago de Chile, para citar algunos ejemplos, son verdaderas zonas comerciales y empresariales, con altas densidades y una amplia oferta de servicios al ciudadano. La densificación y cualificación de los entornos atraen nuevos usuarios al sistema de transporte; de esta forma, la planeación de los proyectos no sólo busca satisfacer la demanda actual, sino también generar, a su vez, una futura demanda que garantice la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

En este sentido, la CCB considera que utilizar estos novedosos esquemas de negocios con la PPP, para aprovechar de manera eficiente el suelo en el entorno de proyectos de infraestructura vial, le permitirá (i) al Distrito ampliar la fuente de recursos para la construcción y sostenibilidad de la infraestructura de transporte, a la vez que aumenta la calidad del servicio en las estaciones ofreciendo a los usuarios bienes y servicios adicionales (bienestar, seguridad y salubridad); y (ii) al sector privado aprovechar de manera eficiente y responsable las oportunidades derivadas de la aglomeración y de los entornos o escenarios urbanos.

Con este propósito, el objetivo de este documento es presentar los principales beneficios de implementar en la ciudad nuevos esquemas de negocios asociados al manejo eficiente del suelo a partir de procesos de renovación urbana y aprovechamiento económico del espacio público en el desarrollo del SITP. Además, se expondrán algunos esquemas de negocios aplicables en Bogotá y algunas recomendaciones para su implementación. En el capítulo I se exponen las ventajas de articular la PPP, la renovación urbana y los sistemas de transporte masivo; en el capítulo II se presentan los aportes de experiencias internacionales respecto al tema; en el capítulo III se desarrolla una breve síntesis del estado del arte en Bogotá; en el capítulo IV se describen los esquemas de negocios que se pueden implementar en el desarrollo de nuevos proyectos del SITP en la ciudad y la Región; en el capítulo V se presenta una serie de recomendaciones para implementar estos esquemas; y se finaliza el documento con el capítulo VI, con las conclusiones.

# CAPÍTULO I

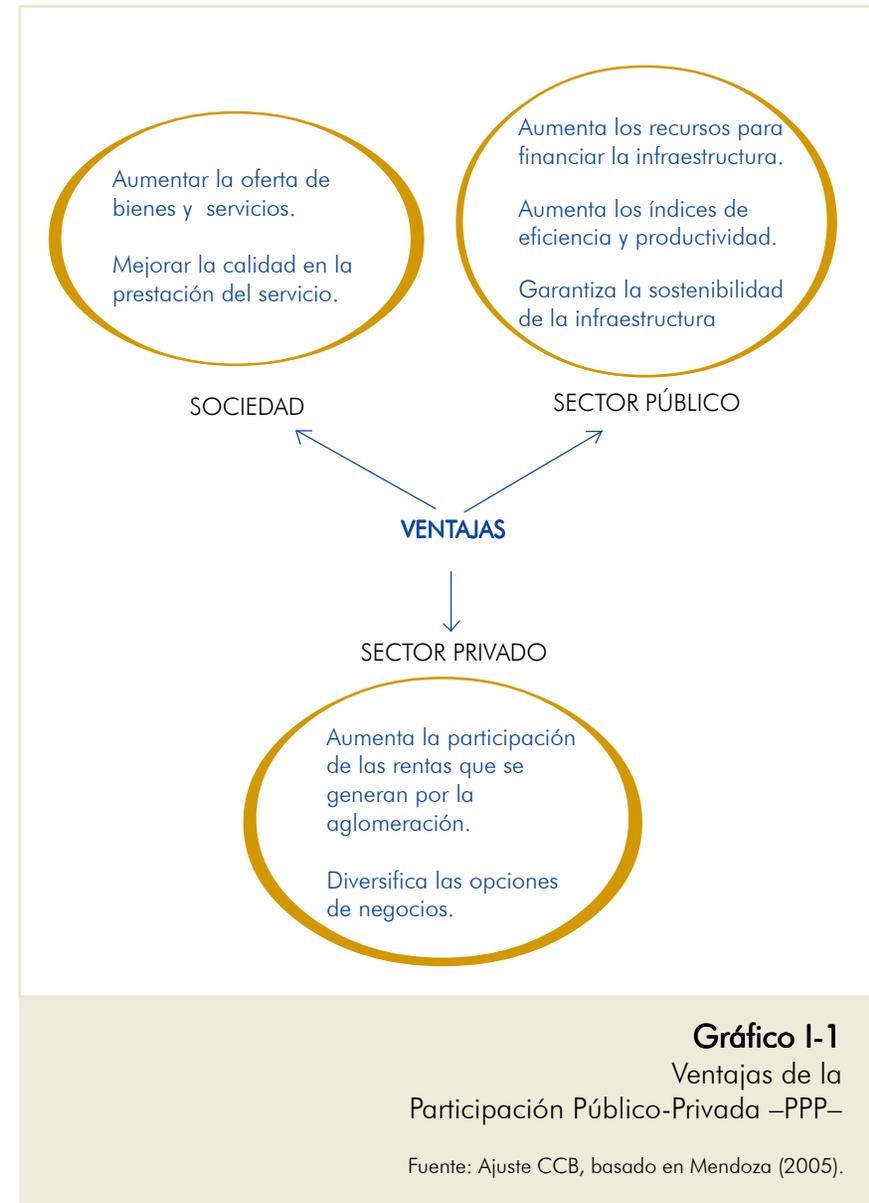


Ventajas de articular la participación público-privada, la renovación urbana y los sistemas de transporte masivo

La PPP está asociada a la generación de bienes públicos cuya producción es más eficiente y rentable si se vincula al sector privado para su gestión y financiamiento. Según la Escuela Iberoamericana de Gobierno y Políticas Públicas –Ibergop–, en una alianza de PPP, *cada parte asume las tareas que sabe y puede hacer mejor para que juntas puedan ser más eficientes y alcanzar el resultado óptimo*[1]. De esta forma, la PPP genera ventajas para los sectores públicos y privados, pero más importante aún, maximiza el beneficio social (véase gráfico I-1).

Los proyectos de infraestructura vial son el tipo de acciones públicas en donde se encuentra una amplia experiencia mundial en la implementación de estrategias de PPP. Son múltiples las razones que hacen posible la vinculación de estos dos sectores en la provisión de infraestructura. Primero, la movilidad se constituye en un factor de calidad de vida y competitividad de ciudades y regiones, y por ello está en las agendas de los gobiernos. No obstante, y este es el segundo punto, estas acciones comprometen gran parte de los recursos públicos de los países y las ciudades; es decir, su provisión (construcción y mantenimiento) es costosa. Tercero, la infraestructura vial genera externalidades positivas que pueden convertirse en rentas adicionales si se incluyen desde el comienzo en la estructuración de los proyectos, y pueden ayudar a financiar o sostener parte de la infraestructura. Y cuarto, algunas de estas externalidades pueden ser mejor aprovechadas si se vinculan al sector privado, con la correspondiente retribución para el sector público[2].

Para entender cómo se pueden estructurar esquemas de participación público-privada orientados a financiar infraestructura vial, se



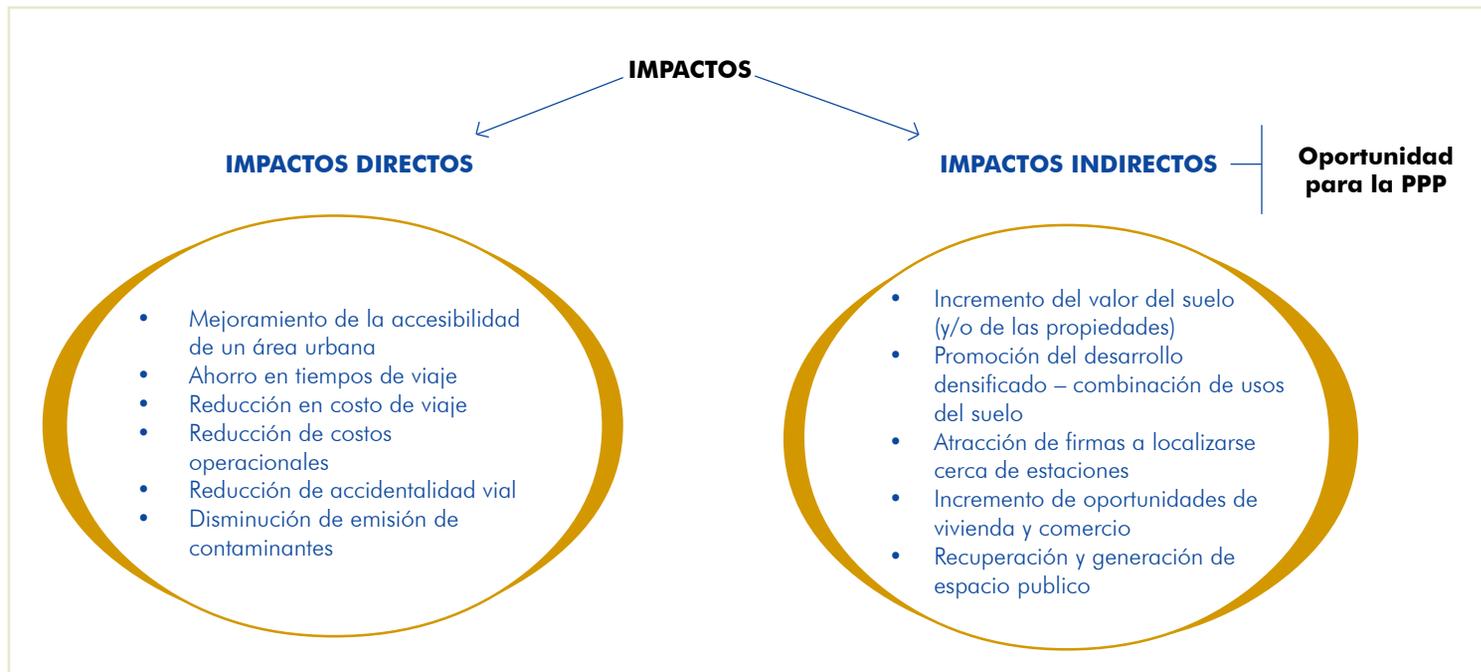
requiere identificar las externalidades o los impactos positivos de la infraestructura vial. Según Mendoza, los impactos positivos de la inversión pública en transporte pueden ser directos o indirectos (véase gráfico I-2)[3].

### A. Impactos directos en la infraestructura vial

Los impactos positivos directos están asociados con el beneficio social dado por el ahorro en tiempos de viaje, la accesibilidad entre la vivienda y los lugares de trabajo o la reducción de los costos de

transporte; en ciudades como Bogotá, estos beneficios se pueden apreciar con la implementación del SITP.

La forma tradicional de vincular capital privado para financiar sistemas de transporte masivo, se realiza a partir de esquemas de negocios asociados a la demanda de los proyectos que se concretan en el cobro de peajes y bajo diferentes modalidades de concesión. En Bogotá y en otras ciudades del país, no se han operado estas formas de asociación público-privada (concesión con cargo directo a los usuarios-peajes) para financiar la construcción de infraestructura vial[4], como sí ha pasado con algunas vías regionales y nacionales.



**Gráfico I-2**  
Impactos positivos de la inversión en transporte

Fuente: Ajuste CCB, basado en Mendoza (2005).

## B. Impactos indirectos en la infraestructura vial

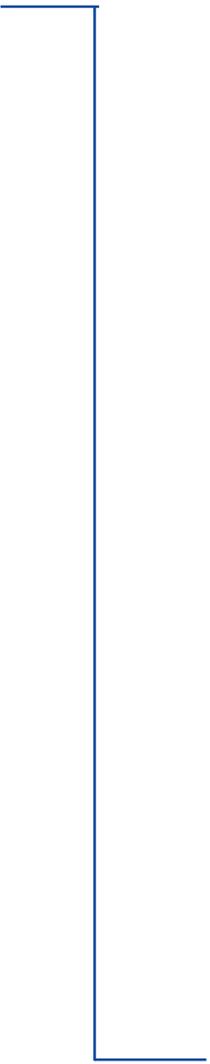
Los impactos indirectos se dan especialmente en el ámbito urbano y tienen que ver con las ventajas generadas por la aglomeración, debido a que las zonas con mayor accesibilidad se constituyen en áreas atractivas para la ubicación de empresas, principalmente de servicios y comercio, así como la localización de vivienda. Estos beneficios de la aglomeración generan un incremento en el valor del suelo y aumentan su densidad, efectos que se pueden aprovechar comercialmente.

Por esta razón, en los últimos años, experiencias internacionales muestran nuevas estrategias de participación público-privada orientadas a aprovechar estos impactos indirectos. Una porción significativa de estas opciones tienen que ver con recuperar parte de los incrementos en el valor del suelo y otras con aumentar el aprovechamiento regulado del espacio público en las áreas internas y adyacentes a las estaciones o terminales.

Las formas en que se concretan estas alianzas o acuerdos es variada y depende del contexto territorial en donde se desarrollan y del tipo de bien o servicio que se provee. En el siguiente capítulo se presentan algunas experiencias de ciudades, que han encontrado en la participación público-privada una opción para aprovechar las externalidades positivas de los sistemas de transporte masivo a partir de procesos de renovación urbana y un mejor manejo del espacio público.

- 
- [1] Ibergop (2006). *Alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructura social*. Memorias 2004, México.
  - [2] MENDOZA, C. (2005). *Value capture for funding colombian BRTS infrastructure – The case of Transmilenio in Bogota*. Tesis de Magíster, Institute for Housing and Urban Development Studies, Erasmus University, Rotterdam.
  - [3] *Ibidem*.
  - [4] Los sistemas de transporte masivo en Colombia (Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla, Soacha, Cartagena, Medellín y Bucaramanga) se financian con aportes de la nación mediante créditos con la Banca Multilateral, y de los municipios, con créditos de banca privada. La nación tramita los créditos con cargo a las cuentas nacionales y los municipios con cargo a la sobretasa a la gasolina y otros impuestos del orden municipal.

# CAPITULO II



Aportes de experiencias  
internacionales

Docklands, Londres.  
Fuente: [http://www.lcda.com.ar/PIC\\_0096.JPG](http://www.lcda.com.ar/PIC_0096.JPG)



En el ámbito del desarrollo urbano, la vinculación del sector privado se ha difundido y diversificado dando origen a diferentes proyectos. Un ejemplo son los planes impulsados para atraer inversión privada a zonas deterioradas, a partir del diseño de proyectos urbanos integrales.

Específicamente en el punto que nos ocupa, se han desarrollado proyectos que articulan los sistemas de transporte masivo con procesos de renovación urbana o con el aprovechamiento de los espacios de uso público generados por las obras de infraestructura.

La implementación de este tipo de proyectos ha permitido reconvertir zonas deterioradas o desaprovechadas y, además, financiar y sostener infraestructuras de transporte, a partir de diferentes esquemas de negocios que generan rentabilidad al sector privado y, por tanto, interés en su vinculación a los proyectos.

Rainbow Bridge, Tokio.



A continuación se presenta una descripción general de cinco casos en donde se desarrollaron proyectos que articulan la PPP, sistemas de transporte masivo y renovación urbana. Los dos primeros corresponden a los proyectos adelantados en Londres y Buenos Aires para desarrollar zonas portuarias abandonadas, y los tres últimos se refieren al desarrollo de estaciones centrales de sistemas de transporte multimodales a partir de esquemas de renovación urbana o aprovechamiento del espacio público.

INGLATERRA,  
LONDRES  
**DOCKLANDS**  
(véase pág. 18)



ÁMSTERDAM,  
ZUIDAS  
(véase pág. 34)

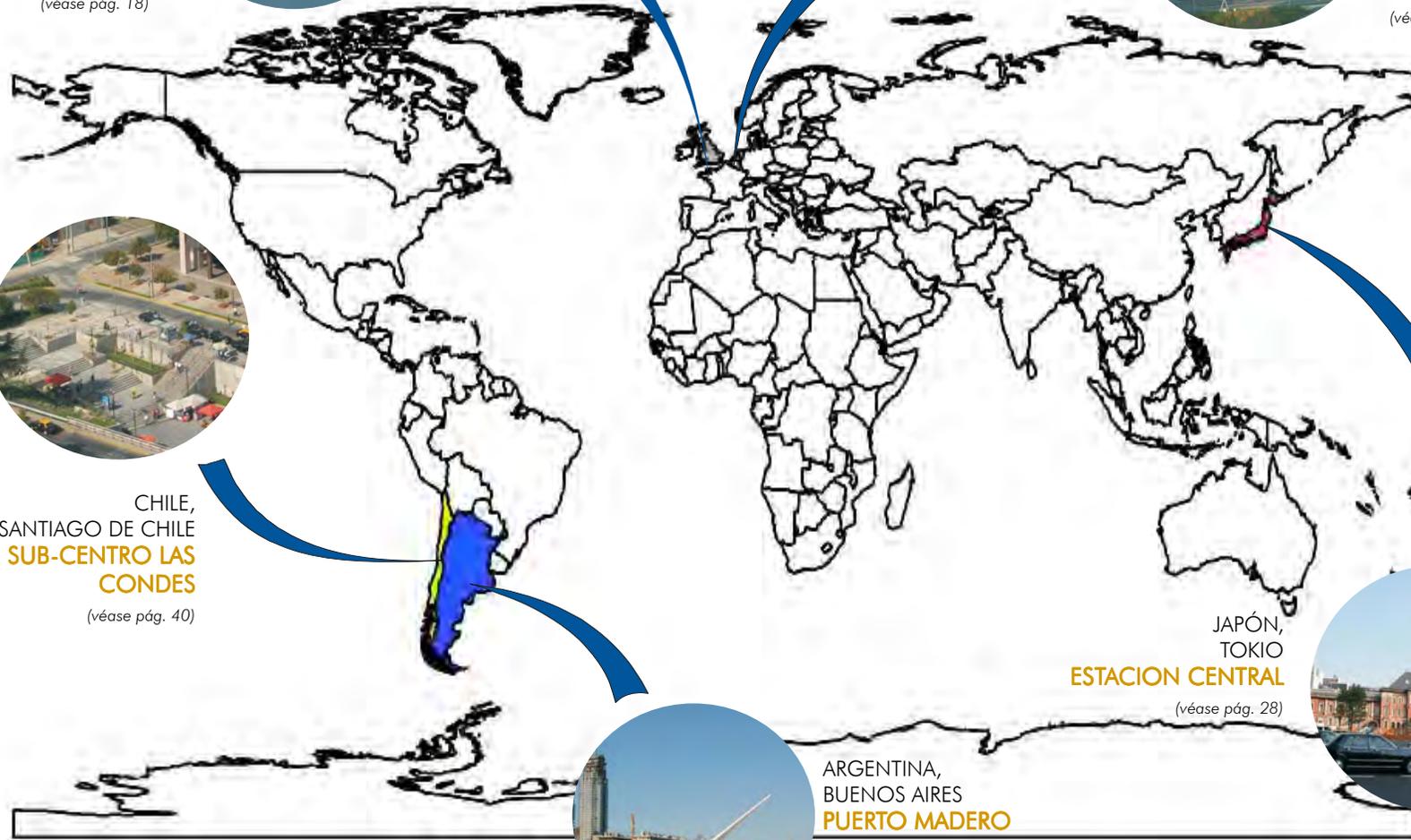


CHILE,  
SANTIAGO DE CHILE  
**SUB-CENTRO LAS  
CONDES**  
(véase pág. 40)

JAPÓN,  
TOKIO  
**ESTACION CENTRAL**  
(véase pág. 28)



ARGENTINA,  
BUENOS AIRES  
**PUERTO MADERO**  
(véase pág. 23)



## A. DOCKLANDS, Londres



Docklands, Londres.

Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=london+docklands&w=1>

### 1. Descripción

En la década de 1980, los muelles de Londres (Docklands) ubicados en la parte oriental de la ciudad, presentaban gran deterioro urbano y aislamiento de la vida activa de la ciudad. En contraste, el sector de City y West End[5] se caracterizaba por la excesiva demanda del suelo que había desbordado el valor del metro cuadrado (véase gráfico II-1). Por ello, la renovación de los Docklands se convirtió en una oportunidad para atraer inversión privada y generar nuevo suelo en la ciudad que permitiera controlar los precios elevados.

La estrategia buscaba consolidar la zona como un centro empresarial sin descuidar la producción de vivienda a fin de atraer no sólo inversionistas sino también residentes. Por ello, un aspecto relevante en este proceso de renovación, fue la inversión en infraestructura de transporte, especialmente la ampliación de las líneas del metro y del tren hasta los muelles. De hecho, la demora en la terminación de la línea del metro se constituyó en uno de los factores que generó la quiebra temporal del proyecto, ya que por el difícil acceso a la zona los desarrollos inmobiliarios no fueron atractivos para los compradores. Sin embargo, la inmobiliaria se recuperó y con otro grupo de inversionistas se conformó la *Canary Wharf Group*. La nueva empresa completó el proyecto, cuyo éxito la convirtió en la principal inmobiliaria del Reino Unido[6].

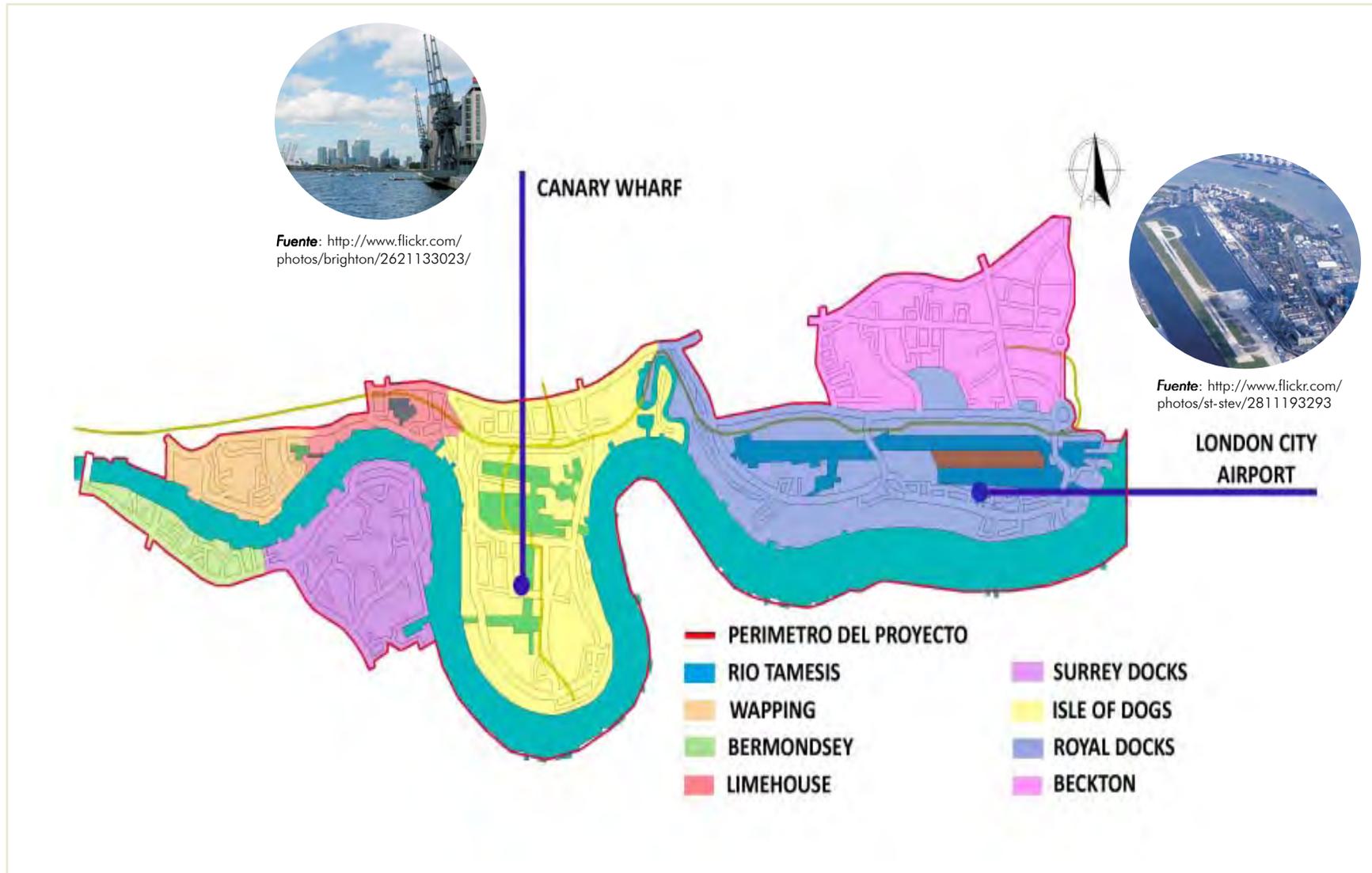


Gráfico II-1

*Fuente:* The Changing Fortunes of London's Docklands - Presentation by Stuart Innes.

Docklands, Londres.  
Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.php?id=search&txt=london+docklands&w=1>



Docklands, Londres.  
Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.php?id=search&txt=london+docklands&w=1>



## 2. Actores

- London Docklands Development Corporation, nace como iniciativa pública para promover la recuperación de los Docklands; cuenta con fondos para apoyar el desarrollo de proyectos públicos, como vías, escuelas y hospitales[7].
- Departamento de Transporte de Londres: construye las obras viales requeridas para incentivar la inversión privada en la zona.
- Inmobiliaria Olympia & York: lideró el proyecto inmobiliario, aunque después de una quiebra temporal se conformó un grupo de inversionistas denominado *Canary Wharf Group*.

## 3. Esquema de negocio

- El sector público creó una zona empresarial con exenciones tributarias por un período de diez años, en *propiedades industriales y comerciales, y procedimientos simplificados y poco restrictivos en la aplicación de las normas urbanísticas y la zonificación*[8].
- Participación público-privada para el financiamiento de la infraestructura de transporte. Vale la pena destacar que la inmobiliaria *Olympia & York* aportó recursos para la línea del tren y para la línea del metro.
- Inversión pública de £ 1.800 millones[9].
- Inversión privada de £ 7.700 millones[10].

#### 4. Factores de éxito

- El plan fue flexible y se estructuró desde su inicio entre el sector privado y el público.
- Se articularon los proyectos de renovación urbana con proyectos de infraestructura de transporte.
- Exenciones tributarias y los ajustes en normas urbanísticas para el desarrollo inmobiliario fueron atractivas para el sector privado.
- Empresas privadas con alta capacidad de inversión[11].
- Liderazgo y participación del sector público desde los ámbitos nacional y municipal.
- La integralidad del proyecto que combinó desarrollos empresariales, vivienda y equipamientos.
- La proyección del proyecto a largo plazo (20 años).

#### 5. Problemas

Es necesario comprender los problemas del proyecto en el marco del desmoronamiento del mercado inmobiliario al finalizar la década de 1980. Ésta fue una coyuntura mundial que llevó a la quiebra a la firma que lideraba el proyecto y, específicamente, retrasó las obras del metro. De hecho, este retraso en la culminación del metro que debía



conectar los muelles con Londres afectó enormemente la venta de los inmuebles e impidió la recuperación de la inversión a corto plazo.

## 6. Resultados

Pese a los problemas, la zona tuvo una reconversión económica que la constituye en un ejemplo a nivel internacional, que se puede ver en los siguientes aspectos[12]:

- 25.000 nuevas viviendas.
- 2.700 empresas localizadas.
- 85.000 nuevos empleos.
- 63.000 nuevos trabajadores[13].
- 144 kilómetros de vías.
- Línea del tren: Docklands Light Railway.

- Nueva línea del metro: Jubilee Line.
- 760 hectáreas de suelo desarrollado, con 57% destinado al desarrollo inmobiliario.

---

[5] Esta zona adyacente al centro de Londres se caracteriza por ser uno de los lugares más atractivos para el ocio y el comercio; cuenta con innumerables restaurantes, negocios pequeños y también teatros, cines y locales nocturnos.

[6] En línea: <http://www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html>.

[7] ROJAS, Eduardo (2004). *Volver al Centro: la recuperación de áreas urbanas centrales*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, pág. 86.

[8] *Ibidem*, pág. 85.

[9] *Ibidem*.

[10] *Ibidem*.

[11] Para la fecha en que se estructuró el proyecto, *Olympia & York* era una de las principales firmas inmobiliarias del mundo.

[12] *Ibidem*, pág. 86.

[13] En línea: <http://www.guiadeviaje.net/reinounido/canarywharf.html>.

## B. PUERTO MADERO, Argentina

### 1. Descripción

En Buenos Aires se estructuró un proyecto para reconvertir la zona portuaria de Puerto Madero localizada en el centro del área metropolitana de la ciudad (véase gráfico II-2). Las autoridades de la nación y la municipalidad bonaerense se propusieron rehabilitar toda el área deprimida del puerto (cuatro diques), a fin de darle una nueva cara al frente fluvial de la ciudad y de aprovechar el potencial de esta zona dada la cercanía al centro de negocios de la ciudad.

Con este propósito se formuló un plan maestro para proporcionar las pautas generales y una estructura básica, que regirían los diversos desarrollos dentro del área. La propuesta urbana del plan maestro es integral y comprende usos mixtos, espacio público y equipamientos. Igualmente, busca incorporar las edificaciones existentes dentro de la estructura del proyecto con el ánimo de aprovechar algunas edificaciones de carácter histórico, como las que se encuentran en el sector oeste de los muelles: el antiguo depósito de molinos “El Porteño”, el ex silo de la Junta Nacional de Granos y la antigua sede administrativa de molinos Río de la Plata. La mayor parte de los edificios rehabilitados fueron reconvertidos para oficinas, aunque en algunos se construyeron viviendas[14].



Puente de la Mujer, Puerto Madero.

Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1>

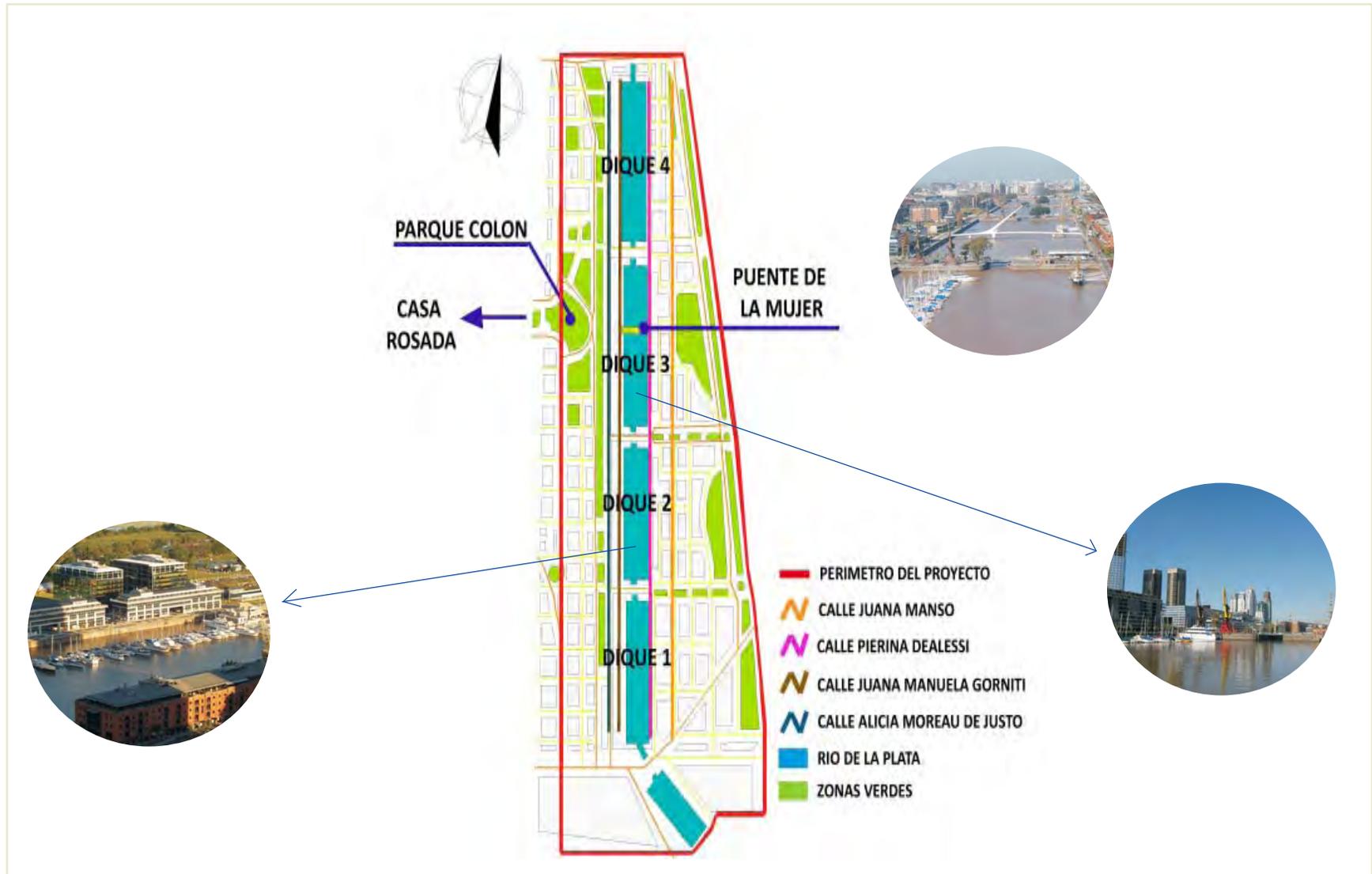


Gráfico II-2

## 2. Actores

- Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.: esta empresa pública se creó con la participación de la nación y la municipalidad de Buenos Aires, con el propósito de promover la inversión privada y la recuperación de la zona a partir de la generación de suelo urbano y un plan maestro que definiera nuevos espacios para la vivienda, el comercio, los negocios, los servicios y el ocio (parques y espacio público). A la Corporación Antiguo Puerto Madero S. A. le fueron transferidas por el gobierno nacional, 170 hectáreas localizadas en la zona de Puerto Madero. Esta entidad lideró el plan de recuperación, debido a la variedad de funciones otorgadas que le permitían obrar como *inmobiliaria*,

*constructora, desarrolladora, urbanizadora, asesora, operadora, fiduciaria, directora de obra, auditora, administradora y propietaria de los terrenos*[15].

- Empresas privadas: la vinculación del sector privado ha sido definitiva para el éxito de Puerto Madero. En este proyecto han realizado inversiones cerca de 52 empresas; algunas son desarrolladoras o de arquitectura, encargadas de construir especialmente edificios, algunos hoteles, zonas peatonales y equipamientos; otras compañías relacionadas con la infraestructura se encargaron principalmente de obras de abastecimiento de agua, saneamiento básico y parques. En total fueron 27 desarrolladoras, 15 arquitectónicas y 10 de infraestructura[16].



Vista Dique, Puerto Madero.

Fuente: [http://www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista\\_aerea\\_puerto\\_madero.jpg](http://www.reporteinmobiliario.com/restringido/imagenes/vista_aerea_puerto_madero.jpg)



Vista Dique, Puerto Madero.

Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=search&txt=puerto+madero&w=1>

Vista Dique, Puerto Madero.  
Fuente: [http://www.lcda.com.ar/PI\\_C\\_0096.JPG](http://www.lcda.com.ar/PI_C_0096.JPG)



Vista Dique, Puerto Madero.  
Fuente: <http://img158.imageshack.us/img158/7950/yatchclubpuertomaderocio.jpg>



### 3. Esquema de negocio

- La Corporación Antiguo Puerto Madero S. A., propietaria del suelo, vende el suelo a inversionistas privados interesados en realizar desarrollos inmobiliarios. Los ingresos provenientes de estas ventas son reinvertidos por la Corporación en obras públicas requeridas, para que la zona sea más atractiva a la inversión y de mayor calidad para sus residentes y visitantes.
- Por medio del plan maestro, la municipalidad otorgó la normativa necesaria, para que en estas zonas se pudieran realizar inversiones privadas orientadas a la infraestructura y desarrollos inmobiliarios con grandes aprovechamientos.
- El sector privado compró el suelo urbano a la Corporación, para realizar desarrollos inmobiliarios en una zona con una normativa que favorecía los grandes aprovechamientos (edificabilidad en altura) y con proyecciones de valorización por la inversión pública.

### 4. Factores de éxito

- El liderazgo de la Corporación Antiguo Puerto Madero con su multiplicidad de funciones.
- Un plan maestro que generó certidumbre para el sector privado.
- Generación de suelo urbano por parte del sector público.

- Integralidad del proyecto que combinó desarrollos empresariales, vivienda y equipamientos.
- Proyección del proyecto a largo plazo.
- Localización estratégica de la zona en la ciudad de Buenos Aires.

## 5. Problemas

Sin identificar.

## 6. Resultados

- Por concepto de venta de tierra, la Corporación Antiguo Puerto Madero tuvo ingresos superiores a los US\$ 150 millones, que se invirtieron en vías, andenes, semaforización, sistema de alcantarillado, fibra óptica y espacio público [17].
- Entre el sector público y el privado se invirtieron alrededor de US\$ 2.200 millones, aproximadamente[18].
- Cerca de 2,1 km<sup>2</sup> de nuevo suelo urbano: 37% en calles y paseos públicos, 23% en oficinas, 17% de equipamiento, 16% en parques, 6% en vivienda y 1% en comercio[19].
- En 1995 llegaron 300 nuevos residentes a los primeros barrios renovados. Durante los siguientes años 2001 y 2002, se localizaron 1.700 y 3.200, respectivamente[20]. Actualmente, en Puerto Madero viven cerca de 13.000 habitantes y la zona tiene una población flotante de 47.000 personas[21].

[14] En línea: <http://www.puertomadero.com/historia6.cfm>.

[15] ROJAS, Eduardo (2004). *Op. cit.*, pág. 200.

[16] En línea: Empresas participantes, [www.corporacionpuertomadero.com](http://www.corporacionpuertomadero.com).

[17] Corporación Antiguo Puerto Madero (2009). Información enviada vía correo electrónico el 11 de septiembre. Buenos Aires.

[18] *Ibidem*.

[19] En línea: <http://www.puertomadero.com/historia6.cfm>

[20] En línea: <http://www.nuevomadero.com>.

[21] En línea: [www.arquitierradelfuego.com/site/content/view/233/1/](http://www.arquitierradelfuego.com/site/content/view/233/1/)

## C. ESTACIÓN CENTRAL, Tokio



Vista panorámica Edificio Marunouchi, Estación Central de Tokio.  
Fuente: Por sheridan\_gray - <http://www.panoramio.com/photo/2252852>

### 1. Descripción

Desde su rehabilitación, después de la Segunda Guerra Mundial, la estación central de trenes de Tokio (*Tokyo Station*) ha sido espacio del edificio Marunouchi, en donde están localizados una galería, hoteles y grandes almacenes[22] que ofrecen diferentes servicios a los viajeros que se conectan desde allí con la ciudad o con el resto del país.

En la presente década, el gobierno de Tokio emprendió un proyecto de renovación urbana de la estación y su entorno, aprovechando su ubicación estratégica en el centro financiero del país y frente al Palacio Imperial.

Este proyecto se desarrolló en el marco de la política nacional *Renacimiento Urbano*, que busca impulsar la renovación urbana de grandes ciudades del país, vinculando el sector privado en áreas especialmente designadas para el desarrollo urbano prioritario[23].



Gráfico II-3



Uno de los factores que hizo viable el desarrollo de proyectos orientados a la renovación urbana de ciudades como Tokio, Yokohama, Nagoya y Osaka, fue la *Ley de Medidas Especiales de Renacimiento Urbano*. Mediante esta política se redujo el tiempo de aprobación de los planes de desarrollo de los proyectos, que pasó de varios años a seis meses; se levantaron las restricciones jurídicas para las zonas especiales y se permitió que se definieran nuevas reglas para el manejo del suelo con la participación del sector privado; incluso, algunas de las obras públicas (parques o senderos peatonales) propuestas y requeridas por el inversionista privado se financian con recursos públicos[24].

Otro factor importante para el desarrollo de proyectos de renovación urbana, ha sido la facultad otorgada por el gobierno japonés a las compañías de transporte (*East Japan Railway Company –JR East–* y *Tokyo Metro*), para desarrollar suelo en el entorno de su infraestructura. Esta facultad permitió que *JR East* aprovechara el suelo del entorno de la estación de Tokio para emprender desarrollos inmobiliarios de gran envergadura[25].

El proyecto de renovación urbana del entorno y la estación de Tokio, que inició su proceso de planeación en 2003 y se espera culminar en 2010, comprende el desarrollo de la zona de Otemachi, Marunouchi y Yurakucho[26], a partir de proyectos inmobiliarios detonantes en el entorno de la estación de Tokio (véase gráfico II-3).

- a) Tokyo Station Marunouchi y GranSta: se construyó un complejo comercial *GranSta* sobre la superficie de la estación que se encontraba a la vista con 1.500 m<sup>2</sup>, distribuidos en 45 locales comerciales (entregado en 2007)[27]. Además, se busca la preservación y restauración del edificio Marunouchi y la estación a la forma original, para dar una imagen de contraste entre los modernos edificios de cristal y la arquitectura típica japonesa. Finalmente, en este proyecto se realizará un proceso de modernización y ampliación del servicio de transporte y de las áreas de aprovechamiento y hospedaje para los usuarios.
- b) Yaesu Side: comprende dos grandes torres gemelas de cristal destinadas a comercio y oficinas (Gran Tokyo North Tower, con su entrega estimada para 2013[28] y la Gran Tokyo South Tower, entregada en 2007), que pretenden dar luminosidad al sector; junto a la construcción de un gran corredor entre las torres para el disfrute de los peatones denominada el “Gran Roof” (entrega estimada para 2013)[29].
- c) Sapia Tower: se construyó en 2007 una estructura para evocar la educación y la investigación, la cual cuenta con instalaciones apropiadas para conferencias, servicios de salud, salones aptos para universidades y uno de los hoteles cuatro estrellas más famosos del sector financiero de Tokio, el Hotel Metropolitan Marunouchi.



Estación Central de Tokio.  
Fuente: [http://www.japaneselifestyle.com.au/japan\\_picture/displayimage-67-3.html](http://www.japaneselifestyle.com.au/japan_picture/displayimage-67-3.html)



Estación Central de Tokio.  
Fuente: [http://www.japaneselifestyle.com.au/japan\\_picture/displayimage-67-1.html](http://www.japaneselifestyle.com.au/japan_picture/displayimage-67-1.html)



## 2. Actores

- Japan Railways Group: dueño y operador de la estación central de Tokio.
- Algunos propietarios y desarrolladores como JR East, Kashima Yaesu Development Corporation, Nippon Oil Corporation, Mitsui Fudosan Co. Ltda., Kokusai Kanko Kankan Co. Ltda. y Nikken Sekkei Ltda.
- Mitsubishi Estate: propietario de un tercio de las tierras del sector.
- Sección de Planificación del Desarrollo de la Dirección de Planificación de la Ciudad del Gobierno Metropolitano: facilita y aprueba las operaciones de renovación urbana en la ciudad[30].

## 3. Esquema de negocio

- El sector público y el privado se asocian para financiar y ser propietarios de los proyectos inmobiliarios con la siguiente participación: East Japan Railway Company (60,2%), Mitsui Fudosan Co. Ltda. (18,8%), Kashima Yaesu Development Corporation (10,2%), Kokusai Kanko Kankan Co. Ltda. (6%) y Nippon Oil Corporation (4,8%)[31].
- El sector público expide una normativa que agiliza la aprobación de planes y permite al sector público municipal financiar obras públicas requeridas para que las inversiones privadas tengan una mayor rentabilidad.

Inversión total: ¥ 130 billones[32].

#### 4. Factores de éxito

- Políticas nacionales que definieron normas y recursos para incentivar la inversión privada.
- Articulación en un mismo proyecto del sistema de transporte con proyectos de renovación urbana.
- Capacidad de asociación público-privada.
- Integralidad de los proyectos que busca atraer visitantes, pasajeros y residentes.
- Proyección a largo plazo.

#### 5. Problemas

Sin identificar.

#### 6. Resultados

- La estación es visitada diariamente por 380.000 pasajeros, con un recaudo de ¥ 260 millones por día[33].
- 40% de retorno en la inversión realizada por JR East en el desarrollo inmobiliario[34].
- Consolidación del comercio en “GranSta”: 1.500 m<sup>2</sup> con 45 tiendas, como cafés, *delikatessens*, puestos de revistas, entre otros.

[22] En línea: <http://www.japan-guide.com/e/e3037.html>

[23] Jetro Buenos Aires (2003). “Organización Japonesa para el fomento del comercio exterior”, Gacetilla de Prensa, Agosto. <http://www.jetro.go.jp/argentina/prensa/gacetilla/pdf/agosto03.pdf>

[24] *Ibidem*.

[25] CERVERO, Roberto (2006). *Transit transformations private financing and sustainable urbanism in Hong Kong and Tokyo*. Universidad de Berkeley, California.

[26] Marunouchi, ubicada entre la estación de Tokio y el Palacio Imperial; es reconocida como una de las zonas de negocios más prestigiosas de Japón. Además, allí funcionan importantes equipamientos del gobierno.

[27] JR, East Japan Railway Company. “Tokyo Station City”, *JR Bulletin*, No. 59, pág. 1. [http://www.japanrail.com/pdf/news/059/JR\\_Bulletin\\_vol\\_59.pdf](http://www.japanrail.com/pdf/news/059/JR_Bulletin_vol_59.pdf)

[28] *Ibidem*.

[29] *Ibidem*.

[30] Jetro Buenos Aires (2003). Op. Cit.

[31] En línea: <http://www.jreast.co.jp/E/press/20040903/index.html>.

[32] *Ibidem*.

[33] JR, East Japan Railway Company. Op. cit., pág. 2.

[34] CERVERO, Roberto (2006). Op. cit.