

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas



Aspectos generales: Automotriz Incamotors S.A.C.

Curso: Ingeniería de Administrativa

RESPONSABLES:

- Mayta Arotaype Wilbert Alex
- Bustinza Inofuente Claudio
- Condo Huamani Jose Miguel
- Ascuña Mamani Harry Jack
- Grimaldo Arredondo Martinez

Docente: Mg. Nancy Esther Casildo Bedón

Juliaca - 2025

INTRODUCCIÓN:.....	2
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA:	2
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	2
1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	3

1.3.	LOCALES, FILIALES, MAPA DE LUGARES GEOGRÁFICOS	4
1.4.	MARCAS, EMBLEMAS Y LOGOTIPOS (ANÁLISIS SIGNIFICADO, ETC.)	7
1.5.	NÚMERO DE TRABAJADORES	10
i)	<i>Alta Dirección</i>	10
ii)	<i>Jefaturas y Coordinación</i>	10
1.6.	RAZÓN SOCIAL Y JURÍDICA	12
1.7.	MERCADO QUE ABASTECE	12
1.8.	PRINCIPALES PROVEEDORES	12
1.9.	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	14
1.10.	AFICHES Y PÁGINA WEB DE LA EMPRESA	14
2.	ANÁLISIS PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.	ANÁLISIS DE VISIÓN Y MISIÓN , VALORES DE LA EMPRESA	15
	VISIÓN	15
	PROPÓSITO	16
	VALORES DE LA EMPRESA	16
2.2.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	17
•	Tipo de Departamentalización	17
•	Tipo de Estructura	18
•	Niveles Organizativos	18
2.3.	ANÁLISIS CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.4.	ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	19
2.5.	ANÁLISIS FODA ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	25
2.5.1.	<i>Cadena de valor de Porter</i>	25
2.5.2.	<i>Análisis AMOFHIT</i>	26
2.5.3.	<i>EFI</i>	26
2.6.	ANÁLISIS FODA ANÁLISIS EXTERNO: ANÁLISIS OPORTUNIDADES AMENAZAS.....	27
2.6.1.	<i>Análisis Micro entorno (5 fuerzas de Porter)</i>	28
2.6.2.	<i>Análisis Macro entorno (PESTEL)</i>	31
2.6.3.	<i>EFE</i>	32
2.7.	ANÁLISIS CRUCE DEL FODA CON EL ANÁLISIS CAME.....	33
2.8.	MAPA ESTRATEGICO.....	35
3.	CONTROL ESTRATÉGICO.....	36
3.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC.....	36
3.2.	TECNOLOGÍA EN LA EMPRESA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	36
4.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, LIDERAZGO, MOTIVACIÓN.	38
4.1.1.	<i>Implantación de estrategias - Institucionalizar la estrategia</i>	38
4.1.2.	<i>Manuales organizacionales (MOF, ROF y CAP)</i>	39

Introducción:

1. Aspectos generales de la empresa:

1.1. Reseña Histórica de la empresa

Nombre legal: Automotriz Incamotors S.A.C.

Sector: Concesionarios de automóviles en el Perú.

Constitución legal: 07 de agosto de 2009 .

Sede principal: Av. Parra 122, Arequipa, Arequipa, Perú.

Última actualización del perfil: 31 de octubre de 2024.

Cantidad de empleados (2024): Aproximadamente 221 colaboradores.

Incamotors S.A.C. forma parte del Grupo Autrisa, una tradición familiar arequipeña con origen emblemático desde 1870, que años después se diversifica en el sector automotriz Grupo Autrisa. Desde su fundación en 2009, Incamotors ha consolidado su presencia en el suroeste del país, consolidándose como líder en venta de vehículos, repuestos y servicios posventa.

- **Antecedentes familiares (Origen)**

El Grupo Autrisa, con más de 48 años de trayectoria, se escindió en 1970 de su empresa matriz, y tres años después obtuvo la distribución de Volvo para Arequipa, Cusco y Puno Grupo Autrisa.

- **Nacimiento de Incamotors (2009)**

Automotriz Incamotors S.A.C. Inició actividades el 7 de agosto de 2009, enfocándose en la venta de vehículos, lubricantes, repuestos y servicios de taller.

- **Operativa regional**

Con sede en Arequipa, Incamotors opera como concesionario de múltiples marcas automotrices. En 2023, movilizaba cerca de 70 unidades mensuales en Ica, lo que representaba alrededor de un millón de dólares en ventas.

- **Alianzas estratégicas y crecimiento**

- En 2017, asumió la operación de un concesionario Ford integral en Ica (venta, servicio y repuestos), ampliando la red de Ford en esta región.
- Más adelante, junto a Nissan Perú, inauguró un moderno punto de venta bajo el concepto "Nissan Retail Concept" en Ica, con atención integral y el portafolio completo de la marca..

- **Operaciones y estructura actual**

Incamotors ofrece servicios de venta de autos nuevos, seminuevos, financiamiento, posventa, repuestos y accesorios, desplegándose en varias ciudades del sur: Arequipa, Ica, Cusco y Juliaca.

1.2. Ubicación geográfica

Automotriz Incamotors S.A.C. tiene su sede principal en Avenida Parra 122, Arequipa, Perú, considerada una ubicación estratégica en el sur del país, dado que conecta con los principales ejes viales y comerciales de la ciudad.

1.3. Locales, filiales, Mapa de Lugares Geográficos

La empresa concentra sus operaciones en la ciudad de Arequipa, donde se ubica su sede administrativa y de ventas. Adicionalmente, cuenta con concesionarios y puntos de venta autorizados que permiten ampliar su alcance a nivel nacional, con un enfoque especial en la zona sur del país. Esta estrategia garantiza cercanía con el cliente y mayor cobertura en el mercado automotriz. La empresa Automotriz Incamotors S.A.C cuenta con 8 sedes a nivel nacional, los cuales son:



Fuente: www.facebook.com/HyundaiIncamotors

1. Arequipa sede principal
2. Cusco
3. Ica y Chincha
4. Piura
5. Puno y Juliaca
6. Trujillo

Sucursal relacionada en Juliaca (Incamotors – Nissan)

Aunque no es la sede legal de la S.A.C., bajo el nombre Incamotors – Nissan, hay un concesionario ubicado en Juliaca, Puno:

Sucursales relacionadas (Incamotors)

La expansión de Incamotors a distintas ciudades del Perú responde a una estrategia de descentralización y cercanía con sus clientes. Cada sede está equipada para ofrecer no solo la venta de vehículos nuevos y seminuevos, sino también servicios de postventa, mantenimiento, repuestos originales y asesoría en financiamiento. Gracias a esta red, los clientes pueden acceder a atención especializada y soporte técnico sin importar la región en la que se encuentren.

Local / Sucursal	Marca(s) / Tipo de operación	Dirección
Arequipa – Sede principal	Multimarca (central administrativa y ventas)	Av. Parra 122, Arequipa
Arequipa – Ford Incamotors	Ford (y otras marcas asociadas)	Av. Tacna y Arica 145, Arequipa
Arequipa – Chery Incamotors	Chery	Av. Parra 122, Arequipa
Arequipa – JMC / BAIC / Mahindra	JMC, BAIC, Mahindra	Av. Tacna y Arica 145, Arequipa
Arequipa – Seminuevos Incamotors	Vehículos seminuevos	2° piso, Av. Parra 122, Arequipa
Ica – Chery / Multimarca	Chery y concesionario multimarca	Panamericana Sur Km 296, Ica
Cusco – Nissan Incamotors (San Sebastián)	Nissan (nueva sucursal integral)	Av. de la Cultura 3030, Cusco
Juliaca – Incamotors local	Multimarca regional	Vía Auxiliar, Juliaca, Puno

Chevrolet Incamotors cuenta con una red de concesionarios estratégicamente ubicados en diversas ciudades del Perú. Estos puntos de venta y servicio no solo ofrecen vehículos de la marca Chevrolet, sino también atención integral en financiamiento, repuestos y mantenimiento. La presencia de estas sedes fortalece el alcance comercial de Incamotors y garantiza un servicio cercano y de calidad a sus clientes en diferentes regiones del país.

Ciudad / Localidad	Concesionario Chevrolet Incamotors	Dirección
Piura	Incamotors – Chevrolet (Chevrolet Incamotors)	Av. vice y Sánchez Cerro, Zona Industrial Mza.229 sub-lote 2B

Cusco (San Sebastián)	Incamotors – Chevrolet (San Sebastián)	Av. de La Cultura 3026, San Sebastián, Cusco 08004
Trujillo (Mall Trujillo)	Incamotors - Chevrolet	Mall Aventura Plaza (Av. America Oeste, n° 750, int 2 PI Urb. el Ingenio)
Trujillo (Huanchaco)	Incamotors Huanchaco – Chevrolet e Isuzu	Av. La Rivera Nro. S/N Pr. Valdivia

1.4. Marcas, emblemas y logotipos (análisis significado, etc.)

1.4.1. Logotipo de Incamotors







- **Diseño:** El logotipo de Incamotors suele presentarse con tipografía moderna en mayúsculas, transmitiendo solidez, profesionalismo y confianza.
- **Colores:** Utiliza tonalidades sobrias (como negro, azul o gris), que son comunes en el sector automotriz porque transmiten seguridad, durabilidad y prestigio.
- **Significado:** Refleja la identidad de un concesionario multimarcas que no se limita a un solo fabricante, sino que ofrece un abanico de opciones, buscando proyectar **neutralidad, seriedad y respaldo corporativo**.



Incamotors es uno de los concesionarios más completos del Perú, con presencia en múltiples regiones del sur y norte del país. Ofrece una amplia gama de marcas automotrices, que incluyen vehículos de pasajeros, comerciales y utilitarios, además de lubricantes y repuestos. Su red de concesionarios está presente en ciudades como Arequipa, Cusco, Ica, Juliaca, Piura y Trujillo.

1.4.2. Marcas que representa Incamotors

Marca	Logo	Descripción breve
Chery		Marca china con fuerte inversión en I+D; licenciada para piezas y exportación global, representada en Ica y Arequipa.
Chevrolet		Marca estadounidense con amplia cobertura nacional; venta de vehículos y servicios completos.
Dodge, Fiat, Jeep, Ram, Maxus		Marcas bajo el control del grupo Stellantis gestionadas en alianza con Divemotor, ofrecidas en nuevas tiendas como en Arequipa e Ica.
Ford		Marca estadounidense con concesionarios específicos bajo la red Incamotors–Ford, con venta, posventa y seminuevos.
Fuso		Marca japonesa parte de Mitsubishi, ofrece vehículos comerciales (camiones y buses), presente en el portafolio diversificado de Incamotors.
Geely		Marca china premium, representada en Arequipa, con showroom y servicio técnico.
Hyundai		Marca coreana, Incluye línea de autos y variedad de vehículos comerciales (Hyundai Camiones y Autobuses), con posventa.

Isuzu		Marca de camiones japoneses y utilitarios, dentro del portafolio multi-marca de Incamotors.
JMC		Marca de vehículos chinos comerciales; parte del amplio catálogo representado en Cusco y Arequipa.
Mobil		Líder en lubricantes; distribución incluida en los servicios de venta y taller de Incamotors.
Mitsubishi		Marca japonesa representada como parte del portafolio en diferentes sucursales.
Nissan		Concesionario oficial en Arequipa (paralela a Ford y otras marcas), con cobertura regional.
Volvo		Marca sueca ahora perteneciente al grupo Automotriz Geely, ofrece vehículos premium y maquinaria, representada desde el grupo hermano Autrisa pero también accesible vía Incamotors en algunas regiones. (Grupo Autrisa, AutoYas)

1.4.3. Interpretación general

- **Identidad visual unificada:** Aunque cada marca tiene su propia esencia, Incamotors las agrupa bajo una **estrategia corporativa de multimarcas**, proyectando **diversidad de opciones** para el cliente.

- **Valores comunes:** La mayoría de estos emblemas resaltan valores como **confianza, durabilidad, innovación y cercanía.**
- **Percepción del cliente:** El cliente asocia los logotipos no solo con un fabricante, sino también con la **calidad de atención que Incamotors brinda** como concesionario autorizado.

1.5. Número de trabajadores

Según registros actualizados (2024), la empresa emplea aproximadamente a 221(EMIS) colaboradores. Este capital humano se distribuye en áreas administrativas, comerciales, técnicas y de servicio postventa, lo que refleja su capacidad para atender un mercado amplio y exigente.

i) Alta Dirección

Incluye a los principales responsables de la gestión estratégica, dirección corporativa y soporte administrativo clave.

- Presidente del Directorio
- Gerente General
- Gerente Corporativo
- Secretaria

ii) Jefaturas y Coordinación

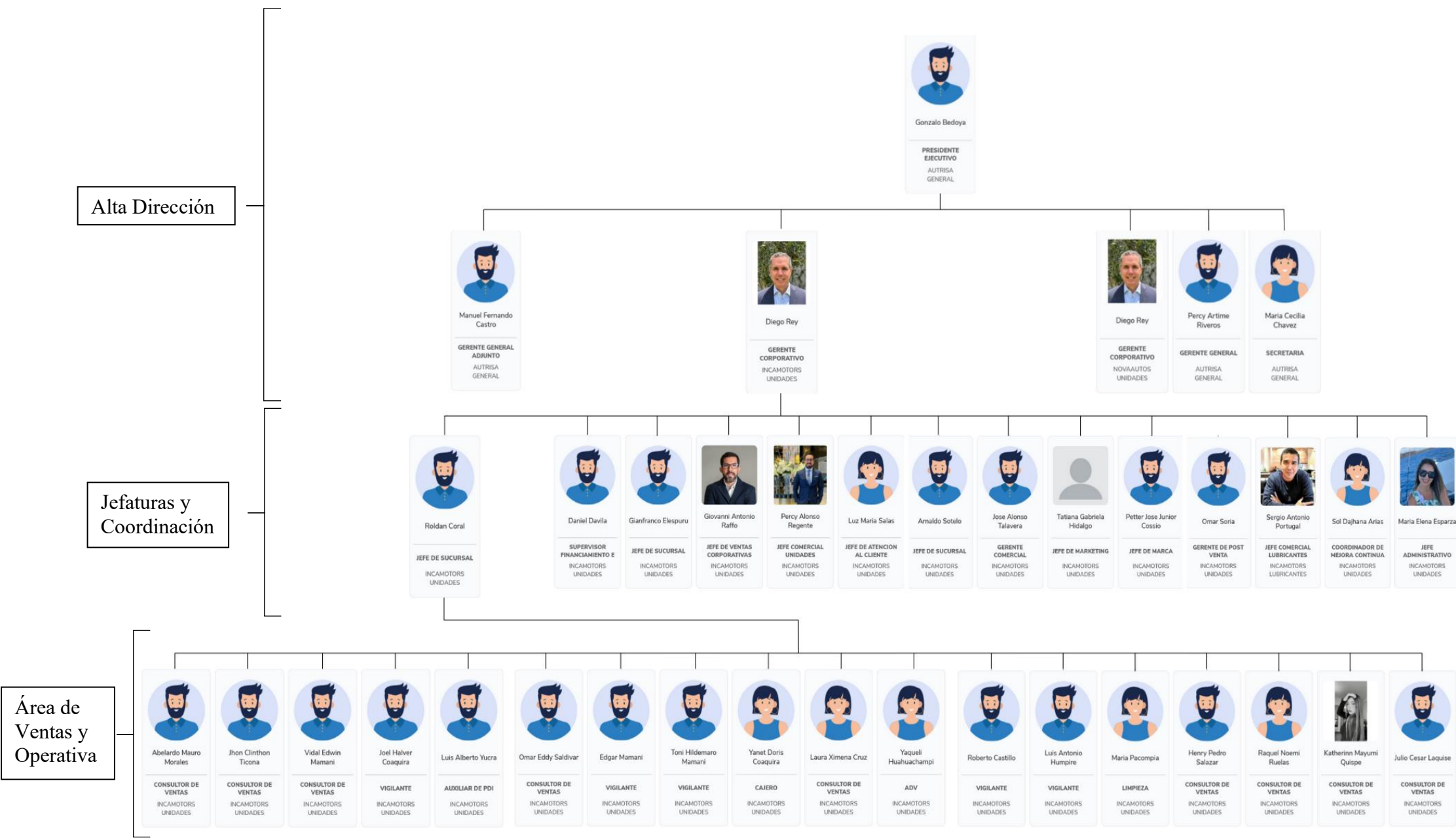
Agrupar a los jefes de sucursal, supervisores, coordinadores y responsables de áreas específicas (finanzas, marketing, RRHH, postventa).

- Jefes de Sucursal
- Supervisores Financieros
- Jefes de Ventas (Corporativas, Lubricantes, Multimarcas)
- Jefes de Marketing y Marca
- Jefes de Atención al Cliente
- Coordinador de Recursos Humanos
- Jefes Administrativos y Comerciales

iii) Área de Ventas y Operativa

Engloba a todo el personal de ventas, asesores, consultores, asistentes y postventa que ejecutan la atención directa al cliente.

- Consultores de Ventas
- Asesores Comerciales
- Vendedores
- Asistentes de Post Venta
- Cajeros
- Personal de apoyo (ej. limpieza)



1.6. Razón social y jurídica

Automotriz Incamotors S.A.C. es una **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)** con personería jurídica propia que le permite operar en el sector automotriz peruano como concesionario de múltiples marcas. Forma parte del **Grupo Autrisa**, un conglomerado empresarial de origen familiar con larga trayectoria en la región sur del país, lo que le otorga respaldo corporativo, solidez financiera y proyección de crecimiento en el mercado nacional.

1.7. Mercado que abastece

El mercado de Incamotors abarca principalmente el **sur del Perú**, con un alcance que también se extiende a nivel nacional mediante su red de concesionarios. Sus clientes principales incluyen:

- **Región principal:** Sur del Perú (Arequipa, Cusco, Juliaca, Ica)
- **Cobertura adicional:** Nivel nacional (lubricantes y repuestos)
- **Clientes principales:**
 - Personas naturales (vehículos nuevos y seminuevos)
 - Empresas privadas (flotas para transporte y operaciones)
 - Instituciones (servicios de posventa y repuestos)

Su modelo de negocio combina **venta de automóviles, comercialización de repuestos, lubricantes y servicios de taller**, lo que le permite atender distintos segmentos de consumidores.

1.8. Principales proveedores

Los principales proveedores de Incamotors son marcas automotrices internacionales como **Hyundai, Ford y Mahindra**, además de fabricantes de lubricantes de prestigio mundial como **Castrol y Conoco**. Estas alianzas garantizan productos de calidad y refuerzan la competitividad de la empresa en el mercado peruano.

Proveedor / Marca	Origen	Tipo de suministro
Chevrolet	EE. UU.	Vehículos, repuestos, accesorios

Nissan	Japón	Vehículos, repuestos, servicio postventa
Hyundai	Corea del Sur	Autos, camiones, repuestos
Mitsubishi	Japón	Vehículos y repuestos
Ford	EE. UU.	Vehículos, repuestos, tecnología de servicio
Jeep	EE. UU.	Vehículos 4x4 y repuestos
Ram	EE. UU.	Camionetas y repuestos
Fiat	Italia	Vehículos compactos y repuestos
Isuzu	Japón	Vehículos de carga y repuestos
Fuso	Japón	Camiones, buses y repuestos
Geely	China	Vehículos y accesorios
Chery	China	Vehículos y repuestos
Maxus	China	Camionetas, vans y repuestos
JMC	China	Vehículos de trabajo ligero
Volvo	Suecia	Vehículos y tecnología de transporte
Mobil	EE. UU.	Lubricantes y aceites especializados

1.9. Productos y servicios ofrecidos

Automotriz Incamotors S.A.C. ofrece una gama integral de productos y servicios en el sector automotriz, entre los que destacan:

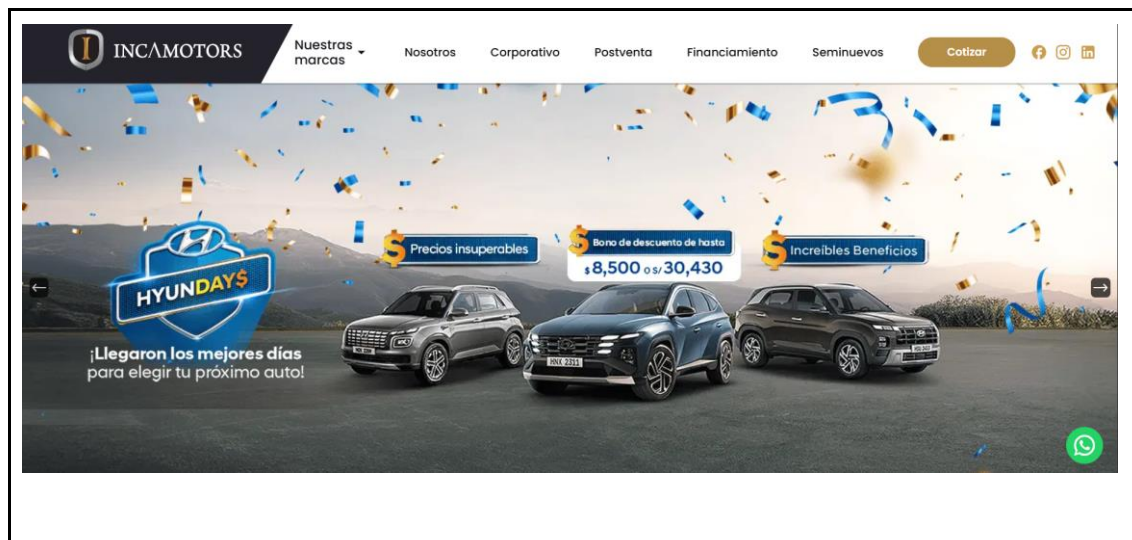
1. Venta de vehículos nuevos.
2. Venta de vehículos seminuevos y usados certificados.
3. Servicios de postventa: mantenimiento preventivo y correctivo, reparación mecánica, eléctrica y electrónica.
4. Comercialización de repuestos originales y accesorios.
5. Venta de lubricantes y combustibles especializados.
6. Financiamiento y seguros vehiculares en alianza con entidades financieras.

Categoría	Detalle principal
Vehículos	Nuevos, seminuevos y usados certificados
Servicios	Posventa, mantenimiento, reparación
Repuestos	Originales y accesorios
Lubricantes	Castrol – Phillips 66
Beneficios adicionales	Financiamiento – Seguros

1.10. Afiches y página web de la empresa

La empresa cuenta con presencia digital a través de su portal web:

<https://www.incamotors.com.pe/>



Medios de difusión:

Publicados en su página web, redes sociales (Facebook, Instagram) y en banners físicos en sus sedes.

- **Facebook oficial de Incamotors (Arequipa):** Incamotors – Concesionario automotriz
[Facebook](#)
- **Instagram oficial de Incamotors:** @incamotors.official
[Instagram](#)

Adicionalmente, algunas concesionarias especializadas también tienen presencia en redes:

- **Instagram – Incamotors Nissan:** @incamotors_nissan
[Instagram](#)
- **Instagram – Incamotors Ford:** @ford_incamotors
[Instagram](#)

2. Análisis Planeamiento estratégico

2.1. Análisis de Visión y Misión , valores de la empresa.

Visión

“Ser el grupo empresarial líder del Perú en ofrecer soluciones en el mundo de la movilidad, reconocidos por brindar un servicio integral y de excelente calidad.”

Ser el grupo empresarial líder en el Perú en soluciones de movilidad, reconocido por su innovación, sostenibilidad y calidad en el servicio. Aspiramos a consolidarnos como una empresa referente en el sector automotriz, que impulse el progreso del país y promueva una movilidad moderna, eficiente y responsable con el medio ambiente.

La frase “**servicio integral y de excelente calidad**” resalta un atributo diferenciador clave: la experiencia completa para el cliente. No se trata únicamente de vender un producto, sino de acompañar al consumidor durante todo el ciclo de vida de su vehículo.

Misión

“Somos una organización pujante y en crecimiento, orientada a la satisfacción de nuestros clientes y a la creación de valor para nuestros accionistas, colaboradores y comunidad.”

Incamotors es una organización sólida y en constante crecimiento que ofrece soluciones integrales de movilidad, enfocadas en la satisfacción total de sus clientes. Nos dedicamos a brindar productos y servicios automotrices de alta calidad, respaldados por un equipo humano comprometido y capacitado. Nuestra misión es generar valor sostenible para nuestros accionistas, colaboradores y la comunidad, contribuyendo al desarrollo del país mediante la innovación, la responsabilidad social y la excelencia en el servicio.

Propósito

“Crear experiencias superiores en todas nuestras actividades y relaciones.”

El propósito expresa de manera clara la **razón de ser de la empresa** y se convierte en una guía que orienta sus decisiones estratégicas y operativas. No se limita a un enfoque comercial, sino que abarca todos los aspectos de interacción de la organización: con clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad.

El término “*experiencias superiores*” resalta un objetivo que va más allá de la simple venta de un producto o la prestación de un servicio. En el sector automotriz, donde la compra de un vehículo implica confianza, inversión y expectativas a largo plazo, este propósito adquiere una relevancia especial: busca ofrecer una vivencia memorable en cada contacto con la empresa.

Valores de la empresa

Actitud: disposición positiva frente a los retos

Superación: búsqueda de mejora constante.

Compromiso: responsabilidad con clientes y empresa.

Calidad: ofrecer productos y servicios de alto nivel.

Integridad: actuar con ética y transparencia.

Los valores institucionales de Incamotors son pilares que sustentan tanto su visión como su propósito. Reflejan una **cultura organizacional** basada en la mejora continua, la ética y la orientación al cliente.

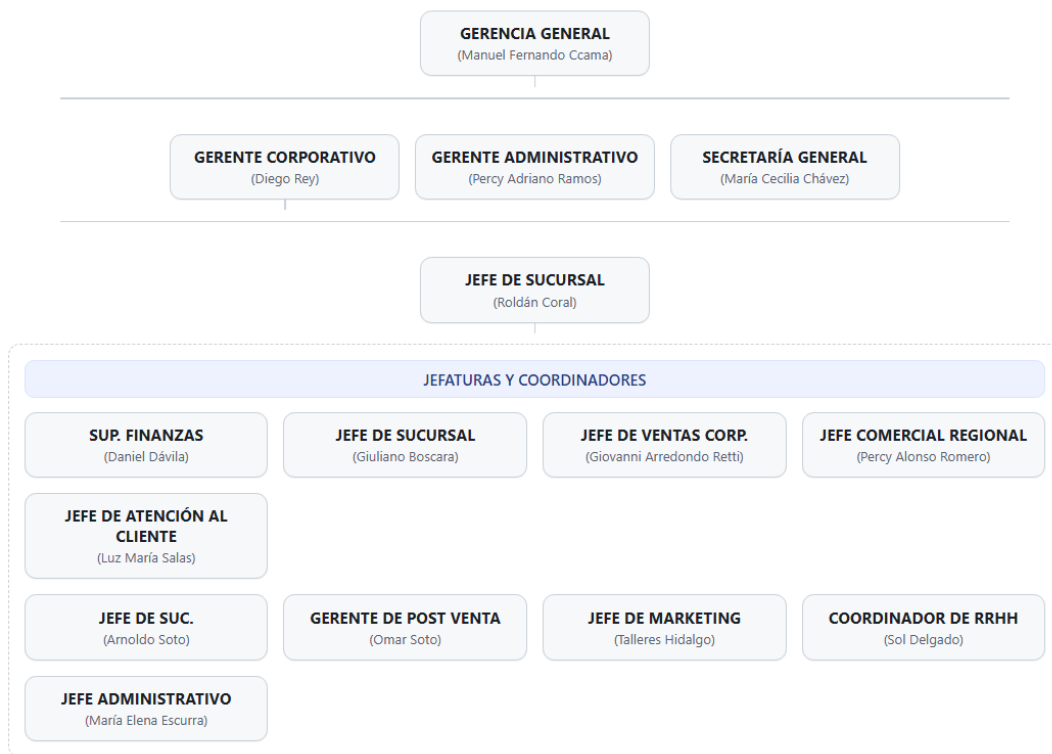
- **Coherencia con la visión:** El compromiso con la calidad y la actitud positiva son claves para sostener el liderazgo al que aspira la empresa.
- **Alineación con el propósito:** La integridad y el compromiso generan confianza, lo cual es esencial para construir “*experiencias superiores*”.
- **Pertinencia en el sector automotriz:** En un rubro donde el servicio postventa y la seguridad son determinantes, valores como calidad, integridad y compromiso se convierten en factores de éxito.
- **Enfoque humano:** El trabajo sobre la actitud y la superación continua contribuye a que los colaboradores se sientan motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

2.2. Análisis de la estructura Organizacional de la Empresa

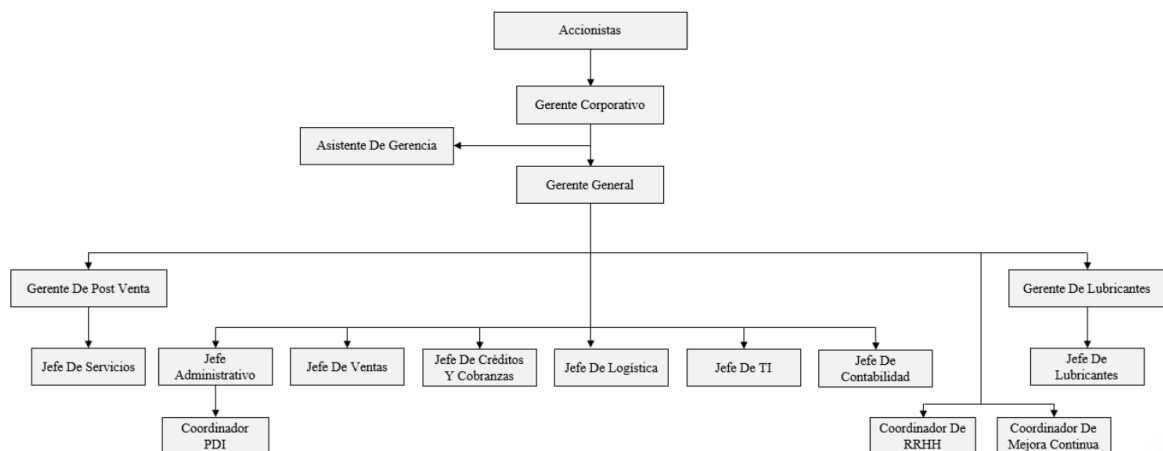
El organigrama presentado refleja una estructura organizativa jerárquica y funcional, en la que cada área responde directamente a la Gerencia General, liderada por **Manuel Fernando Ccama**.

La empresa muestra una clara segmentación por funciones especializadas, lo que favorece la eficiencia operativa, la comunicación vertical y el control de procesos clave como ventas, postventa, marketing, finanzas y recursos humanos.

Estructura Organizacional



Organigrama general de la empresa



Tipo de Departamentalización

Incamotors utiliza predominantemente una departamentalización funcional, en la que las actividades se agrupan según su naturaleza y propósito. Las principales áreas son:

Gerencia General

Coordina la planificación estratégica y supervisa la ejecución de políticas corporativas.

Gerencia Corporativa (Diego Rey)

Representa el nexo con el grupo Innovamotors, responsable de la dirección corporativa y del cumplimiento de normas ISO y políticas de sostenibilidad.

Gerencia Administrativa (Percy Adriano Ramos)

Administra recursos financieros, humanos y materiales, garantizando el soporte a las operaciones.

Secretaría General (María Cecilia Chávez)

Encargada de la gestión documental, comunicación interna y apoyo administrativo de alta dirección.

Jefatura de Sucursal (Roldán Coral)

Supervisa las operaciones locales, incluyendo ventas, atención al cliente y procesos técnicos.

Áreas de apoyo y jefaturas funcionales:

Finanzas – Supervisor Financiero (Daniel Dávila).

Ventas y Comercialización – Jefes de Sucursal (Giuliano Boscara, Arnoldo Soto), Jefe de Ventas Corporativas (Giovanni Arredondo Retti), Jefe Comercial Regional (Percy Alonso Romero).

Atención al Cliente – Jefa Luz María Salas, encargada de la experiencia del usuario.

Marketing y Postventa – Talleres Hidalgo (Marketing) y Omar Soto (Postventa).

Recursos Humanos – Coordinadora Sol Delgado Arias, encargada del clima laboral, selección y capacitación.

Administración General – María Elena Ecurra, responsable de soporte administrativo, compras y control interno.

Además, se observan rasgos de departamentalización geográfica, ya que la empresa cuenta con sedes en Arequipa, Cusco y Juliaca, con jefaturas de sucursal en cada una, y una departamentalización por clientes, evidenciada en las áreas de Atención al Cliente y Postventa, orientadas a satisfacer necesidades específicas del consumidor final.

Tipo de Estructura Organizacional

La estructura de Incamotors es vertical y funcional, con una jerarquía claramente definida.

Cada nivel mantiene líneas de autoridad bien establecidas que parten desde la Gerencia General hacia las gerencias de apoyo, las jefaturas funcionales y el personal operativo.

Este modelo:

- Facilita el control, la supervisión y la rendición de cuentas.

- Permite una comunicación formal y centralizada.
- Garantiza la especialización y la coordinación entre áreas clave.
- Favorece la alineación entre la estrategia corporativa del grupo Innovamotors y las operaciones locales de Incamotors.

Niveles Organizativos

Nivel Estratégico:

Conformado por la Gerencia General, la Gerencia Corporativa, la Gerencia Administrativa y la Secretaría General.

Se encargan de la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo del plan de expansión, la gestión de alianzas comerciales y la implementación de estándares de calidad (ISO 9001:2008).

Nivel Táctico:

Integrado por los jefes y coordinadores funcionales, responsables de ejecutar las estrategias y dirigir los equipos de trabajo.

Incluye:

- Supervisor Financiero
- Jefes de Sucursal
- Jefe de Ventas Corporativas
- Jefe Comercial Regional
- Jefes de Postventa y Marketing
- Jefatura de Atención al Cliente
- Coordinador de RRHH
- Jefatura Administrativa

Su función principal es transformar las políticas estratégicas en acciones específicas, velando por la eficiencia operativa en cada área.

Nivel Operativo:

Conformado por consultores de ventas, asesores, auxiliares y personal técnico que ejecutan las actividades diarias de venta, mantenimiento, atención al cliente y soporte administrativo.

Este nivel garantiza el cumplimiento de los objetivos tácticos y la satisfacción del cliente en los puntos de contacto directos.

2.3. Análisis Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Automotriz Incamotors S.A.C. se distingue por su enfoque en la excelencia del servicio, la formalidad institucional y la orientación al cliente, valores que han sido fortalecidos a lo largo de su trayectoria dentro del grupo Innovamotors.

Esta cultura combina disciplina operativa, compromiso con la calidad y una fuerte identidad corporativa basada en la confianza, la innovación y la mejora continua.

A continuación, se presentan los principales aspectos observados en su entorno organizacional:

Ambiente Laboral y Comportamiento del Personal

Uniformidad e Identidad Corporativa:

El uso obligatorio de uniformes en todas las áreas ventas, talleres, atención al cliente y administración refleja profesionalismo, orden y sentido de pertenencia. Este aspecto también contribuye a consolidar una imagen corporativa sólida y coherente frente a los clientes, especialmente en las sedes de Arequipa y Cusco, donde la visibilidad de marca es fundamental.

Comunicación Coordinada:

El personal mantiene una comunicación vertical clara y una coordinación efectiva entre las áreas operativas, administrativas y comerciales. Las reuniones de planificación y seguimiento permiten una ejecución eficiente de los procesos diarios y fomentan un ambiente colaborativo y respetuoso.

Orientación al Cliente y Trato Cordial:

Uno de los rasgos más representativos de Incamotors es el trato amable y empático hacia el cliente.

La empresa promueve una cultura de servicio basada en la satisfacción total, que se evidencia en la atención personalizada, el seguimiento postventa y la disposición para resolver cualquier inquietud del usuario final.

Este enfoque está alineado con su visión de ofrecer “*soluciones integrales en movilidad*”.

Infraestructura y Condiciones de Trabajo

Instalaciones Modernas y Ordenadas:

Las sedes cuentan con oficinas administrativas amplias, salas de exhibición de vehículos, talleres mecánicos equipados y áreas de atención al cliente confortables. El orden, la limpieza y la señalización adecuada reflejan una cultura orientada a la eficiencia y la seguridad.

Cumplimiento de Normas ISO 9001:2008:

La certificación obtenida por Incamotors en comercialización de unidades, lubricantes y servicio postventa respalda su compromiso con la calidad y la mejora continua.

Este estándar fomenta una cultura de cumplimiento normativo, trazabilidad de procesos y satisfacción del cliente.

Seguridad y Bienestar Laboral:

La empresa aplica protocolos de seguridad industrial y salud ocupacional, especialmente en talleres y áreas técnicas. Además, promueve el bienestar físico y emocional de sus colaboradores mediante capacitaciones, pausas activas y actividades de integración interna.

Visibilidad, Imagen Corporativa y Entorno

Decoración e Identidad Visual:

Las oficinas y salones de exhibición están decorados con elementos de la marca,

reforzando la identidad visual y la conexión con el rubro automotriz.

El uso de colores institucionales azul, blanco y gris proyecta seriedad y confianza.

Reconocimiento de Logros:

La empresa difunde sus logros institucionales, como el **Premio a la Excelencia Regional (Hyundai Motor Company, 2011 y 2018)** y su **certificación ISO**, lo que fortalece el orgullo y la motivación del personal.

Estos reconocimientos se comunican internamente y en campañas externas, promoviendo una cultura de éxito y superación.

Integración, Valores y Participación Social

Celebraciones Internas:

Incamotors promueve la convivencia laboral mediante la celebración de fechas especiales Día del Trabajador, aniversarios de la empresa, cumpleaños de personal y reuniones de camaradería que fortalecen los vínculos entre colaboradores.

Capacitación Continua:

La empresa impulsa la mejora profesional a través de capacitaciones técnicas y comerciales en coordinación con **Hyundai Motor Company** y centros de formación como **SENATI** y **TECSUP**. Esto fomenta una cultura de aprendizaje permanente y actualización tecnológica.

Responsabilidad Social y Compromiso Comunitario:

Incamotors participa en actividades locales relacionadas con la movilidad sostenible, seguridad vial y apoyo a eventos comunitarios, reforzando su compromiso con el desarrollo social de las regiones donde opera.

Estas acciones reflejan su identidad como empresa peruana comprometida con la comunidad y el medio ambiente.

2.4. Análisis del Manejo de la Calidad en la Organización

El análisis de la gestión de la calidad en Automotriz Incamotors S.A.C. se enfoca en la **calidad del servicio, la experiencia del cliente y la efectividad de los procesos de postventa**, dado que su modelo de negocio es el de concesionario y no de manufactura. Este enfoque es una respuesta estratégica directa a un mercado con alta rivalidad y un "Alto" poder de negociación de los clientes, quienes exigen garantías y un servicio posventa de calidad.

La gestión de la calidad en Incamotors se fundamenta en cuatro pilares: una cultura organizacional explícita, sistemas y procesos formalizados, el uso de tecnología como soporte y un ciclo de evaluación constante.

2.4.1. Cultura Organizacional Orientada a la Calidad

La calidad en Incamotors está definida desde el nivel estratégico más alto, integrándose en su filosofía corporativa. Esto se evidencia en:

- **Visión Estratégica:** La empresa declara su aspiración a "Ser el grupo empresarial líder del Perú... reconocidos por brindar un servicio integral y de **excelente calidad**". Esta declaración posiciona la calidad no como un objetivo secundario, sino como el principal diferenciador para alcanzar el liderazgo en el mercado.
- **Propósito:** Su razón de ser es "**Crear experiencias superiores** en todas nuestras actividades y relaciones.". Este propósito eleva el estándar de "calidad" más allá de la transacción, enfocándola en la vivencia memorable del cliente durante todo su ciclo de vida con el vehículo.
- **Valores Institucionales:** La cultura se sostiene en valores que guían la ejecución diaria. Destacan "**Calidad** (ofrecer productos y servicios de alto nivel)", "**Compromiso** (responsabilidad con clientes)" e "**Integridad** (actuar con ética)". Estos valores son el fundamento para construir la confianza del cliente, un factor clave en un sector con alta competencia.

2.4.2. Implementación de Sistemas de Calidad (Estructura y Procesos)

Incamotors ha estructurado su organización para gestionar y controlar la calidad de sus servicios de manera formal, y no dejarla al azar.

- **Estructura Organizacional:** El análisis de la estructura revela una departamentalización funcional que incluye roles tácticos dedicados a la calidad. Se identifica una "**Jefatura de Atención al Cliente**", un "**Coordinador de Calidad y Normas**" y un "**Gerente de Postventa**". La existencia de estos roles es una **Fortaleza** (que se usará en el FODA), pues demuestra que la calidad es una función gestionada, monitoreada y con responsables directos.
- **Control de Calidad en Procesos Clave:**
 - **Servicio Postventa:** Es el proceso de calidad más crítico. La oferta de "servicios de postventa: mantenimiento preventivo y correctivo, reparación mecánica, eléctrica y electrónica" es donde la calidad del servicio se materializa. La estrategia competitiva de la empresa es, de hecho, la "Diferenciación basada en la **calidad del servicio y atención personalizada**".
 - **Certificación de Productos:** Aunque es un concesionario, aplica un control de calidad de producto en su línea de "venta de vehículos **seminuevos y usados certificados**". Este proceso de "certificación" implica una inspección, estandarización y garantía, asegurando un estándar de calidad para el cliente.

2.4.3. Tecnologías para el Manejo de la Calidad

Desde la perspectiva de la Ingeniería de Sistemas (acorde al curso), la gestión de "experiencias superiores" en múltiples sedes (Arequipa, Cusco, Ica, etc.) requiere un soporte tecnológico robusto.

- **Sistemas de Información (ERP/CRM):** Para gestionar la complejidad de un concesionario multimarca (inventarios de repuestos originales, historial de clientes, garantías, financiamiento), es fundamental un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y un Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes

(CRM). El CRM es vital para la "Jefatura de Atención al Cliente" y para ejecutar estrategias de fidelización.

- **Canales Digitales como Herramientas de Feedback:** La empresa mantiene una presencia digital activa a través de su portal web (incamotors.com.pe) y múltiples redes sociales (Facebook, Instagram). Estos canales no son solo de marketing, sino herramientas clave para la **captura de feedback** (quejas, reseñas, consultas), que sirve como *input* (entrada) para el sistema de control de calidad y mejora continua.

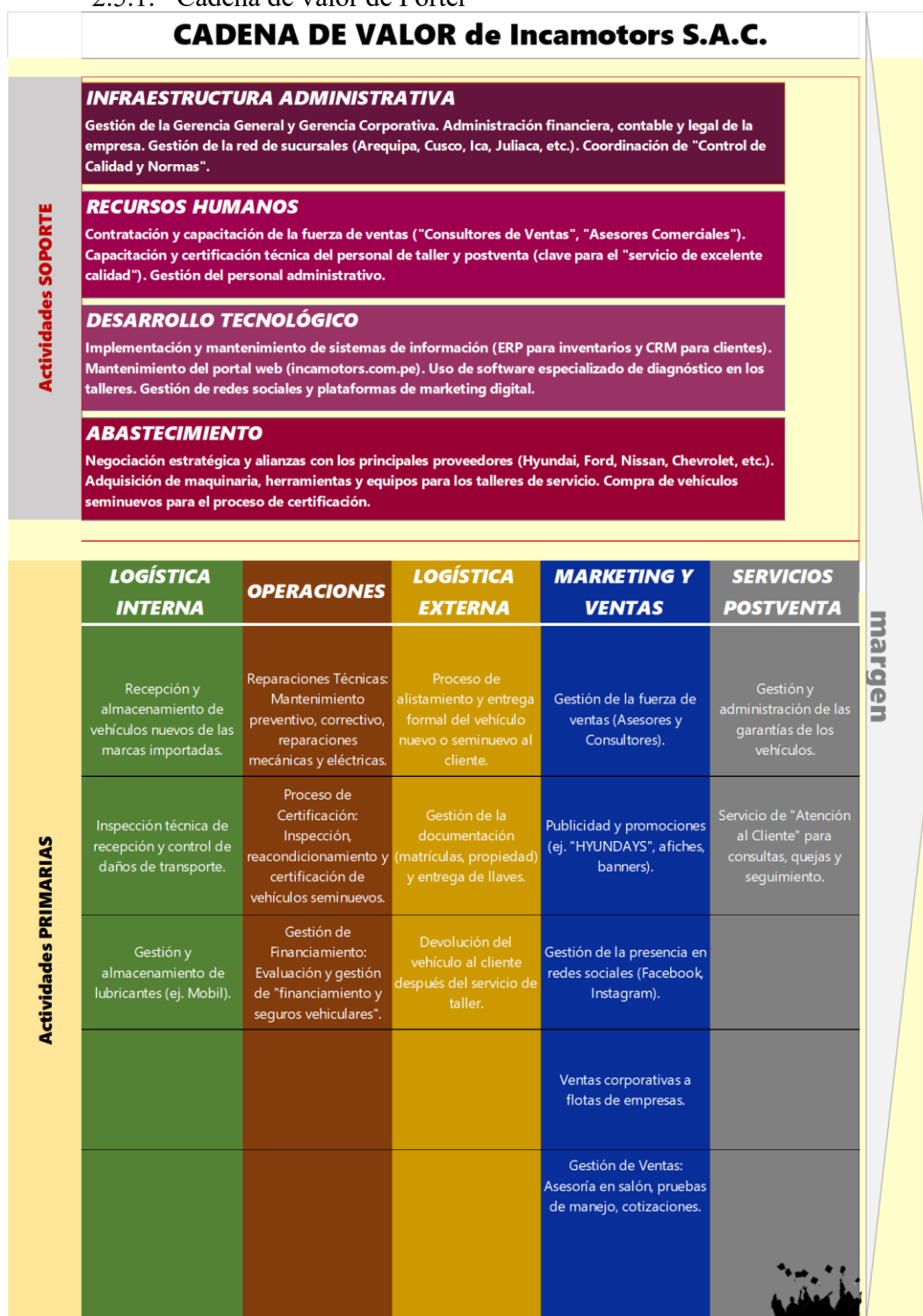
2.4.4. Evaluación y Mejora Continua (Control)

El proceso de calidad se cierra con la etapa de "Control". El entorno competitivo, donde los clientes tienen "alto acceso a la información" y "expectativas elevadas", obliga a Incamotors a un ciclo de mejora continua.

- **Medición de la Satisfacción:** Las áreas de "Atención al Cliente" y "Control de Calidad" son las responsables de medir la satisfacción del cliente (ej. encuestas post-venta, NPS) para evaluar el desempeño de las áreas de Ventas y Postventa.
- **Respuesta Estratégica al Control:** Las estrategias de la empresa para "fidelizar y retener clientes", como "implementar un sistema CRM para seguimiento y satisfacción" y la "mejora continua del proceso de compra", son en sí mismas actividades de control y aseguramiento de la calidad. Esto demuestra que la empresa entiende la calidad como un ciclo dinámico (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y no como un estado estático.

2.5. Análisis FODA Análisis INTERNO: Análisis Fortalezas y Debilidades

2.5.1. Cadena de valor de Porter



2.5.2. Análisis AMOFHIT

CASO DE ESTUDIO: INCAMOTORS S.A.C

Análisis Interno

MATRIZ DE ANALISIS AMOFHIT

Listado de factores externos relevantes para el estudio :	Influye	Afecta	Criterios de inclusión de las variables clave				
	Fortalezas	Debilidades	30%	25%	20%	25%	Total
			Filosofía, misión y visión	Calidad y Servicio	Imagen	Crecimiento	
Experiencia consolidada en el rubro automotriz nacional.	X		5	5	4	5	4,8
Alianzas estratégicas con marcas internacionales.	X		5	4	5	5	4,75
Personal técnico certificado y capacitado	X		4	5	4	4	4,25
Alta dependencia de vehículos importados (vulnerable al tipo de cambio).		X	2	2	3	2	2,2
Implementación de sistemas digitales de ventas y CRM.	X		4	4	4	4	4
Limitada oferta de vehículos eléctricos o híbridos.		X	2	3	2	2	2,25
Procesos administrativos poco automatizados.		X	2	2	2	3	2,25
Buen posicionamiento de marca y reputación comercial.	X		4	3	5	4	3,95
Falta de diversificación en líneas de negocio.		X	2	3	2	2	2,25
Políticas de servicio postventa y atención al cliente.	X		3	4	4	3	3,45
Capacidad de adaptación a regulaciones ambientales.	X		3	3	3	4	3,25
Escasa presencia en regiones fuera de Lima.		X	2	2	3	2	2,2
Dependencia de proveedores extranjeros.		X	2	2	2	2	2
Baja inversión en innovación tecnológica.		X	2	3	2	2	2,25
Falta de alianzas financieras para crédito vehicular.		X	2	3	2		1,75
Eficiencia en los procesos logísticos de importación y distribución.	X		5	4	4	5	4,55
Sistema contable y de control interno automatizado.	X		4	4	4	4	4
Ausencia de un sistema robusto de evaluación del desempeño.		X	2	3	2	2	2,25
Baja participación en licitaciones del sector público o corporativo.		X	2	3	2	2	2,25
Poca innovación en estrategias de ventas personalizadas.		X	2	3	3	2	2,45
Posicionamiento en segmentos de gama media y alta.	X		4	3	4	4	3,75
Implementación de prácticas de sostenibilidad (reciclaje, emisiones).	X		4	3	4	3	3,5
Alta satisfacción del cliente según encuestas internas.	X		5	4	5	5	4,75

2.5.3. EFI

CASO DE ESTUDIO: INCAMOTORS S.A.C

Análisis Interno

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Factores Internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Experiencia consolidada en el rubro automotriz nacional.	0,07	4	0,28
2	Alianzas estratégicas con marcas internacionales.	0,06	4	0,24
3	Personal técnico certificado y capacitado	0,05	3	0,15
4	Implementación de sistemas digitales de ventas y CRM.	0,04	3	0,12
5	Buen posicionamiento de marca y reputación comercial.	0,06	4	0,24
6	Políticas de servicio postventa y atención al cliente.	0,05	3	0,15
7	Capacidad de adaptación a regulaciones ambientales.	0,04	3	0,12
8	Eficiencia en los procesos logísticos de importación y distribución.	0,05	4	0,20
9	Sistema contable y de control interno automatizado.	0,04	4	0,16
10	Implementación de prácticas de sostenibilidad (reciclaje, emisiones).	0,04	3	0,12
11	Posicionamiento en segmentos de gama media y alta.	0,04	3	0,12
12	Alta satisfacción del cliente según encuestas internas.	0,05	4	0,20
Debilidades				
1	Alta dependencia de vehículos importados (vulnerable al tipo de cambio).	0,05	1	0,05
2	Limitada oferta de vehículos eléctricos o híbridos.	0,05	2	0,10
3	Procesos administrativos poco automatizados.	0,04	2	0,08
4	Falta de diversificación en líneas de negocio.	0,04	2	0,08
5	Escasa presencia en regiones fuera de Lima.	0,04	2	0,08
6	Dependencia de proveedores extranjeros.	0,04	1	0,04
7	Baja inversión en innovación tecnológica.	0,04	1	0,04
8	Falta de alianzas financieras para crédito vehicular.	0,03	1	0,03
9	Ausencia de un sistema robusto de evaluación del desempeño.	0,03	1	0,03
10	Baja participación en licitaciones del sector público o corporativo.	0,02	1	0,02
11	Poca innovación en estrategias de ventas personalizadas	0,03	2	0,06
Total		1		2,71

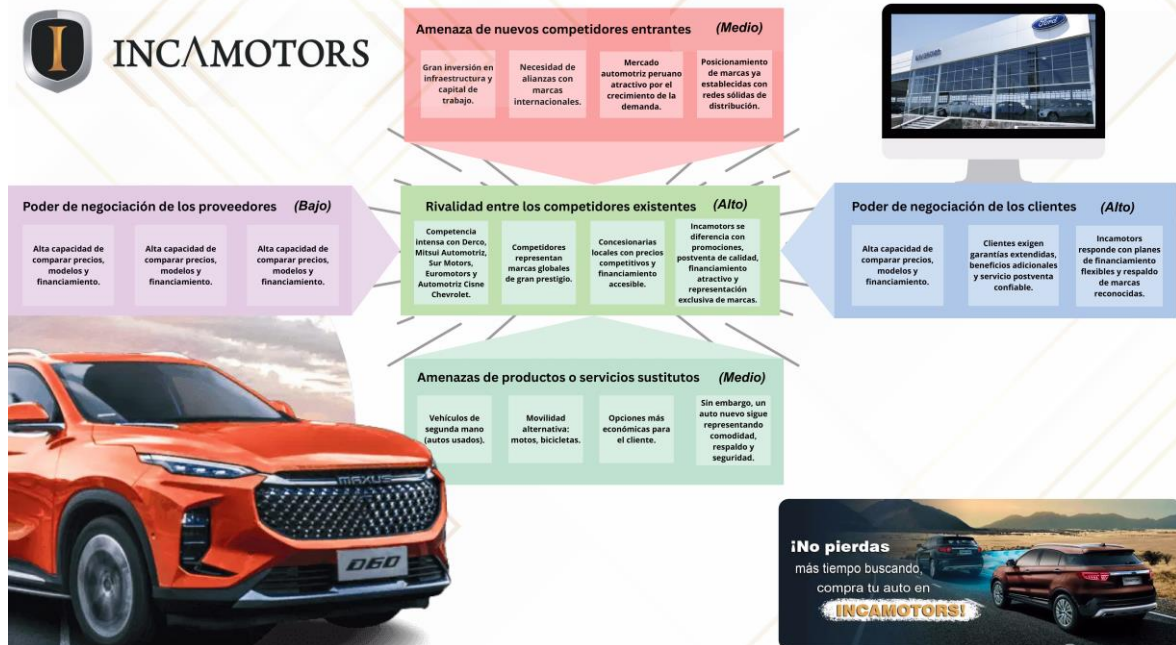
2.6. Análisis FODA Análisis EXTERNO: Análisis Oportunidades Amenazas

2.6.1. Análisis Micro entorno (5 fuerzas de Porter)

5 Fuerzas de Porter – Automotriz Incamotors S.A.C.

Mayta Arotaype Wilbert Alex - Bustinza Inofuente Claudio -

Grimaldo Arredondo Martinez - Harry Jack Ascuña Mamani - Jose Condo Huamani



Poder de negociación de los proveedores

Nivel: Bajo

Explicación:

El poder de los proveedores en el sector automotriz peruano es bajo debido a la alta disponibilidad de fabricantes y distribuidores internacionales de repuestos y vehículos. Incamotors puede acceder a una amplia variedad de marcas, modelos y planes de financiamiento, lo que le permite comparar precios y condiciones favorables.

Factores que aumentan el poder de los proveedores:

- Dependencia de repuestos importados y componentes de origen extranjero.
- Costos logísticos y variaciones del tipo de cambio.

1. Estrategias de Incamotors para reducir ese poder:

- Diversificación de marcas y alianzas con múltiples proveedores.
- Negociaciones en volumen para obtener mejores precios y condiciones.
- Implementación de contratos a largo plazo con proveedores confiables.

Amenaza de nuevos entrantes

Nivel: Medio

Explicación:

Aunque el mercado automotriz peruano es atractivo y en crecimiento, ingresar requiere

alta inversión en infraestructura, capital de trabajo y alianzas con marcas internacionales. Esto eleva las barreras de entrada, aunque la demanda creciente de vehículos podría motivar la aparición de nuevos competidores.

Factores que aumentan la amenaza:

- Crecimiento sostenido del sector automotriz y aumento del poder adquisitivo.
- Digitalización del proceso de venta (plataformas online que reducen barreras de entrada).
- Incentivos gubernamentales a la importación o comercialización de autos eléctricos.

Estrategias para reducir la entrada de nuevos competidores:

- Fortalecer la marca mediante campañas de fidelización y reputación.
- Ampliar la red de distribución y servicios posventa.
- Desarrollar alianzas estratégicas con fabricantes de prestigio.

Amenaza de productos sustitutos

Nivel: Medio

Explicación:

Existen alternativas de transporte como vehículos de segunda mano, motos que pueden satisfacer parcialmente la misma necesidad. Sin embargo, la adquisición de un auto nuevo sigue siendo símbolo de comodidad, prestigio y respaldo, lo que mantiene el atractivo del producto.

Factores que aumentan la sustitución:

- Incremento del uso de transporte alternativo (motos eléctricas, transporte compartido).
- Crisis económica o de financiamiento que lleva a optar por autos usados.
- Políticas ambientales que incentivan la movilidad sostenible.

Estrategias para enfrentar sustitutos:

- Ofrecer financiamiento accesible y promociones competitivas.
- Resaltar la garantía, seguridad y respaldo postventa de los vehículos nuevos.
- Introducir líneas ecológicas o híbridas para adaptarse a las tendencias sostenibles.

Rivalidad entre competidores existentes

Nivel: Alto

Explicación:

El mercado automotriz peruano presenta una competencia intensa con marcas y concesionarios consolidados como Derco, Mitsui, Sur Motors y Euromotors. Estas empresas ofrecen precios competitivos, financiamiento flexible y fuertes estrategias de marketing.

Factores que aumentan la rivalidad:

- Presencia de marcas globales con gran prestigio.
- Poca diferenciación en modelos o precios.
- Clientes más informados y exigentes.
- Promociones constantes por parte de competidores.

Estrategias para mantener ventaja competitiva:

- Diferenciación basada en la calidad del servicio y atención personalizada.
- Programas de fidelización y mantenimiento preventivo.
- Ofertas exclusivas y representación de marcas reconocidas.
- Inversión en publicidad digital y mejora continua del proceso de compra.

Poder de negociación de los clientes

Nivel: Alto

Explicación:

Los clientes tienen alta capacidad de negociación porque pueden comparar fácilmente precios, modelos y condiciones de financiamiento en diferentes concesionarios. Además, buscan beneficios adicionales como garantías extendidas y servicios posventa.

Factores que aumentan el poder del cliente:

- Alto acceso a la información por medios digitales.
- Amplia variedad de marcas y distribuidores.
- Expectativas elevadas en cuanto a calidad, precio y atención.

Estrategias para fidelizar y retener clientes:

- Planes de financiamiento flexibles y personalizados.
- Ofrecer valor agregado: mantenimiento gratuito, promociones y seguros.
- Implementar un sistema CRM para seguimiento y satisfacción del cliente.
- Fortalecer la confianza mediante transparencia y respaldo de marcas reconocidas.

2.6.2. Análisis Macroentorno (PESTEL)

CASO DE ESTUDIO: INCAMOTORS Análisis del Entorno (externo) MATRIZ DE ANALISIS PESTEL						
Listado de factores externos relevantes para el estudio :		Afecta	Influye	Criterios de inclusión de las variables clave		
		Amenaza	Oportunidad	Cumplimiento de la Misión Institucional	Cumplimiento de la Visión Institucional	Total
				Amenaza	Oportunidad	Cumplimiento Misión
CATEGORÍA	Factor Externo Relevante					
POLÍTICO						
	Cambios frecuentes en políticas tributarias laborales que elevan costos operacionales	X		4	3	7
	Regulaciones de SUNAT y aduanas que impactan la importación de vehículos	X		4	2	6
	Tratados de Libre Comercio (TLC) con países asiáticos (China, Japón) y EE.UU. vigentes		X	3	4	7
	Políticas de inversión pública en infraestructura vial en la región sur		X	2	3	5
	Disponibilidad de incentivos fiscales para adquisición de flotas corporativas y gubernamentales		X	3	3	6
	Reducción de aranceles estatales para importación de vehículos ecológicos (eléctricos e híbridos)		X	3	4	7
ECONÓMICO						
	Recuperación gradual de la economía tras desaceleración con inflación bajo control		X	3	3	6
	Aumento de oferta de créditos vehiculares y leasing por banca comercial y fintech		X	4	4	8
	Expansión de la clase media con mayor acceso a crédito automotriz		X	3	3	6
	Tasas de interés (TEA) elevadas que limitan el acceso al crédito vehicular	X		2	3	5
	Volatilidad del tipo de cambio que encarece la importación de vehículos	X		5	3	8
	Precio internacional del petróleo bajo que reduce costo de combustible y favorece demanda de autos	X		2	2	4
SOCIAL						
	Mayor interés del público joven en movilidad personal (motos, autos)		X	4	4	8
	Mayor conciencia ambiental entre segmentos ABC que impulsa preferencia por vehículos híbridos y eléctricos		X	3	4	7
	Cambios en hábitos de movilidad (preferencia autos particulares vs transporte público)	X		2	3	5
	Influencia de redes sociales en la percepción y decisión de compra de marcas automotrices		X	3	4	7
	Bajo índice de motorización per cápita en regiones sur (Arequipa, Puno, Cusco) versus Lima		X	2	3	5
	Incremento de conductores jóvenes con demanda de autos tecnológicos y conectados		X	3	3	6
	Mayor demanda por vehículos utilitarios (SUV y camionetas) por seguridad y versatilidad		X	4	4	8
	Reducción del poder adquisitivo en sectores populares que limita ventas	X		2	2	4
TECNOLÓGICO						
	Rápida transición global hacia vehículos eléctricos y sistemas de motos eléctricas		X	4	4	8
	Ausencia de infraestructura de carga pública para vehículos eléctricos en Perú (Lima: 80%, interior: 20%)	X		3	3	6
	Crecimiento de canales digitales y redes sociales para mejorar experiencia de compra		X	5	5	10
	Disponibilidad en mercado de herramientas de IA para el sector automotriz		X	4	4	8
	Creciente demanda del consumidor por conectividad vehicular y control de vehículo vía aplicaciones móviles		X	4	5	9
	Riesgos de ciberseguridad y ataques a sistemas de información empresarial	X		2	2	4
ECOLÓGICO-AMBIENTAL						
	Regulaciones ambientales más estrictas sobre emisiones vehiculares (ej. Euro VI+)	X		3	3	6
	Influencia de ONG ambientales en decisiones de compra de segmentos ABC hacia vehículos ecológicos		X	2	4	6
	Mayor demanda social por productos sostenibles y de bajo impacto ambiental		X	3	4	7
	Creación del Fondo de Promoción de Electromovilidad (FONCOER) y financiamiento verde		X	4	4	8
	Normativas de calidad del aire en grandes ciudades (Arequipa, Cusco)		X	2	3	5
	Programas de reciclaje y disposición responsable de autopartes y aceites		X	2	3	5
LEGAL						
	Cambios frecuentes en legislación laboral y tributaria (AFP, EPS) que incrementan costos operacionales	X		4	3	7
	Normativas del MTC que obligan incorporación de tecnologías de seguridad (ABS, airbag, control estabilidad)	X		3	4	7
	Normas de Indecopi (garantía, postventa) que aumentan confianza del cliente		X	5	5	10
	Reglamentación sobre antigüedad máxima de vehículos importados (usados)		X	2	3	5
	Requisitos de homologación vehicular en Aduanas que implican certificaciones técnicas y trámites complejos	X		3	3	6
	Obligación de cumplimiento de estándares internacionales de emisiones y seguridad en importación	X		3	3	6
MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)						
	Tendencia de concentración y consolidación entre grupos concesionarios que facilita alianzas estratégicas		X	4	4	8
	Ingreso de fabricantes globales (Toyota, Honda, Nissan) que abren canales directos de distribución eliminando intermediarios	X		3	4	7
	Clientes con alta capacidad de comparar precios, modelos y financiamiento online		X	4	4	8
	Dependencia de importadores asiáticos matriz (Hyundai, Ford) que concentran poder de negociación	X		2	2	4
	Gran inversión requerida en infraestructura como barrera de entrada para nuevos competidores		X	4	5	9
	Necesidad de alianzas con marcas internacionales como barrera de entrada		X	4	4	8
	Alta demanda de garantías y servicio postventa de calidad (Poder del cliente)		X	4	4	8
	Disponibilidad de vehículos de segunda mano (usados) como producto sustituto	X		3	2	5
	Disponibilidad de movilidad alternativa (motos, vehículos de segunda mano) como sustituto	X		2	3	5

2.6.3. EFE

Caso de estudio: INCAMOTRS S.A.C Análisis del Entorno (externo)			
RESULTADO DEL ANÁLISIS		Esta variable, cuan importante es para el desarrollo de las actividades de la EP/UPG en el sector	Que tan eficazmente responde las acciones de la institución para aprovechar/evitar los siguientes factores
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
OPORTUNIDADES Crecimiento de canales digitales y redes sociales para mejorar experiencia de compra	0.08	4	0.32
Mayor regulación de Indecopi que incrementa la confianza del cliente en garantías y postventa	0.08	3	0.24
Mayor demanda por conectividad vehicular y control vía apps	0.07	4	0.28
Altas inversiones como barrera de entrada para nuevos competidores	0.07	4	0.28
Fondo FONCOER y mayor financiamiento para electromovilidad	0.07	3	0.21
Aumento de interés del público joven en movilidad personal	0.06	3	0.18
Mayor conciencia ambiental para vehículos híbridos y eléctricos	0.06	3	0.18
Preferencia por vehículos SUV y camionetas por seguridad	0.05	4	0.2
Tendencia de consolidación entre concesionarios	0.05	4	0.2
Disponibilidad de herramientas de IA para el sector automotriz	0.04	3	0.12
Amenazas	0		
Volatilidad del tipo de cambio que encarece la importación de vehículos	0.08	3	0.24
Competidores con marcas globales de alto prestigio	0.07	4	0.28
Cambios en normas tributarias y laborales que elevan costos	0.05	2	0.1
Exigencias del MTC sobre tecnologías de seguridad	0.05	4	0.2
Altas tasas de interés vehicular (TEA) que reducen crédito	0.04	2	0.08
Ingreso de fabricantes globales con canales directos	0.03	3	0.09
Falta de infraestructura de carga pública para autos eléctricos	0.03	2	0.06
Regulaciones ambientales más estrictas	0.02	3	0.06
TOTAL	1		3.32

A partir de la Matriz PESTEL y la Matriz EFE, se concluye que el entorno presenta más oportunidades que amenazas, con una puntuación ponderada total de 3.69, lo que refleja una posición estratégica sólida y adaptable frente al mercado automotriz.

Oportunidades Principales

- Transición hacia la movilidad ecológica y eléctrica, impulsada por incentivos estatales (FONCOER, beneficios tributarios) y una creciente conciencia ambiental en los consumidores.
- Avances tecnológicos: digitalización de ventas, desarrollo de apps móviles, uso de Big Data e inteligencia artificial para gestión y marketing.
- Crecimiento del crédito automotriz y leasing, facilitando la compra de vehículos nuevos.
- Expansión de la infraestructura vial y aumento del interés juvenil por la movilidad personal.
- Fortalecimiento de la confianza del cliente mediante regulaciones de Indecopi sobre garantías y postventa.

Amenazas Relevantes

- Alta competencia por la presencia de marcas globales (Toyota, Lexus, Nissan).
- Volatilidad del tipo de cambio y tasas de interés elevadas, que encarecen importaciones y reducen márgenes.
- Regulaciones técnicas y ambientales más exigentes que demandan inversión en cumplimiento normativo.
- Cambios en hábitos de movilidad, con mayor preferencia por transporte público o alternativo (bicicletas, motos).

Tipo de Factor	Promedio Ponderado	Interpretación
Oportunidades	≈ 2.60	Incamotors aprovecha eficazmente las oportunidades derivadas del entorno económico, tecnológico y ecológico.

Amenazas	≈ 1.09	Aunque existen riesgos externos, la empresa mantiene capacidad de respuesta y adaptación.
Total	3.69	Posición estratégica sólida y favorable frente a su entorno externo.

2.7. Análisis cruce del FODA con el análisis CAME

A partir del análisis de las matrices EFE y EFI, se procedió a realizar el cruce entre factores internos y externos con el objetivo de generar estrategias que respondan coherentemente a la realidad de la empresa. Este cruce se estructuró mediante cuatro enfoques: estrategias Ofensivas, Defensivas, Adaptativas y de Supervivencia. Cada una de ellas aprovecha o corrige factores clave previamente identificados.

2.7.1. Estrategias Ofensivas

Las estrategias FO se desarrollaron combinando fortalezas con oportunidades del entorno. Su propósito es potenciar las capacidades actuales de Incamotors para capitalizar tendencias favorables del mercado automotriz.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		COD		ESTRATEGIAS OFENSIVA
F1	Experiencia consolidada en el rubro automotriz nacional.	O1	Crecimiento de canales digitales y redes sociales para mejorar experiencia de compra	E1	F4 O1	Potenciar el CRM y la plataforma digital para captar clientes vía redes sociales y automatizar cotizaciones y seguimiento.
F2	Alianzas estratégicas con marcas internacionales.	O2	Normas de Indecopi (garantía, postventa) que aumentan confianza del cliente	E2	F5 O6	Lanzar una línea que tenga motos y autos compactos siendo respaldada por la fortaleza de marca para atraer al segmento joven.
F3	Personal técnico certificado y capacitado	O3	Creciente demanda del consumidor por conectividad vehicular y control de vehículo vía aplicaciones móviles	E3	F2 O5	Introducir modelos híbridos/eléctricos mediante acuerdos internacionales y financiamiento verde para liderar la electromovilidad.
F4	Implementación de sistemas digitales de ventas y CRM.	O4	Altas inversiones requeridas en infraestructura como barrera de entrada para nuevos competidores	E4	F8 O8	Garantizar disponibilidad inmediata de SUVs/camionetas mediante logística optimizada, superando tiempos de entrega de la competencia.
F5	Buen posicionamiento de marca y reputación comercial.	O5	Creación del Fondo de Promoción de Electromovilidad (FONCOER) y financiamiento verde	E5	F6 O2	Fortalecer y estandarizar la postventa para cumplir y superar Indecopi, elevando la confianza y fidelización del cliente.
F6	Políticas de servicio postventa y atención al cliente.	O6	Mayor interés del público joven en movilidad personal (motos, autos)	E6	F10 O7	Crear una línea que impulse vehículos híbridos/eléctricos, alineados a la preferencia ambiental de segmentos premium.
F7	Capacidad de adaptación a regulaciones ambientales.	O7	Mayor conciencia ambiental entre segmentos ABC que impulsa preferencia por vehículos híbridos y eléctricos	E7	F3 O3	Ofrecer servicios avanzados de conectividad (telemetría, apps, diagnósticos remotos) gracias al personal técnico especializado.
F8	Eficiencia en los procesos logísticos de importación y distribución.	O8	Mayor demanda por vehículos utilitarios (SUV y camionetas) por seguridad y versatilidad	E8	F1 O9	Formar la red "Incamotors Network" integrando concesionarios medianos mediante experiencia operativa y procesos consolidados.
F9	Sistema contable y de control interno automatizado.	O9	Tendencia de concentración y consolidación entre grupos concesionarios que facilita alianzas estratégicas	E9	F12 O10	Implementar IA para personalizar ofertas y mejorar la experiencia del cliente basándose en el historial de satisfacción.
F10	Implementación de prácticas de sostenibilidad (reciclaje, emisiones).	O10	Disponibilidad en mercado de herramientas de IA para el sector automotriz	E10	F11 O8	Impulsar un portafolio premium de SUVs dirigido a segmentos de mayor valor alineado a la tendencia utilitaria.
F11	Posicionamiento en segmentos de gama media y alta.	O11				
F12	Alta satisfacción del cliente según encuestas internas.	O12				

2.7.2. Estrategias Defensivas

Las estrategias FA permiten a la empresa utilizar sus fortalezas para enfrentar amenazas externas que pueden afectar su estabilidad y competitividad. Estas acciones buscan reducir el impacto negativo del entorno utilizando capacidades internas.

FORTALEZAS		AMENAZAS		COD		ESTRATEGIAS DEFENSIVA
F1	Experiencia consolidada en el rubro automotriz nacional.	A1	Volatilidad del tipo de cambio que encarece la importación de vehículos	E1	F8 A1	Reforzar la consolidación de importaciones y la planificación de compras para reducir el impacto del tipo de cambio sobre el costo del vehículo.
F2	Alianzas estratégicas con marcas internacionales.	A2	Ingreso de fabricantes globales (Toyota, Honda, Nissan) que abren canales directos de distribución eliminando intermediarios	E2	F2 A2	Negociar acuerdos exclusivos y programas de fidelización con marcas aliadas para evitar ser desplazados por canales directos.
F3	Personal técnico certificado y capacitado	A3	Cambios frecuentes en legislación laboral y tributaria (AFP, EPS) que incrementan costos operacionales	E3	F3 A3	Optimizar productividad técnica mediante especialización y digitalización de procesos para compensar los mayores costos laborales.
F4	Implementación de sistemas digitales de ventas y CRM.	A4	Normativas del MTC que obligan incorporación de tecnologías de seguridad (ABS, airbag, control estabilidad)	E4	F4 A4	Integrar módulos digitales de seguimiento técnico para asegurar cumplimiento y actualización de tecnologías obligatorias.
F5	Buen posicionamiento de marca y reputación comercial.	A5	Tasas de interés (TEA) elevadas que limitan el acceso al crédito vehicular	E5	F7 A8	Fortalecer procesos de reducción de emisiones y trazabilidad ambiental para minimizar multas y adelantarse a regulaciones.
F6	Políticas de servicio postventa y atención al cliente.	A6	Competencia con marcas globales de alto prestigio y gran poder de negociación	E6	F11 A6	Diferenciar el portafolio con paquetes de valor, servicio boutique y garantías premium para competir frente a marcas de mayor prestigio.
F7	Capacidad de adaptación a regulaciones ambientales.	A7	Ausencia de infraestructura de carga pública para vehículos eléctricos en Perú	E7	F6 A5	Incentivar la compra mediante beneficios postventa (mantenimientos incluidos, garantías extendidas) para compensar la barrera del crédito.
F8	Eficiencia en los procesos logísticos de importación y distribución.	A8	Regulaciones ambientales más estrictas sobre emisiones vehiculares	E8		
F9	Sistema contable y de control interno automatizado.			E9		
F10	Implementación de prácticas de sostenibilidad (reciclaje, emisiones).			E10		
F11	Posicionamiento en segmentos de gama media y alta.			E11		
F12	Alta satisfacción del cliente según encuestas internas.			E12		

2.7.3. Estrategias Adaptativas

Las estrategias DO surgen del cruce entre debilidades y oportunidades. Su finalidad es transformar limitaciones internas en posibilidades de mejora o crecimiento aprovechando condiciones favorables del mercado.

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	COD	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
F1	Alta dependencia de vehículos importados (vulnerable al tipo de cambio).	A1 Crecimiento de canales digitales y redes sociales para mejorar experiencia de compra	E1	D3 + O1 Digitalizar y automatizar procesos administrativos y comerciales integrando CRM, ventas online y atención digital.
F2	Limitada oferta de vehículos eléctricos o híbridos.	A2 Normas de Indecopi (garantía, postventa) que aumentan confianza del cliente	E2	D11 + O10 Implementar IA para personalizar ofertas, recomendar modelos y automatizar propuestas comerciales.
F3	Procesos administrativos poco automatizados.	A3 Creciente demanda del consumidor por conectividad vehicular y control de vehículo vía aplicaciones móviles	E3	D2 + O5 Expandir portafolio eco mediante alianzas estratégicas y uso del FONCOER para ingresar al mercado eléctrico.
F4	Falta de diversificación en líneas de negocio.	A4 Altas inversiones requeridas en infraestructura como barrera de entrada para nuevos competidores	E4	D1 + O9 Integrarse a redes de concesionarios para compras conjuntas, economías de escala y reducción del riesgo cambiario.
F5	Escasa presencia en regiones fuera de Lima.	A5 Creación del Fondo de Promoción de Electromovilidad (FONCOER) y financiamiento verde	E5	D8 + O6 Establecer convenios con financieras/fintech para ofrecer créditos accesibles a jóvenes (autos compactos, motos).
F6	Dependencia de proveedores extranjeros.	A6 Mayor interés del público joven en movilidad personal (motos, autos)	E6	D5 + O8 Expandirse a regiones estratégicas con showrooms móviles y alianzas locales para captar demanda creciente.
F7	Baja inversión en innovación tecnológica.	A7 Mayor conciencia ambiental entre segmentos ABC que impulsa preferencia por vehículos híbridos y eléctricos	E7	D7 + O3 Invertir en soluciones de conectividad y servicios digitales asociados a vehículos conectados.
F8	Falta de alianzas financieras para crédito vehicular.	A8 Mayor demanda por vehículos utilitarios (SUV y camionetas) por seguridad y versatilidad	E8	D10 + O4 Ingresar al mercado corporativo/estatal aprovechando que los altos requisitos excluyen a nuevos competidores.
F9	Ausencia de un sistema robusto de evaluación del desempeño.	A9 Tendencia de concentración y consolidación entre grupos concesionarios que facilita alianzas estratégicas	E9	
F10	Baja participación en licitaciones del sector público o corporativo.	A10 Disponibilidad en mercado de herramientas de IA para el sector automotriz	E10	
F11	Poca innovación en estrategias de ventas personalizadas		E11	

2.7.4. Estrategias de Supervivencia

Las estrategias DA combinan debilidades internas con amenazas externas. Están orientadas a evitar riesgos críticos que puedan comprometer la operación de la empresa, priorizando acciones correctivas y de contención.

DEBILIDADES		AMENAZAS	COD	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
D1	Alta dependencia de vehículos importados (vulnerable al tipo de cambio).	A1 Volatilidad del tipo de cambio que encarece la importación de vehículos	E1	D1 + A1 Diversificar proveedores y asegurar compras programadas o contratos forward para reducir el impacto del tipo de cambio.
D2	Limitada oferta de vehículos eléctricos o híbridos.	A2 Ingreso de fabricantes globales (Toyota, Honda, Nissan) que abren canales directos de distribución eliminando intermediarios	E2	D6 + A2 Negociar contratos de abastecimiento más estables y asegurar acuerdos mínimos para evitar ser desplazados por distribuidores directos.
D3	Procesos administrativos poco automatizados.	A3 Cambios frecuentes en legislación laboral y tributaria (AFP, EPS) que incrementan costos operacionales	E3	D3 + A3 Implementar automatización básica (contable y RR.HH.) para evitar sanciones y sobrecostos por errores manuales.
D4	Falta de diversificación en líneas de negocio.	A4 Normativas del MTC que obligan incorporación de tecnologías de seguridad (ABS, airbag, control estabilidad)	E4	D7 + A4 Asignar inversión mínima obligatoria para cumplir con tecnología reglamentaria (ABS, airbag), evitando multas y paralización de ventas.
D5	Escasa presencia en regiones fuera de Lima.	A5 Tasas de interés (TEA) elevadas que limitan el acceso al crédito vehicular	E5	D8 + A5 Establecer convenios urgentes con financieras/fintech para evitar caída drástica en ventas por falta de acceso al crédito vehicular.
D6	Dependencia de proveedores extranjeros.	A6 Competencia con marcas globales de alto prestigio y gran poder de negociación	E6	D2 + A7 Ajustar el portafolio eléctrico a modelos híbridos o mild-hybrid que no dependen de cargadores públicos para no perder competitividad.
D7	Baja inversión en innovación tecnológica.	A7 Ausencia de infraestructura de carga pública para vehículos eléctricos en Perú	E7	D9 + A6 Implementar un sistema básico de evaluación de desempeño para alinear servicio, tiempos y calidad frente a competidores globales.
D8	Falta de alianzas financieras para crédito vehicular.	A8 Regulaciones ambientales más estrictas sobre emisiones vehiculares		
D9	Ausencia de un sistema robusto de evaluación del desempeño.	A9		
D10	Baja participación en licitaciones del sector público o corporativo.	A10		
D11	Poca innovación en estrategias de ventas personalizadas			

2.7.5. Matriz CAME

Finalmente, se elaboró la Matriz CAME, que organiza las estrategias formuladas en función de su propósito estratégico. Este instrumento permite orientar la toma de decisiones hacia acciones que fortalezcan la posición de Incamotors S.A.C. en el mercado.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<p>E1 Potenciar el CRM y la plataforma digital para captar clientes vía redes sociales y automatizar cotizaciones y</p> <p>E2 Lanzar una línea que tenga motos y autos compactos siendo respaldada por la fortaleza de marca para atraer al segmento joven.</p> <p>E3 Introducir modelos híbridos/eléctricos mediante acuerdos internacionales y financiamiento verde para liderar la electromovilidad.</p> <p>E4 Garantizar disponibilidad inmediata de SUVs/camionetas mediante logística optimizada, superando tiempos de entrega de la competencia.</p> <p>E5 Fortalecer y estandarizar la postventa para cumplir y superar Indecopi, elevando la confianza y fidelización del</p> <p>E6 Crear una línea que impulse vehículos híbridos/eléctricos, alineados a la preferencia ambiental de segmentos premium.</p> <p>E7 Ofrecer servicios avanzados de conectividad (telemetría, apps, diagnósticos remotos) gracias al personal técnico</p> <p>E8 Formar la red "Incamotors Network" integrando concesionarios medianos mediante experiencia operativa y procesos consolidados.</p> <p>E9 Implementar IA para personalizar ofertas y mejorar la experiencia del cliente basándose en el historial de</p> <p>E10 Impulsar un portafolio premium de SUVs dirigido a segmentos de mayor valor alineado a la tendencia utilitaria.</p>	<p>E1 Diversificar proveedores y asegurar compras programadas o contratos forward para reducir el impacto del tipo de</p> <p>E2 Negociar contratos de abastecimiento más estables y asegurar acuerdos mínimos para evitar ser desplazados por distribuidores directos.</p> <p>E3 Implementar automatización básica (contable y RR.HH.) para evitar sanciones y sobrecostos por errores manuales.</p> <p>E4 Asignar inversión mínima obligatoria para cumplir con tecnología reglamentaria (ABS, airbag), evitando multas y paralización de ventas.</p> <p>E5 Establecer convenios urgentes con financieras/fintech para evitar caída drástica en ventas por falta de acceso al</p> <p>E6 Ajustar el portafolio eléctrico a modelos híbridos o mild-hybrid que no dependan de cargadores públicos para no perder competitividad.</p> <p>E7 Implementar un sistema básico de evaluación de desempeño para alinear servicio, tiempos y calidad frente a</p> <p>E8</p> <p>E9</p> <p>E10</p>
	DEBILIDADES	<p>E1 Reforzar la consolidación de importaciones y la planificación de compras para reducir el impacto del tipo de cambio sobre el costo del vehículo.</p> <p>E2 Negociar acuerdos exclusivos y programas de fidelización con marcas aliadas para evitar ser desplazados por</p> <p>E3 Optimizar productividad técnica mediante especialización y digitalización de procesos para compensar los mayores costos laborales.</p> <p>E4 Integrar módulos digitales de seguimiento técnico para asegurar cumplimiento y actualización de tecnologías</p> <p>E5 Fortalecer procesos de reducción de emisiones y trazabilidad ambiental para minimizar multas y adelantarse a</p> <p>E6 Diferenciar el portafolio con paquetes de valor, servicio boutique y garantías premium para competir frente a marcas de mayor prestigio.</p> <p>E7 Incentivar la compra mediante beneficios postventa (mantenimientos incluidos, garantías extendidas) para compensar la barrera del crédito.</p> <p>E8</p> <p>E9</p> <p>E10</p>	<p>E1 Digitalizar y automatizar procesos administrativos y comerciales integrando CRM, ventas online y atención digital.</p> <p>E2 Implementar IA para personalizar ofertas, recomendar modelos y automatizar propuestas comerciales.</p> <p>E3 Expandir portafolio eco mediante alianzas estratégicas y uso del FONCOER para ingresar al mercado eléctrico.</p> <p>E4 Integrarse a redes de concesionarios para compras conjuntas, economías de escala y reducción del riesgo</p> <p>E5 Establecer convenios con financieras/fintech para ofrecer créditos accesibles a jóvenes (autos compactos, motos).</p> <p>E6 Expandirse a regiones estratégicas con showrooms móviles y alianzas locales para captar demanda creciente.</p> <p>E7 Invertir en soluciones de conectividad y servicios digitales asociados a vehículos conectados.</p> <p>E8 Ingresar al mercado corporativo/estatal aprovechando que los altos requisitos excluyen a nuevos competidores.</p> <p>E9</p> <p>E10</p>

2.8. Mapa estratégico

El mapa estratégico de **Incamotors** representa la relación causa–efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa, alineados con su misión y visión. A través de las cuatro perspectivas del **Balanced Scorecard** —financiera, clientes, procesos internos y crecimiento— se muestra cómo el fortalecimiento de las capacidades del personal, la innovación y la tecnología impulsan la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la digitalización de procesos. Estos factores mejoran la satisfacción y fidelización del cliente, reforzando la imagen de marca y generando mayor rentabilidad y sostenibilidad financiera para la empresa.



3. Control Estratégico

3.1. Cuadro de mando Integral BSC

3.2. Tecnología en la empresa y Sistemas de Información

Acumatica Cloud ERP

Descripción:

Acumatica Cloud ERP es una plataforma integral de gestión empresarial basada en la nube, diseñada para optimizar las operaciones clave de empresas en sectores como el automotriz. Incamotors S.A.C. utiliza Acumatica para centralizar sus procesos de ventas de vehículos nuevos y seminuevos, gestión de repuestos y servicios de postventa, y operaciones financieras. Este sistema permite una coordinación fluida entre todos los departamentos, mejorando la eficiencia y la capacidad de tomar decisiones informadas en tiempo real.

Nivel Organizacional:

Operativo y Táctico

Categoría del Sistema:

ERP, TPS (Sistemas de Procesamiento de Transacciones), y MIS (Sistemas de Información Gerencial)

Descripción del Sistema:

- **Nombre del Sistema:** Acumatica Cloud ERP
- **Características:**
 - **Integración total de procesos:** Acumatica conecta todos los procesos esenciales de Incamotors, incluyendo ventas, inventarios, compras y postventa, en una única plataforma, lo que elimina la duplicación de esfuerzos y mejora la eficiencia operativa.
 - **Escalabilidad y flexibilidad:** Al estar basado en la nube, el sistema se adapta fácilmente a los cambios y al crecimiento de la empresa, permitiendo que Incamotors expanda sus operaciones sin restricciones tecnológicas.
 - **Acceso remoto:** El sistema en la nube proporciona acceso desde cualquier ubicación, permitiendo a los empleados de Incamotors gestionar operaciones en tiempo real, incluso fuera de la oficina o en diferentes sedes.
 - **Herramientas de análisis y Business Intelligence:** Incamotors puede aprovechar las potentes herramientas de análisis de Acumatica para obtener insights sobre ventas, inventarios y tendencias del mercado, mejorando la toma de decisiones estratégicas.
 - **Automatización de procesos críticos:** La automatización de la gestión de inventarios, ventas y servicios postventa reduce el trabajo manual, mejora la precisión y acelera los tiempos de respuesta.

Ventajas:

- **Mejora en la eficiencia operativa:** Al integrar todos los departamentos en una sola plataforma, Acumatica elimina los silos de información y permite que los procesos fluyan de manera más eficiente.
- **Visibilidad en tiempo real:** Las herramientas de analítica proporcionan a los gerentes de Incamotors acceso instantáneo a información clave sobre el rendimiento del negocio, ayudando a identificar oportunidades y áreas de mejora.
- **Optimización de la gestión de clientes:** El CRM integrado facilita el seguimiento de interacciones con los clientes, gestionando las garantías, servicios de postventa y mejorando la fidelización.
- **Escalabilidad:** Incamotors puede ajustar el sistema a medida que crece, permitiendo la adición de nuevos módulos o capacidades sin una reconfiguración compleja.

Desventajas:

- **Costo de implementación inicial:** La implementación de Acumatica requiere una inversión significativa en licencias, hardware y capacitación, lo que puede ser costoso, especialmente para las empresas que están comenzando a digitalizar sus operaciones.
- **Curva de aprendizaje:** El sistema ofrece una amplia gama de funcionalidades que pueden requerir capacitación continua para maximizar su uso, lo que podría generar un tiempo de adaptación para los empleados.
- **Dependencia de la conectividad a Internet:** Al estar basado en la nube, Acumatica depende de una conexión a Internet estable, lo que puede ser un desafío en áreas con infraestructuras de conectividad limitadas.

- **Complejidad en la personalización:** Aunque Acumatica es altamente personalizable, la integración y adaptación de todas sus funcionalidades a las necesidades específicas de Incamotors puede ser un proceso complejo.

Logo:



4. Dirección estratégica, Liderazgo, Motivación.

4.1.1. Implantación de estrategias - Institucionalizar la estrategia

Lanzamiento del Planeamiento Estratégico

INCAMOTORS S.A.C. presenta su Plan Estratégico 2022–2025, centrado en:

- **Expansión inteligente del portafolio**, incorporando vehículos híbridos y eléctricos.
- **Fortalecimiento del servicio postventa**, elevando la calidad del mantenimiento y atención al cliente.
- **Posicionamiento como líder regional** en venta de vehículos y servicios automotrices confiables en la zona sur.

Liderazgo

El liderazgo en INCAMOTORS se basa en:

- **Motivación constante**, mediante programas de reconocimiento, concursos internos y metas claras por área.
- **Comunicación efectiva**, con reuniones semanales de coordinación y un canal directo entre gerencia y colaboradores.
- **Desarrollo del talento**, impulsando capacitaciones técnicas y comerciales avaladas por marcas aliadas.

Dirección

La dirección adopta un enfoque **colaborativo y orientado a resultados**, donde:

- Se promueve la **delegación estratégica**, permitiendo que cada jefe de área tome decisiones operativas.
- Se fomenta la **innovación**, incentivando propuestas para mejorar procesos de ventas, logística y atención al cliente.

- Se asegura un ambiente laboral basado en la **confianza**, el respeto y el compromiso institucional.

Implantación de la Estrategia

Para institucionalizar la estrategia, INCAMOTORS utiliza:

- **Programa de formación de líderes**, denominado “*Academia Automotriz Incamotors*”, enfocado en habilidades comerciales, liderazgo y servicio al cliente.
- **Plan de desarrollo interno**, reforzando competencias técnicas (mecánica, diagnóstico, postventa) y blandas (liderazgo, comunicación, negociación).
- **Cultura organizacional sólida**, centrada en el crecimiento sostenible, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.

4.1.2. Manuales organizacionales (MOF, ROF y CAP)

El **Manual de Organización y Funciones (MOF)** de INCAMOTORS S.A.C. es un documento fundamental que detalla la estructura interna, responsabilidades y funciones de cada puesto, garantizando orden, eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos.

Objetivos del MOF

- **Claridad en funciones:** Define de manera precisa las responsabilidades de cada área y puesto, evitando duplicidad de tareas.
- **Guía para el personal:** Describe los procedimientos y estándares que deben seguir los colaboradores.
- **Eficiencia operativa:** Permite optimizar los recursos humanos, mejorar la productividad y estandarizar procesos.
- **Base para evaluaciones:** Establece criterios y métricas claras para evaluar el desempeño individual y por áreas.

Estructura Organizacional de INCAMOTORS S.A.C.

Alta Dirección

- Gerente General
- Equipo Consultivo
- Junta de Dirección Estratégica

Gerencias y Áreas Principales

- **Gerencia Comercial**
 - Ventas de vehículos
 - Atención al cliente
 - Marketing y promociones
- **Gerencia de Operaciones**
 - Taller de mantenimiento y postventa
 - Logística y distribución

- Gestión de inventarios
- **Gerencia Administrativa y Financiera**
 - Contabilidad
 - Tesorería
 - Control interno
 - Recursos Humanos
- **Área de Tecnologías de la Información (TI)**
 - Sistemas
 - Soporte técnico
 - Gestión CRM y ERP

Manejo del MOF en INCAMOTORS

- **Actualización continua:**
El MOF se revisa cada año para adaptarse a nuevas necesidades del negocio, cambios en procesos o incorporación de nuevas tecnologías.
- **Comunicación interna:**
Todos los colaboradores tienen acceso al MOF, y se realizan sesiones informativas para asegurar su comprensión.
- **Evaluaciones basadas en el MOF:**
Las evaluaciones trimestrales del desempeño están alineadas con las funciones detalladas en el MOF, garantizando objetividad y transparencia.

Implementación del MOF en la Empresa

- **Capacitación:**
INCAMOTORS ejecuta talleres trimestrales sobre roles, funciones y procesos, para asegurar que el personal comprenda claramente su trabajo.
- **Supervisión:**
Los jefes de área verifican el cumplimiento de funciones, orientan al personal y reportan avances o necesidades a la Gerencia General.
- **Retroalimentación:**
Se implementa un sistema interno donde los colaboradores pueden sugerir mejoras a sus funciones o proponer ajustes operativos, fortaleciendo la mejora continua.