



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
INKASA S.A.C.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Rossmery Cordova Alata

Sr. Hans Percy Elguera Hidalgo

Sr. Victor Fernando Mariscal Cueto

Sr. Alvaro Ivan Nina Quispe

Asesor: Jalil Sael Sotomayor Mardini

[0000-0002-8630-2207](tel:0000-0002-8630-2207)

Lima, junio 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JALIL SAEL SOTOMAYOR MARDINI deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INKASA S.A.C." presentado por Doña Rossmery Cordova Alata, Don Hans Percy Elguera Hidalgo, Don Victor Fernando Mariscal Cueto y Don Alvaro Ivan Nina Quispe, para optar el Grado de Magister en administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 23 de setiembre de 2025 dando el siguiente resultado:

UP - Tesis Cordova-Elguera-Mariscal-Nina - v7 correctora
(2).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



Asesor: Jalil Sael Sotomayor Mardini
Código ORCID: 0000-0002-8630-2207

A mis padres y hermanos, por su apoyo constante, por su amor incondicional, ejemplo y fortaleza. Gracias por ser mi inspiración constante, y el motor que impulsa cada uno de mis logros.

Srta. Rossmery Cordova Alata

Dedicado a Azucena, Sofía, Doménica y Catalina, por ser mis amores enteros. A mi mamá, por ser ejemplo de fortaleza; a mi papá y hermanos, por su apoyo constante, y a toda mi familia en general.

Sr. Hans Percy Elguera Hidalgo

A Luciana, espero ser el ejemplo e inspiración para que logres cosas más grandes

Sr. Victor Fernando Mariscal Cueto

Dedicado a Nayra, Rafaella y Gala, por llenar mi vida de amor, alegría y sentido, y ser mi fuente de motivación e inspiración. A mis padres y a mi hermano, por su gran ejemplo y apoyo incondicional.

Sr. Alvaro Ivan Nina Quispe

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento desarrolla el plan estratégico 2025–2028 para Inkasa S.A.C. (en adelante Inkasa), empresa dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la ciudad del Cusco. Este plan surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad de crecimiento de la organización en un entorno cambiante y altamente exigente. A partir de un diagnóstico interno y externo, se identificaron fortalezas clave como la solidez financiera y conocimiento del mercado local, así como debilidades relacionadas con la innovación tecnológica y eficiencia de procesos. El análisis del entorno reveló oportunidades vinculadas al crecimiento urbano, el déficit habitacional y el interés por soluciones habitacionales diferenciadas, junto con amenazas como la inestabilidad política y los desafíos de acceso a financiamiento. El estudio de mercado permitió identificar tres perfiles de clientes predominantes, lo que sirvió de base para la formulación de 4 estrategias clave: implementación de tecnología Building Information Modeling (BIM), desarrollo de propuestas habitacionales diferenciadas, fortalecimiento de la experiencia del cliente, y adopción de financiamiento mediante asociaciones en participación. Las estrategias propuestas demuestran tener un impacto positivo en la rentabilidad y creación de valor para los accionistas de la compañía, ya que al calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de un flujo de caja de un proyecto típico muestra valores de S/ 155,455 y 33%, respectivamente.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	2
1. Antecedentes del problema	2
2. Formulación del problema	3
3. Justificación del proyecto	3
4. Objetivos generales y específicos	3
4.1 Objetivo general	3
4.2 Objetivos específicos.....	3
5. Alcances y limitaciones de la investigación	4
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	5
1. Descripción de la empresa	5
2. Estructura organizacional actual de la empresa	5
3. Misión, visión y valores de la empresa.....	6
4. Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	7
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO	8
1. Tendencias de las variables del entorno.....	8
1.1 Análisis Político-Gubernamental	8
1.2 Análisis Económico.....	8
1.3 Análisis Sociocultural.....	9
1.4 Análisis Tecnológico	10
1.5 Análisis Ecológico.....	10
1.6 Análisis Legal.....	11
2. Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter	11

2.1	Amenaza de sustitutos	11
2.2	Los nuevos competidores entrantes.....	12
2.3	La naturaleza de la rivalidad	12
2.4	El poder de los clientes.....	13
2.5	El poder de los proveedores	14
3.	Impacto en clientes/proveedores.....	15
4.	Impacto en la empresa	15
5.	Oportunidades y amenazas	16
6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	17
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO.....		19
1.	Descripción de cada una de las actividades de la Cadena de Valor.....	19
2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	21
3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria.....	21
4.	Determinación de las competencias de la empresa.....	22
5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	22
6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	23
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO		25
1.	Descripción de la oferta y demanda.....	25
1.1	Oferta.....	25
1.2	Demanda.....	25
1.3	Competencia en el mismo sector	26
2.	Matriz de Perfil Competitivo	27
CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE LAS ESTRATEGIAS.....		28
1.	Análisis y propuesta de misión, visión y valores.....	28
2.	Objetivos general y estratégicos	29
2.1	Objetivo general	29
2.2	Objetivos estratégicos.....	29
3.	Formulación de Estrategias.....	29
3.1	Matriz FODA cruzada	29
3.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	32
3.3	Matriz Interna – Externa.....	32
3.4	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	33

3.5	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).....	34
3.6	Alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos	34
3.7	Resumen de estrategias seleccionadas	36
4.	Ejecución de estrategias seleccionadas	36
4.1	Plan de implementación BIM	36
4.1.1	Objetivos	37
4.1.2	Actividades a realizar	38
4.2	Plan de segmentación y desarrollo de propuestas diferenciadas.....	39
4.2.1	Objetivos	40
4.2.2	Actividades a realizar	40
4.3	Plan de implementación de la experiencia del cliente	42
4.3.1	Objetivos	43
4.3.2	Actividades a realizar	44
4.4	Plan de implementación de financiamiento a través de asociaciones en participación.....	46
4.4.1	Objetivos	47
4.4.2	Actividades a realizar	47
5.	Responsables de ejecución de estrategias	47
6.	Presupuesto para la ejecución de estrategias	48
7.	Cronograma de ejecución de estrategias.....	49
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....		51
1.	Estado de resultados.....	51
2.	Balance general.....	51
3.	Evaluación de indicadores y ratios financieros.....	52
4.	Análisis de riesgos financieros.....	53
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES.....		55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		56
ANEXOS		64
NOTAS BIOGRÁFICAS		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de la amenaza de sustitutos	12
Tabla 2	Análisis de los nuevos competidores entrantes	12
Tabla 3	Análisis de la naturaleza de la rivalidad.....	13
Tabla 4	Análisis del poder de los clientes	13
Tabla 5	Análisis del poder de los proveedores.....	14
Tabla 6	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
Tabla 7	Matriz de Evaluación de Factores Externos	18
Tabla 8	Matriz EFI	24
Tabla 9	Matriz FODA cruzada.....	31
Tabla 10	Matriz BCG	34
Tabla 11	Matriz de alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos.....	35
Tabla 12	Resumen de estrategias seleccionadas	36
Tabla 13	Objetivos del plan de segmentación y desarrollo de propuestas diferenciadas	44
Tabla 14	Responsables de ejecución de las estrategias	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Variación interanual PBI total y PBI sector construcción - periodos trimestrales (2010-2024).....	8
Figura 2	Proyección de la tasa de crecimiento del PBI per cápita según componentes, 2020-2029.....	9
Figura 3	Cadena de valor de Inkasa.....	19
Figura 4	Proyección de la oferta.....	25
Figura 5	Proyección de la demanda.....	26
Figura 6	Matriz PEYEA.....	32
Figura 7	Matriz Interna-Externa.....	33
Figura 8	Presupuesto asignado por año.....	49
Figura 9	Porcentaje del presupuesto por estrategia.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Estructura organizacional de Inkasa.....	65
Anexo 2.	Evaluación de impacto de variables de entorno	65
Anexo 3.	Indicadores determinados para la empresa.....	65
Anexo 4.	<i>Benchmark</i> entre competidores	66
Anexo 5.	Competencias de la empresa	67
Anexo 6.	Matriz VRIO	68
Anexo 7.	Datos de la oferta.....	69
Anexo 8.	Datos de la demanda	69
Anexo 9.	Competencia en el mismo sector.....	69
Anexo 10.	Matriz de perfil competitivo.....	69
Anexo 11.	Matriz PEYEA	70
Anexo 12.	Matriz MCPE	70
Anexo 13.	Presupuesto de las estrategias	70
Anexo 14.	Cronograma de las estrategias.....	71
Anexo 15.	Estado de resultados con proyección del 2025 al 2028.....	71
Anexo 16.	Balance general con proyección del 2025 al 2028.....	71
Anexo 17.	Supuestos de proyección de flujos de caja	72
Anexo 18.	Análisis flujo de caja y evaluación de indicadores financieros.....	73
Anexo 19.	Evaluación de ratios financieros	75
Anexo 20.	Cálculo de WACC.....	76

INTRODUCCIÓN

El sector inmobiliario en el Perú, particularmente en regiones como Cusco, enfrenta un entorno dinámico caracterizado por la creciente demanda habitacional, el aumento del costo del suelo urbano, cambios en el comportamiento del consumidor, y una creciente necesidad de modernización tecnológica. En este contexto Inkasa, una empresa local dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios, debe redefinir su posicionamiento estratégico para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mediano y largo plazo. La problemática general se centra en la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, optimizando sus capacidades internas, mejorando la propuesta de valor y afrontando con solidez los retos del entorno económico, político y tecnológico.

Frente a ello, se justifica el desarrollo de un plan estratégico integral para el periodo 2025–2028, para orientar las decisiones clave de la empresa, asegurar un crecimiento ordenado y sostenible, e identificar oportunidades de innovación, segmentación comercial y eficiencia operativa. Este plan es una herramienta fundamental para consolidar la presencia de la empresa en el mercado inmobiliario cusqueño, permitiéndole responder de manera estructurada a las condiciones cambiantes del sector y tomar decisiones informadas a partir de un diagnóstico adecuado, que permite realizar un mejor análisis y verificar la viabilidad financiera.

El alcance de este trabajo comprende el diagnóstico interno y externo de la empresa, la identificación de segmentos de mercado, el diseño de estrategias competitivas, así como la evaluación financiera de su implementación. Las estrategias formuladas abordan dimensiones clave como la transformación digital -a través de la implementación de la metodología BIM que permite modelar y gestionar digitalmente los proyectos de construcción-, así como la experiencia del cliente, la innovación del producto y el acceso a nuevos modelos de financiamiento.

Los principales aportes del plan incluyen una hoja de ruta clara para la toma de decisiones estratégicas, herramientas de gestión adaptadas a la realidad de la empresa, y una estructura de inversión viable y rentable. En cuanto a su impacto, se espera que el plan contribuya directamente al fortalecimiento institucional de Inkasa, al incremento de su rentabilidad y eficiencia, y a su consolidación como referente regional en la oferta inmobiliaria innovadora, sostenible y centrada en el cliente.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1. Antecedentes del problema

El sector inmobiliario en la ciudad de Cusco se caracteriza por ser competitivo, por tener un crecimiento importante de inmuebles, y por contar con una demanda que varía en función de aspectos sociales, económicos y regulatorios. A pesar del crecimiento del sector en los últimos años, las empresas constructoras enfrentan desafíos relacionados con la rentabilidad, la optimización de costos, y la diferenciación de sus proyectos para mantener su posicionamiento en el mercado (Ttito Ocsa y Mescoco Pumasupa, 2020). En este contexto Inkasa, empresa cusqueña con más de 11 años en el sector, tiene la necesidad de desarrollar una planificación estratégica estructurada que le permita mejorar su desempeño, garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y así poder consolidarse como un actor clave en el mercado inmobiliario de Cusco (Inkasa S.A.C., 2024).

La empresa tiene el desafío de lograr una gestión eficiente de sus proyectos inmobiliarios, desde la adquisición de terrenos hasta la entrega final de los inmuebles. La creciente competencia en la ciudad obliga a desarrollar estrategias más efectivas en los procesos constructivos, la gestión de finanzas, la gestión comercial y la gestión social. Además, con las nuevas tendencias referidas al uso de tecnologías, sostenibilidad ambiental y expectativas de los clientes, la empresa debe adaptar sus estrategias para lograr el posicionamiento esperado (Miranda *et al.*, 2022).

Por otra parte, el entorno macroeconómico y regulatorio tiene un impacto directo en la ejecución de los proyectos. La fluctuación en los costos de los insumos, que dependen del cambio y variación del dólar americano, las restricciones en la obtención de permisos y la variabilidad en las tasas de interés afectan la planificación y rentabilidad de los desarrollos inmobiliarios (Gonzales Vicente y Alvarado Alvarado, 2023). En este sentido, es de vital importancia que exista un plan estratégico que mejore la toma de decisiones, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Ochoa Quezada, 2024).

Es por esta razón que la formulación de un plan estratégico para el periodo 2025-2028 se vuelve esencial para que Inkasa defina sus objetivos de crecimiento, optimice sus procesos internos y fortalezca su propuesta de valor en el mercado. Este plan permitirá a la empresa aprovechar oportunidades, mitigar riesgos y desarrollar estrategias alineadas con su visión de negocio, garantizando así su competitividad en un sector dinámico y en constante evolución.

2. Formulación del problema

¿Cómo desarrollar el plan estratégico para la empresa Inkasa para asegurar su sostenibilidad y crecimiento para el periodo 2025-2028?

3. Justificación del proyecto

El plan estratégico 2025-2028 se desarrolla como una necesidad fundamental para Inkasa para adaptarse a los cambios del entorno y consolidarse como un referente en el sector inmobiliario local. Mediante este plan la empresa busca mejorar sus niveles de rentabilidad, optimizar sus operaciones y fortalecer su cartera de clientes, respondiendo de manera estratégica a los desafíos del mercado y diferenciándose en un entorno altamente competitivo.

Desde una perspectiva académica, el desarrollo del plan estratégico permite aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en la gestión empresarial, abarcando áreas clave como planeación estratégica, gestión financiera, marketing estratégico, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial y gestión de operaciones (Abregú, 2022). Podrá facilitarse en una mejor toma de decisiones informadas, el diseño de estrategias eficientes y la implementación de mejoras que garanticen el crecimiento sostenible de Inkasa en el periodo definido para el plan.

4. Objetivos generales y específicos

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico para la empresa Inkasa en el periodo 2025–2028, a fin de contribuir con su crecimiento sostenible y su consolidación en el mercado inmobiliario cusqueño. Para ello, se plantea un conjunto de objetivos orientados a diagnosticar su situación actual, analizar su entorno, diseñar estrategias adecuadas y evaluar su viabilidad financiera.

Es importante precisar que los objetivos de la empresa formulados como parte del plan estratégico, tanto general como específicos, se desarrollan en el capítulo VI. En esta sección se presentan los objetivos de la investigación, los cuales guían metodológicamente la construcción del plan.

4.1 Objetivo general

Desarrollar el plan estratégico para la empresa Inkasa con el propósito de asegurar su sostenibilidad y crecimiento para el periodo 2025-2028.

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación general de Inkasa.
- Analizar el entorno externo e interno de la empresa para evaluar su posicionamiento en el sector inmobiliario de Cusco.

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar tendencias, preferencias de los clientes y oportunidades de crecimiento.
- Realizar la formulación y diseño de las estrategias para Inkasa.
- Evaluar la viabilidad financiera de las estrategias propuestas para garantizar su sostenibilidad y éxito en el periodo 2025-2028.

5. Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance de la presente investigación tiene como finalidad elaborar el plan estratégico 2025-2028 para Inkasa, empresa constructora de la ciudad de Cusco. El plan abarca el análisis del entorno competitivo y la identificación de clientes potenciales dentro del sector inmobiliario local. Además, se desarrollarán estrategias que permitan mejorar la rentabilidad, optimizar los procesos operativos y fortalecer la competitividad de la empresa en un mercado dinámico y altamente competitivo.

Las limitaciones de la investigación son las siguientes:

- Acceso restringido a información de la competencia directa, ya que gran parte de sus estrategias comerciales y financieras son de carácter confidencial.
- Disponibilidad limitada de datos históricos específicos, tanto de indicadores financieros internos como de tendencias detalladas en el sector inmobiliario local.
- Variabilidad del entorno macroeconómico y político, lo que puede generar incertidumbre en la implementación de estrategias a mediano y largo plazo.
- Factores externos incontrolables, como cambios en normativas urbanísticas, condiciones del mercado inmobiliario y fluctuaciones en la demanda de viviendas, que pueden influir en la efectividad del plan estratégico.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

1. Descripción de la empresa

Inkasa inició operaciones en 2014 en la ciudad de Cusco, realizando proyectos de construcción como residencias, casas de campo y mantenimientos, entre otros. La empresa se enfocó en ofrecer las mejores construcciones y diseños de vanguardia inspirados en proyectos internacionales adaptados a la ciudad del Cusco. Actualmente, la empresa ha desarrollado 9 proyectos inmobiliarios y para el periodo 2025-2028 tiene estimado realizar un total de 12 proyectos (Inkasa S.A.C., 2024).

2. Estructura organizacional actual de la empresa

En el anexo 1 se muestra la estructura organizacional de la empresa. Esta se encuentra distribuida en diferentes áreas estratégicas, permitiendo una gestión eficiente y coordinada de sus operaciones en el sector inmobiliario y de la construcción. La empresa cuenta con una Gerencia General, la cual lidera dos áreas clave: Gerencia de Proyectos y Gerencia Comercial, además de otras áreas de soporte fundamentales para el funcionamiento del negocio.

- **Gerencia General.** Encargada de la dirección estratégica y de la toma de decisiones clave para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Supervisa las gerencias de Proyectos y Comercial, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos.
- **Gerencia de Proyectos.** Responsable de la planificación, ejecución y supervisión de los proyectos de construcción. Su estructura incluye:
 - Jefe de Planificación. Coordina la planificación de proyectos, asegurando el cumplimiento de cronogramas y estándares de calidad.
 - Asistente de Planificación. Apoya en la gestión de cronogramas, análisis de costos y coordinación de recursos.
 - Gestor de Terrenos. Identifica y gestiona la adquisición de terrenos estratégicos para nuevos proyectos.
 - Jefe de Obra. Supervisa la ejecución de los proyectos de construcción, garantizando el cumplimiento de especificaciones técnicas y normativas.
 - Coordinador de Proyectos. Brinda soporte en la ejecución de obras, coordinando recursos y asegurando el cumplimiento de plazos.
 - Postventa. Atiende a los clientes después de la entrega del proyecto, gestionando reclamos y asegurando la satisfacción del cliente.
- **Gerencia Comercial.** Encargada de la estrategia de ventas, marketing y posicionamiento de la empresa en el mercado inmobiliario. Su estructura incluye:

- Jefe de Ventas. Dirige el equipo comercial, estableciendo estrategias para la captación y fidelización de clientes.
- Ejecutivos Comerciales. Se encargan de la atención a clientes, promoción de proyectos inmobiliarios y cierre de ventas.
- Coordinador de Marketing. Desarrolla estrategias de marketing digital y tradicional para posicionar la marca y atraer clientes.
- Productor Audiovisual. Genera contenido visual y audiovisual para la promoción de proyectos y campañas de comunicación.
- Diseñador Gráfico. Diseña material publicitario y digital para fortalecer la identidad visual de la empresa.
- **Áreas de Soporte**. Estas áreas brindan apoyo transversal a la empresa, asegurando la eficiencia operativa y administrativa:
 - Jefe de Talento Humano. Gestiona la selección, capacitación y desarrollo del talento en la empresa.
 - Jefe Administrativo. Supervisa la gestión operativa y administrativa, asegurando el cumplimiento de procesos internos.
 - Jefe Contable. Administra la contabilidad de la empresa, asegurando la correcta gestión financiera y cumplimiento tributario.
 - Contador. Brinda soporte en el registro y análisis contable.
 - Jefe Legal. Se encarga de los asuntos legales, normativas y cumplimiento de regulaciones.
 - Asesor Legal. Apoya en la gestión de contratos y asuntos jurídicos.

3. Misión, visión y valores de la empresa

La misión actual de la empresa es: “ejecutar proyectos inmobiliarios, corporativos y hoteleros; funcionales y amigables, funcionales y vanguardistas, basados en cumplir las expectativas y necesidades de nuestros clientes e inversionistas, con integridad y responsabilidad corporativa” (Inkasa S.A.C., s.f.).

La visión actual de la empresa es: “Para el año 2028 ser el desarrollador inmobiliario líder por su solidez técnica y diseño de vanguardia” (Inkasa S.A.C., s.f.).

Respecto a los valores de la empresa, estos se ven reflejados en el triángulo filosófico RICOP (Respeto, Integridad, Compromiso, Objetivos, Proactividad):

- **Respeto**. Se fomentan las relaciones basadas en la cortesía, la equidad y el trato justo con clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

- **Integridad.** Se actúa con transparencia y ética en cada proyecto, garantizando confianza y profesionalismo.
- **Compromiso.** La empresa se dedica al cumplimiento de sus objetivos con responsabilidad y enfoque en la excelencia.
- **Orientación a resultados.** La empresa trabaja con metas claras para optimizar procesos y garantizar el éxito de cada proyecto.
- **Proactividad.** La empresa busca constantemente la mejora e innovación, anticipándonos a los cambios y desafíos del sector (Inkasa S.A.C., s.f.).

4. Situación de mercado y financiera actual de la industria

El sector construcción en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por el desarrollo inmobiliario. Según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), la inversión en proyectos de vivienda aumentó un 9% a nivel nacional en 2019, a comparación del 2018 (Andina, 2019). Ricardo Arbulú, presidente del Comité de Análisis de Mercado de ASEI, señala que existen perspectivas favorables para los próximos años, con un incremento tanto en la oferta como en la venta de viviendas. En el 2024 Lima cuenta con una oferta de 41,905 viviendas nuevas valorizada en S/ 20,671 millones, siendo un crecimiento del 30% comparable al del 2023. Se espera que para el 2025 se tenga el mismo dinamismo con expectativas de nuevos desarrollos en zonas estratégicas (Milla, 2025). Este crecimiento convierte al mercado inmobiliario en un motor clave de generación de empleo dentro del sector construcción, beneficiando también a actividades conexas como el transporte, la producción de materiales, el comercio y los servicios. De acuerdo con un informe de BBVA Research Perú, la demanda de viviendas nuevas y oficinas *prime* en Lima Metropolitana supera actualmente la oferta, impulsando al alza el valor de los inmuebles. Además, el Estado ha implementado incentivos para el desarrollo de proyectos bajo criterios de sostenibilidad ambiental, como el bono verde (BBVA Research, 2019).

La empresa enfrenta un entorno de oportunidades y desafíos. El crecimiento del sector inmobiliario respalda la viabilidad de nuevos proyectos, pero la empresa debe desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse y captar clientes en un mercado altamente competitivo. A su vez, el acceso a financiamiento y la optimización de costos serán determinantes para mejorar la rentabilidad y consolidar su presencia en Cusco, un mercado con potencial significativo para el sector inmobiliario y la construcción.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

1. Tendencias de las variables del entorno

Para evaluar las tendencias de las variables del entorno se desarrolló el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), herramienta estratégica que permite analizar el entorno externo en el que opera la organización (Buye, 2021).

1.1 Análisis Político-Gubernamental

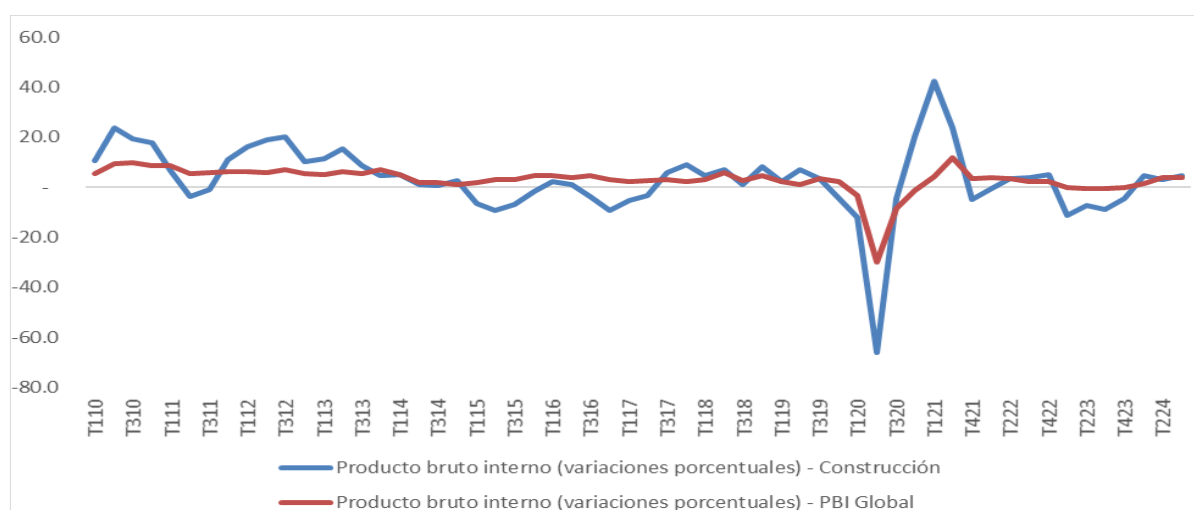
La precariedad del gobierno de Dina Boluarte, caracterizado por una convivencia con el Congreso basada en intereses particulares, ha generado un entorno de riesgo regulatorio y el deterioro del clima de negocios en el país (Tanaka, 2024). Además, las elecciones regionales y nacionales de 2026 incrementan la incertidumbre política, dado el alto número de candidatos con diversas ideologías registrados ante el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), lo que podría afectar la estabilidad económica y regulatoria (Durand, 2025).

1.2 Análisis Económico

Tras el fin del superciclo de materias primas (2014-2019), el Perú experimentó una desaceleración económica con un crecimiento promedio del 3% en dicho período (Yauri *et al.*, 2024). Luego de la pandemia, el crecimiento se ha desacelerado aún más, situándose en 2%, un nivel insuficiente para reducir la pobreza y mejorar la calidad del empleo (Perea, 2022). Esta desaceleración afecta directamente al sector construcción, dada su alta correlación con la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), como se observa en la figura 1.

Figura 1

Variación interanual PBI total y PBI sector construcción - periodos trimestrales (2010-2024)



Nota: Tomado BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.

En cuanto a las condiciones monetarias, la tasa de interés de la política monetaria se encuentra en 5.00%, cerca de su nivel neutral, y se espera que registre dos recortes de 50 puntos básicos antes de finalizar el segundo trimestre de 2025, situándose en 9.75% (BBVA Research, 2024). Respecto al tipo de cambio, se proyecta una relativa estabilidad, con un cierre esperado entre 3.75 y 3.85 en 2025, y un rango de 3.65 a 3.75 hacia 2026, lo que podría mitigar impactos en los costos y precios del sector inmobiliario (BBVA Research, 2024).

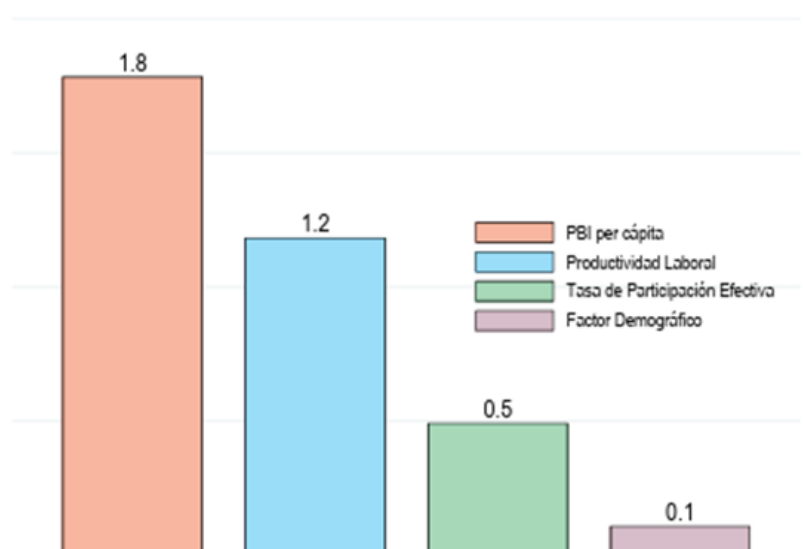
No obstante, uno de los desafíos clave para el sector sigue siendo la variación constante de la oferta y la demanda. Factores como la incertidumbre política, la reducción del poder adquisitivo, las restricciones al crédito, y los cambios en las preferencias habitacionales generan una alta volatilidad del comportamiento del mercado (Adrian, 2022).

1.3 Análisis Sociocultural

En la figura 2 se presenta la proyección de la tasa de crecimiento del PBI. Se aprecia que el factor demográfico seguirá siendo un factor relevante hasta 2029, aportando 0.1 puntos al PBI per cápita. Sin embargo, el crecimiento urbano en los últimos 20 años ha sido mayoritariamente informal (93%), lo que ha profundizado el déficit habitacional en el país. Para abordar esta problemática, el Ministerio de Vivienda ha aprobado el Decreto Supremo N° 006-2023-VIVIENDA, para fomentar la construcción de viviendas sociales y reducir la brecha habitacional (Huaranca y Castellares, 2020).

Figura 2

Proyección de la tasa de crecimiento del PBI per cápita según componentes, 2020-2029



Nota: Tomado de Huaranca y Castellares, 2020.

En el sur del país, incluida la región Cusco, persiste un fuerte descontento hacia el centralismo limeño, generado por la falta de inversión en infraestructura educativa, sanitaria y obras públicas, lo que ha alimentado una demanda histórica por mayores recursos y oportunidades

(Olmo, 2023). Además, la región se distingue por su espíritu contestatario, reflejado en diversas protestas que buscan impulsar cambios en el modelo de desarrollo (Alarcón, 2022).

Por otra parte, la ciudad de Cusco mantiene su identidad cultural como un atractivo turístico y social clave, destacándose por su riqueza en tradiciones, festividades y costumbres, entre ellas el Inti Raymi, la Fiesta de la Virgen del Carmen y el Corpus Christi, eventos que refuerzan su relevancia cultural y económica.

1.4 Análisis Tecnológico

La incorporación de nuevas tecnologías está transformando al sector inmobiliario, ofreciendo herramientas innovadoras que optimizan la planificación de proyectos, la experiencia del cliente y la gestión operativa. Dentro de las aplicaciones tecnológicas se tiene:

- **Realidad Virtual (VR) y Realidad Aumentada (AR).** Estas tecnologías proporcionan una experiencia inmersiva que permite a los clientes visualizar con detalle los proyectos antes de su construcción, mejorando la toma de decisiones y la personalización de espacios. La VR y la AR están revolucionando la forma en que se presentan y comercializan los bienes inmuebles (Navarro, 2024).
- **Internet de las Cosas (IoT).** La integración de sensores y dispositivos conectados permite la automatización inteligente de los hogares, mejorando la eficiencia energética, la seguridad y el confort de los residentes (Constructivo, 2023).
- **Gestión de datos y analítica avanzada.** La recopilación y análisis de datos permiten a las empresas identificar tendencias del mercado y personalizar ofertas, optimizando la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con Nolasco-Mamani *et al.* (2024), el uso de analítica avanzada ha redefinido la manera en que se interpretan las preferencias de los clientes, permitiendo estrategias de mercado más precisas.
- **Automatización de procesos.** La digitalización está agilizando tareas administrativas y operativas, permitiendo a los equipos enfocarse en actividades estratégicas. Según Páez *et al.* (2022) las tecnologías digitales están redefiniendo conceptos fundamentales en el mundo empresarial, impulsando la innovación y la generación de valor.

1.5 Análisis Ecológico

Las tendencias sostenibles en el sector inmobiliario están ganando relevancia, impulsadas por iniciativas que promueven la eficiencia energética, el desarrollo urbano responsable y la reducción del impacto ambiental. Algunos sistemas son:

- **Mi Vivienda Verde.** Promovido por el Fondo MIVIVIENDA, incentiva la adquisición de viviendas en proyectos certificados como sostenibles, representando actualmente el 65.2% de las colocaciones de créditos en este fondo (Fondo MiVivienda, 2024).

- **Uso de energías limpias.** La instalación de paneles solares se ha convertido en una alternativa atractiva para los desarrolladores, dado el potencial de las ciudades para aprovechar recursos renovables en sus jurisdicciones (International Renewable Energy Agency [IRENA], 2020).
- **Planificación urbana sostenible.** Busca integrar nuevos proyectos inmobiliarios al entorno minimizando su impacto ambiental. De acuerdo con Verde (2023), el desarrollo responsable es clave para equilibrar el crecimiento urbano con la preservación ecológica.
- **Gestión de residuos en la construcción.** Contribuye a reducir el impacto ambiental y fomentar la economía circular, destacándose la reutilización y el reciclaje de materiales como estrategias esenciales para la sostenibilidad del sector (Rebuild, 2024).

1.6 Análisis Legal

En el análisis legal del sector inmobiliario en Perú, destacan 3 aspectos clave:

- **Regulación de propiedades.** La Ley de Propiedad Horizontal (Decreto Legislativo N° 1568, 2023) facilita la administración de inmuebles con áreas comunes, crucial para edificaciones complejas. El Decreto Legislativo N° 1595 (2023) permite la regularización de propiedades urbanas, garantizando la legalidad de sus modificaciones y usos.
- **Reducción de barreras burocráticas.** La Resolución N° 0565-2024/SEL-INDECOPI elimina obstáculos municipales injustificados que afectan proyectos inmobiliarios (2024).
- **Obligaciones fiscales en alquileres temporales.** Los ingresos por plataformas como Airbnb están sujetos al Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta. Los propietarios deben emitir facturas electrónicas, llevar registro de ingresos y pagar impuestos mensuales a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), buscando tanto control tributario como regulación del mercado de alquileres temporales.

2. Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter

Hax y Majluf (2014) mencionan que el marco de referencia más influyente y el más ampliamente utilizado para evaluar el atractivo de una industria es el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter (1980, p.64), quien desarrolló un método para el análisis del posicionamiento de marca. A continuación, se presenta el análisis de cada una de estas fuerzas aplicado al caso de la empresa.

2.1 Amenaza de sustitutos

Según Porter (1980), la rivalidad entre competidores puede manifestarse a través de estrategias como descuentos en precios, mejoras en productos, campañas publicitarias y optimización del servicio, impactando directamente en la rentabilidad del sector. La tabla 1 muestra un análisis

de la amenaza de sustitutos, evaluando factores clave como disponibilidad, costos de cambio, agresividad y precio-valor. La amenaza es moderada (promedio 3.00), indicando que los sustitutos representan un riesgo intermedio para la empresa, destacando especialmente los bajos costos de cambio como factor de mayor impacto.

Tabla 1

Análisis de la amenaza de sustitutos

Factores	Valor bajo	1	2	3	4	5	Valor alto	Puntaje
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X				Pequeño	2
Costos de cambio de usuario	Bajos				X		Elevado	4
Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Elevado			X			Bajo	3
Precio-valor de sustitutos	Elevado			X			Bajo	3
Promedio								3.00

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1993.

2.2 Los nuevos competidores entrantes

Según Porter (1980), la entrada de nuevos competidores en una industria introduce mayor capacidad productiva, aumenta la disputa por la participación de mercado y, en muchos casos, incorpora recursos significativos. La tabla 2 muestra un análisis sobre la amenaza de nuevos competidores entrantes, evaluando factores como economías de escala, diferenciación, costo de cambio, tecnología y protección gubernamental. El puntaje promedio de 2.90 refleja una amenaza moderada, destacando como barreras significativas los altos requisitos de capital y el acceso restringido a la tecnología avanzada.

Tabla 2

Análisis de los nuevos competidores entrantes

Factores	Valor bajo	1	2	3	4	5	Valor alto	Puntaje
Economías de escala	Pequeño		X				Grande	2
Diferenciación de producto	Escaso			X			Grande	3
Identificación de marca	Bajo				X		Elevado	4
Costo de cambio	Bajo			X			Elevado	3
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido	2
Requerimientos de capital	Bajo					X	Elevados	5
Acceso a tecnología avanzada	Amplio		X				Restringido	2
Acceso a materias primas	Amplio		X				Restringido	2
Protección del gobierno	Inexistente		X				Elevado	2
Efecto de la experiencia	Sin importancia				X		Muy importante	3
Promedio								2.80

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1993.

2.3 La naturaleza de la rivalidad

Según Porter (1980), la rivalidad entre competidores puede manifestarse a través de estrategias como descuentos en precios, mejoras en productos, campañas publicitarias y optimización del servicio, lo que puede afectar la rentabilidad del sector. La tabla 3 muestra un análisis de la

naturaleza de la rivalidad entre competidores, evaluando factores como equilibrio entre competidores, crecimiento de la industria y costos fijos. El puntaje promedio es 3.14, lo que refleja una rivalidad de nivel moderado a alto, siendo clave el lento crecimiento de la industria y los elevados costos fijos.

Tabla 3

Análisis de la naturaleza de la rivalidad

Factores	Valor bajo	1	2	3	4	5	Valor alto	Puntaje
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			X			Pequeño	3
Crecimiento de la industria	Lento				X		Rápido	4
Costos fijos	Elevado			X			Bajo	3
Características del producto	Genérico				X		Único	4
Incrementos de capacidad	Pequeño			X			Grande	3
Diversidad de competidores	Elevado			X			Bajo	3
Compromisos estratégicos	Grande		X				Bajo	2
							Promedio	3.14

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1993.

2.4 El poder de los clientes

Según Porter (1980), los compradores ejercen poder sobre la industria cuando logran reducir precios, mejorar la calidad de los productos o enfrentar a los competidores entre sí. En el caso del mercado inmobiliario de Cusco, este se caracteriza por su naturaleza atomizada, con un alto volumen de potenciales compradores, cada uno adquiriendo generalmente una sola unidad. La tabla 4 muestra el análisis del poder de los clientes, considerando factores como cantidad de compradores, disponibilidad de productos sustitutos y costos de cambio. Con un promedio de 2.57, se evidencia un poder moderado de los clientes, influenciado principalmente por la alta rentabilidad de los compradores y la baja amenaza de integración hacia adelante.

Tabla 4

Análisis del poder de los clientes

Factores	Valor bajo	1	2	3	4	5	Valor alto	Puntaje
Cantidad de compradores importantes	Poco		X				Mucho	2
Disponibilidad de productos sustitutos de la industria	Mucho		X				Poco	2
Costos de cambio del comprador	Bajo		X				Alto	2
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevado					X	Bajo	5
Amenaza de integración hacia adelante	Bajo	X					Elevado	1
Contribución a la calidad de productos de compradores	Fracción grande		X				Fracción pequeña	2
Rentabilidad de los compradores	Bajo				X		Alto	4
							Promedio	2.57

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1993.

2.5 El poder de los proveedores

Según Porter (1980), los proveedores pueden ejercer su poder de negociación elevando precios o reduciendo la calidad de sus productos y servicios, afectando así la rentabilidad de una industria que no pueda trasladar estos costos a sus clientes. En el sector inmobiliario de Cusco, los proveedores tienen un poder de negociación moderado, dado su impacto en los costos y la calidad de los materiales, factores esenciales para la rentabilidad del negocio. La tabla 5 muestra el análisis del poder de los proveedores, evaluando factores como cantidad de proveedores, disponibilidad de sustitutos, integración y contribución a la calidad. El puntaje promedio de 2.88 refleja un poder moderado, destacando la alta importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores y una baja amenaza de integración hacia atrás.

Tabla 5

Análisis del poder de los proveedores

Factores	Valor bajo	1	2	3	4	5	Valor alto	Puntaje
Cantidad de proveedores importantes	Poco			X			Mucho	3
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Bajo			X			Elevado	3
Diferenciación de cambio de producto de proveedores	Elevado		X				Bajo	2
Amenaza de proveedores de integración hacia delante	Elevado					X	Bajo	5
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo		X				Elevado	2
Contribución de proveedores a calidad de productos de la industria	Elevado		X				Bajo	2
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		X				Fracción pequeña	2
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeño				X		Grande	4
							Promedio	2.88

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1993.

La tabla 6 se resume el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, mostrando un puntaje promedio de 2.88. Esto indica un entorno competitivo de intensidad moderada, donde la rivalidad entre competidores y la amenaza de sustitutos son las fuerzas más relevantes, mientras que el poder de los compradores es la fuerza menos influyente. Para fortalecer su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad, Inkasa debe centrarse en el desarrollo de propuestas diferenciadoras que respondan a las necesidades específicas de sus clientes. Asimismo, es fundamental que implemente estrategias de innovación, optimización operativa y marketing efectivo para capitalizar las oportunidades identificadas y mitigar las presiones externas. Este enfoque estratégico le permitirá consolidarse en el sector y aprovechar las posibilidades reales de crecimiento en el mercado inmobiliario de Cusco.

Tabla 6*Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Poderes	Puntaje
Amenaza de sustitutos	3.00
Nuevos competidores entrantes	2.80
Naturaleza de la rivalidad	3.14
Poder de los clientes	2.57
Poder de los proveedores	2.88
Puntaje final (promedio)	2.88

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

3. Impacto en clientes/proveedores

En el anexo 2 se muestra el análisis del impacto de la empresa en clientes y proveedores. Respecto al análisis de los clientes de la empresa, se muestra que son cada vez más exigentes, no solo en términos de calidad constructiva, sino también en aspectos ambientales, tecnológicos y culturales. Los clientes buscan obras sostenibles, con materiales eco-amigables, procesos transparentes y seguimiento digital constante. Además, valoran el cumplimiento de normas legales y de seguridad, exigiendo garantías postventa claras. Esta tendencia implica que la empresa debe adaptarse a un cliente más informado y consciente, lo que representa una oportunidad para diferenciarse ofreciendo soluciones innovadoras y sostenibles (Camacol, 2023).

Por otro lado, respecto al análisis de los proveedores, se muestra que se ven obligados a evolucionar junto con la empresa, adaptándose a procesos más formales, digitalizados y sostenibles. La exigencia de certificaciones ambientales, la trazabilidad de productos y la digitalización de documentación son ahora condiciones indispensables para seguir operando con la empresa. Si bien esto fortalece la cadena de valor, también incrementa los costos de los proveedores, lo que puede trasladarse a la empresa y afectar la competitividad de los proyectos (Porter & Kramer, 2011).

La relación con clientes y proveedores muestra que la empresa no solo debe alinearse a las nuevas demandas del mercado, sino también fomentar una cadena de suministro colaborativa y eficiente (Manrique Nugent *et al.*, 2019). Adaptarse rápidamente a estos cambios permitirá fortalecer la confianza de los clientes, construir relaciones de largo plazo con proveedores estratégicos y consolidar su posicionamiento como una empresa moderna, responsable y altamente competitiva en el sector construcción de Cusco.

4. Impacto en la empresa

En el anexo 2 se puede visualizar que la empresa enfrenta un contexto desafiante y, al mismo tiempo, lleno de oportunidades estratégicas. En el aspecto político-legal y económico, la empresa debe operar en un marco regulatorio cada vez más estricto, con mayores exigencias

de formalidad, transparencia y cumplimiento normativo, especialmente en licitaciones públicas. Además, la volatilidad económica genera alza de costos y fluctuaciones en la demanda, lo que impacta directamente en la rentabilidad y planificación financiera de la empresa. Estos factores representan principalmente amenazas, que obligan a la empresa al fortalecimiento de su gestión administrativa, financiera y legal para mantenerse competitiva (OCDE, 2018).

En el ámbito cultural, tecnológico y ambiental, la empresa encuentra grandes oportunidades para diferenciarse en el mercado. La creciente demanda por construcciones sostenibles, el uso de nuevas tecnologías y la digitalización de procesos abren un espacio para que la empresa innove y mejore su propuesta de valor (Eurofins Environment Testing, 2023). Adoptar metodologías como Building Information Modeling (BIM), promover el uso de materiales eco-amigables y transparentar toda la información de obra mediante plataformas digitales son factores que no solo aumentarán la confianza de los clientes, sino que también fortalecerán la imagen de la empresa como una constructora moderna, responsable y alineada a las tendencias globales (Echeverry, 2023).

Para que la empresa pueda responder a estas demandas externas, deberá trabajar internamente en la profesionalización de sus procesos, la actualización tecnológica y el fortalecimiento de su cultura organizacional. La empresa debe ser proactiva, lo que le permitirá mitigar riesgos como el cambio climático, las exigencias ambientales y la incertidumbre económica, y capitalizar tendencias como la sostenibilidad, la innovación tecnológica y las oportunidades de crecimiento en el sector inmobiliario y de infraestructura en la ciudad de Cusco.

5. Oportunidades y amenazas

En el anexo 2 se presenta la evaluación de oportunidades y amenazas, que revela que la empresa enfrenta un contexto dinámico donde la sostenibilidad, la digitalización y la formalización se consolidan como grandes oportunidades estratégicas. Los clientes buscan, cada vez más, proyectos eco-amigables, transparentes y con altos estándares de calidad, lo que permite a la empresa diferenciarse, ofreciendo construcciones sostenibles, con procesos digitalizados y garantías postventa claras. Además, el crecimiento de la inversión pública y sobre todo privada en la ciudad Cusco abre posibilidades para ampliar el portafolio, siempre que la empresa fortalezca sus capacidades administrativas y técnicas para participar exitosamente en licitaciones y proyectos más exigentes.

Sin embargo, también se presentan amenazas significativas asociadas a la volatilidad económica, el aumento de costos de materiales y las regulaciones ambientales cada vez más estrictas. Estos factores presionan directamente la rentabilidad y eficiencia operativa, mientras

que los riesgos climáticos propios de la región añaden incertidumbre a la ejecución de obras (Galindo y Samaniego, 2015). La combinación de estos factores exige que la empresa adopte una gestión de riesgos integral, que contemple planes de contingencia, una política eficiente de compras y un control riguroso de cumplimiento ambiental (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2010).

6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La tabla 7 presenta una evaluación cuantitativa de los factores externos que afectan a la empresa, divididos en oportunidades y amenazas, cada uno con su respectivo peso, calificación y ponderación. Dentro de las oportunidades, se destacan principalmente la recuperación del turismo con una ponderación de 0.45, seguida por la alta correlación del sector construcción y la tendencia a la baja de tasas de interés, ambas con 0.3. El déficit habitacional aporta 0.2, mientras que factores como analítica predictiva, las nuevas herramientas de gestión - BIM y los Créditos Vivienda Verde presentan una ponderación de 0.1 cada uno. En conjunto, las oportunidades suman una ponderación total de 1.55, lo que sugiere un entorno externo positivo, con diversas condiciones que la organización puede aprovechar para fortalecer su posicionamiento y desarrollo estratégico.

Las amenazas presentan un impacto relativamente menor, con un subtotal de 0.9. Entre las más relevantes se encuentran la baja disponibilidad de terrenos con una ponderación de 0.3; la inestabilidad política tiene una ponderación de 0.2, mientras que la precariedad del ejecutivo, la desigualdad regional, las obligaciones fiscales para alquileres a corto plazo y las variaciones de la oferta y demanda, todas con una ponderación de 0.1, lo que indica su nivel de riesgo para el sector. A pesar de la presencia de estos factores adversos, la suma total de la matriz es de 2.45, superando el valor promedio de 2, lo cual refleja que las oportunidades superan significativamente a las amenazas. Esto posiciona a la organización en un contexto externo favorable, siempre que logre diseñar estrategias eficaces para mitigar los riesgos y potenciar las ventajas identificadas.

Tabla 7*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Factores clave externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Recuperación del turismo	0.15	3	0.45
Alta correlación del sector construcción con la economía	0.1	3	0.3
Tasas de interés de referencia	0.1	3	0.3
Déficit habitacional	0.1	2	0.2
Analítica predictiva	0.05	2	0.1
Automatización de procesos	0.05	2	0.1
Créditos Mivivienda Verde	0.05	2	0.1
Subtotal oportunidades	0.6		1.55
Amenazas			
Precariedad del ejecutivo	0.05	2	0.1
Inestabilidad política	0.1	2	0.2
Baja disponibilidad de terrenos	0.1	3	0.3
Desigualdad regional	0.05	2	0.1
Obligaciones fiscales para alquileres a corto plazo	0.05	2	0.1
Variaciones de la oferta y demanda	0.05	2	0.1
Subtotal amenazas	0.4		0.9
TOTAL	1.00		2.45

Nota: Adaptado de David, 2013.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

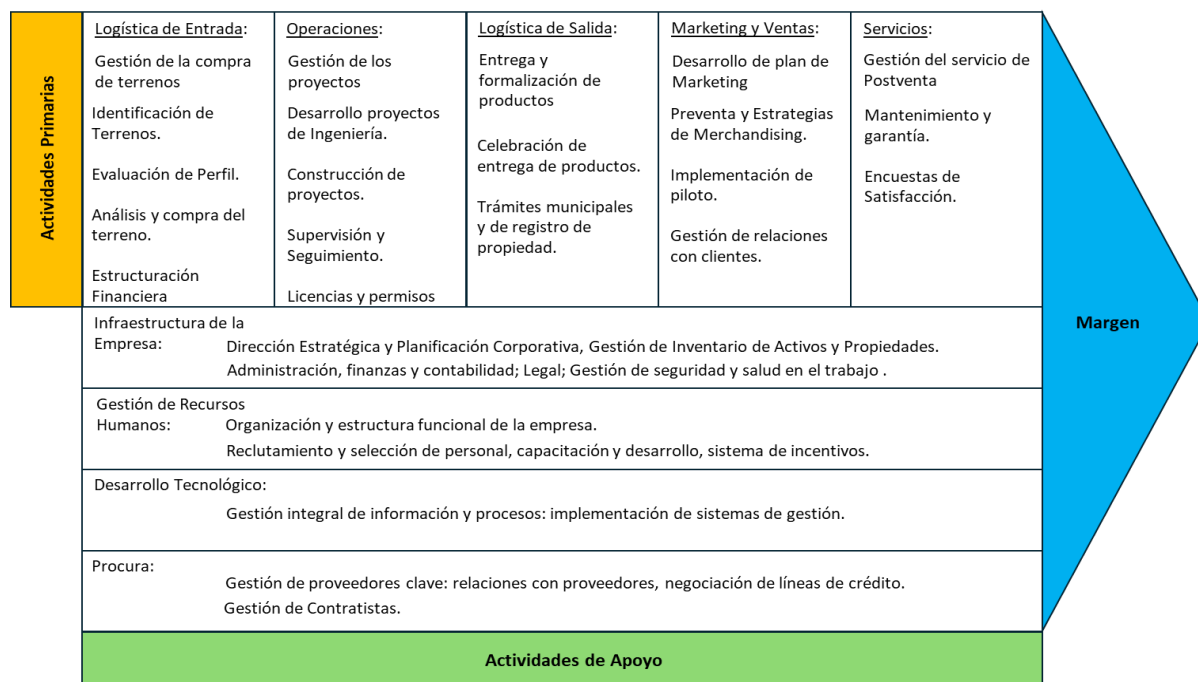
1. Descripción de cada una de las actividades de la Cadena de Valor

En la figura 3 se muestra las actividades de la cadena de valor de la empresa (Porter, 1985).

Dentro de ella se aprecian las actividades primarias y de apoyo.

Figura 3

Cadena de valor de Inkasa



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Dentro de las actividades primarias se tiene lo siguiente:

- **La logística de entrada** que se centra en la adquisición de terrenos estratégicos en Cusco, gestionando insumos esenciales y factibilidades de servicios como agua, electricidad y gas. Además, incluye la planificación financiera del proyecto, considerando financiamiento propio, externo o alianzas con propietarios. En cuanto a operaciones, la empresa gestiona sus proyectos desde el diseño arquitectónico y obtención de licencias hasta la construcción y supervisión. El diseño se desarrolla en dos fases: anteproyecto y proyecto en consulta, cumpliendo con normativas locales. La construcción es ejecutada por contratistas seleccionados mediante concurso, garantizando calidad y plazos. Adicionalmente, INKASA S.A.C. realiza procesos de procura independientes para la adquisición de materiales especializados.
- **Logística de salida.** Se enfoca en la entrega y formalización de las unidades inmobiliarias, garantizando una experiencia positiva para los propietarios. Este proceso incluye la coordinación de eventos de entrega, que pueden involucrar una pequeña celebración, la

gestión de trámites municipales y la inscripción de los departamentos en Registros Públicos. Inkasa prioriza la satisfacción del cliente, asegurando que la entrega sea eficiente, fortaleciendo su fidelización.

- **Área de Marketing y Ventas.** Se centra en la ejecución de un plan estratégico de marketing para impulsar la preventa de unidades inmobiliarias, con el objetivo de alcanzar al menos un 30% de colocación antes del inicio de la construcción. Entre sus acciones clave, la empresa desarrolla un departamento piloto que permite a los clientes conocer de primera mano los acabados y la calidad de las viviendas. Además, utiliza un *software* Customer Relationship Management (CRM) para gestionar relaciones con clientes potenciales, optimizando la tasa de conversión de ventas y fortaleciendo la fidelización en todo el proceso comercial.
- **Área de Servicios.** Se centra en la gestión del servicio de postventa, asegurando el mantenimiento y la atención a posibles reclamos tras la entrega de las unidades. Además, la empresa realiza encuestas de satisfacción para recopilar retroalimentación y mejorar sus futuros proyectos, enfoque que fortalece la confianza y fidelización del cliente, contribuyendo a la reputación y posicionamiento de Inkasa en el mercado inmobiliario.

Las actividades de apoyo son las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa.** Inkasa tiene una sólida estructura organizativa, diseñada para respaldar su visión y misión. La empresa se enfoca en la planificación estratégica a largo plazo, asegurando que los roles y responsabilidades estén bien definidos. Además, gestiona sus oficinas y propiedades en Cusco, optimizando el uso de sus activos para mejorar la eficiencia operativa.
- **Gestión de Recursos Humanos.** La empresa implementa procesos de reclutamiento y selección que garantizan la contratación de talento alineado con sus objetivos estratégicos. Además, promueve la capacitación continua para fortalecer las habilidades técnicas de su equipo. A través de sistemas de incentivos y bonificaciones fomenta la motivación y compromiso de sus colaboradores, impulsando así el logro de sus metas corporativas.
- **Desarrollo tecnológico.** La empresa apuesta por la innovación mediante la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas como CRM y ERP, que optimizan la gestión de información y los procesos internos. Estas herramientas facilitan la gestión integral de proyectos, desde la atención al cliente hasta el control de inventarios y finanzas. Además, el uso de *software* especializado como Autocad Revit mejora la precisión y eficiencia en la planificación y construcción de sus desarrollos inmobiliarios.

- **Procura o abastecimiento.** Realiza una gestión eficiente de proveedores y contratistas, lo que es fundamental en el desarrollo de los proyectos de Inkasa. El proceso incluye la selección y negociación para garantizar la calidad de los materiales y servicios utilizados. Además, la empresa realiza compras estratégicas de partidas clave, asegurando el control y la calidad final de cada proyecto inmobiliario.

2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En el anexo 3 se observa una propuesta integral de métricas clave para evaluar el desempeño de la empresa en cada eslabón de su cadena de valor. Esta selección de indicadores permite medir aspectos críticos en dos niveles: por un lado, las actividades de apoyo, esenciales para el funcionamiento interno de la empresa, y por otro, las actividades primarias, directamente relacionadas con el desarrollo de proyectos, desde la adquisición de terrenos hasta la postventa y la satisfacción del cliente.

En las actividades de apoyo se priorizan indicadores de eficiencia administrativa, gestión de talento humano, nivel de digitalización de procesos y cumplimiento de proveedores, lo cual refleja la importancia de la estructura interna y la tecnología como factores habilitadores para mejorar la productividad y la calidad. En cuanto a las actividades primarias, los indicadores se centran en el cumplimiento de cronogramas, la eficiencia en el uso de recursos, la calidad de los procesos constructivos y la experiencia final del cliente (Macías-Villaceres *et al.*, 2021).

3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

David (2013) formula una matriz de perfil competitivo para realizar las comparaciones entre competidores de una misma actividad económica, que es importante para evaluar las ventajas y desventajas que podrán ser abordadas de manera efectiva. En el anexo 4 se presenta un análisis comparativo entre Inkasa y las empresas competidoras Copacabana, Degol y Procasa, tomando como referencia un conjunto de indicadores clave de desempeño relacionados directamente con las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor. Esta comparación permite evaluar el desempeño relativo de cada empresa frente a sus competidores directos, identificando fortalezas y áreas de mejora en términos de eficiencia, calidad, cumplimiento, digitalización, y satisfacción del cliente.

El análisis muestra que Copacabana es la empresa con mejor desempeño general (promedio 3.40), destacándose especialmente en indicadores como eficiencia administrativa, productividad y cumplimiento de cronogramas, lo que refleja una operación bien estructurada. Por su parte, Inkasa alcanza un promedio de 3.10, mostrando un desempeño competitivo sólido, con fortalezas en rotación de personal clave, satisfacción del cliente y cumplimiento documental de entrega; también presenta oportunidades de mejora en la digitalización de

procesos y la gestión de proveedores homologados. En contraste, Degol y Procasa presentan desempeños inferiores, especialmente esta última, cuya baja calificación promedio de 1.85 revela deficiencias significativas en casi todos los procesos evaluados, lo que podría reflejar problemas de formalización, gestión operativa y enfoque al cliente.

4. Determinación de las competencias de la empresa

Moreno Ahumada *et al.* (2020) desarrollaron una tabla para la determinación de las competencias de una empresa, siendo esto importante para evaluar sus ventajas y desventajas competitivas. En el anexo 5 se muestran las competencias determinadas para la empresa, que cuenta con un conjunto de competencias importantes que sustentan su actual desempeño competitivo en el sector construcción, destacándose principalmente en la gestión de clientes, el seguimiento de proyectos y el cumplimiento normativo. Estas competencias muestran que la empresa ha desarrollado capacidades sólidas en términos de relación y comunicación con sus clientes, asegurando un adecuado servicio postventa y un manejo transparente de la información. Asimismo, la coordinación interna y el cumplimiento de plazos muestran un nivel aceptable de madurez operativa, lo cual es un punto fuerte en un mercado donde la formalidad y la confianza son factores determinantes para captar nuevos contratos. El conocimiento actualizado de la normativa aplicable y la correcta gestión documental indican que la empresa tiene una formalidad aceptable.

Sin embargo, el análisis evidencia importantes debilidades en digitalización, gestión de proveedores y adopción tecnológica, lo cual limita su capacidad para optimizar costos, mejorar eficiencia y adaptarse a las nuevas tendencias del sector. La falta de un sistema robusto de homologación y evaluación de proveedores incrementa el riesgo operativo, mientras que el bajo nivel de digitalización frena la agilidad en la toma de decisiones y la trazabilidad de los procesos. Adicionalmente, la escasa adopción de técnicas y herramientas innovadoras, como BIM avanzado o automatización de procesos constructivos, reduce su capacidad para diferenciarse en el mercado a través de la innovación. Estas áreas críticas de mejora son clave para fortalecer la propuesta de valor de la empresa y asegurar su competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Barney (1991) desarrolló una herramienta clave para analizar los recursos y capacidades internas de una empresa evaluando si son Valiosos (V), Raros (R), Imitables (I) y si está Organizada (O). En el anexo 6 se aprecia la evaluación de los recursos y capacidades estratégicas de la empresa, considerando su valor, rareza, dificultad de imitación y su nivel de organización para aprovecharlos. Esta matriz refleja que Inkasa tiene fortalezas competitivas

en áreas como la relación con clientes, cumplimiento de cronogramas, conocimiento normativo, servicio postventa y capital humano especializado, lo que le otorga ventajas competitivas temporales que, si bien aportan al desempeño actual, no garantizan una posición sostenible en el largo plazo debido a su imitabilidad, ya que algunos competidores las poseen actualmente. La matriz evidencia debilidades relevantes en digitalización de procesos, innovación tecnológica y sistema formal de gestión de proveedores, áreas que son clave para la eficiencia, sostenibilidad y diferenciación futura de la empresa. Los promedios globales reflejan un desempeño medio, con calificaciones de 3.30 en valor y 3.10 en organización, pero con calificaciones más bajas en rareza e imitabilidad, lo que sugiere que muchos de los recursos que la empresa posee no son exclusivos ni difíciles de copiar por la competencia. Para lograr una ventaja competitiva sostenible deberá reforzar su capacidad de innovación, apostar por la transformación digital y desarrollar un modelo de cadena de suministro más sólido y estratégico.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

David (2013) desarrolló esta matriz para la evaluación de los factores internos de una empresa, realizando una especie de auditoría interna que permite encontrar fallas que deber ser consideradas y corregidas. En la tabla 8 se muestra la Matriz EFI de la empresa, donde se identifican las fortalezas y debilidades que impactan en su desempeño. Las fortalezas, con un peso total de 0.54 y una ponderación de 2.1, destacan la relación cercana con clientes, el cumplimiento de cronogramas de obra y la experiencia normativa, que son ventajas competitivas. Sin embargo, las debilidades, con un peso de 0.46 y una ponderación de 0.92, evidencian limitaciones en digitalización, innovación tecnológica y financiamiento, aspectos clave a mejorar. Con una calificación total de 3.02, la empresa se encuentra en una posición interna sólida, aunque con áreas críticas que requieren estrategias de optimización y modernización.

Tabla 8*Matriz EFI*

Factores clave internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Diseño contemporáneo y domótica	0.04	4	0.16
Acceso a financiamiento bancario estable	0.07	4	0.28
Estrategia digital efectiva para inversionistas	0.06	3	0.18
Proyectos con alto atractivo para inversionistas	0.04	3	0.12
Relación sólida con bancos	0.07	4	0.28
CRM y herramientas digitales optimizan gestión	0.04	4	0.16
Uso eficiente del espacio para diferenciarse	0.04	3	0.12
Organización ágil y colaborativa	0.06	3	0.18
Programas de incentivos con 75% de retención	0.04	3	0.12
Subtotal fortalezas	0.46		1.6
Debilidades			
Margen de ganancia por debajo del objetivo	0.05	2	0.1
Baja participación en el mercado (5%)	0.05	2	0.1
Conversión de leads insuficiente (1%)	0.04	2	0.08
Elevado tiempo de ventas (12 meses)	0.05	2	0.1
Costos de construcción elevados (US\$ 680/m ²)	0.05	1	0.05
Falta de programa de experiencia de clientes	0.05	2	0.1
Poca certificación en sostenibilidad	0.04	2	0.08
Inversión en innovación inferior al 5%	0.05	1	0.05
Falta de alineación de KPI estratégicos	0.05	1	0.05
Procesos internos poco eficientes	0.07	2	0.14
Baja inversión en capacitación del personal	0.04	1	0.04
Subtotal debilidades	0.54		0.89
TOTAL	1		2.49

Nota: Adaptado de David, 2013.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

1. Descripción de la oferta y demanda

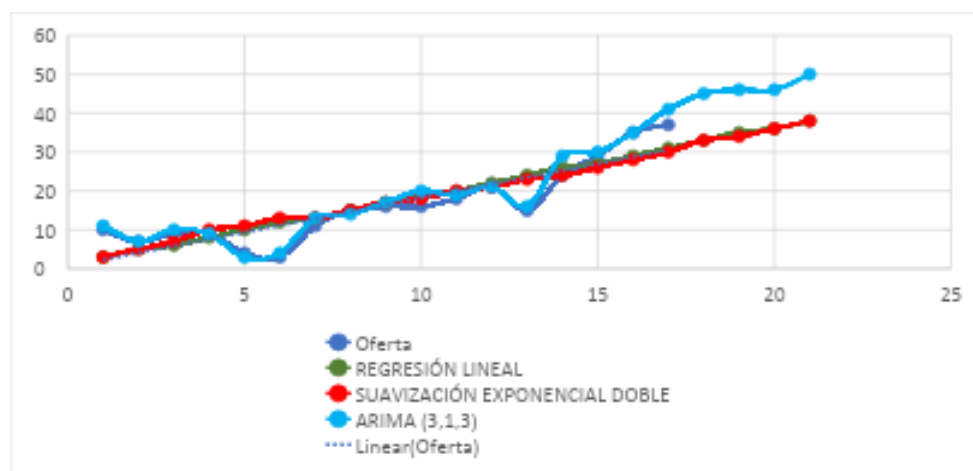
1.1 Oferta

En la figura 4 se muestra la proyección de la oferta de la ciudad de Cusco para los años 2025 a 2028. Se realizaron 3 modelos para realizar la proyección: Regresión Lineal, Suavización Exponencial Doble y ARIMA 3,1,3. Al realizar las medidas de error se determinó que el mejor modelo de proyección fue el de ARIMA 3,1,3. Los modelos usados fueron definidos a partir de lo recomendado por Nahamías (2007).

En el año 2024 la empresa inició 2 nuevos proyectos (5.41% del total entre todas las inmobiliarias), con un total de 14 departamentos por proyecto. Considerando este porcentaje en las proyecciones se considerará al menos 3 proyectos por año dentro del plan estratégico, cada proyecto con 14 departamentos, siendo así un total de 42 departamentos. En el anexo 7 se puede visualizar la información utilizada y obtenida para realizar la proyección.

Figura 4

Proyección de la oferta



Nota: Elaboración propia, 2025.

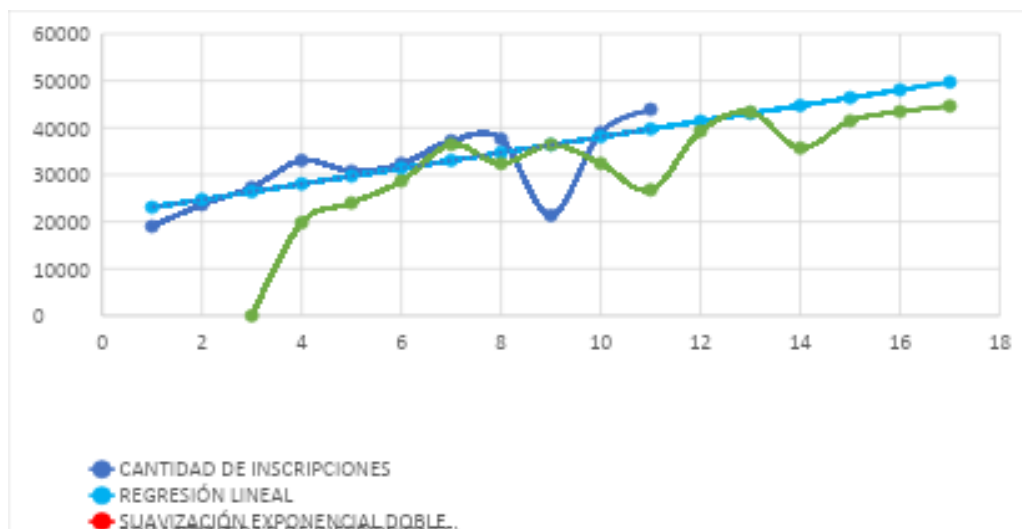
1.2 Demanda

En la figura 5 se muestran los resultados del análisis realizado para proyectar la demanda en la ciudad de Cusco para los años 2025 a 2028. Esto se determinó considerando la cantidad de inscripciones en el registro de propiedad inmueble en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Se realizaron 3 modelos para realizar la proyección: Regresión Lineal, Suavización Exponencial Doble y ARIMA 3,1,3, en base a lo propuesto por Nahamías (2007). Al realizar las medidas de error se determinó que el mejor modelo de proyección fue la Regresión Lineal.

Los resultados muestran un incremento significativo en la cantidad de inscripciones en la ciudad de Cusco; por lo tanto, la demanda que la empresa podrá cubrir será igual a lo indicado en el análisis de la oferta. En el anexo 08 se presentan los datos recolectados y calculados para las proyecciones.

Figura 5

Proyección de la demanda



Nota: Elaboración propia, 2025.

1.3 Competencia en el mismo sector

En el anexo 9 se aprecia que el mercado inmobiliario de Cusco en el año 2024 muestra una clara diferencia en las operaciones de las diversas empresas. Procasa Construcción e Inmobiliaria lidera con 5 proyectos y 103 departamentos ofertados, proyectando ingresos anuales de más de US\$ 10 millones, siendo la empresa con mayor participación en ventas. En contraste, Inkasa, con solo 2 proyectos y 28 departamentos ofertados, maneja una escala mucho menor y una proyección de ingresos de US\$ 316,920, lo que refleja una estrategia más limitada a comparación de las grandes desarrolladoras. Empresas como Degol Constructora y Copacabana Constructora Inmobiliaria muestran una oferta significativa en términos de número de proyectos e ingresos, mientras que Inkasa se mantiene en un nivel más modesto en términos de presencia de mercado.

La diferencia de precios por metro cuadrado es notable, ya que empresas como Nexo Inmobiliaria ofrece departamentos a US\$ 1,750 por metro cuadrado, mientras que la empresa en estudio comercializa a US\$ 1,590 por metro cuadrado, lo que sugiere que la ubicación, calidad o características de los proyectos pueden influir en el valor percibido.

2. Matriz de Perfil Competitivo

David (1993) presenta la matriz de perfil competitivo para comparar el desempeño de una empresa frente a sus competidores, evaluando las actividades más significativas dentro de unos valores de calificación de 1 a 4, considerando los pesos de estas y obteniendo así un ponderado final. En el anexo 10 se muestran los resultados de las actividades más resaltantes de los competidores directos de la empresa. Se muestra que Degol (3.45) y Procasa (3.25) lideran el sector, mostrando un desempeño superior en áreas como gestión de proyectos, digitalización de procesos e innovación tecnológica. Copacabana (2.9) se ubica en un nivel intermedio, con un enfoque equilibrado en gestión de clientes y marketing. Inkasa (2.72) tiene el menor puntaje, reflejando áreas de mejora en proveedores, digitalización e innovación tecnológica, aunque mantiene una posición relativamente fuerte en cumplimiento normativo y sostenibilidad.

CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DE LAS ESTRATEGIAS

1. Análisis y propuesta de misión, visión y valores

Considerando la visión actual de la empresa y lo que menciona David (2013) que la visión debe mostrar lo que la empresa quiere convertirse, se presenta una nueva propuesta de visión: “Para el año 2028, ser el desarrollador inmobiliario líder en innovación y sostenibilidad, reconocido por su solidez técnica, eficiencia operativa y diseño de vanguardia, creando espacios habitacionales de alto valor para la comunidad.”

Considerando la misión actual de la empresa y considerando lo que menciona David (2013) que la misión es el propósito que debe distinguir a la empresa de las demás. Se considera como nueva propuesta de la empresa: “Desarrollar y ejecutar proyectos inmobiliarios innovadores y sostenibles en los sectores residencial, corporativo y hotelero, priorizando la funcionalidad, el diseño de vanguardia y la eficiencia operativa.”

Tomando en cuenta los valores actuales de la empresa reflejados en el triángulo filosófico RICOP y considerando que David (2013) menciona que los valores son los principios fundamentales que guían la toma de decisiones, se propone la siguiente definición de valores para la empresa:

- **Respeto.** Fomentamos relaciones basadas en la equidad, cortesía y trato justo con clientes, colaboradores y aliados estratégicos, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.
- **Integridad.** Actuamos con ética, transparencia y profesionalismo en cada etapa del proyecto, asegurando confianza en nuestras operaciones.
- **Compromiso.** Nos dedicamos con responsabilidad y enfoque en la excelencia para cumplir nuestros objetivos y superar las expectativas de nuestros clientes e inversionistas.
- **Orientación a resultados.** Trabajamos con metas claras y medibles, optimizando procesos para garantizar eficiencia y éxito en cada proyecto.
- **Proactividad.** Nos anticipamos a los cambios y desafíos del sector, promoviendo la innovación y la mejora continua en nuestros procesos y estrategias.
- **Sostenibilidad.** Desarrollamos proyectos con enfoque ambiental y social, priorizando la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos.
- **Excelencia operativa.** Buscamos la optimización en cada etapa del proceso inmobiliario, garantizando calidad y alto rendimiento en nuestras entregas.
- **Innovación.** Implementamos soluciones tecnológicas avanzadas y diseño de vanguardia para diferenciarnos en el sector.

2. Objetivos general y estratégicos

2.1 Objetivo general

Incrementar en un 15% los indicadores de desempeño operacional y de rentabilidad de Inkasa en el mercado inmobiliario de Cusco en los próximos 3 años, mediante una mejor segmentación y experiencia de sus clientes, y fortalecimiento de su eficiencia operativa y financiera.

2.2 Objetivos estratégicos

- **O.E.1.** Segmentar el público objetivo de Inkasa S.A.C. y desarrollar una oferta de valor diferenciada basada en innovación, sostenibilidad y diseño de vanguardia, permitiendo un incremento en precios de hasta un 10%, sin afectar la competitividad en el mercado.
- **O.E.2.** Implementar un programa de Experiencia del Cliente que permita mejorar la tasa de cierre de ventas al 5% y el Net Promoter Score (NPS) Relacional a 70 puntos, para el año 2028, a través de estrategias de personalización, digitalización y servicio postventa.
- **O.E.3.** Adoptar tecnologías de transformación digital como BIM, IoT y herramientas de automatización en los procesos de diseño, planificación y supervisión de proyectos, con el objetivo de reducir los plazos de ejecución en un 15% en promedio respecto al histórico de los últimos tres años.
- **O.E.4.** Ampliar el acceso a fuentes de financiamiento alternativas como asociaciones en participación, logrando una reducción de costos financieros en al menos un 20% y disminuyendo la necesidad de aportes propios en la estructura de financiamiento de cada proyecto.

3. Formulación de Estrategias

3.1 Matriz FODA cruzada

En la tabla 9 se presenta el análisis estratégico de la empresa mediante la matriz FODA cruzada. En el cuadrante Estrategias Oportunidad / Debilidad, se proponen acciones para aprovechar las oportunidades del entorno a pesar de las debilidades internas. Por ejemplo, la estrategia O6-D5 sugiere implementar tecnologías BIM para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar el riesgo de incumplimiento de plazos, mientras que la estrategia O3-D9 plantea usar herramientas digitales para alinear mejor los procesos con los KPI estratégicos. Esto refleja un enfoque en modernización tecnológica como respuesta a las debilidades operativas y de gestión. En el cuadrante Estrategias Amenaza / Debilidad, las estrategias están orientadas a mitigar los riesgos externos que podrían amplificar las debilidades internas. Por ejemplo, A6-D5 propone diversificar las fuentes de financiamiento de terrenos para mitigar la variabilidad de la oferta y la demanda, y A2-D7 plantea aumentar la inversión en innovación para reducir

la dependencia del entorno político. Estas estrategias buscan blindar a la organización ante amenazas inestables como el contexto político y el acceso a recursos clave.

En cuanto al cuadrante Estrategias Oportunidad / Fortaleza, se promueven estrategias ofensivas que combinan las fortalezas internas con las oportunidades del entorno. Por ejemplo, O1-F3 plantea aprovechar la recuperación del turismo y el acceso a canales digitales para captar nuevos clientes en el sector inmobiliario, mientras que O6-F6 busca mejorar la eficiencia utilizando herramientas digitales CRM. Estas estrategias destacan por su potencial para generar crecimiento e innovación. En el cuadrante Estrategias Amenaza / Fortaleza, se plantean acciones para utilizar las fortalezas internas como defensa ante amenazas externas. Por ejemplo, A5-F9 busca fortalecer programas de incentivos para retención de talento frente a la incertidumbre del mercado, y A3-F4 plantea implementar modelos de negocio flexibles para adaptarse a la baja disponibilidad de terrenos. Estas estrategias se enfocan en aumentar la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación de la empresa frente al entorno cambiante

Tabla 9

Matriz FODA cruzada

	Oportunidades	Amenazas
	O1. Recuperación del turismo O2. Alta correlación del sector construcción con la economía O3. Tendencia a la baja de tasas de interés O4. Déficit habitacional O5. Analítica predictiva O6. Nuevas herramientas digitales de gestión O7. Créditos Mivivienda Verde	A1. Precariedad del ejecutivo A2. Inestabilidad política A3. Baja disponibilidad de terrenos A4. Desigualdad regional A5. Obligaciones fiscales para alquileres a corto plazo A6. Variaciones de la oferta y demanda
Debilidades	Estrategias Oportunidad / Debilidad	Estrategias Amenaza / Debilidad
D1. Margen de ganancia por debajo del objetivo D2. Baja participación de mercado (5%) D3. Insuficiente conversión de leads (1%) D4. Elevado tiempo de ventas (12 meses) D5. Costos de construcción elevados (US\$ 680/m ²) D6. Falta de programa de experiencia de clientes D7. Poca certificación en sostenibilidad D8. Inversión en innovación inferior al 5% D9. Falta de alineación de KPI estratégicos D10. Procesos internos poco eficientes D11. Baja inversión en capacitación del personal	O6-D5: Implementar tecnologías BIM para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar el riesgo de incumplimiento de plazos. O6-D9: Automatizar procesos internos con herramientas digitales para mejorar eficiencia y reducir la falta de alineación en los KPI estratégicos. O7-D10: Diseñar un programa de formación y capacitación del personal, enfocado en la eficiencia operativa y en la gestión financiera para mejorar la competitividad. O2-D2: Segmentar y desarrollar propuestas diferenciadas para mejorar márgenes de ganancia y aumentar la participación en el mercado. O4-D3: Implementar estrategias de marketing digital avanzadas para mejorar la tasa de conversión de leads y atraer mayor demanda. O2-D6: Implementar un modelo de experiencia del cliente enfocado en un perfil inversionista para consolidar la segmentación del público objetivo.	A6-D5: Diversificar fuentes de financiamiento de terrenos a través de contratos de asociación en participación con el fin de minimizar la carga financiera y preservar la liquidez en las etapas clave del proyecto. A2-D7: Incrementar la inversión en innovación en al menos un 15% para reducir la dependencia del entorno político y mejorar la competitividad. A1-D6: Incorporar certificaciones sostenibles en proyectos inmobiliarios para diferenciarse y atraer inversores con visión a largo plazo. A3-D4: Reducir el tiempo de venta mediante modelos de captación temprana de clientes y alianzas estratégicas con inversionistas.
Fortalezas	Estrategias Oportunidad / Fortalezas	Estrategias Amenaza / Fortaleza
F1. Diseño contemporáneo y doméstica F2. Acceso a financiamiento bancario estable F3. Estrategia digital efectiva para inversionistas F4. Proyectos con alto atractivo para inversionistas F5. Relación sólida con bancos F6. CRM y herramientas digitales optimizan gestión F7. Uso eficiente del espacio para diferenciarse F8. Organización ágil y colaborativa F9. Programas de incentivos con 75% de retención	O1-F3: Aprovechar la recuperación del turismo para potenciar campañas digitales enfocadas en inversionistas extranjeros interesados en bienes raíces. O6-F6: Mejorar la experiencia del cliente a través de CRM y herramientas digitales, integrando automatización en la gestión de ventas. O4-F2: Aprovechar la relación con bancos para estructurar financiamiento innovador de proyectos dirigidos a cerrar el déficit habitacional. O5-F7: Aplicar analítica predictiva en la gestión de proyectos para optimizar espacios y diferenciarse en el mercado.	A5-F9: Fortalecer programas de incentivos y retención de talento para evitar la rotación en momentos de incertidumbre política. A3-F4: Implementar modelos de negocio flexibles para reducir el impacto de la baja disponibilidad de terrenos en los proyectos inmobiliarios. A2-F5: Potenciar alianzas con bancos para reducir riesgos asociados a la inestabilidad política y mejorar el acceso al crédito hipotecario.

Nota: Adaptado de David, 2013.

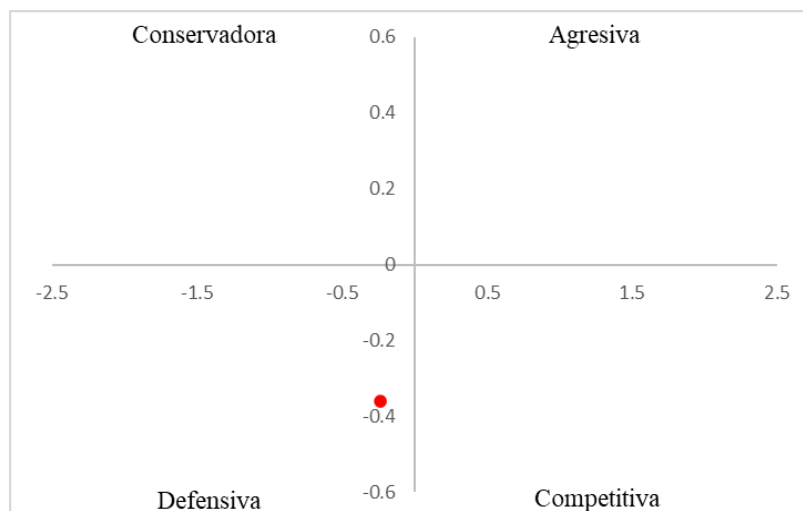
3.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

En la figura 6 se presenta la matriz PEYEA (D'Alessio, 2008), que permite evaluar la posición estratégica de la empresa en función de sus fortalezas, debilidades y las condiciones del entorno. En este caso, los valores obtenidos en los ejes X e Y indican una estrategia de crecimiento y defensiva. El eje X, que representa la diferencia entre fortalezas y ventajas competitivas, arroja un valor de -0.24, lo que sugiere que la empresa tiene áreas de oportunidad para fortalecer sus capacidades internas y mejorar su posición en el mercado. El eje Y refleja la diferencia entre oportunidades y amenazas, y muestra un resultado de -0.36, indicando una orientación hacia la estrategia defensiva debido a la presencia de amenazas externas que pueden afectar su desarrollo.

Dicha ubicación en el cuadrante inferior izquierdo sugiere que la empresa debe priorizar estrategias de consolidación y reestructuración, centrándose en mitigar sus debilidades y responder de manera proactiva a los riesgos del entorno. En este sentido, resulta clave fortalecer la digitalización de procesos, optimizar la gestión financiera y mejorar la capacidad de adaptación a las normativas vigentes. Esta estrategia defensiva puede servir como un punto de partida para alcanzar una mayor competitividad y, posteriormente, transitar hacia un enfoque de crecimiento sostenible. En el anexo 11 se presentan los datos utilizados para la generación de la matriz PEYEA.

Figura 6

Matriz PEYEA



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

3.3 Matriz Interna – Externa

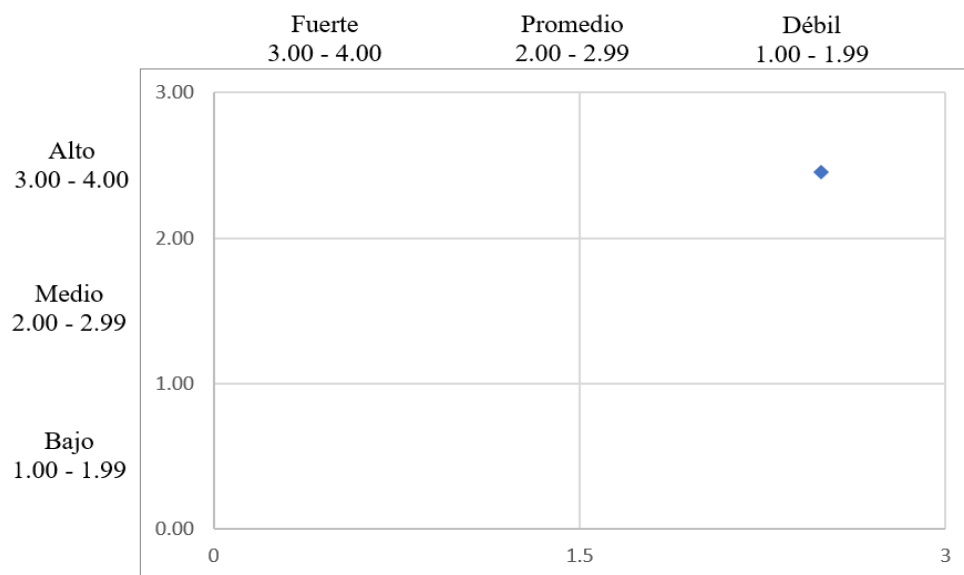
En la figura 7 se muestra la matriz Interna-Externa (D'Alessio, 2008), que permite evaluar la posición estratégica de la empresa en función de sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). En este caso, la empresa se ubica en la intersección de

un entorno externo de nivel medio (2.45 en la matriz EFE) y una posición interna fuerte (2.49 en la matriz EFI), lo que indica que cuenta con una estructura interna sólida y bien posicionada, lo que le permite aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar sus amenazas.

En la figura 7 se aprecia que el punto azul se ubica en el cuadrante superior derecho, indicando una posición interna débil (entre 1.00 y 1.99) y un entorno externo alto (entre 3.00 y 4.00). Esta ubicación corresponde a la celda III, que sugiere una estrategia de tipo selectiva o de concentración en segmentos específicos. Aunque el entorno externo es favorable y ofrece oportunidades, las capacidades internas de la organización aún son limitadas, lo que impide aprovechar plenamente dichas condiciones.

Figura 7

Matriz Interna-Externa



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

3.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En la tabla 10 se presenta la Matriz BCG. Esta matriz fue propuesta por Henderson (1970), la cual clasifica las unidades de negocio o proyectos de la empresa en función de su participación de mercado y su crecimiento. Se observa que los proyectos inmobiliarios premium se encuentran en la categoría de Estrella, lo que indica que poseen una alta participación en el mercado y un crecimiento elevado, por lo que requieren inversiones constantes para consolidar su liderazgo.

Los proyectos de vivienda social y los proyectos sostenibles (BIM, verdes) se clasifican como Interrogantes ya que, aunque presentan un crecimiento alto, su participación en el mercado aún es baja o media, lo que indica que requieren de estrategias de posicionamiento y diferenciación para consolidarse. En cambio, los proyectos comerciales y hoteleros se posicionan como Vaca

Lechera, lo que indica que tienen una participación de mercado estable pero en un sector con menor crecimiento, generando flujos de caja constantes que pueden ser reinvertidos en otras áreas estratégicas.

Tabla 10

Matriz BCG

Unidad de negocio / Proyecto	Participación de mercado	Crecimiento del mercado	Posición en BCG
Proyectos inmobiliarios premium	Alta	Alta	☀ Estrella
Proyectos de vivienda social	Media	Alta	? Interrogante
Proyectos comerciales y hoteleros	Baja	Media	🐄 Vaca Lechera
Proyectos sostenibles (BIM, verdes)	Baja	Alta	? Interrogante

Nota: Adaptado de Henderson, 1970.

3.5 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

En el anexo 12 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) (D'Alessio, 2008), herramienta utilizada para comparar y priorizar las posibles estrategias que puede adoptar una organización, evaluando su alineación con factores clave internos y externos. Esta matriz considera 4 enfoques estratégicos: i) expansión de mercado; ii) diferenciación con innovación; iii) optimización operativa y iv) fortalecimiento financiero. Cada estrategia es calificada en función del impacto que tendría frente a oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, considerando el peso relativo de cada factor.

Los resultados muestran que la estrategia con mayor puntaje ponderado es la expansión de mercado (2.18), seguida por fortalecimiento financiero (1.92), diferenciación con innovación (1.89) y, finalmente, optimización operativa (1.71). Este resultado sugiere que, a pesar de las debilidades internas y amenazas externas detectadas en matrices anteriores (como PEYEA o FODA cruzada), la organización cuenta con condiciones favorables, como un entorno externo con oportunidades relevantes y fortalezas clave como acceso a financiamiento, proyectos atractivos y herramientas digitales, para priorizar una estrategia orientada a crecer en nuevos mercados. No obstante, también se recomienda complementar dicha estrategia con acciones enfocadas en el fortalecimiento financiero y la innovación, ya que los puntajes de estas alternativas también son elevados. De este modo, la organización puede expandirse y hacerlo de forma sostenible, competitiva y financieramente sólida.

3.6 Alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos

En la tabla 11 se muestra la matriz de alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2008), y se presenta la correspondencia entre las estrategias formuladas y los 4 objetivos estratégicos de la empresa. Se observa que algunas estrategias tienen una alineación transversal con múltiples objetivos estratégicos. Por ejemplo, la estrategia F6-O7 de desarrollar

proyectos diferenciados con certificaciones sostenibles se alinea con 3 objetivos estratégicos, lo que indica su importancia dentro del plan de acción. Asimismo, estrategias como D6-A5 (buscar acuerdos con instituciones financieras) y D2-A6 (optimizar costos mediante tecnologías BIM) están orientadas principalmente al fortalecimiento financiero y la optimización operativa. Esto sugiere que la empresa debe enfocarse en estrategias que maximicen el impacto en varias dimensiones clave, asegurando un crecimiento sostenible y una mejora en su eficiencia operativa.

Tabla 11

Matriz de alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos

Estrategias	OE N°1	OE N°2	OE N°3	OE N°4
O6-D5: Implementar tecnologías BIM para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar el riesgo de incumplimiento de plazos.	X	X	X	
O6-D9: Automatizar procesos internos con herramientas digitales para mejorar eficiencia y reducir la falta de alineación en los KPI estratégicos.			X	
O7-D10: Diseñar un programa de formación y capacitación del personal enfocado en eficiencia operativa y gestión financiera para mejorar la competitividad.				X
O2-D2: Segmentar y desarrollar propuestas diferenciadas para mejorar márgenes de ganancia y aumentar la participación en el mercado.	X	X		X
O4-D3: Implementar estrategias de marketing digital avanzadas para mejorar la tasa de conversión de leads y atraer mayor demanda.	X	X		
O2-D6: Implementar un modelo de experiencia del cliente enfocado en cliente con perfil inversionista para consolidar la segmentación del público objetivo.	X	X		X
A6-D5: Diversificar fuentes de financiamiento de terrenos a través de contratos de asociación en participación con el fin de minimizar la carga financiera y preservar la liquidez en las etapas clave del proyecto.	X	X		X
A2-D7: Incrementar la inversión en innovación en al menos un 15% para reducir la dependencia del entorno político y mejorar la competitividad.				X
A1-D6: Incorporar certificaciones sostenibles en proyectos inmobiliarios para diferenciarse y atraer inversores con visión a largo plazo.	X			
A3-D4: Reducir el tiempo de venta mediante modelos de captación temprana de clientes y alianzas estratégicas con inversionistas.	X	X		
O1-F3: Aprovechar la recuperación del turismo para potenciar campañas digitales enfocadas en inversionistas extranjeros interesados en bienes raíces.	X	X		
O6-F6: Mejorar la experiencia del cliente a través de CRM y herramientas digitales, integrando automatización en la gestión de ventas.		X	X	
O4-F2: Aprovechar la relación con bancos para estructurar financiamiento innovador de proyectos dirigidos a cerrar el déficit habitacional.				X
O5-F7: Aplicar analítica predictiva en la gestión de proyectos para optimizar espacios y diferenciarse en el mercado.	X		X	
A5-F9: Fortalecer programas de incentivos y retención de talento para evitar la rotación en momentos de incertidumbre política.			X	
A3-F4: Implementar modelos de negocio flexibles para reducir el impacto de la baja disponibilidad de terrenos en los proyectos inmobiliarios.			X	
A2-F5: Potenciar alianzas con bancos para reducir riesgos asociados a la inestabilidad política y mejorar el acceso al crédito hipotecario.				X

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

3.7 Resumen de estrategias seleccionadas

En la tabla 12 se presentan las estrategias clave que han sido priorizadas en el plan estratégico de la empresa, alineadas con los 4 objetivos estratégicos. La selección de estas estrategias se basa en su impacto en la mejora del desempeño y competitividad de la empresa en el sector inmobiliario.

La primera estrategia (O6-D5) propone la implementación de tecnologías BIM para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar el riesgo de incumplimiento de plazos, alineándose con el enfoque de optimización operativa y fortalecimiento financiero, recomendados por las matrices PEYEA e IE. La segunda (O2-D2) busca segmentar y desarrollar propuestas diferenciadas para mejorar márgenes de ganancia y aumentar la participación en el mercado, contribuyendo directamente a superar debilidades internas clave y favoreciendo la expansión de mercado, estrategia priorizada en la MCPE. La tercera estrategia (O2-D6) enfatiza un enfoque en el cliente inversionista mediante un modelo de experiencia del cliente, lo cual complementa el fortalecimiento de la oferta comercial. Finalmente, la estrategia (A6-D5) responde a una amenaza crítica externa: la variabilidad de la oferta y la demanda de terrenos, y propone una respuesta defensiva y flexible mediante contratos de asociación, coherente con la posición de la organización en el cuadrante defensivo de la Matriz PEYEA.

Tabla 12

Resumen de estrategias seleccionadas

N°	Estrategia seleccionada
E1	O6-D5: Implementar tecnologías BIM para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar el riesgo de incumplimiento de plazos.
E2	O2-D2: Segmentar y desarrollar propuestas diferenciadas para mejorar márgenes de ganancia y aumentar la participación en el mercado.
E3	O2-D6: Implementar un modelo de experiencia del cliente enfocado en cliente con perfil inversionista para consolidar la segmentación del público objetivo.
E4	A6-D5: Diversificar fuentes de financiamiento de terrenos a través de contratos de asociación en participación con el fin de minimizar la carga financiera y preservar la liquidez en las etapas clave del proyecto.

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Ejecución de estrategias seleccionadas

4.1 Plan de implementación BIM

Según Hardin y McCool (2015), BIM es una poderosa herramienta que permite a los equipos de proyecto: diseñar, proyectar, planificar y secuenciar actividades en un entorno completamente digital; dicho de otra forma, posibilita “construir” la edificación de manera virtual antes que físicamente. Gracias a ello, es posible corregir errores y optimizar procesos de forma anticipada en el entorno virtual, evitando los elevados costos que implicaría

modificaciones sobre la marcha durante la construcción, así como retrasos en la entrega del proyecto.

Además de su capacidad para facilitar el diseño y la coordinación, BIM es una herramienta integral de gestión de proyectos que permite estimar costos con mayor precisión, reducir desperdicios, optimizar la programación, simular actividades constructivas y mejorar la administración de contratos y tareas (Baldwin, 2023). Entre sus principales dimensiones, destaca el BIM 3D, que permite pasar de representaciones en 2D a modelos tridimensionales, facilitando el diseño de estructuras complejas con mayor exactitud y reduciendo errores mediante el modelado paramétrico basado en objetos (Eastman *et al.*, 2008). El BIM 4D incorpora la programación del tiempo al modelo digital, integrando cronogramas con simulaciones constructivas a través de plataformas como Navisworks y Synchro, lo que mejora la coordinación entre especialidades y la comprensión del proceso constructivo (Hardin & McCool, 2015). Finalmente, el BIM 5D permite vincular los componentes del modelo con costos unitarios, reemplazando suposiciones por datos precisos e integrados, lo cual mejora significativamente la gestión presupuestaria a lo largo del ciclo del proyecto (Hardin & McCool, 2015).

4.1.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Adoptar e incorporar metodologías de trabajo basadas en la tecnología BIM en los procesos de diseño, planificación y control de ejecución de los proyectos inmobiliarios desarrollados por Inkasa, con el propósito de transformar digitalmente sus actividades operativas. Esta implementación permitirá mejorar la coordinación entre especialidades, anticipar errores en etapas tempranas, optimizar el uso de recursos y fortalecer la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos y presupuestos establecidos, elevando así la eficiencia y competitividad de sus operaciones.
- **Objetivos específicos**
 - Incorporar el desarrollo del modelado tridimensional (BIM 3D) en el 100% de los nuevos proyectos en el periodo 2025-2027 para detectar interferencias de diseño antes de la fase constructiva y reducir observaciones en obra en al menos un 30%.
 - Integrar herramientas de programación BIM 4D en al menos 2 proyectos piloto durante el primer año, que vinculen los modelos digitales con cronogramas de obra para mejorar la planificación y coordinación entre especialidades, y reducir desviaciones en la programación en un 15% respecto al histórico.
 - Implementar el uso de BIM 5D para estimar con mayor precisión los costos y optimizar el control del presupuesto en todos los nuevos proyectos desarrollados a partir del

segundo semestre de 2025, logrando una desviación máxima del 5% entre el presupuesto inicial y el costo real final del proyecto.

- Capacitar al 100% del equipo técnico y colaboradores clave de Inkasa en el uso de herramientas BIM en el primer año, estableciendo un manual interno de uso obligatorio como política de gestión.
- Evaluar y ajustar el proceso de implementación BIM mediante indicadores de eficiencia, control de costos y cumplimiento de plazos en los primeros 2 proyectos piloto, con revisiones trimestrales y un informe final de resultados al término del primer año.

4.1.2 Actividades a realizar

- **Fase 1: Diagnóstico y planificación preliminar**

- Analizar las competencias del equipo técnico actual para identificar brechas de conocimiento y habilidades relacionadas con BIM.
- Definir el modelo de implementación BIM (por casa, por un tercero, mixto) según los recursos y capacidades internas.

- **Fase 2: Adquisición de infraestructura y recursos**

- Adquirir el *software* necesario (Revit, Navisworks, Cost-It u otros) según las dimensiones BIM establecidas.
- Actualizar o adquirir equipos informáticos compatibles con los requerimientos técnicos del *software* BIM.
- Contratar o asignar personal especializado en BIM, si no se cuenta internamente con perfiles adecuados.

- **Fase 3: Capacitación y adaptación organizacional**

- Desarrollar un programa de capacitación interna progresiva, iniciando con BIM 3D (modelado), luego 4D (planificación) y, finalmente, 5D (presupuestos).
- Establecer protocolos internos de trabajo y lineamientos BIM (nombres de archivos, niveles de detalle, flujos de revisión, formatos estándar, etcétera).
- Designar un responsable o coordinador BIM que lidere la implementación y seguimiento de la metodología dentro de la empresa.

- **Fase 4: Implementación progresiva por dimensiones**

- Iniciar la implementación con un proyecto piloto utilizando solo BIM 3D, con acompañamiento técnico y revisión constante.
- Incorporar progresivamente el uso de BIM 4D, vinculando los modelos a cronogramas en el mismo proyecto o en uno posterior.

- Incluir la dimensión 5D, asociando costos al modelo y validando presupuestos en tiempo real durante la planificación.
- **Fase 5: Evaluación y mejora continua**
 - Medir los resultados de la implementación BIM mediante indicadores de eficiencia operativa, control de costos y cumplimiento de plazos.
 - Realizar ajustes y retroalimentación interna, documentando lecciones aprendidas y adaptando procesos según resultados.
 - Escalar la metodología BIM a todos los nuevos proyectos de Inkasa como estándar de trabajo.

4.2 Plan de segmentación y desarrollo de propuestas diferenciadas

La segmentación del mercado, según Kotler y Keller (2016), consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos que comparten características, necesidades y comportamientos similares. En el contexto del sector inmobiliario, Toral *et al.* (2019) plantea una segmentación basada en el estilo de vida, entendido como un patrón que cumple dos funciones esenciales: caracterizar al individuo y orientar su conducta. Asimismo, propone un enfoque grupal, en el cual el estilo de vida se refiere a un conjunto de personas que comparten características demográficas, actitudinales, valorativas y comportamentales comunes.

Desde esta perspectiva, Toral *et al.* (2019) sostienen que “en una segmentación por estilos de vida, el comportamiento forma parte de los criterios de clasificación y, por tanto, define también la conformación de los grupos”. Bajo este enfoque, se procederá al análisis de los 6 estilos de vida básicos existentes en el Perú, para identificar aquellos que conforman el segmento nicho al cual se dirigirá la estrategia comercial y de marketing de la organización. Este análisis permitirá diseñar propuestas más precisas y alineadas con los valores, aspiraciones y hábitos del público objetivo.

La estrategia de diferenciación de la oferta estará centrada en la mejora continua del producto, con el objetivo de ofrecer una propuesta de valor claramente diferenciada y competitiva en el mercado. Esta diferenciación se fundamentará en la capacidad de la organización para innovar y generar valor agregado a través de sus procesos, productos y servicios. En este sentido, Shepherd *et al.* (2019) señalan que “la innovación es la capacidad de un proceso para agregar valor a cualquier actividad o resultado específicos”, lo cual refuerza la importancia de adoptar una cultura organizacional orientada a la mejora constante y la diferenciación sostenida. Bajo este enfoque, la innovación se convierte en un pilar esencial para posicionar la oferta

inmobiliaria en segmentos específicos del mercado que valoran la exclusividad, eficiencia y adaptabilidad del producto.

4.2.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Incrementar el precio de la oferta de los departamentos, basado en una estrategia de propuesta de valor diferenciada, según preferencias, gustos y tendencias del segmento a quien se dirige el departamento.
- **Objetivos específicos**
 - Proponer la segmentación según los 6 estilos de vida propuestos por Arellano (2006), arquetipando a los clientes tipo, encontrando sus gustos y preferencias en base a este análisis, y trabajando una campaña segmentada que permita encontrar a los futuros clientes calificados.
 - Proponer un costo de inversión para la mejora e innovación del producto, realizando una estrategia de ventas dirigida al cliente nicho, para quien se implementarán productos y servicios complementarios siguiendo las tendencias y tecnologías en tendencia, que permitan elevar el precio de venta gradualmente hasta en un 10% adicional al precio de venta actual. Así, se propone el prototipado del producto mejorando en áreas de tecnología y marketing.
 - Proponer un nuevo precio del producto de hasta US\$ 100 por metro cuadrado adicionales al precio de venta actual, que permita incrementar y mejorar los márgenes deseados con la nueva propuesta de valor de la compañía.

4.2.2 Actividades a realizar

- **Fase 1: Segmentación de clientes según los 6 estilos de vida propuestos por Arellano**
 - Aplicación del modelo de estilos de vida de Arellano. Se utilizará la segmentación basada en los 6 estilos de vida propuestos por Arellano, diferenciando entre grupos proactivos (sofisticados, modernos y progresistas) y reactivos (formalistas, conservadores y austeros). Esta clasificación permitirá entender mejor los patrones de comportamiento, valores y niveles de ingreso de los consumidores, con el fin de construir una segmentación más precisa del mercado objetivo.
 - Identificación de arquetipos de cliente mediante encuestas. Mediante encuestas aplicadas a potenciales clientes se identificaron 3 perfiles dominantes: el cliente nómada, el cliente inversionista y el cliente independiente. Cada uno presenta necesidades, estilos de vida y expectativas particulares que servirán de base para definir estrategias comerciales diferenciadas.

- Análisis de expectativas y motivaciones por perfil. Se evaluarán los intereses, objetivos, preferencias de compra y hábitos de consumo de cada arquetipo. Esto permitirá comprender qué valora más cada grupo (flexibilidad, rentabilidad, independencia, diseño, etcétera) y ajustar la propuesta de valor del producto inmobiliario acorde a dichos criterios.
- Diseño de acciones estratégicas personalizadas. A partir del conocimiento generado se desarrollarán campañas de marketing segmentadas, propuestas habitacionales adaptadas a cada perfil, y mejoras en la experiencia del cliente. Las actividades incluirán: desarrollo de contenido personalizado, ajustes en los canales de venta, diseño de producto según prioridades del segmento, y definición de atributos diferenciadores clave para cada grupo objetivo.
- **Fase 2: Desarrollo de Innovación de Producto**
 - Comprensión del tipo de innovación: Se parte del modelo que ubica la innovación de producto como un componente central dentro de las distintas formas de innovación. La innovación se comprende como un proceso que puede evolucionar desde una mejora incremental hasta una transformación radical del producto o servicio. Se identifican tres niveles de impacto: innovación del producto/servicio, del proceso y estratégica.
 - Posicionamiento diferenciado: Se impulsa que la empresa logre diferenciarse progresivamente mediante productos innovadores, reforzando su valor en el mercado. Esta diferenciación se enmarca en una evolución del producto que añade valor sin alterar su esencia, permitiendo adaptarse a nuevas expectativas de los clientes sin incurrir en cambios radicales o disruptivos.
 - Tecnología y marketing: La estrategia de innovación estará impulsada por dos pilares: tecnología aplicada al producto y marketing orientado al valor percibido. Se busca no solo mejorar el producto, sino también comunicar de manera efectiva sus beneficios innovadores al cliente objetivo.
 - Iniciativas de innovación propuestas: Se plantean inversiones en mejoras específicas que generen valor tangible y diferenciación comercial, tales como: i) Domótica en departamentos: automatización básica por \$1,000.00 por unidad; ii) Cocina premium con piedra sinterizada y acabados diferenciados: \$500.00 por unidad; iii) Showroom de experiencia: implementación por \$5,000.00 por proyecto inmobiliario (promedio de 25 unidades).

- **Fase 3: Propuesta de Valor y Precio de la Oferta del Departamento**

- Precio basado en valor. Se adopta una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido, lo que implica definir el precio en función de lo que el cliente está dispuesto a pagar, en lugar de limitarse a los costos de producción, Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2016). Este enfoque permite alinear la propuesta de valor con las expectativas del segmento objetivo y maximizar la rentabilidad.
- Termómetro de precios. Se utilizará el modelo gráfico del termómetro de fijación de precios, desarrollado por Dolan, R. J., & Gourville, J. T. (2014), el cual permite visualizar la relación entre tres elementos clave: i) Valor económico real (límite superior del precio); ii) Valor percibido por el cliente (precio de referencia); iii) Costo de los bienes vendidos (límite inferior del precio).
- Cálculo de precios, con base en el análisis realizado, se han determinado los siguientes valores: i) Valor económico real: \$1,900 por m² (máximo valor justificable); ii) Valor percibido: \$1,600 por m² (precio que el cliente estaría dispuesto a pagar); iii) Costo de los bienes vendidos: \$1,500 por m² (precio mínimo viable). Este análisis permite establecer un rango de precios estratégico, donde el precio final de venta puede situarse entre US\$ 1,500 y US\$ 1,600 por metro cuadrado, asegurando la rentabilidad y competitividad sin sobrepasar la percepción de valor del cliente.
- Resultado esperado. Alineación entre valor y propuesta comercial. Una vez consideradas estas variables, se podrá definir una propuesta de valor sólida, coherente con el perfil del cliente objetivo identificado en la Fase 1, y con el nivel de diferenciación planteado en la Fase 2. Este enfoque refuerza la estrategia de diferenciación basada en innovación y experiencia, garantizando la aceptación del producto en el mercado.

4.3 Plan de implementación de la experiencia del cliente

Según Fernández de Paredes Alegría (2023), Customer Experience (CX) es

[...] una disciplina que se encarga de diseñar, medir y gestionar los diferentes momentos e interacciones que viven los clientes con una compañía, en la cual influyen aspectos emocionales y funcionales, con el objetivo de lograr que el cliente tenga una percepción positiva sobre la marca.

Esta autora señaló que CX dejó de ser una moda para convertirse en la vía principal de diferenciación en un mercado altamente competitivo. Indicó que genera un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas que han dejado de ver el CX como un proyecto de área

aislado, y ahora lo gestionan como una estrategia integral de la compañía (Fernández de Paredes Alegría, 2023).

4.3.1 Objetivos

- **Objetivos generales.** Desarrollar e integrar un modelo integral de experiencia del cliente que permita a Inkasa satisfacer y superar consistentemente las expectativas de sus clientes en cada punto de contacto, fomentando así la lealtad, la recomendación y la preferencia sostenida por la marca; contribuyendo de manera significativa al crecimiento rentable y a la consolidación de la cultura organizacional centrada en el cliente.
- **Objetivos específicos**
 - Diseñar y estandarizar los procesos experiencia de cliente. Formalizar protocolos y lineamientos claros para cada punto de contacto con el cliente (presencial, telefónico y digital), asegurando consistencia en la comunicación y en la calidad del servicio.
 - Implementar un sistema de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente. Emplear métricas clave como, por ejemplo, Net Promoter Score (NPS) y herramientas de monitoreo para recopilar retroalimentación y evaluar sistemáticamente el desempeño de la experiencia del cliente.
 - Desarrollar programas de capacitación y empoderamiento del personal. Fortalecer las competencias del equipo en áreas como empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas, promoviendo una cultura interna que priorice la experiencia del cliente.
 - Optimizar y unificar canales de contacto. Asegurar la integración de todos los canales (redes sociales, WhatsApp, teléfono, sucursales físicas, página *web*) para brindar una experiencia fluida y coherente, permitiendo a los clientes transitar entre diferentes medios sin duplicar esfuerzos.
 - Fomentar la mejora continua basada en la voz del cliente. Establecer mecanismos para recoger sugerencias, quejas y comentarios de los clientes, incorporándolos como insumos en la toma de decisiones y en el rediseño de productos y servicios.
 - Alcanzar metas de fidelización y referenciación. Crear estrategias dirigidas a aumentar la recurrencia de compra y la recomendación orgánica, al fortalecer la relación emocional y de confianza con la marca.

Tabla 13

Objetivos del plan de segmentación y desarrollo de propuestas diferenciadas

Objetivo específico	Indicador clave	Línea base (2024)	Meta 2025-2026	Método de verificación
1. Diseñar y estandarizar los procesos de CX	% de puntos de contacto con proceso documentado y auditado	0%	A1 31-12-2026 >=95% del cumplimiento en auditoría semestral	Lista de procesos publicados; checklist de auditoría interna
2. Implementar sistema de medición	NPS trimestral	28	45 para Q4-2026	Encuesta post-servicio integrada al CRM (≥30% tasa de respuesta)
3. Capacitación y empoderamiento del personal	% de colaboradores <i>front-line</i> certificados	0%	100% antes del 30 de junio de 2026	Registro de HR + evaluación ≥ 80% de dominio
4. Optimizar y unificar canales	Índice de concistencia omnicanal (<i>score</i> de 0-100)	55	≥85 al 30 de septiembre de 2026	Auditorías de comprador misterioso y análisis de <i>journeys maps</i>
	Tasa de resolución en el primer contacto	68%	85% fines del 2026	KPI de <i>Contact center</i>
5. Mejora continua basada en VoC	% de reclamos respondidos en 48 horas	60%	95% al 31 de diciembre de 2025	Sistema de tickets
	# de mejoras implementadas derivadas del VoC por trimestre	n/d	≥3	Actas de comité de CX
6. Fidelización y referenciación	Tasa de retención del clientes	42%	90% al cierre del 2026	Base de datos de ventas recurrentes
	% de ventas por referidos	8%	20% fin del 2026	Campo referido en CRM

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.3.2 Actividades a realizar

- **Fase 1: Definición de la misión y el alcance de la implementación del área de Experiencia de cliente en la empresa.**
 - Misión. Ofrecer una experiencia excepcional en cada interacción con el cliente, cimentando relaciones de confianza y cercanía que impulsen la satisfacción y la recomendación, contribuyendo al crecimiento sostenible de Inkasa.
 - Alcance del área de Experiencia de Cliente. La gestión de la experiencia abarcará el ciclo completo de relación con el cliente, desde primer contacto y la comunicación inicial (etapas de preventa) hasta la fidelización y la recomendación. Para ello, se integrarán áreas clave como Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Atención al Cliente, de modo que todos los procesos y decisiones se diseñen y evalúen bajo un enfoque centrado en las necesidades y expectativas de los clientes.
 - Implementar métricas. Se implementarán métricas e indicadores de satisfacción que permitan medir el impacto real de las iniciativas y promover la mejora continua de productos, servicios y procesos internos.

- **Fase 2: Definición de la empresa asesora que ayudará a la implementación del área de experiencia del cliente**

- La empresa consultora llevará a cabo el diagnóstico y la definición de la estrategia de Experiencia de Cliente, realizando un mapeo detallado de los puntos de contacto con el cliente, proponiendo métricas y herramientas de medición (NPS) y estableciendo protocolos de atención con estándares de servicio. También guiaría la elaboración de un plan de capacitación y sensibilización, impulsando una cultura centrada en el cliente y capacitando a los equipos clave con metodologías y mejores prácticas, incluyendo entrenamientos que garanticen la continuidad del conocimiento.
- Apoyo de la consultora en la estructuración de la gobernanza y la mejora continua, colaborando en la creación de comités que revisen la retroalimentación de los clientes y diseñen planes de acción. También facilitaría la integración entre las áreas de Marketing y Experiencia de Cliente, participando en la definición de proyectos piloto y escalando las iniciativas exitosas al resto de la organización. Por último, conduciría la evaluación de resultados, documentando los aprendizajes y transfiriendo las competencias necesarias para que Inkasa pueda sostener y evolucionar su modelo de Experiencia de Cliente a largo plazo.
- Definir la estructura del área y sus roles clave. Seleccionar al responsable (líder de CX) y determinar perfiles de apoyo (analistas, capacitadores, etcétera). Establecer conexiones formales con las áreas de Marketing, Ventas y Operaciones.
- Diseñar el plan de capacitación y comunicación interna. Elaborar programas de formación para todos los colaboradores sobre filosofía y prácticas de CX. Además de integrar la cultura de experiencia del cliente a través de campañas internas y reconocimientos.
- Formar comités de seguimiento y mejora continua. Crear espacios periódicos (reuniones, talleres) para revisar resultados de indicadores, *feedback* de clientes y establecer planes de acción para resolver brechas y aprovechar oportunidades identificadas.
- Lanzar proyectos piloto y documentar aprendizajes. Iniciar en áreas o segmentos de clientes específicos para probar nuevas prácticas y ajustar procesos. Sistematizar los éxitos y mejoras antes de escalar el modelo al resto de la organización.
- Comunicar avances y resultados de forma transversal. Reportar periódicamente logros, aprendizajes y retos a la alta dirección y a los equipos operativos. Mantener la

motivación de la organización a través de la difusión de casos de éxito y del impacto en la satisfacción del cliente.

4.4 Plan de implementación de financiamiento a través de asociaciones en participación

Los factores que determinan el éxito de los proyectos son diversos; sin embargo, desde el punto de vista de retornos, la estructura financiera o de capital que es “la obtención del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla” (Aguirre Sádaba, 1992) resulta fundamental para el éxito del proyecto desde el punto de vista financiero.

La principal barrera de ingreso al negocio inmobiliario son los recursos que se necesitan para comenzar (Castillo Faesch y Elgueta Strange, 2022). Ante dicha barrera de entrada, a pesar de que el financiamiento bancario es aún la principal fuente para obtener recursos para el sector inmobiliario, han aparecido diversas modalidades de financiamiento para pequeñas y mediana empresas que afrontan retos para acceder a recursos financieros.

Las asociaciones en participación se encuentran reguladas por:

- **Código de Comercio.** Artículos 440 al 449: Regulan las asociaciones en participación, estableciendo que:
 - La asociación en participación no tiene personalidad jurídica propia.
 - El contrato permite a un asociado participar en las utilidades o pérdidas de un negocio que es gestionado por otro asociado (gestor).
 - El gestor actúa en su propio nombre y es el único responsable frente a terceros.
 - Los beneficios y las pérdidas deben ser compartidos de acuerdo con lo pactado en el contrato (Código de Comercio, 1902).
- **Código Civil.**
 - Artículo 1354. Principio de autonomía de la voluntad, que permite a las partes pactar libremente las condiciones de un contrato, siempre que no contravengan normas de orden público.
 - Artículo 1362. Cumplimiento de buena fe en la ejecución del contrato.
 - Artículo 1985. Responsabilidad civil contractual, en caso de incumplimientos (Decreto Legislativo N°295, 1984).
- **Aspectos tributarios.** Según el Código Tributario y regulaciones de la SUNAT, los ingresos generados en una asociación en participación pueden tener implicancias tributarias específicas:
 - Los ingresos deben ser declarados por el asociado gestor, quien también tiene la responsabilidad de realizar las retenciones correspondientes.

- Los beneficios recibidos por los asociados son considerados como ingresos gravados (Decreto Legislativo N° 773, 1993).
- **Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.** Aunque la asociación en participación no constituye una sociedad, esta ley puede ser relevante en la medida en que regula los acuerdos de colaboración entre las partes, especialmente en lo relacionado con la forma de distribución de beneficios (Ley N° 26887, 1997).

4.4.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Implementar contratos de asociación en participación para la adquisición de terrenos para el desarrollo de los proyectos de Inkasa, como una alternativa al financiamiento bancario, buscando reducir el costo financiero y permitiendo el desarrollo de una mayor cantidad de proyectos, sin incrementar el apalancamiento de la compañía.
- **Objetivos específicos**
 - Realizar un análisis comparativo del costo de la implementación de contratos de asociación en participación a comparación del costo del financiamiento bancario tradicional, buscando incrementar la TIR de los proyectos a no menos del 25%
 - Desarrollar el conocimiento técnico y legal necesario para la implementación de los contratos de asociación en participación
 - Lograr que no menos del 50% de las adquisiciones de terrenos para el desarrollo de proyectos se realicen a través de contratos de asociación en participación, incrementando el número de proyectos desarrollados por año de 2 a 3.

4.4.2 Actividades a realizar

- **Fase 1: Desarrollo de modelo financiero**
 - Desarrollo del modelo financiero con y sin celebración de contratos de asociación en participación
 - Estimación de la TIR del proyecto con la adquisición del terreno bajo financiamiento bancario comparado con los contratos de asociación en participación
- **Fase 2: Implementación de contratos de asociación en participación**
 - Definición del modelo de contrato y forma de asociación.
 - Celebración de contratos de asociación en participación.

5. Responsables de ejecución de estrategias

En la tabla 13 se designa a los encargados clave para implementar cada estrategia priorizada dentro del plan estratégico. Esta distribución de responsabilidades garantiza que cada área funcional de la empresa asuma un rol claro en la ejecución y seguimiento de las acciones estratégicas.

La Gerencia General asume un rol central al estar encargada de la ejecución de todas las estrategias E1 y E4, lo que refleja su responsabilidad transversal en la toma de decisiones, asignación de recursos y seguimiento de resultados estratégicos. La Gerencia Comercial es responsable de la estrategia E3, que se enfoca en el desarrollo de un modelo de experiencia del cliente dirigido a inversionistas. Esto está alineado con su función clave de liderar la captación, fidelización y gestión de segmentos estratégicos de clientes. Finalmente, la Coordinación de Proyectos tiene a su cargo la ejecución de la estrategia E2, relacionada con la segmentación de propuestas para mejorar márgenes y participación de mercado, lo cual requiere una ejecución precisa y diferenciada de las propuestas comerciales desde la planificación técnica y operativa de proyectos.

Tabla 14

Responsables de ejecución de las estrategias

Responsable	Estrategias
Gerencia General	E1 – E4
Gerencia Comercial	E3
Coordinación de Proyectos	E2

Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Presupuesto para la ejecución de estrategias

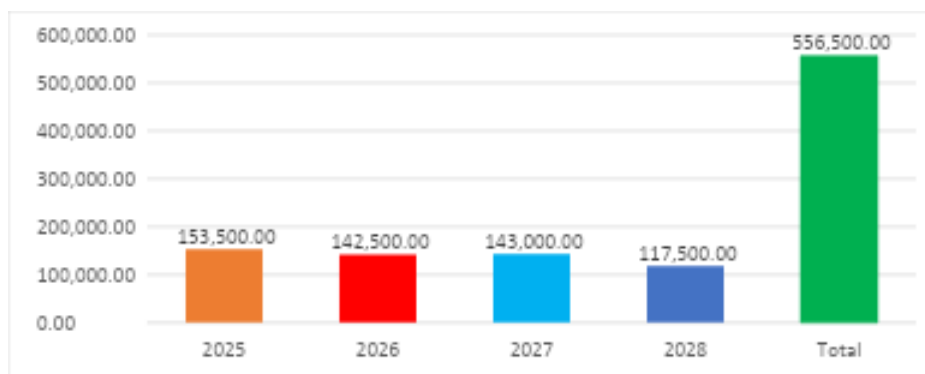
En el anexo 13 se muestra el presupuesto estimado para la implementación de las estrategias propuestas en el plan estratégico, correspondientes a los ejes E1 (BIM), E2 (Segmentación e innovación del producto), E3 (Experiencia del Cliente) y E4 (Financiamiento mediante asociaciones en participación). El detalle incluye la cantidad, duración, precio unitario mensual y distribución anual de cada actividad desde enero de 2025 hasta diciembre de 2028. Se ha proyectado un presupuesto total de S/ 556,500, distribuido estratégicamente por años y por tipo de acción. Entre las inversiones más relevantes destacan la contratación del Coordinador BIM de forma continua, las consultorías especializadas en CX y estructura financiera, y las capacitaciones técnicas y comerciales para asegurar una correcta implementación. Este presupuesto busca garantizar la viabilidad técnica, operativa y financiera del plan, alineando recursos con los objetivos trazados en cada línea estratégica.

En la figura 8 se muestra la distribución del presupuesto asignado por año para la ejecución de estrategias en la empresa Inkasa. El presupuesto total asciende a S/ 556,500, con una asignación progresiva y coherente con las fases del plan estratégico. En 2025 se destinan S/ 153,500, correspondiente a la etapa de implementación inicial, que incluye inversiones en infraestructura tecnológica, contratación de personal clave y primeras consultorías. En 2026, el presupuesto asignado es de S/ 142,500, lo que marca el inicio de la consolidación de herramientas y procesos. Para 2027 se proyecta una inversión de S/ 143,000, destinada a la ejecución plena de

las estrategias, mientras que en 2028, con S/ 117,500, se contempla una etapa de sostenimiento, seguimiento y mejora continua.

Figura 8

Presupuesto asignado por año

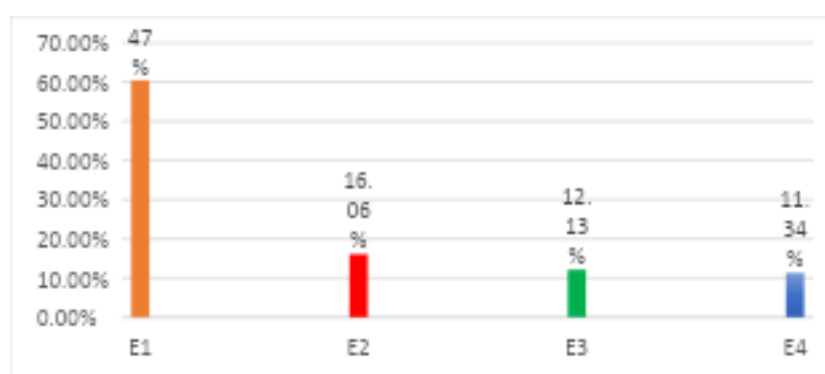


Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura 9 se presenta la distribución porcentual del presupuesto total por estrategia, evidenciando la prioridad asignada a cada eje dentro del plan estratégico. La estrategia E1 concentra el 60.47% del presupuesto total, lo que refleja su rol central como base tecnológica y operativa para mejorar la eficiencia de los proyectos. Le siguen E2 con 16.06%, E3 con 12.13% y, finalmente, E4 con 11.34%. Esta distribución muestra una apuesta clara por la modernización y digitalización como motor principal de la competitividad de Inkasa, complementada por estrategias comerciales, de atención al cliente y financieras que robustecen el modelo de negocio de forma integral.

Figura 9

Porcentaje del presupuesto por estrategia



Nota: Elaboración propia, 2025.

7. Cronograma de ejecución de estrategias

En el anexo 14 se presenta el cronograma detallado de implementación de las estrategias, distribuido mensualmente desde enero de 2025 hasta diciembre de 2028. Este cronograma permite visualizar de forma clara el inicio, duración y periodicidad de cada actividad en los cuatro ejes estratégicos (E1 a E4). Se observa que las actividades iniciales de mayor intensidad

se concentran en el año 2025, destacando las relacionadas con la transformación digital (E1), como la adquisición de licencias BIM, capacitaciones técnicas y consultorías especializadas. A partir del 2026, se despliegan progresivamente las estrategias comerciales (E2) y de experiencia del cliente (E3), incluyendo campañas de marketing, formación del equipo y optimización de canales de contacto. Finalmente, el eje E4, enfocado en el financiamiento mediante asociaciones en participación, tiene una presencia continua con acciones clave en cada año, marcando su carácter estructural para la sostenibilidad financiera del plan. Esta programación refleja una implementación escalonada, realista y coherente con los objetivos estratégicos definidos.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Estado de resultados

En el anexo 15 se muestra el estado de resultados proyectado del 2025 al 2028, en el cual ya se encuentran incorporadas las inversiones correspondientes a la ejecución de las estrategias desarrolladas por Inkasa. Se observa un crecimiento sostenido de las ventas netas, que pasan de S/ 6,802,968.57 en 2025 a S/ 9,054,751.17 en 2028, lo que refleja el impacto positivo esperado de las acciones comerciales, mejoras en producto y posicionamiento de marca. En consecuencia, la utilidad bruta también mejora, pasando de S/ 1,643,373.61 en 2025 a S/ 3,256,924.55 en 2028.

Asimismo, se evidencia un incremento gradual de los gastos de operación, lo cual es coherente con la implementación progresiva de estrategias como el desarrollo de la experiencia del cliente, implementación BIM y campañas de marketing personalizado. A pesar de este aumento, la utilidad neta del ejercicio muestra un comportamiento muy favorable, duplicándose entre 2025 (S/ 774,433.70) y 2028 (S/ 1,594,980.72), lo cual indica que las inversiones en transformación digital y diferenciación están generando retornos positivos. Esto respalda la viabilidad y sostenibilidad financiera del plan estratégico a mediano plazo.

2. Balance general

En el anexo 16 se presenta el balance general proyectado del 2025 al 2028 incluyendo las inversiones por ejecución de las estrategias, lo que refleja una tendencia de crecimiento progresivo tanto en los activos como en el patrimonio de la empresa. El total de activos aumenta de S/ 4,903,661.50 en 2025 a S/ 5,728,482.95 en 2028, evidenciando una sólida expansión de la estructura financiera de la empresa. Este crecimiento está impulsado principalmente por el incremento en productos terminados, productos en proceso y una mejora constante en la caja y bancos, que pasa de S/ 214,069.78 en 2025 a S/ 296,590.44 en 2028.

Por otro lado, el patrimonio total se incrementa de S/ 2,095,939.00 a S/ 2,521,374.63 en el mismo periodo, reflejando una sólida acumulación de utilidades retenidas debido al cumplimiento del desempeño operativo proyectado. A pesar de un nivel creciente pero controlado de pasivos, la empresa mantiene un equilibrio financiero saludable, con una razón de endeudamiento estable. Esto evidencia que las inversiones estratégicas consideradas en el plan (tecnología BIM, diferenciación de producto, experiencia del cliente, etcétera) han sido financieramente viables y contribuyen al fortalecimiento del balance.

3. Evaluación de indicadores y ratios financieros

Para la evaluación de indicadores se consideró realizar el análisis del flujo de caja de un proyecto típico de Inkasa como base para la proyección de estados financieros del 2025 en adelante, además de considerar un análisis comparativo de situación actual (As is) y Situación esperada (To Be). Como resultado de la aplicación de las estrategias propuestas en el plan estratégico, se esperan impactos en indicadores clave que sirven como base para la proyección de los flujos de caja, los cuales se muestran en el anexo 17. En el anexo 18 se muestran los valores obtenidos del análisis de flujo de caja y la evaluación de indicadores. Respecto al VAN se obtuvo un valor de -S/.26,647.08 para el As Is y de S/. 155,455 para el To Be, lo que muestra una mejora significativa en la rentabilidad esperada del proyecto tras la implementación de las estrategias planteadas. Este cambio refleja que, mientras el escenario actual no genera valor económico, el escenario futuro propuesto no solo cubre la inversión inicial, sino que también genera beneficios adicionales, lo cual valida la viabilidad financiera del plan estratégico. Para el cálculo del VAN se utilizó un Costo promedio Ponderado de Capital (WACC) del 10.1% calculado como se muestra en el anexo 19.

Respecto a la TIR se obtuvo un resultado de 0.5% para el As Is y de 33% para el To Be lo que demuestra una mejora sustancial en la rentabilidad del proyecto al aplicar las estrategias propuestas. Este resultado indica que las inversiones en transformación digital, posicionamiento de marca y optimización operativa no solo son viables, sino que generan un impacto económico significativo en la organización, así como la diversificación de fuentes de financiamiento de terrenos a través de asociaciones en participación.

Respecto a las ratios financieras (ver anexo 18), se obtuvo una Rentabilidad sobre los Activos (ROA) de 19.91%; una Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) de 48.86% y una razón de endeudamiento de 1.30, lo que muestra una excelente eficiencia operativa y financiera por parte de la empresa. El nivel alcanzado en el ROA indica que Inkasa está utilizando adecuadamente sus activos para generar utilidad, mientras que el alto ROE evidencia una destacada capacidad de generación de valor para los accionistas, maximizando el rendimiento sobre los recursos propios invertidos.

Por otro lado, la razón de endeudamiento de 1.24 se mantiene en un nivel moderado, señalando un adecuado equilibrio entre capital propio y ajeno. Esta estructura financiera permite apalancar el crecimiento sin comprometer la estabilidad de largo plazo. En conjunto, estos indicadores demuestran que la empresa no solo ha logrado proyectar utilidades sólidas, sino que también mantiene una posición financiera sostenible, capaz de respaldar las inversiones previstas en el plan estratégico.

4. Análisis de riesgos financieros

A pesar de los resultados financieros positivos reflejados en el VAN y la TIR, existen ciertos riesgos que podrían afectar la ejecución del plan estratégico y sus proyecciones:

- **Riesgo de ejecución operativa.** La implementación del sistema BIM, las mejoras de producto y la gestión de experiencia del cliente requieren coordinación interna y adaptación cultural. Un retraso o mal manejo puede impactar negativamente en los flujos.
- **Riesgo financiero.** Aunque se contempla una estructura de financiamiento alternativa mediante asociaciones en participación, existe el riesgo de no concretar dichos acuerdos o que el financiamiento sea más costoso de lo proyectado.
- **Riesgo de mercado.** Las proyecciones de ventas dependen del comportamiento del mercado inmobiliario, que puede verse afectado por factores macroeconómicos, tasas de interés, inflación o cambios regulatorios.
- **Riesgo tecnológico.** Dependencia de herramientas digitales implica riesgos asociados a la adopción tecnológica, capacitación del personal y posibles fallas técnicas o de interoperabilidad entre sistemas.

Estos riesgos deben ser monitoreados de manera continua, integrando indicadores de alerta temprana y planes de contingencia en la gestión financiera y operativa de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se desarrolló el plan estratégico para Inkasa que incluyen 4 estrategias rentables y sostenibles, permitirá a la organización fortalecer su posicionamiento, mejorar su propuesta de valor y proyectar un crecimiento sólido y competitivo en el mediano plazo.
2. Inkasa mantiene una situación general sólida, con un desempeño financiero positivo y capacidad operativa para enfrentar nuevos retos. El diagnóstico evidenció la necesidad de fortalecer aspectos como la innovación tecnológica, la diferenciación de su oferta y la eficiencia de sus procesos internos.
3. El análisis del entorno externo e interno posiciona a Inkasa en un escenario de oportunidades relevantes, como el déficit habitacional, el crecimiento urbano y el interés en soluciones inmobiliarias más personalizadas. Sin embargo, también enfrenta amenazas derivadas de la inestabilidad política y barreras fiscales. Internamente destaca por su solidez financiera y conocimiento del mercado local, pero requiere fortalecer su capacidad tecnológica y enfoque al cliente para consolidar su posición en la región.
4. El estudio de mercado permitió identificar 3 perfiles de clientes predominantes y detectar una clara preferencia por propuestas inmobiliarias innovadoras, funcionales y personalizadas. Esta información valida la necesidad de segmentar el mercado y enfocar los esfuerzos comerciales en satisfacer necesidades específicas, lo que representa una oportunidad concreta para generar valor y diferenciación en la oferta de la empresa.
5. Se concluye que las estrategias formuladas responden de manera coherente a los hallazgos del diagnóstico y el estudio de mercado, proponiendo acciones centradas en transformación digital, experiencia del cliente, innovación de producto y financiamiento mediante asociaciones.
6. Las estrategias propuestas demuestran tener un impacto positivo en la rentabilidad y creación de valor para los accionistas de la compañía, ya que al recalcular el VAN y la TIR de un flujo de caja de un proyecto típico muestra valores de S/ 155,455 y 33%, respectivamente.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia General debe liderar la implementación del plan estratégico asegurando el cumplimiento de las cuatro estrategias clave, articulando esfuerzos entre áreas y estableciendo un sistema de seguimiento con indicadores claros que garanticen el crecimiento sostenido de la empresa.
2. La Gerencia General debe priorizar la modernización de procesos y fomentar una cultura de mejora continua, incorporando herramientas tecnológicas que incrementen la eficiencia operativa y fortalezcan la propuesta de valor.
3. La Gerencia General debe realizar monitoreos periódicos del entorno político, económico y social, con el fin de anticipar riesgos y adaptar las decisiones estratégicas de la empresa, mientras que la Gerencia Comercial debe fortalecer el enfoque al cliente.
4. La Gerencia Comercial debe desarrollar estrategias personalizadas para cada uno de los segmentos identificados, diseñando campañas y productos orientados a los perfiles clave con un enfoque centrado en el cliente.
5. La Gerencia de Proyectos debe trabajar de manera integrada para ejecutar las estrategias de digitalización (BIM), innovación del producto, personalización del servicio y estructuración de asociaciones en participación.
6. La Gerencia General debe asegurar la disponibilidad y adecuada asignación de recursos para la ejecución de las estrategias, realizando evaluaciones financieras periódicas que garanticen el cumplimiento de los objetivos sin comprometer la estabilidad económica de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abregú, R. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2093.
- Adrian, T. (11 de octubre de 2022). El incremento de las tasas de interés y la volatilidad de los mercados son señal de que los riesgos para la estabilidad financiera están aumentando. IMF blog. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/10/11/interest-rate-increases-volatile-markets-signal-rising-financial-stability-risks>
- Aguirre Sádaba, A. (Coordinador). (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Editorial Pirámide.
- Alarcón C. (24 de diciembre de 2022). El descontento del sur en Perú: Masivas protestas y enorme desaprobación a poderes del Estado. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/politica/el-descontento-del-sur-protestas-y-enorme-desaprobacion-al-estado>
- Andina. (06 de agosto de 2019). Inversión inmobiliaria creció 9% en primer semestre del 2019: Oferta de viviendas a nivel nacional alcanza un total de S/ 16,000 millones. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-inmobiliaria-crecio-9-primer-semestre-del-2019-762452.aspx>
- Arellano , R. (2006). *Los estilos de vida en el Perú como actuamos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. CYM.
- Baldwin, M. (2023). *BIM Manager: Guía práctica de gestión de proyectos BIM*. Anaya Multimedia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- BBVA Research. (01 de noviembre de 2024). Colombia | El BanRep redujo por mayoría su tasa de política en 50 pb a 9,75%. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/colombia-el-banrep-redujo-por-mayoria-su-tasa-de-politica-en-50-pb-a-975/>

- BBVA Research. (2019). Perú. Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf
- BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.a). PBI por sectores. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.b). Categorías. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.b). Inflación (Mensuales). <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion>
- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model
- Camacol. (27 de octubre de 2023). Materiales sostenibles y su aporte a la resiliencia de la construcción en Colombia. *Revista Urbana*. Edición 98. <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/98/sostenibilidad/materiales-sostenibles-y-su-aporte-la>
- Castillo Faesch, C., y Elgueta Strange, H. (2022). Alternativas de financiamiento para proyectos inmobiliarios en Chile. *Revista chilena de economía y sociedad*, 16(1).
- Código de Comercio. (1902). <https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/3c0d35804d90aee08507f5db524a342a/C%C3%B3digo+de+Comercio.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3c0d35804d90aee08507f5db524a342a>
- Constructivo. (2023). IoT aplicado al sector construcción: Transformando la industria con conectividad inteligente. *Revista Constructivo*. <https://constructivo.com/noticia/iot-aplicado-al-sector-construccion-transformando-la-industria-con-conectividad-inteligente-1689805923>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Damodaran, A. (2025). Data current. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrete

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Decreto Legislativo N°295, Código Civil. (1984). Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=60>
- Decreto Legislativo N° 1568, Decreto Legislativo del régimen de la propiedad horizontal. (2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2181939-6>
- Decreto Legislativo N° 1595, Decreto Legislativo de Regularización del Derecho de Propiedad, de las Características Físicas de los Predios Urbanos, de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones. (2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2245195-2>
- Decreto Legislativo N° 773, Código Tributario. (1993). <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00773.pdf>
- Dolan, R. & Gourville, J. (2014). *Reading: Note on value pricing (HBS No. 9-500-053)*. Harvard Business School Publishing.
- Durand Guevara, A. (2025). Perú, camino a las elecciones generales 2026. <https://www.celag.org/peru-camino-a-las-elecciones-generales-2026/>
- Eastman, C.,; Teicholz, P.; Sacks, R., & Liston, K. (2008). *BIM handbook: A guide to building information modeling for owners, managers, designers, engineers, and contractors*. John Wiley & Sons.
- Echeverri Montes, P. (23 de junio de 2023). *El rol del modelo BIM en la construcción sustentable*. <https://echeverrimontes.com/blog/el-rol-del-modelo-bim-en-la-construccion-sustentable>
- Eurofins Environment Testing. (2023). ¿Qué es la construcción sostenible y por qué es importante? <https://www.eurofins-environment.es/es/que-es-la-construccion-sostenible/>
- Federal Reserve Bank of St. Louis. (s.f.). Market Yield on U.S. Treasury Securities at 10-Year Constant Maturity, Quoted on an Investment Basis (DGS10). <https://fred.stlouisfed.org/series/DGS10>
- Fernández de Paredes Alegría, R. (2023). *Construyendo experiencias: Modelo y herramientas de Customer Experience*. Paidós Empresa.

Fondo MiVivienda. (2024). Proyecto Crédito MiVivienda.
<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/buscador-home.aspx?op=ncmv>

Galindo, L., y Samaniego, J. (2015). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: paradojas y desafíos del desarrollo sostenible*. CEPAL.

Gonzales Vicente, L., y Alvarado Alvarado, M. (2023). *Volatilidad del tipo de cambio y su impacto financiero en las empresas del sector construcción en Lima Este en los años 2021–2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/668965?show=full>

Grupo Banco Mundial. (s.f.). Inflación, precios al consumidor (% anual) - United States.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

- Hardin, B., & McCool, D. (2015). *BIM and construction management: Proven tools, methods and workflows*. Segunda edición. Sybex, a Wiley Brand.
- Hax, A., y Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Colección Economía y Gestión. Ediciones Dolmen.
- Hax, A., y Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia*. Ediciones UC.
- Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Huarancca, M., y Castellares, R. (2020). Bono demográfico, productividad y crecimiento económico. *Revista Estudios Económicos*, 39, 59-82.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html>
- Inkasa S.A.C. (2024). Portal web de la empresa. <https://Inkasa.pe/>
- Inkasa S.A.C. (s.f.). ¿Quiénes somos? <https://inkasa.pe/la-empresa/>
- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2020). *Auge de las energías renovables en las ciudades: Soluciones energéticas para el futuro urbano*. IRENA.
https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2020/Oct/IRENA_Renewables_in_cities_20_20_ES.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Gestión de marketing*. Pearson.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades. (1997).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf
- Macías-Villaceres, T.; Álvarez-Villaceres, S., y Macías-Manrique, G. (2021). Indicadores de la dirección de operaciones de calidad orientados desde la gestión del talento humano en empresas públicas y privadas. *Dom. Cien.*, 7(5), pp. 261-269.
<https://doi.org/10.23857/dc.v7i5.2247>
- Manrique Nugent, M.; Teves Quispe, J.; Taco Llave, A., y Flores Morales, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/32247>

- Milla, A. (2025). Venta de viviendas en Lima creció 30% en 2024: Zonas preferidas y tickets a la baja. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/venta-de-viviendas-en-lima-crecio-30-en-2024-zonas-preferidas-y-tickets-a-la-baja-lima-moderna-lima-top-mivivienda-san-isidro-miraflores-noticia/>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2010). *Guía de evaluación de riesgos ambientales*. Viceministerio de Gestión Ambiental - Dirección General de Calidad Ambiental
- Miranda Pegueros, M.; López Castro, E., y Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150-164. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000100150
- Moreno Ahumada, D., Ocampo Aguirre, W., y Paredes Egúsquiza, A. (2020). *Plan estratégico de la empresa Betancourt & Asociados S.C.R.L. 2020 – 2022*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/26b9db12-d995-468b-99f4-a654c146f416>
- Nagle, T.; Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Quinta edición. Routledge.
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones*. Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana. ISBN: 978-970-10-6239-5.
- Navarro, J. (11 de octubre de 2024). Cómo la realidad virtual está revolucionando el sector inmobiliario. <https://marketinlife.com/es/como-la-realidad-virtual-esta-revolucionando-el-sector-inmobiliario/>
- Nolasco-Mamani, M.; Espinoza Vidaurre, S., y Choque-Salcedo, R. (2023). *Innovación y Transformación Digital en el Empresa*. ACVENISPROH Académico. 10.47606/ACVEN/ACLIB0039
- Ochoa Quezada, M. (2024). *Plan Estratégico de Vanguardia Eventos*. [Trabajo de Licenciatura, Universidad de Azuay]. Repositorio institucional de la Universidad de Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15024>

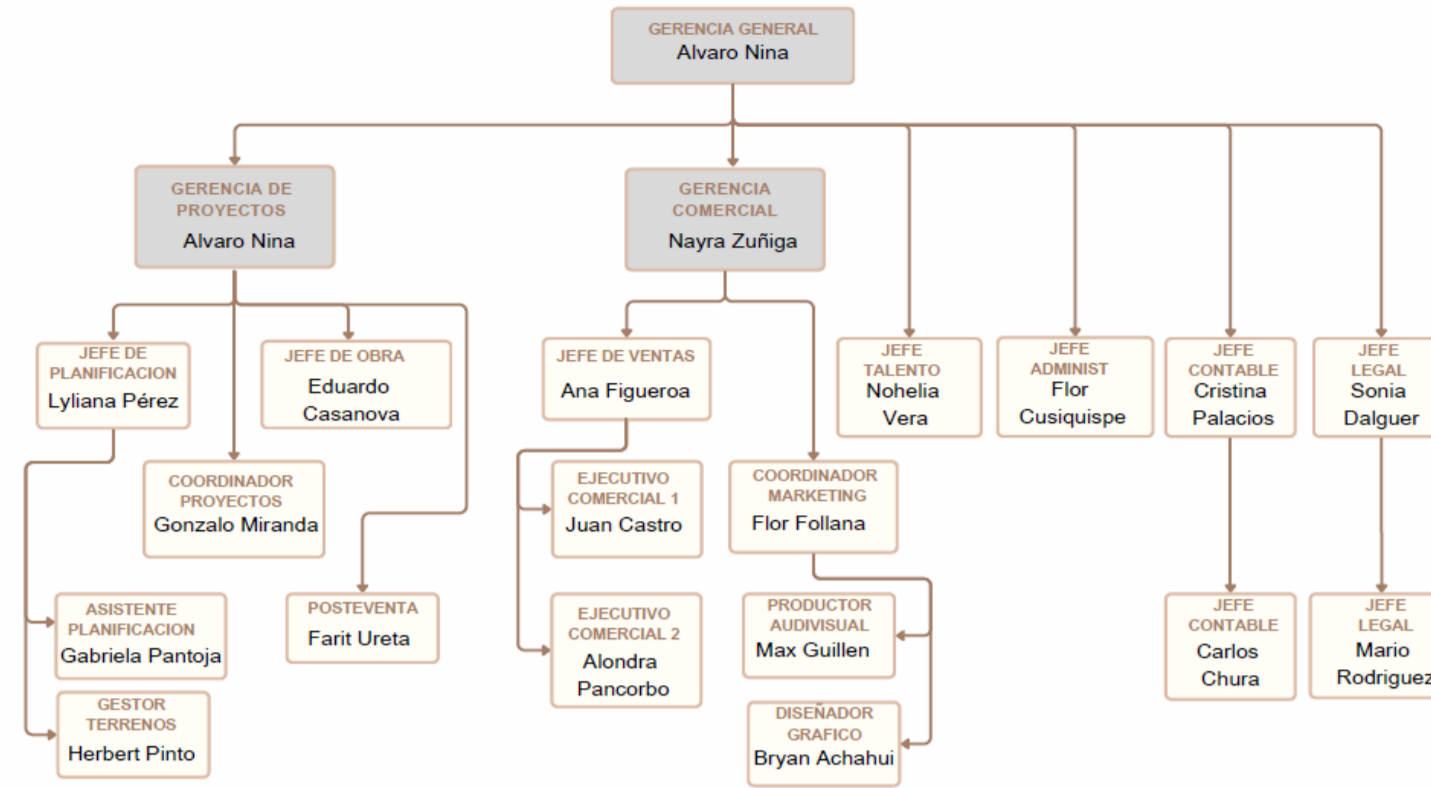
- Olmo, G. (2023). Protestas en Perú: qué está pasando en el sur del país y por qué se convirtió en el epicentro de los violentos disturbios contra el nuevo gobierno. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64218591>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *Política regulatoria en el Perú: Uniendo el marco para la calidad regulatoria*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/es/publications/politica-regulatoria-en-el-peru_9789264279001-es.htm
- Páez-Gabriunas, I.; Sanabria, M.; Gauthier-Umaña, V.; Méndez-Romero, R.; Rivera Virgüez, L.; Anzola, D.; ... & Saucedo Meza, G. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- Perea, H. (2022). ¿Recesión o trampa de bajo crecimiento? *Diario Perú 21*. <https://peru21.pe/opinion/opinion-hugo-perea-recesion-o-trampa-de-bajo-crecimiento-noticia/>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Rebuild. (2024). Economía circular en la construcción: Impacto y beneficios de la nueva Ley de Residuos. <https://rebuildexpo.com/economia-circular-construccion-ley-residuos/>
- Resolución N° 0565-2024/SEL-INDECOPI, Declaran barrera burocrática ilegal lo dispuesto en los numerales 3.1 y 3.2 del artículo 3 de la Ordenanza N° 585-MSI de la Municipalidad Distrital de San Isidro. (2024). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2333104-1>
- Shepherd, C.; Ahmed, P.; Ramos, L., y Ramos, C. (2019). *Administración de la innovación*. Editorial Pearson
- Tanaka, M. (2024). Perú en 2023: de la polarización a la coalición conservadora y populista durante el gobierno de Dina Boluarte. *Revista de Ciencia Política* (Santiago). 44(2), pp. 415-439. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-090x2024005000123>

- Toral, M.; Espinoza, F., y Toala, G. (2019). Factores externos que influyen en el comportamiento de los consumidores. *Dominio de las ciencias*, 5(2), 691-701.
- Ttito Oca, N., & Mescoco Pumasupa, A. (2020). *Factores que influyen en la decisión de compra de vivienda del sector inmobiliario en la ciudad del Cusco, 2019*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5168?show=full>
- Verde, E. (14 de diciembre de 2023). Prácticas de desarrollo sostenible en planificación urbana. <https://sigmaearth.com/es/sustainable-development-practices-in-urban-planning/>
- Yauri, V.; López, C.; Alvarado, M; Gonzales, J., y Suárez, G. (2024). Modelo matemático lineal del PBI en función a la inversión, exportaciones netas y déficit fiscal en el periodo 1999–2021. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. 5(3), pp. 805-814.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional de Inkasa

ORGANIGRAMA INKASA



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 2. Evaluación de impacto de variables de entorno

VARIABLES	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPRESA	Oportunidad	Amenaza
Político					
1) Precariedad del ejecutivo	Incertidumbre sobre regulaciones que pueden afectar la compra de viviendas	Posible retraso en permisos de construcción y contratos públicos	Dificultad para prever cambios en normativas y riesgos de inversión		X
2) Inestabilidad política	Reduce la confianza en el mercado inmobiliario, menor demanda	Riesgo en la estabilidad de contratos y pago a proveedores	Disminución de inversiones en nuevos proyectos		X
Económico					
1) Recuperación del turismo	Aumenta el interés en viviendas para alquiler turístico	Mayor demanda de insumos para construcción de proyectos turísticos	Oportunidad para desarrollar proyectos dirigidos al mercado turístico	X	
2) Alta correlación del sector construcción con la economía	Mayor acceso a crédito y confianza en la inversión	Crecimiento en la demanda de materiales y servicios de construcción	Expansión del mercado con nuevos proyectos inmobiliarios	X	
3) Tasas de interés de referencia	Reducción en los costos hipotecarios, mayor acceso a vivienda	Posible incremento en pedidos por mayor demanda de construcción	Facilita la financiación de proyectos y acelera las ventas	X	
4) Baja disponibilidad de terrenos	Dificulta el acceso a vivienda en zonas urbanas consolidadas	Aumenta el costo de insumos por la menor cantidad de proyectos	Limita la expansión de la empresa y encarece costos de desarrollo		X
5) Variaciones de la oferta y demanda	Accesibilidad y precio de proyectos inmobiliarios	Presión en la cadena de suministros	Gestión ineficiente de recursos		X
Social					
1) Demográfico	Aumenta la demanda de vivienda en el mediano y largo plazo	Posible crecimiento en proveedores de servicios residenciales	Necesidad de adaptación de productos a la nueva estructura de demanda	X	
2) Déficit habitacional	Mayor presión por opciones de vivienda asequible	Aumenta la oferta de materiales y servicios orientados a viviendas de interés social	Oportunidad para desarrollar proyectos de vivienda económica	X	
3) Desigualdad regional	Desigualdad en acceso a vivienda y servicios en Cusco	Diferencias en la distribución de proveedores según ubicación	Posible necesidad de ajustar estrategias de expansión		X
4) Socio-cultural	Preferencias de diseño vinculadas a la cultura local	Oportunidad para proveedores especializados en acabados tradicionales	Posibilidad de diferenciarse con oferta de viviendas alineadas a la cultura	X	
Tecnológico					
1) Recorridos virtuales y realidad virtual	Mejor experiencia de compra y toma de decisiones más informada	Proveedores de tecnología pueden ofrecer soluciones innovadoras	Oportunidad para modernizar procesos comerciales y marketing	X	
2) Internet de las cosas (IoT)	Aumento en la demanda de viviendas inteligentes	Crecimiento en proveedores de domótica y sistemas conectados	Diferenciación en el mercado con proyectos de alta tecnología	X	
3) Analítica predictiva	Mayor personalización en la oferta de vivienda según necesidades	Proveedores de datos pueden mejorar segmentación y predicciones	Mejora la planificación y eficiencia de estrategias de venta	X	
4) Automatización de procesos	Experiencia de compra más rápida y eficiente	Mayor demanda de herramientas digitales para la industria	Reducción de costos y optimización de operaciones	X	
Ecológico					
1) Créditos Mivivienda Verde	Acceso a beneficios financieros para vivienda sostenible	Crecimiento de proveedores de materiales ecoeficientes	Incentiva el desarrollo de proyectos ecológicos	X	
2) Energías limpias	Mayor interés en viviendas con paneles solares y eficiencia energética	Oportunidad para proveedores de energías renovables	Posicionamiento como empresa comprometida con la sostenibilidad	X	
3) Planificación urbana responsable	Mejores condiciones de habitabilidad y calidad de vida	Crecimiento del sector de urbanismo y planificación	Necesidad de alinearse con regulaciones y tendencias sostenibles	X	
4) Gestión de residuos de construcción	Mayor demanda de prácticas constructivas limpias	Crecimiento de empresas de reciclaje y manejo de residuos	Necesidad de implementar procesos más sostenibles	X	
Legal					
1) Régimen de propiedad horizontal	Facilita la compra de propiedades en edificios	Proveedores deben ajustarse a nuevas regulaciones	Oportunidad para simplificar ventas y administración de proyectos	X	
2) Regularización de propiedades	Mayor acceso a viviendas formalizadas	Crecimiento del mercado de gestión inmobiliaria y legal	Facilita la comercialización de propiedades con mayor seguridad jurídica	X	
3) Mitigación de barreras burocráticas	Mayor facilidad en la compra y trámite de propiedades	Reducción de costos y tiempos administrativos en proveedores	Acelera la ejecución de proyectos y mejora flujo de caja	X	
4) Obligaciones fiscales para alquileres a corto plazo	Mayor carga impositiva en alquileres de plataformas como Airbnb	Posible impacto en la demanda de servicios para alquiler temporal	Impacto en proyectos dirigidos a inversión en renta corta		X

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 3. Indicadores determinados para la empresa

Actividad de la cadena	Indicador	Fórmula o cálculo	Unidad	
Actividades de apoyo	Infraestructura	Eficiencia administrativa	(Costos administrativos / Ventas totales) * 100	%
	Recursos Humanos	Rotación de personal clave	(N° salidas de personal clave / N° total de personal clave) * 100	%
		Horas de capacitación por colaborador	Total de horas de capacitación / N° total de colaboradores	Horas
	Desarrollo Tecnológico	Nivel de digitalización de procesos	(N° procesos digitalizados / N° total de procesos clave) * 100	%
	Procura	Cumplimiento de entregas de proveedores	(N° de entregas a tiempo / N° total de entregas) * 100	%
Porcentaje de proveedores homologados		(N° proveedores homologados / N° total de proveedores) * 100	%	
Actividades primarias	Logística de Entrada	Tiempo promedio de adquisición de terrenos	(Fecha de firma de compra - Fecha de identificación del terreno) / total de terrenos comprados	Días
		Porcentaje de terrenos rechazados	(N° de terrenos rechazados / N° total de terrenos evaluados) * 100	%
	Operaciones	Cumplimiento de cronograma de obra	(N° proyectos entregados a tiempo / N° total de proyectos) * 100	%
		Productividad de obra	m² construidos / Horas hombre trabajadas	m²/horas-hombre
		Porcentaje de reprocesos	(Costos por reprocesos / Costo total de obra) * 100	%
	Logística de Salida	Accidentabilidad	(N° de accidentes laborales / N° total de trabajadores) * 100	%
		Tiempo de entrega formalizada	(Fecha de entrega efectiva - Fecha pactada) / N° de proyectos entregados	Días
	Marketing y Ventas	Cumplimiento documental de entrega	(N° proyectos con entrega documental completa / N° total de proyectos) * 100	%
		Tasa de conversión de prospectos	(N° contratos firmados / N° de prospectos contactados) * 100	%
		Costo de adquisición de clientes (CAC)	Total gasto en marketing y ventas / N° de nuevos clientes	S/ Cliente
Servicios (Postventa)	Nivel de reconocimiento de marca	Encuesta directa (porcentaje de menciones espontáneas de Inkasa en el mercado objetivo)	%	
	Índice de satisfacción del cliente	Promedio de calificación en encuestas postventa (escala 1-5 o 1-10)	Puntos	
	Tiempo promedio de respuesta a reclamos	Suma de tiempos de atención de reclamos / N° total de reclamos atendidos	Días	
	Porcentaje de cumplimiento de garantías	(N° de garantías atendidas / N° de garantías solicitadas) * 100	%	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 4. Benchmark entre competidores

Actividad de la cadena		Indicador	Inkasa	Copacabana	Degol	Procasa	Promedio por indicador
Actividades de apoyo	Infraestructura	Eficiencia administrativa	3	4	3	2	3.00
	Recursos Humanos	Rotación de personal clave	4	3	3	2	3.00
		Horas de capacitación por colaborador	3	4	2	2	2.75
	Desarrollo Tecnológico	Nivel de digitalización de procesos	3	2	3	1	2.25
	Procura	Cumplimiento de entregas de proveedores	3	3	2	2	2.50
		Porcentaje de proveedores homologados	2	3	2	1	2.00
Actividades primarias	Logística de Entrada	Tiempo promedio de adquisición de terreno	3	4	3	2	3.00
		Porcentaje de terrenos rechazados	4	3	3	2	3.00
	Operaciones	Cumplimiento de cronograma de obra	3	4	3	2	3.00
		Productividad de obra	3	4	2	2	2.75
		Porcentaje de reprocesos	3	3	2	1	2.25
		Accidentabilidad	4	3	3	2	3.00
	Logística de Salida	Tiempo de entrega formalizada	3	4	3	2	3.00
		Cumplimiento documental de entrega	4	4	3	2	3.25
	Marketing y Ventas	Tasa de conversión de prospectos	3	3	2	2	2.50
		Costo de adquisición de clientes (CAC)	3	3	3	2	2.75
		Nivel de reconocimiento de marca	2	4	3	2	2.75
	Servicios (Postventa)	Índice de satisfacción del cliente	3	4	3	2	3.00
		Tiempo promedio de respuesta a reclamos	3	3	2	2	2.50
		Porcentaje de cumplimiento de garantías	3	3	2	2	2.50
	Promedio por empresa			3.10	3.40	2.60	1.85

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 5. Competencias de la empresa

Actividad clave	Capacidad requerida	Nivel actual (alto, medio, bajo)	Competencia clave / fortaleza / debilidad
Gestión de proyectos	Coordinación interdisciplinaria, seguimiento de cronogramas, control de costos y calidad	Medio	Fortaleza
Relación con proveedores	Selección, evaluación y negociación estratégica con proveedores clave	Bajo	Debilidad
Desarrollo de proyectos sostenibles	Aplicación de criterios ecoeficientes, cumplimiento ambiental, innovación en materiales sostenibles	Medio	Fortaleza
Digitalización de procesos	Uso de BIM, plataformas de control de obra, gestión documental digital	Bajo	Debilidad
Gestión de clientes	Comunicación transparente, seguimiento postventa, manejo de reclamos	Alto	Competencia clave
Cumplimiento normativo	Conocimiento actualizado de normatividad, gestión documental en licitaciones, cumplimiento ambiental	Medio	Fortaleza
Marketing y posicionamiento	Estrategia digital, diferenciación por valor agregado, presencia en redes y medios	Bajo	Debilidad
Gestión de talento humano	Selección de personal técnico calificado, programas de capacitación continua, sistema de incentivos	Medio	Fortaleza
Innovación tecnológica	Implementación de nuevas técnicas constructivas, uso de tecnología en obra, automatización de procesos	Bajo	Debilidad
Análisis y mitigación de riesgos	Identificación y control de riesgos ambientales, climáticos, financieros y operativos	Medio	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 6. Matriz VRIO

Recurso o Capacidad	Valor (V)	Rareza (R)	Imitabilidad (I)	Organización (O)	Promedio	Resultado
Relación cercana y transparente con clientes	4	3	2	4	3.25	Ventaja competitiva temporal
Gestión eficiente de cronogramas y cumplimiento normativo	4	2	2	4	3.00	Fortaleza competitiva
Conocimiento de normatividad y experiencia en licitaciones	4	2	2	4	3.00	Fortaleza competitiva
Servicio postventa estructurado y efectivo	4	3	2	4	3.25	Ventaja competitiva temporal
Nivel actual de digitalización de procesos	2	2	2	2	2.00	Debilidad
Propuesta de valor sostenible (incipiente)	3	3	3	2	2.75	Potencial ventaja competitiva
Sistema formal de selección y evaluación de proveedores	2	2	2	2	2.00	Debilidad
Capital humano especializado y con experiencia local	4	3	2	3	3.00	Fortaleza competitiva
Capacidad de adaptación a normativas ambientales	4	2	2	4	3.00	Fortaleza competitiva
Capacidad de innovación tecnológica (BIM y automatización)	2	2	2	2	2.00	Debilidad
Promedios globales	3.30	2.40	2.10	3.10	2.73	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 7. Datos de la oferta

Número de proyectos nuevos			Regresión lineal							Suavización exponencial doble (alfa y beta = 0.1)							Arima 3,1,3					
t	Año	Dt	Ft	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt	st	gt	Ft	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt	Ft	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt			
0								0.53	1.76						10.00	11.00	1.00	1	1	0.10		
1	2008	10	2.29	3	-7	49	7	0.70	3.06	1.84	2.29	3	-7	49	7	0.70	6.17	7.00	0.00	0	0	0.00
2	2009	7	4.06	5	-2	4	2	0.29	5.12	1.86	4.91	5	-2	4	2	0.29	9.77	10.00	1.00	1	1	0.11
3	2010	9	5.82	6	-3	9	3	0.33	7.182	1.88	6.98	7	-2	4	2	0.22	8.01	9.00	0.00	0	0	0.00
4	2011	9	7.59	8	-1	1	1	0.11	9.06	1.88	9.06	10	1	1	1	0.11	2.22	3.00	-1.00	1	1	0.25
5	2012	4	9.35	10	6	36	6	1.50	10.25	1.81	10.94	11	7	49	7	1.75	3.91	4.00	1.00	1	1	0.33
6	2013	3	11.12	12	9	81	9	3.00	11.15	1.72	12.06	13	10	100	10	3.33	12.35	13.00	2.00	4	2	0.18
7	2014	11	12.88	13	2	4	2	0.18	12.68	1.70	12.87	13	2	4	2	0.18	13.21	14.00	-1.00	1	1	0.07
8	2015	15	14.65	15	0	0	0	0.00	14.45	1.71	14.39	15	0	0	0	0.00	16.62	17.00	1.00	1	1	0.06
9	2016	16	16.41	17	1	1	1	0.06	16.14	1.71	16.16	17	1	1	1	0.06	19.17	20.00	4.00	16	4	0.25
10	2017	16	18.18	19	3	9	3	0.19	17.67	1.68	17.85	18	2	4	2	0.13	18.61	19.00	1.00	1	1	0.06
11	2018	18	19.94	20	2	4	2	0.11	19.22	1.67	19.36	20	2	4	2	0.11	20.19	21.00	0.00	0	0	0.00
12	2019	21	21.71	22	1	1	1	0.05	20.91	1.67	20.89	21	0	0	0	0.00	15.01	16.00	1.00	1	1	0.07
13	2020	15	23.47	24	9	81	9	0.60	21.83	1.60	22.58	23	8	64	8	0.53	28.61	29.00	5.00	25	5	0.21
14	2021	24	25.24	26	2	4	2	0.08	23.48	1.61	23.42	24	0	0	0	0.00	29.32	30.00	1.00	1	1	0.03
15	2022	29	27.00	27	-2	4	2	0.07	25.48	1.65	25.09	26	-3	9	3	0.10	34.97	35.00	0.00	0	0	0.00
16	2023	35	28.76	29	-6	36	6	0.17	27.92	1.72	27.13	28	-7	49	7	0.20	40.89	41.00	4.00	16	4	0.11
17	2024	37	30.53	31	-6	36	6	0.16	30.37	1.79	29.64	30	-7	49	7	0.19	44.86	45.00				
18	2025		32.29	33							32.17	33					45.09	46.00				
19	2026		34.06	35							33.97	34					45.81	46.00				
20	2027		35.82	36							35.77	36					49.82	50.00				
21	2028		37.59	38							37.56	38					52.31	53.00				

	MSE	MAD	MAPE
Regresión lineal	21.18	3.65	0.45
Suavización exponencial doble	23.00	3.59	0.47
ARIMA (3,1,3)	4.12	1.41	0.11

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 8. Datos de la demanda

Cantidad de inscripciones			Regresión lineal					Suavización exponencial doble					Arima 3,1,3							
t	Año	Cantidad	Ft	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt	st	gt	Ft	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt	d1 (y1 yt-1)	et	(et) ²	abs(et)	abs(et)/Dt	
0								21393.02	1666.94											
1	2012	19017	23059.9	4042.9	16345040.41	4042.9	0.21	22655.66	1626.51	23059.95	4042.95	16345481.46	4042.95	0.21						
2	2013	23677	24726.8	1049.8	1102080.04	1049.8	0.04	24221.65	1620.46	24282.17	605.17	366225.78	605.17	0.03						
3	2014	27310	26393.7	-916.3	839605.69	916.3	0.03	25988.89	1635.13	25842.10	-1467.90	2154717.27	1467.90	0.05		-27310				
4	2015	33060	28060.6	-4999.4	24994000.36	4999.4	0.15	28167.63	1689.49	27624.03	-5435.97	29549790.02	5435.97	0.16	19797.93	-13262.07	175882515.96	13262.07	0.40	
5	2016	30788	29727.5	-1060.5	1124660.25	1060.5	0.03	29950.21	1698.80	29857.12	-930.88	866539.13	930.88	0.03	24024.41	-6763.59	45746125.80	6763.59	0.22	
6	2017	32396	31394.4	-1001.6	1003202.56	1001.6	0.03	31723.71	1706.27	31649.01	-746.99	557994.23	746.99	0.02	28674.26	-3721.74	13851330.72	3721.74	0.11	
7	2018	37236	33061.3	-4174.7	17428120.09	4174.7	0.11	33810.58	1744.33	33429.98	-3806.02	14485777.27	3806.02	0.10	36440.69	-795.31	632525.40	795.31	0.02	
8	2019	37629	34728.2	-2900.8	8414640.64	2900.8	0.08	35762.32	1765.07	35554.92	-2074.08	4301824.34	2074.08	0.06	32408.77	-5220.23	27250850.28	5220.23	0.14	
9	2020	21325	36395.1	15070.1	227107914	15070.1	0.71	35907.16	1603.05	37527.40	16202.40	262517700.63	16202.40	0.76	36422.10	15097.10	227922315.54	15097.10	0.71	
10	2021	38990	38062	-928	861184	928	0.02	37658.19	1617.85	37510.21	-1479.79	2189785.02	1479.79	0.04	32391.69	-6598.31	43537692.32	6598.31	0.17	
11	2022	43913	39728.9	-4184.1	17506692.81	4184.1	0.10	39739.73	1664.22	39276.03	-4636.97	21501448.95	4636.97	0.11	26780.85	-17132.15	293510657.44	17132.15	0.39	
12	2023		41395.8									41403.95					39301.43			
13	2024		43062.7									43068.17					43367.13			
14	2025		44729.6									44732.38					35686.76			
15	2026		46396.5									46396.60					41480.20			
16	2027		48063.4									48060.82					43435.42			
17	2028		49730.3									49725.03					44640.96			

	MSE	MAD	MAPE
Regresión lineal	28793376.44	3666.2	0.1384
Suavización exponencial doble	32257934.92	3766.28	0.1428
Arima (3,1,3)	103541751.7	8573.81	0.2704

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 9. Competencia en el mismo sector

Empresa	Número de proyectos ofertados año 2024	Ubicación por distrito (Provincia Cusco)	Número de departamentos ofertados año 2024	Área promedio (m ²) por departamento ofertados	Precio de ventas promedio por (US\$/m ²)	Ingresos anuales 2024 (US\$)	Propuesta de diseño diferenciada
Inkasa S.A.C. Inmobiliaria	2	San Sebastián(1), Wanchaq(1)	28	71	1,590.00	3,160,920.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Procasa Construcción e Inmobiliaria	5	Wanchaq(4), Cusco (1)	103	75	1,300.00	10,042,500.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Degol Constructora	2	San Jerónimo(1), Cusco (1)	57	82	1,450.00	6,777,300.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Copacabana Constructora Inmobiliaria	3	Wanchaq(3)	88	87	1,470.00	8,057,707.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Wamol Constructora	1	Wanchaq(1)	16	90	1,650.00	2,673,000.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Damantium Constructora	1	Distrito Cusco(1)	16	100	1,730.00	2,906,400.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Nexo Inmobiliaria	1	Distrito Cusco(1)	16	100	1,750.00	4,900,000.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Setcom Inmobiliaria	2	Distrito Cusco(2)	24	92	1,690.00	3,934,320.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
JyR Inmobiliaria	1	Distrito Cusco(1)	9	90	1,710.00	4,631,300.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Magnum Inmobiliaria	1	Distrito Cusco(1)	14	95	1,740.00	2,505,660.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)
Otras Inmobiliarias*	-	-	98	85	1,290.00	10,745,700.00	Áreas Comunes, Lobby, Mixto (Residencial + Oficinas/locales comerciales)

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 10. Matriz de perfil competitivo

Actividad clave	Peso	Inkasa S.A.C.		Copacabana		Degol		Procasa	
		Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado
Gestión de proyectos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Relación con proveedores	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Desarrollo de proyectos sostenibles	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Digitalización de procesos	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Gestión de clientes	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Cumplimiento normativo	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Marketing y posicionamiento	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Gestión de talento humano	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Innovación tecnológica	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Análisis y mitigación de riesgos	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Promedio por empresa		1	2.72	1	2.9	1	3.45	1	3.25

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 11. Matriz PEYEA

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Fortaleza Financiera (FF)			
Rentabilidad sobre inversión	0.08	3	0.24
Acceso a financiamiento externo	0.1	2	0.2
Flujo de caja operativo	0.08	3	0.24
Subtotal FF	0.26	-	0.68
Ventaja Competitiva (VC)			
Posicionamiento de marca	0.1	3	0.3
Diferenciación en el mercado	0.08	4	0.32
Innovación en procesos (BIM, IoT)	0.1	3	0.3
Subtotal VC	0.28	-	0.92
Estabilidad del Medio Ambiente (EMA)			
Regulación del sector	0.05	2	0.1
Riesgos económicos (tasas de interés, inflación)	0.05	2	0.1
Disponibilidad de terrenos	0.1	3	0.3
Subtotal EMA	0.2	-	0.5
Fortaleza de la Industria (FI)			
Crecimiento del sector inmobiliario	0.08	3	0.24
Demanda de proyectos sostenibles	0.08	4	0.32
Oportunidades de expansión	0.1	3	0.3
Subtotal FI	0.26	-	0.86
TOTAL	1	-	2.96

Eje X (FF - VC) = 0.68 - 0.92 = -0.24 → Estrategia de Crecimiento

Eje Y (EMA - FI) = 0.35 - 0.86 = -0.36 → Estrategia Defensiva

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Anexo 12. Matriz MCPE

Factores clave	Peso	Expansión de Mercado (1)		Diferenciación con Innovación (2)		Optimización Operativa (3)		Fortalecimiento Financiero (4)	
		Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación
Oportunidades									
Recuperación del turismo	0.075	3	0.225	3	0.225	2	0.15	2	0.15
Alta correlación del sector construcción con la economía	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Tendencia a la baja de tasas de interés	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Déficit habitacional	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Analítica predictiva	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05
Nuevas herramientas de Gestión - BIM	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.075	2	0.05
Créditos Mivivienda Verde	0.025	2	0.05	1	0.025	2	0.05	3	0.075
Amenazas									
Precariedad del ejecutivo	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025	1	0.025
Inestabilidad política	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Baja disponibilidad de terrenos	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Desigualdad regional	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025	1	0.025
Obligaciones fiscales para alquileres a corto plazo	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025	1	0.025
Variaciones de la oferta y demanda	0.025	2	0.05	1	0.025	1	0.025	1	0.025
Fortalezas									
Diseño contemporáneo y domótica	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Acceso a financiamiento bancario estable	0.035	4	0.14	3	0.105	3	0.105	3	0.105
Estrategia digital efectiva para inversionistas	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Proyectos con alto atractivo para inversionistas	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Relación sólida con bancos	0.035	4	0.14	3	0.105	3	0.105	3	0.105
CRM y herramientas digitales optimizan gestión	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Uso eficiente del espacio para diferenciarse	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Organización ágil y colaborativa	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Programas de incentivos con 75% de retención	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Debilidades									
Margen de ganancia por debajo del objetivo	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05	3	0.075
Baja participación en el mercado (5%)	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.075	2	0.05
Conversión de leads insuficiente (1%)	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Elevado tiempo de Ventas (12 meses)	0.025	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05
Costos de construcción elevados (USD 680/m²)	0.025	1	0.025	1	0.025	2	0.05	3	0.075
Falta de programa de experiencia de clientes	0.025	2	0.05	2	0.05	3	0.075	3	0.075
Poca certificación en sostenibilidad	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Inversión en innovación inferior al 5%	0.025	1	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075
Falta de alineación de KPIs estratégicos	0.025	1	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075
Procesos internos poco eficientes	0.035	2	0.07	2	0.07	2	0.07	3	0.105
Baja inversión en capacitación del personal	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
TOTAL PONDERADO	1.00		2.18		1.89		1.71		1.92

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 13. Presupuesto de las estrategias

Nº	Estrategias	Detalle	Cantidad	Meses	P.U. por mes	2025	2026	2027	2028	Total	Monto
E1	D5-O1 Mejorar la estrategia de marketing digital para posicionar la marca en el segmento premium del mercado inmobiliario en Cusco.	Adquisición de licencias como BIM 3D, 4D y 5D	1	1	5000.00	5000.00	0.00	0.00	0.00	5000.00	S/336,500.00
		Estaciones de trabajo con alto rendimiento (CPU i7/i9, 32 GB RAM)	1	1	5500.00	5500.00	0.00	0.00	0.00	5500.00	
		Capacitación en BIM 3D, 4D y 5D	1	4	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	14000.00	
		Consultoría para modelo de implementación, creación de manuales BIM internos y acompañamientos de la ejecución del proyecto piloto.	1	8	2000.00	8000.00	0.00	8000.00	0.00	16000.00	
		Consultoría para desarrollo de lineamientos para nomenclatura, niveles de detalle (LOD), formatos de intercambio y flujos de trabajo colaborativos.	1	4	2000.00	8000.00	0.00	0.00	0.00	8000.00	
		Coordinador BIM	1	48	6000.00	72000.00	72000.00	72000.00	72000.00	288000.00	
E2	D3-O6 Implementar la estandarización de procesos y la homologación de proveedores y materiales para acelerar la ejecución de proyectos enfocados en el mercado de alquileres de corto plazo.	Aplicación de encuestas y análisis de datos para segmentación de mercado	1	2	1500.00	1500.00	0.00	1500.00	0.00	3000.00	S/89,400.00
		Diseño de propuestas habitacionales diferenciadas	1	4	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00	28800.00	
		Desarrollo y prototipado de mejoras en el producto	1	4	6400.00	6400.00	6400.00	6400.00	6400.00	25600.00	
		Definición de una estrategia de precios basada en valor	1	2	3000.00	3000.00	0.00	3000.00	0.00	6000.00	
		Implementación de campañas de marketing personalizadas	1	8	1500.00	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	12000.00	
		Capacitación al equipo comercial	1	4	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	14000.00	
E3	D7-O1 Implementar un modelo de experiencia del cliente enfocado en cliente con perfil inversionista para consolidar la segmentación del público objetivo.	Diseño del modelo CX y mapa de experiencia del cliente	1	1	7200.00	0.00	7200.00	0.00	0.00	7200.00	S/67,500.00
		Implementación de herramientas de medición como NPS, encuestas CSAT, CRM y plataformas de feedback	1	1	9800.00	0.00	9800.00	0.00	0.00	9800.00	
		Consultoría para definición de protocolos de atención y estándares de servicio	1	9	2000.00	0.00	6000.00	6000.00	6000.00	18000.00	
		Capacitación continua del personal en cultura CX	1	6	3500.00	0.00	7000.00	7000.00	7000.00	21000.00	
		Consultoría para integración tecnológica y omnicanalidad	1	4	2000.00	0.00	8000.00	0.00	0.00	8000.00	
		Formación de equipo especialista CX	1	1	3500.00	0.00	3500.00	0.00	0.00	3500.00	
E4	D2-A6 Optimizar costos mediante uso de tecnologías como BIM, para proteger los márgenes de ganancia y reducir riesgos ante variaciones del mercado o exigencias técnicas.	Consultoría para elaboración de modelos financieros comparativos,	1	8	2000.00	8000.00	0.00	8000.00	0.00	16000.00	S/63,100.00
		Asesoría para desarrollo del contrato tipo	1	2	2500.00	5000.00	0.00	0.00	0.00	5000.00	
		Asesoría legal y tributaria especializada	1	4	2500.00	5000.00	0.00	5000.00	0.00	10000.00	
		Capacitación interna en aspectos financieros y legales	1	3	3500.00	3500.00	0.00	3500.00	3500.00	10500.00	
		Identificación y negociación con socios potenciales	1	8	1200.00	2400.00	2400.00	2400.00	2400.00	9600.00	
		Implementación progresiva del modelo	1	4	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	12000.00	
Total						S/153,500.00	S/142,500.00	S/143,000.00	S/117,500.00	S/556,500.00	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 17. Supuestos de proyección de flujos de caja

GENERALES

	SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)	SITUACIÓN ESPERADA (TO BE)
PROSPECTOS	1,117	1,117
UNIDADES VENDIDAS	15	22
TASA DE CONVERSION DE LEADS	1.3%	2%
TAMAÑO PROMEDIO	70	70
PRECIO PROMEDIO POR M2	1,556 USD	1,634
COSTO PROMEDIO POR M2	1,511 USD	1,463
MARGEN	2.9%	10.4%

ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO

	SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)		SITUACIÓN ESPERADA (TO BE)	
	Estructura x m2	US\$ x m2	Estructura x m2	US\$ x m2
FORMULACIÓN DEL PROYECTO	1.4%	21	1%	21
TERRENO	22.2%	336	24%	353
CONSTRUCCIÓN	66.3%	1,001	65%	951
GERENCIA DE PROYECTO	1.4%	22	1%	22
GASTO DE VENTAS	2.4%	36	2%	36
MARKETING	1.4%	21	2%	24
FINANCIERO	3.8%	58	3%	42
OTROS (PERMISOS, TRÁMITES, SUPERVISIÓN)	1.0%	15	1%	15
TOTAL	100.0%	1,511.15	100.0%	1,463.49

ESTRUCTURA DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN

	SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)		SITUACIÓN ESPERADA (TO BE)	
	Total	Por m2	Total	Por m2
Costo Directo de Construcción	817,405.50	778.48	776,535.23	739.56
Gastos Generales de Construcción	40,870.28	38.92	38,826.76	36.98
Utilidad del Constructor	32,696.22	31.14	31,061.41	29.58
IGV Total Construcción	160,374.96	152.74	152,356.21	145.10
TOTAL	1,051,346.95	1,001.28	998,779.61	951.22

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 18. Análisis flujo de caja y evaluación de indicadores financieros

Tabla A

Informe de cálculo indicadores ratios financieros – situación actual

FLUJO AS IS																						
Departamentos a desarrollar	15																					
m2 promedio por departamento	70																					
Aporte propio al financiamiento del proyecto	44%																					
Precio promedio departamento pre venta	98,050																					
Precio promedio departamento regular	114,391																					
Costo promedio por m2	1,511																					
Meses		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total	
INGRESOS		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Preventas departamentos	490,248.33	98,050	98,050	98,050	98,050	98,050															490,248	
Pre-ventas Estacionamientos																					0	
Pre-ventas Depósitos																					0	
Ventas Restantes de Departamentos	1,143,912.77							114,391	114,391	114,391	114,391	114,391	114,391	114,391	114,391	114,391	114,391				1,143,913	
Ventas Restantes de Estacionamientos	118,771.00							11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877				118,771	
Vesntas Restantes de Depósitos	4,000.00							400	400	400	400	400	400	400	400	400	400				4,000	
TOTAL INGRESO	1,756,932.10	0	98,050	98,050	98,050	98,050	98,050	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	126,668	0	0	0	1,756,932	
EGRESOS																						
Terreno	350,000.00	22.1%	350,000																		350,000	
Gastos del Terreno (Alcabala y otros)	2,800.00	0.2%	2,800																		2,800	
Proyecto y Diseño	22,302.00	1.4%	22,302																		22,302	
Costo Directo de Construcción	817,405.50	51.5%						81,741	81,741	81,741	81,741	81,741	81,741	81,741	81,741	81,741	81,741				817,406	
Gastos Generales de Construcción	40,870.28	2.6%						4,087	4,087	4,087	4,087	4,087	4,087	4,087	4,087	4,087	4,087				40,870	
Utilidad del Constructor	32,696.22	2.1%						3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270				32,696	
IGV Total Construcción	160,374.96	10.1%						16,037	16,037	16,037	16,037	16,037	16,037	16,037	16,037	16,037	16,037				160,375	
Intereses por Financiamiento	61,082.17	3.8%				7,407	6,957	6,502	6,041	5,573	5,099	4,619	4,133	3,640	3,140	2,634	2,121	1,601	1,075	541	61,082	
Gerencia de Construcción	15,000.00	0.9%						1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500				15,000	
IGV Gerencia de Construcción	2,700.00	0.2%						270	270	270	270	270	270	270	270	270	270				2,700	
Gastos Municipales Pre Operativos	4,280.00	0.3%	713	713	713	713	713	713													4,280	
Costos Municipales/ Post Construcción	5,000.00	0.3%																5,000.00			5,000	
Publicidad y Marketing	22,500.00	1.4%	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406				22,500	
Comisión por Venta	37,992.00	2.4%		2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739				37,992	
Gastos Adm y Oper de Promotora	6,700.00	0.4%	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419				6,700	
Seguros		0.0%																			0	
Supervisión de Obra	5,000.00	0.3%						500	500	500	500	500	500	500	500	500	500				5,000	
TOTAL EGRESOS	1,586,703.13	100.0%	377,640	4,659	4,659	4,659	12,065	11,616	118,471	118,009	117,542	117,068	116,588	116,101	115,609	115,109	114,603	114,090	6,601.30	1,074.59	540.85	1,586,703
FLUJO FINAL	- 158,670		-377,640	93,391	93,391	93,391	85,985	86,434	8,198	8,659	9,127	9,600	10,080	10,567	11,060	11,559	12,066	12,579	- 6,601	- 1,075	- 541	170,229
TIR	0.5%																					
VAN (wacc = 20%)	-S/ 26,647.08																					

Nota: Elaboración propia, 2025.

Indicadores financieros

De estos resultados se calculó el VAN aplicando la siguiente formulación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCL_t}{(1+r)^t} - Inversión\ inicial$$

Donde:

FCL_t : Flujo de caja libre en el año t

r : WACC (Costo Ponderado de Capital) = 10.1%

n : Número de años proyectados

La TIR es la tasa de descuento que iguala los flujos actualizados de la fórmula del VAN a cero (0)

Bajo el escenario esperado, el flujo de caja de un proyecto típico de Inksa arrojaría un VAN de - S/ 8,616.89 y una TIR de 0.5%, demostrando que bajo la situación actual, la empresa no estaría creando el valor económico exigido por los accionistas.

Tabla B

Informe de cálculo indicadores ratios financieros – situación esperada

FLUJO TO BE																						
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Departamentos a Desarrollar	15																					
M2 Promedio por Departamento	70																					
Aporte Propio al Financiamiento del Proyecto	47%																					
Precio Promedio Departamento Pre Venta																						
Precio Promedio Departamento Regular																						
Costo Promedio Por M2																						
INGRESOS																						
Preventas departamentos			102,952	102,952	102,952	102,952	102,952													514,761		
Pre-ventas Estacionamientos																				0		
Pre-ventas Depósitos																				0		
Ventas Restantes de Departamentos								120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111	120,111		1,201,108		
Ventas Restantes de Estacionamientos								11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877	11,877		118,771		
Ventas Restantes de Depósitos	4,000							400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400		4,000		
TOTAL INGRESO	1,838,640	0	102,952	102,952	102,952	102,952	102,952	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	132,388	0	0	0	1,838,640
EGRESOS																						
Terreno	30,440.00	24.1%																		370,440.00	370,440	
Gastos del Terreno (Alcabala y otros)	2,963.52	0.2%	2,964																		2,964	
Proyecto y Diseño	22,302.00	1.4%	22,302																		22,302	
Costo Directo de Construcción	776,535.23	50.4%	102,952					77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654	77,654			776,535	
Gastos Generales de Construcción	38,826.76	2.5%	120,111					3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883	3,883			38,827	
Utilidad del Constructor	31,061.41	2.0%	1,466					3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106	3,106			31,061	
IGV Total Construcción	152,356.21	9.9%						15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236	15,236			152,356	
Intereses por Financiamiento	43,723.88	2.8%	514,761				5,302	4,980	4,654	4,324	3,989	3,650	3,307	2,958	2,605	2,248	1,885	1,518	1,146	769	387	43,724
Gerencia de Construcción	15,000.00	1.0%						1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500				15,000
IGV Gerencia de Construcción	2,700.00	0.2%						270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270				2,700
Gastos Municipales Pre Operativos	4,280.00	0.3%	1,201,108	713	713	713	713	713														4,280
Costos Municipales/ Post Construcción	5,000.00	0.3%	118,771																5,000.00			5,000
Publicidad y Marketing	24,750.00	1.6%	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406	1,406				22,500
Comisión por Venta	37,992.00	2.5%	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	2,226	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863				39,759
Gastos Adm y Oper de Promotora	6,700.00	0.4%	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419				6,700
Seguros		0.0%																				0
Supervisión de Obra	5,000.00	0.3%						500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500				5,000
TOTAL EGRESOS	1,539,631.01	100.0%	27,804	4,765	4,765	4,765	10,066	9,745	111,490	111,160	110,825	110,486	110,142	109,794	109,441	109,084	108,721	478,794	6,146.24	769.21	387.15	1,539,148
FLUJO FINAL	- 153,963		- 27,804	98,188	98,188	98,188	92,886	93,207	20,898	21,228	21,563	21,902	22,246	22,594	22,947	23,304	23,667	- 346,406	- 6,146	- 769	- 387	299,492

Nota: Elaboración propia, 2025.

Indicadores financieros

De estos resultados se calculó el VAN aplicando la siguiente formulación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCL_t}{(1+r)^t} - Inversión\ inicial$$

Donde:

FCL_t : Flujo de caja libre en el año t

r : WACC (Costo Ponderado de Capital) = 10.1%

n : Número de años proyectados

La TIR es la tasa de descuento que iguala a cero (0) los flujos actualizados de la fórmula del VAN.

Bajo el escenario esperado, el flujo de caja de un proyecto típico de Inkasa arrojarían un VAN de S/ 155,455 y una TIR de 33%.

Anexo 19. Evaluación de ratios financieros

Ratios financieros

Para el cálculo de la rentabilidad sobre activos se utilizó la siguiente fórmula:

$$ROA = \left(\frac{\text{Utilidad neta promedio}}{\text{Activo promedio}} \right) \times 100$$

Para el cálculo de la rentabilidad sobre patrimonio se utilizó la siguiente fórmula:

$$ROA = \left(\frac{\text{Utilidad neta promedio}}{\text{Patrimonio promedio}} \right) \times 100$$

Para el cálculo de la razón de endeudamiento se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total promedio}}{\text{Patrimonio total promedio}}$$

De la aplicación de estas fórmulas se obtuvo un ROA de 19.91% un ROE de 48.86% y una razón de endeudamiento de 1.30.

Anexo 20. Cálculo de WACC

Costo de capital del accionista y de la empresa al 31 de agosto de 2017				
Componentes	Valor	Fuente	Sustento	Observación
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.2%	Extraído de Federal Reserve Bank of St. Louis, s.f.		
Fecha	Tasas de interés (variación en pbs) - Bonos del Tesoro de Estados Unidos, 10 años (%)	Extraído de BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.b.	Se tomó el <i>Yield to Maturity (YTM)</i> para el treasury de 10 años para el 31 de marzo de 2025.	
Promedio Beta del sector	0.4604	Extraído de Damodaran, 2025.		
Tasa de impuestos	30.00%	Estados financieros		
D/E de empresa	0.83	Estados financieros		
Beta ajustado por el apalancamiento de la empresa	0.7294			
Prima por riesgo de mercado (Rm-Rf)	6.46%	Extraído de Damodaran, 2025.	Primas de Stocks - T.Bonds entre los años 1928-2025	
Prima por riesgo país (CRP)	1.70%	Extraído de BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.b	Spread - EMBIG al 31 de marzo de 2025	
Costo de capital del accionista (Ke) en US\$	8.88%			
Valor de mercado del equity en US\$	483,718			
Costo de deuda (Rd) en S/	16.88%		Costo de deuda al 31 de marzo de 2025 en S/	
Inflación en Perú	2.19%			
Inflación en US\$	2.92%			
Costo de deuda (Rd) en US\$	16.76%			
Deuda de la empresa en US\$	403,654	Estados financieros		
Deuda de la empresa de S/	1,477,374.00			
Tipo de cambio al 31 de marzo de 2025	3.66			
Deuda de la empresa en US\$	403,654.10			
Tasa de impuesto	30.00%	Calcular tasa de impuesto		
Tasa de impuestos de la empresa	30.00%			
Costo de capital de la empresa en US\$ nominal (WACC)	10.2%			

Nota: Adaptado de Damodaran, 2025; Federal Reserve Bank of St. Louis, s.f.; BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.b; Grupo Banco Mundial, s.f.

Costo de capital del accionista y de la empresa al 31 de agosto de 2017				
Componentes	Valor	Fuente	Sustento	Observación
Inflación de Perú	2.2%	Extraído de BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.b.	Promedio de los últimos 12 meses a partir del 30 de abril de 2024	
Inflación de US\$	2.9%	Extraído de Grupo Banco Mundial, s.f.	Promedio de los últimos 12 meses a partir del 30 de abril de 2024	
Costo de capital de la empresa en S/ nominal (WACC)	10.1%			

Nota: Adaptado de Damodaran, 2025; Federal Reserve Bank of St. Louis, s.f.; BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.b; Grupo Banco Mundial, s.f.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Srta. Rossmery Cordova Alata

Nació en Lima, Perú. Es licenciado en Ingeniería Mecánica de Fluidos por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos y Gestión de Operaciones. Cuenta con más de 15 años de experiencia en dirección de proyectos y gestión técnico-comercial. Actualmente labora en ME Elecmetal en el cargo de Sub-Gerente Comercial.

Sr. Hans Percy Elguera Hidalgo

Nació en Lima, Perú. Es licenciado en Ingeniería Civil por la Universidad Particular Ricardo Palma, con estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos de Construcción. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión de proyectos de construcción, colaborando en diversas empresas constructoras del país. Actualmente labora en Hael Service EIRL, empresa de la cual es propietario, desempeñándose como Titular Gerente.

Sr. Victor Fernando Mariscal Cueto

Nació en Arequipa, Perú. Es licenciado en Economía por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con estudios de postgrado en Econometría Financiera y Bancaria. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sistema financiero. Actualmente labora en Caja Los Andes como Gerente de Riesgos y Recuperaciones.

Sr. Alvaro Ivan Nina Quispe

Nació en Cusco, Perú. Es licenciado en Ingeniería Civil por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cuenta con más de 16 años de experiencia en Ingeniería y Gestión de Proyectos Inmobiliarios. Actualmente labora en la empresa Inkasa Gestora de Proyectos SAC, como Gerente General.