



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATÉGICO EVISION MOTORS INC. PERIODO 2026-2028

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

Presentado por

Marcela Pierina Gutierrez Rodriguez

Gladys Margarita Pango Igei

Alex Eduardo Sanchez Viera

William Adrian Telles Reyna

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, noviembre 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO EVISION MOTORS INC. PERIODO 2026-2028.” presentado por los alumnos:

1	MARCELA PIERINA GUTIERREZ RODRIGUEZ
2	GLADYS MARGARITA PANGO IGEI
3	ALEX EDUARDO SANCHEZ VIERA
4	WILLIAM ADRIAN TELLES REYNA

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 24 febrero 2026, dando el siguiente resultado:



The screenshot shows a Turnitin report for a document titled "PLAN ESTRATÉGICO EVISION MOTORS INC. PERIODO 2026-2028". The document is presented by Marcela Pierina Gutierrez Rodriguez, Gladys Margarita Pango Igei, Alex Eduardo Sanchez Viera, and William Adrian Telles Reyna. The advisor is Wilfredo Jesus Lafosse Quintana. The report shows a similarity score of 6% and a list of 10 sources with their respective similarity percentages:

Source	Similarity Percentage
Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	3 %
repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1 %
hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
veip.info Fuente de Internet	<1 %
Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
environmentportal.in Fuente de Internet	<1 %
conu.ac.uk Fuente de Internet	<1 %

Se adjunta el reporte original completo



Wilfredo Lafosse Quintana

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional y a nuestro tutor por su guía y exigencia a lo largo de este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan se enfoca en la ejecución de operaciones por área y su incidencia en los principales actores: clientes, proveedores, inversionistas y comunidades, desplegando planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas que alinean objetivos, iniciativas y metas con la estrategia competitiva y de crecimiento. A partir del análisis de mercado, el escenario base proyecta ventas de 249.7 mil unidades en 2026, 318.5 mil en 2027 y 397.5 mil en 2028, con ingresos de US\$ 13 983 MM, US\$ 16 562 MM y US\$ 19 875 MM, respectivamente. La meta de participación para 2028 es alcanzar el 15 % del segmento premium global.

La responsabilidad social y ambiental consolida la reputación de EVision en calidad, precio y sostenibilidad frente a sus grupos de interés, mientras que el énfasis en el bienestar del talento y en prácticas responsables en la cadena de suministro fortalece la relación con las comunidades y reduce riesgos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El resultado financiero respalda la implementación del plan con un WACC de 10.285 %, el VAN económico asciende a US\$ 6 099 MM y la TIR económica alcanza 26.8 %; el VAN financiero, descontado al COK de 13 %, suma US\$ 5 061 MM y la TIR financiera llega a 32.1 %, indicadores positivos que confirman la creación de valor para la empresa y sus accionistas.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Perfil competitivo	4
1.1 Antecedentes y descripción de la empresa.....	4
1.1.1 Productos.....	4
1.1.2 Mercados y operaciones.....	4
1.1.3 Innovación y tecnología	4
1.1.4 Resultados actuales	4
1.2 Modelo de negocio CANVAS	5
1.3 Definición del problema	6
1.4 Propuesta de solución	6
1.5 Alcance	6
Capítulo II. Análisis externo	7
2.1 Macroentorno (factores).....	7
2.1.1 Políticos.....	7
2.1.2 Económicos.....	7
2.1.3 Socioculturales y demográficos	7
2.1.4 Tecnológicos	8
2.1.5 Ecológicos.....	8
2.1.6 Legales	8
2.1.7 Globales	8
2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter (1985)).....	9
2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes	9
2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	9
2.2.3 Poder de negociación de los compradores	10
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	10
2.4 MPC (matriz de perfil competitivo).....	11
Capítulo III. Análisis interno	13
3.1 Cadena de valor.....	13
3.1.1 Actividades primarias	13

3.1.2	Actividades de apoyo	14
3.2	Áreas funcionales.....	15
3.2.1	Finanzas	15
3.2.2	Marketing y ventas.....	15
3.2.3	Operaciones y producción.....	16
3.2.4	Investigación y desarrollo (I+D).....	16
3.2.5	Recursos humanos	16
3.2.6	Tecnología de la información	16
3.2.7	Cultura y liderazgo.....	16
3.3	Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	16
3.4	Análisis VRIO.....	17
3.5	Ventajas.....	18
3.5.1	Ventaja competitiva sostenible	18
3.5.2	Ventajas competitivas temporales.....	18
3.6	Estrategias	19
3.6.1	Competitiva.....	19
3.6.2	De crecimiento	19
Capítulo IV.	Análisis de mercado	20
4.1	Objetivos	20
4.1.1	General.....	20
4.1.2	Específicos	20
4.2	Formulación y diseño de investigación.....	20
4.3	Recopilación y tratamiento de datos clave.....	20
4.4	Determinación de la demanda estimada (2026 -2028)	21
4.4.1	Mercados.....	21
4.4.2	Demanda estimada (2026-2028).....	22
Capítulo V.	Plan estratégico	24
5.1	Visión.....	24
5.2	Misión	24
5.3	Valores	24
5.4	Objetivos	25
5.4.1	General.....	25
5.4.2	Estratégicos	25

Capítulo VI. Análisis y elección de la estrategia	26
6.1 Matriz FODA	26
6.2 Alineamiento de objetivos	28
Capítulo VII. Planes funcionales	30
7.1 Marketing	30
7.1.1 Objetivos	30
7.1.2 Estrategias	30
7.1.3 <i>Marketing mix</i>	30
7.1.4 Presupuesto	33
7.2 Operaciones.....	33
7.2.1 Objetivos	33
7.2.2 Estrategias y acciones operativas	34
7.2.3 Costos operativos	36
7.2.4 Presupuesto	38
7.3 Recursos Humanos.....	38
7.3.1 Estructura organizacional.....	39
7.3.2 Objetivos	39
7.3.3 Acciones.....	40
7.3.4 Presupuesto	42
7.4 Responsabilidad Social Corporativa	43
7.4.1 <i>Stakeholders</i>	43
7.4.2 Objetivos	44
7.4.3 Acciones.....	44
7.4.4 Presupuesto	47
7.5 Finanzas	48
7.5.1 Objetivos	48
7.5.2 Datos, supuestos y políticas	48
7.5.3 Inversión y fuente de financiamiento.....	49
7.5.4 Evaluación económica y financiera	50
7.5.5 Tasa de descuentos.....	50
7.5.6 Estados financieros proyectados	51
7.5.7 Obtención de FCL incremental y del VAN y TIR.....	53
7.5.8 Sensibilidad.....	54

7.5.9 Conclusiones	55
7.5.10 Plan de contingencia	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias.....	59
Anexos	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	11
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo.	12
Tabla 3. Matriz EFI.....	17
Tabla 4. Análisis VRIO.....	17
Tabla 5. Proyección de mercado y ventas (2025-2028).....	21
Tabla 6. Proyección de demanda.	22
Tabla 7. Demanda por escenario (k unid. y MM USD).....	22
Tabla 8. FODA Cruzado.	26
Tabla 9. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.....	28
Tabla 10. Objetivos de marketing.	30
Tabla 11. Venta por modelo (en miles de unidades).....	31
Tabla 12. Precios promedio unitarios por modelo (en miles de USD).	32
Tabla 13. Presupuesto de marketing (en millones de USD).	33
Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones.	34
Tabla 15. Acciones para cumplir los objetivos del plan (1).....	34
Tabla 16. Acciones para cumplir los objetivos del plan (2).....	35
Tabla 17. Acciones para cumplir los objetivos del plan (3).....	35
Tabla 18. Acciones para cumplir los objetivos del plan (4).....	35
Tabla 19. Acciones para cumplir los objetivos del plan (5).....	36
Tabla 20. Acciones para cumplir los objetivos del plan (6).....	36
Tabla 21. Comparación de costos de producción.	37
Tabla 22. Estructura de costos por modalidad (in-house vs. tercerizada), basada en benchmarks EV.....	37
Tabla 23. Presupuesto del plan de operaciones (en millones de USD),.....	38

Tabla 24. Objetivos del plan de RR.HH. (2026–2028).....	39
Tabla 25. Presupuesto del plan de RRHH (en millones de USD).....	42
Tabla 26. Objetivos de RSC (2026–2028).....	44
Tabla 27. Presupuesto del plan de RSC (en millones de USD).	48
Tabla 28. Objetivos de rentabilidad.	48
Tabla 29. Calendario de inversión y depreciación (en millones de USD).....	49
Tabla 30. Resumen parámetros empleados.....	51
Tabla 31. Estado de resultados con plan estratégico depreciación (en millones de USD).	52
Tabla 32. Estado de resultados sin plan estratégico depreciación (en millones de USD).	53
Tabla 33. Principales componentes (en millones de USD).....	54
Tabla 34. Resumen análisis de sensibilidad (en millones de USD).....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Embudo de mercado para 2026.	22
Figura 2. Demanda por escenario (2026–2028, unidades).	23
Figura 3. Organigrama de niveles 1 y 2.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio Canvas.	63
Anexo 2. Análisis de la cadena de valor.....	64

INTRODUCCIÓN

El sector automotriz atraviesa una transformación estructural impulsada por la electrificación, la presión regulatoria por reducir emisiones y la creciente preferencia de los consumidores por soluciones de movilidad sostenible. En este contexto, EVision Motors Inc., fundada en 2015 en Silicon Valley, se ha posicionado como un fabricante de vehículos eléctricos (VE) premium, con presencia principalmente en Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá y Noruega.

La empresa combina un portafolio de productos de alto desempeño, una fuerte apuesta por la innovación con elevada inversión en I+D y numerosas patentes en baterías y software y una propuesta de valor centrada en la experiencia digital del cliente y la sostenibilidad. Sin embargo, compete en un entorno caracterizado por una rápida entrada de nuevos actores, el avance de marcas consolidadas y la creciente presión de fabricantes chinos de bajo costo, lo que vuelve imprescindible una planificación estratégica rigurosa para el periodo 2026–2028.

A pesar de sus logros, EVision enfrenta un problema central de competitividad, la participación de mercado se encuentra estancada alrededor del 10 % en el segmento premium de VE, en un contexto de fuerte rivalidad con empresas como Tesla, Audi, BMW, Mercedes, Porsche y nuevos *startups* especializadas. A ello se suma una alta dependencia de terceros —alrededor del 70 % de la capacidad productiva— que expone a la compañía a riesgos de suministro y calidad; la presión por reducir precios en un entorno de costos crecientes de materias primas y componentes; un entorno regulatorio cambiante, con mayores exigencias ambientales y de reciclaje; y la necesidad de profesionalizar la estructura organizacional y financiera para poder escalar con disciplina. Este conjunto de síntomas configura el problema específico que aborda la presente investigación: ¿cómo diseñar e implementar un plan estratégico que permita a EVision mantener y reforzar su competitividad en el segmento premium global de VE durante el horizonte 2026–2028?

Como respuesta a este problema, el trabajo propone el desarrollo de un plan estratégico para EVision Motors que oriente las decisiones corporativas, de negocio y funcionales hacia el crecimiento rentable y sostenible. El objetivo general es consolidar a EVision como un referente global en movilidad eléctrica premium, reconocida por su innovación tecnológica, su compromiso ambiental y social, y la excelencia en la experiencia del cliente. De este se derivan objetivos estratégicos concretos para 2028: mejorar significativamente la rentabilidad (incrementando el margen neto y el ROE), aumentar la participación en el segmento premium global de VE del 10 % al 15 %, expandir los ingresos manteniendo disciplina de costos y

fortalecer indicadores clave de supervivencia como el clima laboral y la satisfacción del cliente (NPS). Estos objetivos justifican la elaboración de un plan integral que permita a la empresa capitalizar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas que podrían comprometer su crecimiento.

La justificación del estudio se debe a que EVision opera en una industria intensiva en capital, tecnología y riesgo, donde las decisiones sobre capacidad productiva, alianzas, posicionamiento de marca y enfoque de I+D tienen efectos irreversibles en el mediano plazo. Contar con un plan estratégico explícito, alineado con la visión y misión de movilidad limpia y con estándares ambientales y sociales exigentes, es crítico para aprovechar el crecimiento del mercado premium de VE y evitar que la compañía quede atrapada en una posición competitiva frágil.

El alcance del estudio se define sobre un horizonte temporal de tres años, de 2026 a 2028, focalizado en las operaciones y mercados clave de EVision: Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y Noruega. El trabajo se centra en el negocio de vehículos eléctricos premium de batería y no aborda en detalle otros proyectos exploratorios (como pickups eléctricas o vehículos a hidrógeno), que se consideran secundarios dentro del periodo de análisis.

La estrategia de investigación adoptada es de carácter aplicado y se basa en un diseño mixto. En primer lugar, se realiza un análisis externo del macroentorno (factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales) y del microentorno competitivo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, identificando oportunidades y amenazas que se sintetizan en matrices EFE y FODA. En segundo lugar, se desarrolla un análisis interno apoyado en la cadena de valor, la evaluación de las áreas funcionales, la matriz EFI y el análisis VRIO de recursos y capacidades, para identificar fortalezas, debilidades y la naturaleza de las ventajas competitivas. En tercer lugar, se lleva a cabo un análisis de mercado específico (Capítulo IV) utilizando datos secundarios del mercado premium de VE entre 2020 y 2025, sobre cuya base se construyen niveles de mercado (poblacional, potencial, disponible y meta) y proyecciones de demanda 2026–2028 bajo distintos escenarios de crecimiento. A partir de este diagnóstico integral se formulan estrategias competitivas y de crecimiento (incluyendo la estrategia de Enfoque-Mejor-Valor y la matriz de Ansoff), se priorizan mediante herramientas como el FODA cruzado y la matriz de perfil competitivo, y finalmente se desarrollan planes funcionales en marketing, operaciones, recursos humanos, tecnología y finanzas, apoyados en una evaluación económica y financiera que incluye inversiones, supuestos clave, estados proyectados, flujo de caja incremental, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

La hipótesis central se sustenta en lo siguiente: la formulación e implementación disciplinada de un plan estratégico integral, alineado con la visión de liderazgo en movilidad eléctrica premium y apalancado en las capacidades tecnológicas e innovadoras de EVision, permitirá: incrementar su participación en el mercado, mejorar su rentabilidad y fortalecer su posición competitiva global en el período 2026–2028, generando valor para los accionistas. Las hipótesis específicas son: la ampliación y gradual internalización de la capacidad productiva, combinada con alianzas estratégicas en la cadena de suministro, reducirá la vulnerabilidad operativa; un posicionamiento diferenciado basado en sostenibilidad, experiencia digital y servicio posventa superior impulsará la lealtad del cliente y el NPS; y la disciplina financiera y de costos, junto con la priorización de proyectos de I+D de alto impacto, posibilitará alcanzar los objetivos de margen y retorno planteados.

La estructura es de ocho bloques: el capítulo I presenta el perfil competitivo de EVision, sus antecedentes, portafolio de productos, mercados, modelo de negocio CANVAS y la definición del problema, propuesta de solución y alcance del plan. El capítulo II desarrolla el análisis externo, incluyendo el macroentorno, las Cinco Fuerzas de Porter, la matriz EFE y la matriz de perfil competitivo. El capítulo III aborda el análisis interno a través de la cadena de valor, el diagnóstico por áreas funcionales, la matriz EFI, el análisis VRIO y la identificación de ventajas competitivas y lineamientos estratégicos preliminares. El capítulo IV profundiza en el análisis de mercado y la investigación cuantitativa de demanda, estableciendo los escenarios de crecimiento y la base numérica del plan. El capítulo V define la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, y formula el plan estratégico corporativo y de negocio. El capítulo VI integra el diagnóstico mediante el FODA y otras herramientas para analizar y elegir las estrategias priorizadas. El capítulo VII desarrolla los planes funcionales por área, con objetivos, estrategias, acciones y presupuestos, así como la evaluación financiera del plan. Finalmente, el documento cierra con las conclusiones y recomendaciones que sintetizan los principales hallazgos y lineamientos de ejecución.

El plan estratégico propone una hoja de ruta para escalar su modelo de negocio en el segmento premium de VE, se alinean objetivos financieros, comerciales, operativos y de sostenibilidad y reduciendo la brecha entre su potencial tecnológico y su desempeño actual. En términos de gestión, se aporta un marco de gobierno del plan con objetivos, indicadores y metas que facilita la implementación, el seguimiento y la corrección de desvíos. En un plano más amplio, la correcta ejecución del plan contribuiría a acelerar la adopción de vehículos eléctricos en mercados desarrollados, apoyando la transición hacia una movilidad más limpia y la reducción de la huella ambiental del transporte.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO

1.1 Antecedentes y descripción de la empresa

EVision Motors Inc., fundada en 2015 en Silicon Valley, diseña y fabrica vehículos 100 % eléctricos de gama media y alta. Posee oficinas de diseño e ingeniería en Alemania y China. Compite directamente con marcas como Tesla, Audi y BMW.

1.1.1 Productos

Al 2025, ofrece tres modelos: un sedán premium (EVision X1, USD 80k), un SUV de lujo (EVision Atlas, USD 70k) y un sedán medio-alto (Model E, USD 50k). Se planea lanzar un SUV compacto (aprox. USD 40k), además de experimentar con pickups eléctricas y vehículos a hidrógeno.

1.1.2 Mercados y operaciones

El mercado principal es EEUU (60 % ventas), seguido por la UE (35 %) y Canadá/Noruega (5 %). Utiliza un modelo de venta híbrido: directa online y tiendas propias, combinado con concesionarios donde la ley lo exige. Produce en EEUU (30 %) y terceriza el 70 % con socios como Magna Steyr (UE) y una planta en México. El modelo ha facilitado el crecimiento con menor CAPEX, aunque implica riesgos de control y calidad.

1.1.3 Innovación y tecnología

Invierte un 12 % de los ingresos en I+D (vs. 5 % promedio del sector); cuenta con más de 200 patentes. Se enfoca en baterías de alta densidad, gestión térmica, software y electrolitos sólidos, en alianza con instituciones como MIT y Stanford. Además, investiga tecnologías de hidrógeno verde en su centro de I+D en Alemania.

1.1.4 Resultados actuales

EVision vendió 210 000 vehículos en 2024 (aprox. USD 12 mil millones en ingresos, aprox. USD 452 millones de utilidad neta y un margen de 3.7 %), el ROE fue de 2.9 %. Cuenta con 8 000 empleados, de los cuales 30 % están en I+D. Su cultura ágil y centrada en la sostenibilidad atrae talento del sector tecnológico. Se espera que los resultados se mantengan para el año 2025.

1.2 Modelo de negocio CANVAS

Para más detalles ver Anexo 1.

a. Propuesta de valor

Vehículos eléctricos de alto desempeño, tecnología avanzada y bajo impacto ambiental, con diseño atractivo y servicios premium.

b. Segmentos de clientes

Principalmente profesionales urbanos, segmento premium ecológico, y clientes corporativos con flotas sostenibles.

c. Canales de distribución

Venta directa online y *showrooms* propios en ciudades clave; concesionarios selectos en mercados secundarios.

d. Relación con clientes

Predominantemente es directa y personalizada, a través de app de gestión, actualizaciones OTA (*over-the-air*) y programas de fidelización.

e. Actividades clave

Son el diseño y desarrollo tecnológico de vehículos eléctricos (I+D), ensamblaje, marketing, cadena de suministro e infraestructura de carga.

f. Recursos clave

Entre los recursos más importantes se destacan: talento en ingeniería, propiedad intelectual, marca, relaciones con proveedores y plantas propias.

g. Socios clave (*key partners*)

EVision ha formado alianzas en varias áreas; cuenta con socios como Magna, Foxconn, NVIDIA, proveedores de baterías y carga, *startups* de tecnología y gobiernos.

h. Estructura de costos

Los costos principales se reparten entre: Producción, I+D, Talento, Marketing e Infraestructura; aplica subcontratación estratégica y diseño modular. La batería es el componente más costoso (aprox. 30 % del costo de cada vehículo) y los costos de I+D elevados (12 % ingresos) reflejan la apuesta por innovación.

i. Fuentes de ingresos

- La principal fuente de ingresos proviene de la comercialización de sus modelos eléctricos. Los precios de estos vehículos oscilan entre USD 50 000 y USD 80 000.
- La empresa ofrece actualizaciones de software OTA que mejoran el rendimiento y las funcionalidades de los vehículos, algunas de las cuales pueden ser adquiridas mediante suscripciones o pagos únicos.

1.3 Definición del problema

A pesar de los logros, la compañía enfrenta un problema central: ¿cómo crecer aceleradamente en participación de mercado y escala de operaciones sin comprometer la rentabilidad ni su propuesta de valor diferenciada? En otras palabras, debe resolver la tensión entre expansión y diferenciación en un entorno competitivo feroz. Los síntomas del problema incluyen:

- Participación de mercado estancada (alrededor del 10 %), con fuerte competencia (Tesla, Hyundai, Volkswagen).
- Capacidad limitada y dependencia de terceros en un 70 %.
- Presión por precios y ritmo tecnológico acelerado.
- Entorno regulatorio cambiante y creciente exigencia ambiental.
- Necesidad de profesionalizar la estructura organizacional y financiera para escalar.

1.4 Propuesta de solución

Desarrollar un plan estratégico para EVision Motors que le permita mantenerse como una empresa competitiva.

1.5 Alcance

El plan cubre un horizonte de 3 años (2026–2028). El enfoque geográfico del plan se centra en las operaciones y mercados de EEUU, Canadá, la Unión Europea y Noruega.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (factores)

2.1.1 Políticos

Oportunidad: La International Energy Agency [IEA] (2025) menciona que los incentivos fiscales, subsidios y políticas de electrificación en EEUU y la UE estimulan la demanda de VE (vehículos eléctricos).

Amenaza: Los riesgos de reversión de políticas por cambios de gobierno y tensiones geopolíticas (especialmente entre Estados Unidos, China y la Unión Europea) pueden impactar negativamente la cadena de suministro (BloombergNEF, 2025).

2.1.2 Económicos

Oportunidad: Según la Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2024) la estabilización esperada en la inflación entre el 2025-2028 con una tasa controlada (alrededor del 2 al 3 % anual).

Oportunidad: La estabilización de las tasas de interés, en línea con el control de la inflación, podría facilitar la financiación de compras de VE, mediante un mayor acceso al crédito vehicular (Betterton, 2025).

Amenaza: La volatilidad en los precios de materias primas como litio, cobalto, níquel (baterías), cobre (motores), semiconductores y tipo de cambio, junto con altos costos de insumos, puede presionar los márgenes (IEA, 2024a).

2.1.3 Socioculturales y demográficos

Oportunidad: Naseri et al. (2024) afirman que la mayor conciencia ambiental y preferencias de consumo favorables a tecnologías limpias incrementan la aceptación del VE en los mercados mencionados.

Oportunidad: Existe un escrutinio público sobre prácticas corporativas. Los consumidores de coches eléctricos también esperan que la empresa sea socialmente responsable en toda la cadena (p.ej., no quieren que la batería del VE provenga de minería con abuso laboral (Global Reporting Initiative [GRI], 2025)..

Amenaza: Como mencionan Pamidimukkala et al. (2024) persisten dudas sobre la verdadera autonomía, infraestructura de carga y sostenibilidad completa del ciclo de vida del VE al momento de su disposición final (reciclaje).

2.1.4 Tecnológicos

Oportunidad: La posibilidad de abaratar costos gracias a la alta competencia en el sector por mejorar la densidad de las baterías y reducir el tiempo de carga (IEA, 2025).

Oportunidad: Nedelea (2024) afirma que la optimización de inversores, cargadores internos y la llegada de sistemas de 800 voltios (que permiten cargas ultrarrápidas) son tendencia en el sector, además de la monetización del software en el auto (funcionalidades premium desbloqueables mediante pago como el caso de Tesla, que vende actualizaciones de rendimiento (Tesla, 2025)).

Amenaza: Se requiere inversiones constantes en I+D y rápida adopción de estándares tecnológicos para no quedar rezagado.

2.1.5 Ecológicos

Oportunidad: La presión para reducir la huella de carbono y adoptar políticas de economía circular favorecen a los VE (IEA, 2024).

Amenaza: Los riesgos asociados a la huella ambiental de las baterías y las exigencias de reciclaje generan retos logísticos y regulatorios (Su et al., 2015).

2.1.6 Legales

Oportunidad: Las legislaciones sobre emisiones y reciclaje promueven el cambio hacia vehículos más sostenibles (European Parliament and Council of the European Union. (2019)..

Amenaza: La incertidumbre generada por el cumplimiento normativo complejo, con estándares diversos y cambiantes en diferentes jurisdicciones.

2.1.7 Globales

Oportunidad: El crecimiento significativo y la aceleración global del mercado de VE, junto con la convergencia de estándares regulatorios para el diseño de los vehículos, favorecen economías de escala y expansión internacional (IEA, 2025b, United Nations Economic Commission for Europe, (2022)).

Amenaza: La competencia creciente de fabricantes globales (especialmente chinos), que ofrecen productos a menor costo y que están escalando rápidamente, además de la vulnerabilidad y dependencia de las cadenas globales de suministro (Fraunhofer Research Institution for Battery Cell Production [FFB], 2025, IEA (2025b)).

2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter (1985))

2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

- Nivel: Moderado.
- Aunque la complejidad del motor de combustión ha disminuido las barreras de entrada para los *startups* de VE, aún persisten desafíos significativos que limitan el ingreso masivo de nuevos actores.
- La electrificación ha reducido algunas barreras de entrada, atrayendo a nuevos actores respaldados financieramente.
- Las economías de escala, la necesidad de capital, tecnología propia, red de servicios y preferencias del público por ciertas marcas que tienen más tiempo en el mercado actúan como barreras moderadas.

2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

- Nivel: Alto.
- El mercado de VE evoluciona rápidamente, atrayendo nuevos fabricantes que ofrecen diversos modelos de autos. Si esta capacidad de producción supera la demanda a corto plazo, la competencia se intensificará aún más, forzando a los fabricantes a luchar agresivamente por cada venta.
- Las guerras de precios y la presión por diferenciación agravan la competencia, afectando los márgenes de rentabilidad.
- En una industria tan competitiva, diferenciarse se vuelve crucial pero muy difícil ya que, debido a los altos costos fijos de la producción automotriz (plantas, I+D), se requieren altos volúmenes de ventas para amortizar esta inversión, lo que obliga a competir más agresivamente en precios y promociones.
- Los competidores más importantes en este mercado son:
 - Marcas generalistas globales (Volkswagen, GM, Ford, Hyundai-Kia).
 - Marcas americanas y europeas (Tesla, EVision, Audi, BMW, Mercedes, Porsche).
 - Nuevos entrantes (Lucid, Rivian, Fisker).
 - Marcas chinas emergentes (BYD, NIO).

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

- Nivel: Medio alto.
- Aunque los consumidores están atomizados, tienen acceso a amplia información y múltiples alternativas, lo que les otorga poder significativo para presionar por precios y calidad.
- La sensibilidad al precio y la facilidad de cambiar de marca incrementan el poder negociador.
- Existe gran cantidad de compradores y no están agrupados, lo cual disminuye su poder de negociación.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- Nivel: Alto.
- La alta concentración en proveedores críticos, como baterías y semiconductores, otorga poder considerable a estos actores.
- La dependencia de manufactura tercerizada y escasez de insumos clave representan una vulnerabilidad significativa para los fabricantes.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

- Nivel: De moderado a bajo.
- Los autos a combustión siguen siendo una alternativa relevante, aunque su atractivo disminuye con el avance tecnológico y regulatorio a favor de los VE.
- Otros sustitutos –como PHEV¹, *ride-hailing*² y micromovilidad– actúan en nichos, pero podrían erosionar lentamente la necesidad de propiedad de vehículos.

2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

El valor, ubicado apenas por encima del punto medio de la escala (que va de 1 a 4), refleja que la empresa ha desarrollado ciertas capacidades para aprovechar las oportunidades, aunque aún existen desafíos relevantes que no está afrontando con plena efectividad. Se aprecia en la matriz

¹ Plug-in Hybrid Electric Vehicle, que en español es Vehículo Eléctrico Híbrido Enchufable. Son los que combinan un motor de gasolina con un motor eléctrico y una batería que se recarga enchufándola a una fuente de energía externa, como un enchufe doméstico o una estación de carga.

² Servicio de solicitar un viaje en un vehículo privado a través de una aplicación móvil, conectando a pasajeros con conductores cercanos de manera rápida y eficiente.

que la respuesta frente a las amenazas aún es débil, lo cual compromete su capacidad de sostener una ventaja competitiva en un entorno altamente dinámico (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz EFE.

		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades	Incentivos gubernamentales a la electromovilidad.	10 %	3	0.30
	Crecimiento acelerado del mercado de VE.	8 %	3	0.24
	Avances tecnológicos en baterías.	8 %	4	0.32
	Conciencia ambiental del consumidor.	5 %	3	0.15
	Expansión de infraestructura de carga.	5 %	2	0.10
	Regulación ambiental favorable.	5 %	3	0.15
	Digitalización de autos (software).	4 %	3	0.12
	Mayor escrutinio social a prácticas ESG*.	4 %	3	0.12
Amenazas	Ingreso de nuevos competidores.	8 %	2	0.16
	Guerra de precios en la industria.	8 %	2	0.16
	Volatilidad de insumos críticos.	10 %	2	0.20
	Poder de negociación de proveedores.	6 %	2	0.12
	Exigencias regulatorias locales.	6 %	2	0.12
	Movilidad como servicio.	5 %	2	0.10
	Competencia china de bajo costo.	8 %	2	0.16
Total		100 %		2.52

Nota: 1 = respuesta deficiente, 4 = respuesta muy buena. Elaboración propia (2025). *Environment Social Governance. Basado en Fred David & Forest David (2017).

2.4 MPC (matriz de perfil competitivo)

EVision enfrenta un entorno competitivo desafiante, posicionándose por debajo de sus principales rivales en aspectos clave como red de carga, escala, rentabilidad y marca. Si bien presenta puntos fuertes en innovación y sostenibilidad, necesita fortalecer urgentemente su infraestructura, posicionamiento financiero y oferta de producto para cerrar brechas competitivas y mejorar su posicionamiento en el sector automotriz eléctrico (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo.

Factor crítico de éxito	Peso	EVision		Tesla		Audi	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Innovación tecnológica	10 %	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Imagen de marca	12 %	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Calidad del producto	8 %	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Autonomía y performance	12 %	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Precio y accesibilidad	14 %	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Red de carga y servicio	8 %	2	0.2	4	0.4	2	0.2
Escala productiva	10 %	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Sostenibilidad	10 %	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Salud financiera	8 %	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Variedad de modelos	8 %	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Total	100 %		2.7		3.6		3.1

Nota: 1 = mayor debilidad, 4 = mayor fortaleza. Elaboración propia (2025).

Basado en Fred David & Forest David (2017).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor

Para más detalles ver Anexo 2.

3.1.1 Actividades primarias

a. Logística de entrada

Fortaleza: Acuerdos marco de mediano plazo con los principales proveedores internacionales de baterías y chips.

Fortaleza: Opera bajo el modelo *Just in Time*; recibe baterías (mayormente desde Asia), motores y chips globales.

Debilidad: La alta dependencia de proveedores internacionales ha generado cuellos de botella (ej. crisis logística 2021).

Debilidad: La implementación de sistemas ERP y estrategia de doble abastecimiento se ha puesto recién en curso.

b. Operaciones (producción y ensamblaje)

Fortaleza: La compañía posee una planta propia en Nevada.

- Utiliza el método Kaizen³, 5S⁴, y controles de calidad que, en conjunto, han llevado la tasa de defectos a niveles menores al 2 %.

Debilidad: La producción tercerizada –en Magna (Austria) y México– permite flexibilidad, pero reduce el control y eleva los riesgos estratégicos. Actualmente la empresa produce el 30 % de sus productos, mientras que el 70 % se encuentra tercerizado.

Debilidad: Los costos por unidad son elevados si se comparan con los casos de Tesla o Audi.

c. Logística de salida

Fortaleza: Modelo de venta online con entrega a domicilio (que durante pandemia fue ventajoso) y menor necesidad de stock en concesionarios (fabrican sobre pedido principalmente).

Debilidad: La red de distribución propia aun es limitada (tiene ocho centros de entrega en EEUU y cinco en Europa).

Debilidad: Los costos logísticos de fletes son elevados por el bajo volumen.

³ De mejora continua.

⁴ Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (disciplina).

d. Marketing y ventas

Fortaleza: Venta centrada en marketing digital, experiencia premium en tiendas propias; narrativa de marca sostenible, con presencia en las redes y en ferias tecnológicas.

Debilidad: El bajo presupuesto, comparado con gigantes de la industria, se traduce en una baja presencia fuera del círculo de entusiastas.

Debilidad: No tiene presencia física en nuevos mercados.

e. Servicio posventa

Fortaleza: Ofrece una garantía atractiva de 8 años en baterías y 4 en vehículos.

Fortaleza: La implementación del diagnóstico remoto (el 50 % de las fallas se solucionan bajo esta modalidad) ha mejorado la experiencia del cliente.

Debilidad: Actualmente la red de servicio solo tiene 10 talleres oficiales en EEUU y cinco en Europa.

3.1.2 Actividades de apoyo

a. Infraestructura de la empresa (planificación, finanzas, legal)

Fortaleza: Cultura ágil tipo *startup* con decisiones rápidas; orientación a innovación.

Fortaleza: Finanzas saneadas (sin deuda excesiva, ha levantado capital privado sustancial). Maneja bien la propiedad intelectual, con patentes y marca registrada.

Debilidad: La informalidad ocasional de los procesos administrativos provoca fallas en los controles internos al escalar (necesitan robustecer gobernanza).

Debilidad: La planeación financiera a futuro requiere más rigor ante las grandes inversiones venideras.

b. Gestión de recursos humanos

Fortaleza: Personal altamente calificado y motivado por la misión ecológica; ambiente de *startup* innovadora que atrae talento.

Fortaleza: Políticas modernas de HR: stock opciones para empleados, horarios flexibles, énfasis en creatividad.

Debilidades: El rápido crecimiento puede generar sobrecarga y difuminar roles.

Debilidad: Retener talento es un desafío debido a la competencia (Tesla, Lucid y otras compañías compiten por los mismos ingenieros). EVision aún está formando su capa de mandos medios, crucial para la disciplina operativa.

c. Desarrollo tecnológico (I+D)

Fortaleza: La empresa destina el 12 % de ingresos a I+D, con equipos punteros en baterías, software y diseño historial de innovación (sus baterías tienen densidad competitiva, su software de gestión de energía ganó premios).

Fortaleza: Agilidad para prototipar y lanzar actualizaciones. Colaboraciones con universidades que amplían su capacidad de I+D.

Debilidad: Los recursos para I+D son limitados en comparación (Tesla gasta cuatro veces más en I+D total simplemente por su escala, lo que puede traducirse en avances más rápidos).

d. Compras

Fortaleza: Se han logrado buenas tarifas mediante proveedores alternativos para ciertos componentes no críticos.

Fortaleza: La empresa hace consorcios de compra para materias primas (se unió a un acuerdo para comprar litio en volumen junto con otros *startups*).

Debilidades: Falta poder de compra y relaciones de décadas que sí tienen OEM⁵ grandes. Su volumen pequeño a veces le deja en desventaja y debe comprar a mayor precio que la competencia.

3.2 Áreas funcionales

3.2.1 Finanzas

Fortalezas: Baja deuda, acceso a capital interesado en sostenibilidad, buena caja (aprox. \$1 000 millones en 2025), y enfoque en proyectos con alto ROI.

Debilidades: Rentabilidad aún limitada (margen neto 3.7 %, ROE 2.9 %); necesidad de grandes inversiones futuras (CAPEX); falta de historial crediticio y calificación.

3.2.2 Marketing y ventas

Fortalezas: Marca coherente; uso efectivo de canales digitales; buena conversión de test drives a ventas.

Debilidades: Baja notoriedad general; equipo pequeño de marketing; gasto limitado en publicidad; fuerza de ventas poco experimentada.

⁵ Original Equipment Manufacture, en español Fabricante de equipos originales

3.2.3 Operaciones y producción

Fortalezas: Flexibilidad de producción; alta calidad percibida; buena integración de software en el ensamblaje.

Debilidades: Costos altos por unidad (costo de venta 75 %); márgenes bajos; tiempos de entrega largos; producción externalizada con riesgos de control.

3.2.4 Investigación y desarrollo (I+D)

Fortalezas: Muchas patentes; fuerte cartera de productos, cultura innovadora.

Debilidades: Tendencia a sobre diseñar sin considerar costos; necesidad de alinear I+D con objetivos estratégicos.

3.2.5 Recursos humanos

Fortalezas: Talento motivado; cultura innovadora; baja burocracia.

Debilidades: Procesos poco estructurados; riesgo de *burnout* en líderes; dificultad para atraer talento con experiencia industrial.

3.2.6 Tecnología de la información

Fortalezas: Sistemas digitales modernos (ERP, CAD, IoT); buen uso de Business Intelligence.

Debilidades: Debilidades en ciberseguridad detectadas y en proceso de mejora Customer Relationship Management (CRM básico).

3.2.7 Cultura y liderazgo

Fortalezas: Liderazgo inspirador; fuerte cultura de misión.

Debilidades: Dependencia excesiva del CEO carismático; necesidad de institucionalizar valores.

3.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

EVision está internamente bien posicionada en los factores de diferenciación clave (tecnología, producto, sostenibilidad, talento), lo que es un buen augurio para ejecutar su estrategia de diferenciación. Sin embargo, sus debilidades estructurales (red comercial, escala manufactura, dependencia proveedores) requieren acciones estratégicas específicas para no limitar su crecimiento, pero podría mejorar (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Matriz EFI.

		Peso	Calificación	Ponderación*
Fortalezas	Alta inversión en I+D en baterías y software.	0.10	4	0.40
	Cultura sostenible y orientación a ESG.	0.08	4	0.32
	Equipo técnico especializado y liderazgo innovador.	0.06	3	0.18
	Propuesta de valor basada en experiencia digital.	0.06	3	0.18
	Agilidad operativa como <i>startup</i> .	0.05	3	0.15
	Modelo de negocios centrado en digitalización.	0.05	3	0.15
	Experiencia de usuario personalizada vía IA.	0.05	3	0.15
Debilidades	Escasa capacidad de producción propia.	0.10	2	0.20
	Red limitada de carga y posventa.	0.07	2	0.14
	Débil reconocimiento de marca global.	0.08	2	0.16
	Dependencia de proveedores clave.	0.06	2	0.12
	Estructura financiera dependiente de capital externo.	0.07	2	0.14
	Falta de economías de escala.	0.06	2	0.12
	Procesos industriales no optimizados aún.	0.05	2	0.10
	Escasa cobertura internacional actual.	0.06	2	0.12
Total		1.00		2.63

Nota: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). Elaboración propia (2025).
Basada en Fred David & Forest David (2017).

3.4 Análisis VRIO

Ver Tabla 4.

Tabla 4. Análisis VRIO.

#	Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
1	Alta inversión en I+D en baterías y software (200 patentes).	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
2	Cultura sostenible y orientación a ESG.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
3	Equipo técnico especializado y liderazgo innovador.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
4	Propuesta de valor basada en experiencia digital.	Sí	No			Paridad competitiva
5	Agilidad operativa como <i>startup</i> .	Sí	Sí	No		Ventaja temporal
6	Modelo de negocios centrado en digitalización (plataforma de mejoras y actualizaciones).	Sí	No			Paridad competitiva
7	Experiencia de usuario personalizada vía IA.	Sí	No			Paridad competitiva

Nota: Elaboración propia (2025) basada en Barney & Hesterly (2010).

3.5 Ventajas

3.5.1 Ventaja competitiva sostenible

Alta inversión en I+D en baterías y software:

La ventaja estructural nace de un *stack*⁶ propio —química, BMS y software— respaldado por más de 200 patentes que elevan autonomía, seguridad y costo/kWh, y que además se monetizan vía licencias y actualizaciones OTA⁷. Para defenderla, se recurre a barreras legales, *knowhow* de proceso, barrera competitiva basada en datos de telemetría y la inversión paciente que requiere replicarlo. Las patentes activas se siguen midiendo, % I+D/ventas, costo/kWh vs. *benchmark* y cadencia OTA, y son sostenidas combinando patentes y secretos industriales, ampliando la flota conectada y asegurando suministros y PPAs estratégicos⁸.

3.5.2 Ventajas competitivas temporales

a. Cultura sostenible y orientación a ESG

La cultura ESG de EVision ya reduce el WACC, abre mercados y acelera permisos; es una ventana de 12–24 meses que se está capitalizando con trazabilidad verificable (energía 100 % renovable, reciclaje y LCA auditada). Se prolongará firmando PPAs y contratos exclusivos, construyendo una base LCA propia y exigiendo estándares ESG a toda la cadena de suministro.

b. Equipo técnico especializado y liderazgo innovador

La empresa cuenta con un equipo escaso en química, BMS y software que acelera *time to market*, reduce fallas y eleva el desempeño del producto. Ha logrado productividad diferencial (patentes/FTE, hitos cumplidos, menos retrabajos). Para estirar esta ventaja de 18–36 meses se reforzará la retención con *equity* y carrera técnica, se ampliará la cantera con universidades y labs, y se codificará el conocimiento en *playbooks*, *toolchains* y comunidades técnicas.

c. Agilidad operativa como *startup*

La arquitectura de plataforma (microservicios, CI/CD, pruebas HIL) y una gobernanza ágil permiten decidir rápido, anunciar más lanzamientos y reaccionar mejor que la competencia. Se hará más difícil de imitar profundizando la plataforma y el *digital twin*, institucionalizando *release trains* regulares y alineando los OKRs para premiar la entrega y aprendizaje continuo.

⁶ En informática, se traduce como pila para referirse a una estructura de datos LIFO (último en entrar, primero en salir).

⁷ Over-The-Air, es una actualización de software o firmware que se envía de forma inalámbrica a un dispositivo, como un teléfono móvil o un automóvil, a través de internet (Wi-Fi o datos móviles) en lugar de requerir una conexión física.

⁸ Power Purchase Agreements, son acuerdos de compra de energía a largo plazo, a fin de asegurar el suministro de electricidad

3.6 Estrategias

3.6.1 Competitiva

EVision aplica una estrategia de Enfoque-Mejor-Valor (Fred David & Forest David, 2017): precios comparables al líder premium, pero con mayor valor percibido gracias a innovación, experiencia digital y sostenibilidad. Se planea ampliar gradualmente el enfoque, con el nuevo SUV compacto (aprox. USD 40k) orientado a un público más amplio, pero manteniendo su diferenciación tecnológica y ecológica.

3.6.2 De crecimiento

Se basa en el análisis de contexto interno y externo, y en la Matriz de Ansoff (1957), la cual identifica tres estrategias prioritarias:

Año 2026: Penetración de mercado (productos actuales en mercados actuales)

Aumentar la cuota de mercado en EEUU, la UE, Canadá y Noruega.

Acciones:

- Mayor inversión en marketing digital y posicionamiento de marca.
- Promociones y mejoras en servicio posventa.
- Ampliación de la red de distribución propia y centros de atención.

Año 2027 - 2028: Desarrollo de nuevos productos (nuevos productos en mercados actuales)

Ampliar el portafolio para clientes actuales.

Acciones:

- Lanzamiento de SUV compacto (aprox. USD 40 000 para finales de 2027).
- Diversificación de funcionalidades que sean monetizables (apps, IA, actualizaciones OTA premium).

Año 2028: Desarrollo de nuevos mercados (prospección de nuevos mercados)

Con el fin de expandirse a nuevos mercados geográficos.

Acciones:

- Prospección de potenciales mercados en Asia y LATAM.
- Homologación de productos según normativas locales.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 General

Determinar el tamaño actual y futuro del mercado de VE de gama media-alta/premium en EEUU y Europa, así como la posición competitiva de EVision, estableciendo metas de ventas realistas que permitan alcanzar 15 % de participación en el segmento premium para 2028.

4.1.2 Específicos

- Analizar la evolución 2020-2025 del mercado premium para identificar tasas de crecimiento, *mix* por carrocería y factores clave de adopción.
- Definir y cuantificar los niveles de mercado (poblacional, potencial, disponible y meta) para 2026-2028.
- Estimar la demanda actual (ventas en 2025) y proyectar la demanda estimada para el período 2026-2028.

4.2 Formulación y diseño de investigación

Se emplea un enfoque mixto basado en (i) datos secundarios de organismos como IEA, ACEA y la Alliance for Automotive Innovation; (ii) reportes de competidores y consultoras (BloombergNEF, McKinsey); y (iii) supuestos propios alineados con las tendencias de la industria.

- Línea base 2025: Ventas de VE premium (EEUU + UE): 2.1 millones de unidades; EVision: 210 k (cuota 10 %).
- Tasas de crecimiento del mercado premium. 8 % anual compuesto, acorde a escenarios de transición rápida (Europa) y moderada (EEUU).
- Elasticidad del precio, políticas y oferta de modelos que se integran vía factores de ajuste por mercado.
- Método de proyección:
 - Escenario base (B): CAGR 8 %.
 - Optimista (O): 10 %.
 - Pesimista (P): 5 %.

4.3 Recopilación y tratamiento de datos clave

Ver Tabla 5.

Tabla 5. Proyección de mercado y ventas (2025-2028).

Indicador	2025 (real)	2026 (B)	2027 (B)	2028 (B)
Mercado premium VE (M unid.)	2.10	2.27	2.45	2.65
Cuota EVision (%)	10	11	13*	15
Ventas EVision (k unid.)	210.00	249.70	318.50	397.50
Precio medio venta (USD k)	58.00	55.00	54.71	54.61
Ingresos (MM USD)	12 180.00	13 734.00	17 426.00	21 707.00
CAPEX acumulado - ampliación de capacidad (MM USD)	700.00	35.00	35.00	30.00

Nota. *Salto de participación en 2027 explicado por el lanzamiento del SUV compacto que habilita segmentos de volumen. Elaboración propia.

- Mercado de EEUU: representará el 60 % de las ventas (2026-2028), con crecimiento acelerado en California y Texas.
- Mercado UE: Representará el 40 % de ventas; liderado por Alemania y Países Nórdicos (Noruega ya alcanzó la saturación).
- Estrategia: Mantener el precio medio para competir con los Audi Q4 e-tron y Tesla Model Y.

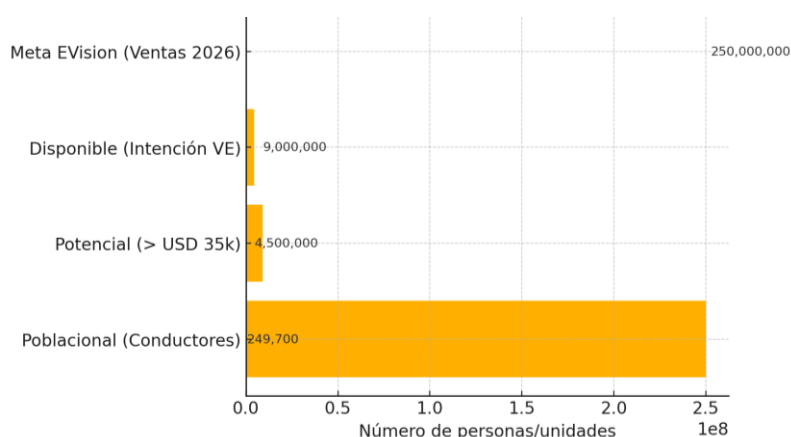
4.4 Determinación de la demanda estimada (2026 -2028)

4.4.1 Mercados

Ver Figura 1.

- M. poblacional: Adultos con licencia de conducir en las zonas mencionadas (aprox. 250 millones).
- M. potencial: Compradores de vehículos premium (> USD 35k): aprox. 9 millones anuales (2026).
- M. disponible: Compradores con intención de adquirir un VE premium:
 - 2026: 50 % (4.5 millones).
 - 2028: 65 % (5.9 millones); motivados por infraestructura de carga y conciencia ambiental.
- M. meta: Subsegmento que valora innovación y sostenibilidad (50 %). Objetivo: 15 % de participación en el segmento premium global para 2028.
 - Perfil: Profesionales urbanos (30-50 años), ingresos mayores a los USD 100k.
 - Cobertura geográfica: 80 % de ventas en zonas urbanas con alta densidad de carga.

Figura 1. Embudo de mercado para 2026.



4.3.2 Demanda estimada (2026-2028)

Ver Tabla 6, Tabla 7 y Figura 2.

Escenario base (CAGR 8 %):

- 2026: 250 k unidades (USD 13 983 M en ingresos).
- 2027: 319 k unidades (USD 16 562 M); impulsado por lanzamiento del SUV compacto.
- 2028: 397 k unidades (USD 19 875 M).

Tabla 6. Proyección de demanda.

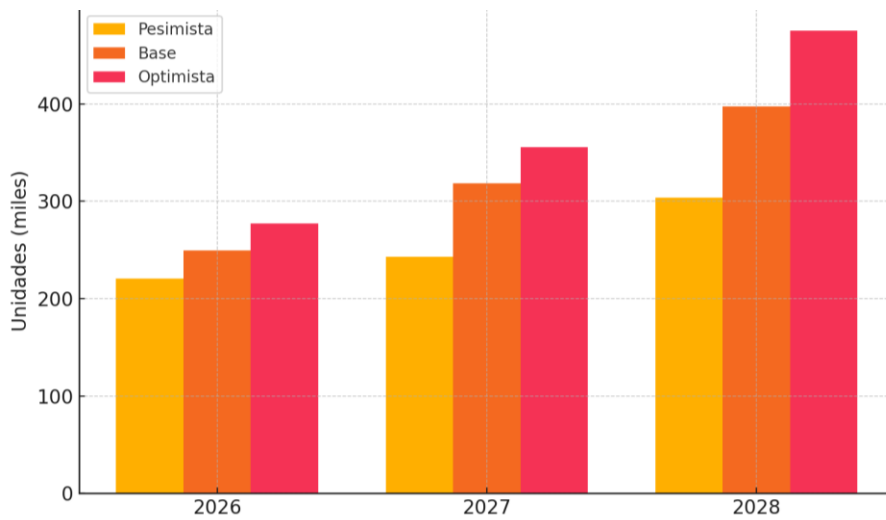
Indicador	2025 (Real)	2026	2027	2028
Mercado premium VE (M unid.)	2.10	2.27	2.45	2.65
Cuota EVision (%)	10	11	13	15
Ventas EVision (k unid.)	210.00	249.70	318.50	397.50
Precio medio (USD k)	58.00	56.00	52.00	50.00
Ingresos (MM USD)	12 180.00	13 983.00	16 562.00	19 875.00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7. Demanda por escenario (k unid. y MM USD).

Escenario	2026 (k / MM USD)	2027 (k / MM USD)	2028 (k / MM USD)
Optimista	277.2 / 15 523	355.7 / 18 496	475.2 / 23 760
Base	249.7 / 13 983	318.5 / 16 562	397.5 / 19 875
Pesimista	220.5 / 12 348	243.1 / 12 641	303.9 / 15 194

Figura 2. Demanda por escenario (2026–2028, unidades).



Nota. Elaboración propia.

Para efectos de los cálculos financieros en el presente plan, se trabajará con el escenario **base o probable**. El modelo aplica *top-down* (crecimiento del mercado) y *bottom-up* (capacidad/cartera productos):

- 2026: crecimiento orgánico vía marketing y penetración en mercados actuales.
- 2027: lanzamiento SUV compacto; *share* +2 pp. Requiere expansión de la planta en Nevada (+100 k unidad /año) y contrato maquila Magna (mantiene el 70 % de tercerización).
- 2028: madurez del SUV y consolidación de red de carga; *share* +2 pp, ventas cercanas a 400 k.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Visión

Ser reconocido mundialmente como el líder en movilidad eléctrica sostenible, revolucionando la industria automotriz con innovación continua en tecnología limpia y contribuyendo activamente a un futuro libre de emisiones.

5.2 Misión

Integrar tecnología de vanguardia con un profundo compromiso ambiental y social con el fin de diseñar, fabricar y entregar vehículos eléctricos de alto desempeño y calidad que inspiren a las personas a adoptar la movilidad sostenible.

5.3 Valores

- **Innovación continua:** Cuestionar el *statu quo* y buscar constantemente soluciones creativas, fomentar la experimentación y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos para impulsar avances tecnológicos revolucionarios.
- **Sostenibilidad:** Compromiso innegociable con el cuidado del medio ambiente. El impacto ambiental es considerado en cada decisión (diseño, materiales, procesos) y hay un esfuerzo por minimizar la huella ecológica, promoviendo la economía circular y la neutralidad de carbono en operaciones.
- **Calidad y excelencia:** Los productos que se entregan deben de ser de la más alta calidad, para lo cual hay que prestar atención meticulosa a la ingeniería y los detalles. Se busca la excelencia operacional en toda la cadena de valor para superar las expectativas de los clientes en desempeño, seguridad y confiabilidad.
- **Orientación al cliente:** El cliente está en el centro de todas las labores. Hay que escuchar activamente sus necesidades, brindar experiencias sobresalientes de servicio, y construir relaciones de confianza a largo plazo basadas en la satisfacción y lealtad.
- **Integridad y transparencia:** Actuar con ética, honestidad y apertura. Comunicar con transparencia los logros y retos, tanto internamente como hacia los clientes, inversionistas y sociedad. La integridad genera credibilidad en la marca.
- **Trabajo en equipo y diversidad:** Se trabaja valorando la colaboración interdisciplinaria y multicultural y con la idea de que los equipos diversos en experiencias y perspectivas

producen mejores soluciones. Se fomenta un ambiente de respeto, inclusión y empoderamiento donde cada colaborador puede aportar su máximo potencial.

- **Responsabilidad social:** Las comunidades son importantes y se asume un rol activo en el progreso social. La participamos en proyectos de educación STEM, el fomento de buenas prácticas laborales en la cadena de suministro, y la contribución al bienestar de las comunidades donde se opera son parte del ADN de la compañía.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Consolidar a EVision Motors como un referente global en movilidad eléctrica premium, logrando un crecimiento sostenido en participación de mercado, rentabilidad creciente y liderazgo en sostenibilidad, sobre la base de innovación tecnológica y excelencia en la experiencia del cliente.

5.4.2 Estratégicos

Los objetivos se fijan para 2028.

a. Objetivos de rentabilidad

OE1: Incrementar el margen neto del 3.7 % (2025) al 8.9 %.

OE2: Elevar el ROE de 2.9 % a 11.7 %.

b. Objetivos de crecimiento

OE3: Incrementar la participación en el segmento premium global de VE del 10 % al 15 %.

OE4: Incrementar sus ingresos de USD 12 180 millones hasta USD 19 875 millones.

c. Objetivos de supervivencia

Clima laboral:

OE5: Alcanzar un índice de satisfacción de colaboradores igual o mayor al 80 %.

Satisfacción del cliente:

OE6: Lograr un índice de recomendación (NPS) igual o mayor a 70 puntos en 2028.

ESG (ambientales, sociales y de gobernanza):

OE7: Reducir en 20 % la huella de carbono de la cadena de valor.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Matriz FODA

Ver Tabla 8.

Tabla 8. FODA Cruzado.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Incentivos gubernamentales a la electromovilidad 2. Crecimiento acelerado del mercado VE 3. Avances tecnológicos en baterías 4. Conciencia ambiental del consumidor 5. Expansión de infraestructura de carga 6. Regulación ambiental favorable 7. Digitalización de autos (software) 8. Mayor escrutinio social a prácticas ESG	1. Ingreso de nuevos competidores 2. Guerra de precios en la industria 3. Volatilidad de insumos críticos 4. Poder de negociación de proveedores 5. Exigencias regulatorias locales 6. Movilidad como servicio 7. Competencia china de bajo costo
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Alta inversión en I+D en baterías y software. 2. Cultura sostenible y orientación a ESG. 3. Equipo técnico especializado y liderazgo innovador. 4. Propuesta de valor basada en experiencia digital. 5. Agilidad operativa como <i>startup</i> . 6. Modelo de negocios centrado en digitalización. 7. Experiencia de usuario personalizada vía IA.	<p>FO1: Desarrollar nuevos modelos eléctricos (SUV compacto, pickup) apoyándose en su fuerte I+D en baterías y tren motriz (F1, F3) para atender nichos emergentes de alta demanda sustentable (O1, O3, O5).</p> <p>FO2: Expandirse a mercados con incentivos pro-VE (Europa, Asia) usando su imagen de marca verde y tecnológica (F2) como ventaja para conseguir apoyo local (subsidios, alianzas) y así crecer internacionalmente más rápido (O2, O8).</p>	<p>FA1: Enfatizar la diferenciación en innovación, calidad y experiencia (F1, F2, F4) para evitar competir en precio frente a rivales de bajo costo (A1, A2, A7); ofreciendo valor agregado único (tecnología punta, servicios premium) EVision reduce la sensibilidad al precio y protege sus márgenes.</p> <p>FA2: Asegurar insumos críticos (baterías, chips) mediante contratos de largo plazo e inversión conjunta con proveedores aprovechando su atractivo tecnológico (F1, F5) para reducir la vulnerabilidad ante escasez o volatilidad de suministros (A3, A4).</p>
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa capacidad de producción propia. 2. Red limitada de carga y posventa. 3. Débil reconocimiento de marca global. 4. Dependencia de proveedores clave. 5. Estructura financiera dependiente de capital externo. 6. Falta de economías de escala. 7. Procesos industriales no optimizados aún. 8. Escasa cobertura internacional actual. 	<p>DO1: Formar alianzas estratégicas o joint-ventures de manufactura para ampliar capacidad productiva (mitigando de escala limitada, dependencia de proveedores y de capital financiero D1, D4, D5) apalancando programas gubernamentales de estímulo industrial (O1).</p> <p>DO2: Optimizar costos negociando mejores contratos con proveedores conforme aumente el volumen y existan mayores avances tecnológicos (O2, O3) e implementando mejoras de eficiencia (Kaizen, automatización) para contrarrestar su estructura de costos altos, rentabilidad reducida, y procesos no automatizados (D2, D5, D7).</p>	<p>DA1: Implantar un plan de contingencia en la cadena de suministro diversificando proveedores (que la dependencia del principal baje del 70 % al 50 %) y manteniendo inventarios de seguridad de componentes estratégicos, con el fin de prevenir interrupciones productivas en caso de shocks externos (D3, D4 y A2, A4).</p> <p>DA2: Focalizar recursos en el <i>core</i> premium postergando diversificaciones riesgosas: EVision concentraría su inversión en los proyectos directamente ligados a sus objetivos principales (crecimiento en vehículos eléctricos premium y mejora de margen) evitando distraerse en iniciativas fuera de su nicho hasta consolidar su posición (D5 y A1, A4).</p>
--	---	--

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David (2017).

6.2 Alineamiento de objetivos

Las iniciativas estratégicas derivadas del FODA se han alineado estrechamente con los objetivos estratégicos corporativos, garantizando coherencia entre el diagnóstico y la ejecución del plan (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.*

Estrategias FO-FA-DO-DA	Objetivos Estratégicos						
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
FO1: Desarrollar nuevos modelos eléctricos (SUV compacto, pickup) apoyándose en su fuerte I+D en baterías y tren motriz (F1, F3) para atender nichos emergentes de alta demanda sustentable (O1, O3, O5).	X		X	X			
FO2: Expandirse a mercados con incentivos pro-VE (Europa, Asia) usando su imagen de marca verde y tecnológica (F2) como ventaja para conseguir apoyo local (subsidios, alianzas) y así crecer internacionalmente más rápido (O2, O8).		X	X	X		X	X
FA1: Enfatizar la diferenciación en innovación, calidad y experiencia (F1, F2, F4) para evitar competir en precio frente a rivales de bajo costo (A1, A2, A7); ofreciendo valor agregado único (tecnología punta, servicios premium) EVision reduce la sensibilidad al precio y protege sus márgenes.			X		X	X	X
FA2: Asegurar insumos críticos (baterías, chips) mediante contratos de largo plazo e inversión conjunta con proveedores aprovechando su atractivo tecnológico (F1, F5) para reducir la vulnerabilidad ante escasez o volatilidad de suministros (A3, A4).	X	X	X				X
DO1: Formar alianzas estratégicas o <i>joint-ventures</i> de manufactura para ampliar capacidad productiva (mitigando de escala limitada, dependencia de proveedores y de capital financiero D1, D4, D5) apalancando programas gubernamentales de estímulo industrial (O1).	X	X	X				
DO2: Optimizar costos negociando mejores contratos con proveedores conforme aumente el volumen y existan mayores avances tecnológicos (O2, O3) e implementando mejoras de eficiencia (Kaizen, automatización) para contrarrestar su estructura de costos altos, rentabilidad reducida, y procesos no automatizados (D2, D5, D7).	X	X	X				
DA1: Implantar un plan de contingencia en la cadena de suministro diversificando proveedores (que la dependencia del principal baje del 70 % al 50 %) y manteniendo inventarios de seguridad de componentes estratégicos, con el fin de prevenir interrupciones productivas en caso de shocks externos (D3, D4 y A2, A4).	X				X		

Estrategias FO-FA-DO-DA	Objetivos Estratégicos						
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
DA2: Focalizar recursos en el <i>core</i> premium postergando diversificaciones riesgosas: EVision concentraría su inversión en los proyectos directamente ligados a sus objetivos principales (crecimiento en vehículos eléctricos premium y mejora de margen) evitando distraerse en iniciativas fuera de su nicho hasta consolidar su posición (D5 y A1, A4).	X			X			
Total	6	4	6	4	1	2	3

Nota: Elaboración propia; adaptado de D'Alessio (2015).

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Marketing

El plan tiene como propósito incrementar las ventas y consolidar la marca en los mercados objetivo, apoyando la visión de diferenciación enfocada en innovación y sostenibilidad.

7.1.1 Objetivos

Ver Tabla 10.

Tabla 10. *Objetivos de marketing.*

Objetivos	Indicador clave	2025 (Base)	2026	2027	2028
Participación de mercado (vehículos EV premium en EE.UU./Europa)	Porcentaje de cuota de mercado	10 %	12 %	13 %	15 %
Volumen de ventas anual (en miles)	Unidades vendidas por año	210	249.7	318.5	397.5
Ingresos (MM USD)	Volumen de ventas	12 180	13 983	16 562	19 875
Satisfacción del cliente	NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	50	55	65	70

Nota: Elaboración propia (2025).

7.1.2 Estrategias

- **De segmentación:** Enfocada en concentrar esfuerzos en su nicho principal de clientes tecnológicos y eco-conscientes de alto poder adquisitivo, y expandirse a subsegmentos afines como flotas corporativas «verdes» y consumidores de lujo preocupados por el medio ambiente (aprovechando el lanzamiento de un modelo más accesible para atraer a un público premium más amplio).
- **De posicionamiento:** Posicionar la marca como sinónimo de innovación tecnológica y sustentabilidad. Toda comunicación destacará los atributos únicos de EVision (alta autonomía, software avanzado, producción sostenible) y la experiencia de lujo que ofrece, para construir la imagen de «Tesla verde» o líder del lujo eléctrico que justifique su precio premium.

7.1.3 Marketing mix

Basado en el modelo estudiado por Kotler & Armstrong (2016).

a. Producto

Ofrecer vehículos eléctricos de alta gama (sedanes, Sport Utility Vehicle (SUV) complementados con servicios de valor agregado (Ver Tabla 11).

- Continuar promocionando los atributos únicos de los vehículos EVision: mayor autonomía (ej. hasta 700 km con una carga, si su nueva batería lo logra), carga ultrarrápida («x» km en «y» minutos), interiores lujosos con materiales sostenibles (cuero vegano, polímeros reciclados).
- Se ofrecerán paquetes de personalización tecnológicamente avanzados: actualizaciones OTA opcionales (por suscripción, piloto automático mejorado), integraciones hogar-vehículo.
- Calidad posventa como parte del producto: garantía líder (8 años, batería sin degradación excesiva), servicio móvil (van a domicilio). EVision vende «movilidad eléctrica premium sin preocupaciones».

Tabla 11. *Venta por modelo (en miles de unidades).*

Modelos (k unid.)	Tipo	2025 (Base)	2026	2027	2028
EVision X1	Sedan de lujo	84.0	99.9	127.4	159.0
EVision Atlas	SUV de lujo	52.5	62.4	72.6	87.4
EVision Compact	SUV compacta	-	-	7.0	12.0
Model E	Sedan medio alto	73.5	87.4	111.5	139.1
Ventas totales		210.0	249.7	318.5	397.5

Nota: Elaboración propia (2025).

b. Precio

- Enfatizar el mayor valor ofrecido respecto del precio. Se evitarán descuentos para no devaluar la marca, pero sí se reajustarán los precios de acuerdo con la madurez del mercado eléctrico; se usarán incentivos como cargadores gratuitos o mejoras de software sin costo, protegiendo márgenes y exclusividad (Ver Tabla 12).
- Estructurar paquetes: Generar ingresos extra mediante la opción de agregar características (software *performance boost* a la venta online, etc.) al precio base.
- Políticas: No se involucrará en guerra de descuentos generalizados. Más bien, se ofrecerá valor agregado (carga gratis, mantenimiento incluido por «x» años en vez de rebajar precio de venta al público).

Tabla 12. Precios promedio unitarios por modelo (en miles de USD).

Modelos (k USD.)	Tipo	2026	2027	2028
EVision X1	Sedan de lujo	62	62	62
EVision Atlas	SUV de lujo	55	55	55
Evision Compact	SUV compacto	-	42	42
Model E	Sedan medio alto	47	47	47

Nota: Elaboración propia (2025).

c. Plaza (distribución)

Fortalecer la venta directa online (plataforma web/app para configurar y comprar el vehículo) y expandir la presencia física con *showrooms* propios en ciudades clave. En nuevos mercados sin infraestructura, iniciar con venta 100 % online apoyada por socios logísticos y luego evaluar abrir tiendas según la demanda.

- La distribución con venta directa a clientes se continuará integrando verticalmente vía tiendas propias y web.
- Ampliar la red de tiendas de 15 a 50 (como objetivo), priorizando ubicaciones premium en ciudades clave (ej.: EVision Gallery en Champs-Élysées, París; en Mall of Emirates Dubái, etc.). Estas tiendas son más de experiencia que de transacción, ya que la compra puede ser online, pero impulsan confianza y marca.
- Desplegar centros de servicio en zonas con alta densidad de clientes y realizar acuerdos con talleres autorizados en zonas remotas para garantizar cobertura.
- Mejorar la plataforma de comercio electrónico para permitir la compra 100 % digital en mercados donde sea legal (tours virtuales del auto, chat con asesores 24/7).
- Entregas a domicilio con ceremonias personalizadas (*social media friendly*) para cada cliente. Para flotas corporativas, tendrá un equipo B2B dedicado que visita empresas, ofrece demos *in situ*, etc.
- Explorar alianzas de distribución innovadoras, por ejemplo, presencia en *showrooms* multimarca de vehículos eléctricos (como los *pop-ups* en tiendas Apple o en ferias de tecnología).

d. Promoción

- Publicidad digital altamente segmentada: Anuncios en redes sociales (Instagram, YouTube) que muestre las características de la compañía; *retargeting* de interesados en competidores.

- Colaboración con *influencers* tecnológicos/automotrices.
- Publicidad tradicional en publicaciones especializadas (Top Gear, Car and Driver) y alguna seleccionada *mainstream* (revistas de negocios, estilo de vida eco-lujo).
- Realizar lanzamientos con prensa global, exhibiciones en ferias (IAA, CES), patrocinar eventos de energía limpia, charlas de CEO en conferencias climáticas (todo genera cobertura mediática alineada a la imagen de la marca).
- Capacitar al equipo de ventas y posventa para brindar atención experta, personalizada y ágil, acorde a un servicio premium. Digitalizar procesos (compra en línea sencilla, seguimiento de pedidos, diagnósticos remotos) para mejorar la experiencia del cliente.
- Contactar al cliente para mantenimiento preventivo, ofrecer vehículos de cortesía durante reparaciones y mantener comunicación transparente.

7.1.4 Presupuesto

Ver Tabla 13.

Tabla 13. *Presupuesto de marketing (en millones de USD).*

Servicios	2026	2027	2028
Publicidad digital y branding: campañas en medios online globales y contenido de marca.	209.7	248.4	298.1
Expansión de canales: apertura de showrooms insignia y eventos de lanzamiento en nuevos mercados.	174.8	207.0	248.4
Promociones y fidelización: incentivos comerciales, programa de referidos y acciones de retención de clientes.	139.8	165.6	198.8
Plataforma digital y analítica: mejoras en la web/app de comercio electrónico y sistemas de CRM/analytics.	104.9	124.2	149.1
Investigación de mercado: estudios de tendencias, encuestas de satisfacción y segmentación.	69.9	82.8	99.4
Total de presupuesto anual de marketing	699.2	828.1	993.8

Nota: Elaboración propia (2025).

7.2 Operaciones

7.2.1 Objetivos

Ver Tabla 14.

Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones.

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Expandir capacidad productiva – Aumentar el volumen de fabricación para soportar el crecimiento (incluida nueva planta Nevada).	% de producción propia (vs. total producción).	30 %	40 %	50 %
Mejorar eficiencia operativa – Reducir tiempos y costos de fabricación mediante <i>lean</i> , automatización y escalas mayores	Costo de venta / Ventas netas (porcentaje).	73 %	68 %	68 %
Mantener calidad de clase mundial – Sostener estándares «cero defectos» al escalar la producción.	Tasa de vehículos con defectos (%).	4 %	3 %	2 %
Agilizar entregas al cliente – Reducir el tiempo desde orden hasta entrega del vehículo.	Tiempo promedio de entrega al cliente (semanas).	8	7	6
Fortalecer cadena de suministro robusta – Asegurar insumos críticos sin interrupciones.	Porcentaje de componentes críticos con doble proveedor.	70 %	85 %	100 %
Reducir huella de carbono operativa – Hacer las operaciones más sostenibles y limpias.	Reducción de emisiones de CO ₂ (vs. nivel 2025).	10 %	15 %	20 %

Nota: Elaboración propia (2025).

7.2.2 Estrategias y acciones operativas

Ver Tabla 15 – Tabla 20.

Tabla 15. Acciones para cumplir los objetivos del plan (1).

Expansión de capacidad (Nevada & socios externos)		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Inicio de producción tercerizada del SUV compacto en Europa con Magna y coordinación de contratos de manufactura. Diseño detallado de la nueva planta en Nevada con enfoque <i>lean</i> y criterios de sostenibilidad (energía renovable/paneles solares). Mejoras en <i>lean</i> y eliminación de desperdicios en la planta actual para elevar eficiencia mientras avanza la expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en operación de la planta de Nevada y <i>ramp-up</i> productivo con procesos <i>lean</i>. Continuidad de la producción con Magna en Europa y coordinación de volúmenes con la nueva capacidad propia. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilización del output y optimización de la mezcla propia/tercerizada para alcanzar 50 % de producción propia para fin de año. Ajustes finos de capacidad y balanceo de líneas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16. Acciones para cumplir los objetivos del plan (2).

Gestión de calidad total		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Implementación de TQM & Six Sigma, controles de calidad en componentes entrantes y monitoreo en tiempo real del ensamblaje. Pruebas funcionales y de seguridad al 100 % de vehículos terminados. Certificación y codesarrollo con proveedores críticos; capacitación continua al personal operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Maduración de TQM & Six Sigma en planta nueva y existente; controles de calidad en línea. Consolidación de pruebas 100 % y reducción sostenida de defectos; fortalecimiento de programas de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de la reducción de defectos; estandarización de mejores prácticas en todas las plantas y socios. Programas de formación continua en calidad para sostenibilidad de resultados.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17. Acciones para cumplir los objetivos del plan (3).

Cadena de suministro robusta (Supply Chain Operations Reference)		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Mapeo SCOR de Plan–Fuente–Hacer–Entregar para identificar cuellos de botella y métricas clave. <i>Dual sourcing</i> igual o mayor al 70 % de componentes críticos; negociación de contratos de largo plazo. Inventarios de seguridad moderados; puesta en marcha de ERP/APS y analítica predictiva para inventarios. Estándares ESG/ISO 14001 para proveedores y arranque de iniciativas de economía circular/reciclaje de baterías con socios especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización SCOR con enfoque en tiempos de ciclo e inventarios. <i>Dual sourcing</i> igual o mayor al 85 % de componentes críticos; ejecución plena de ERP/APS con analítica predictiva. Ampliación de economía circular y reciclaje de baterías para asegurar materiales críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dual sourcing</i> al 100 % de componentes críticos; contratos de largo plazo estabilizados. Optimización SCOR avanzada y economía circular ampliada (recupero de materiales de baterías).

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18. Acciones para cumplir los objetivos del plan (4).

Logística y reducción de entregas		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Definición y establecimiento de centros de distribución regionales (CDs). Implementación inicial de TMS/WMS y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Centros de distribución regionales operativos con sincronización de producción-demanda y ventanas de envío. 	<ul style="list-style-type: none"> Plazo promedio de entrega 6 semanas gracias a CDs, TMS/WMS y trazabilidad total.

<ul style="list-style-type: none"> en tiempo real de envíos; portal de rastreo al cliente. Negociación de acuerdos marco con navieras/transporte y optimización aduanera para exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> TMS/WMS y trazabilidad <i>end-to-end</i> consolidadas; acuerdos logísticos a escala; mejoras en logística inversa y aduanas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes de red de distribución y mejoras en servicio al cliente (rastreo y confiabilidad de fechas).
--	--	--

Nota. TMS = *Transport Management System*; WMS = *Warehouse Management System*.

Tabla 19. Acciones para cumplir los objetivos del plan (5).

Integración I+D (ágil)		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Formación de <i>squads</i> ágiles (Scrum) para el SUV; <i>sprints</i> de prototipado y pruebas. Incorporación temprana de DFM/DFA; uso de <i>digital twin</i> para el diseño de línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Lotes piloto y validación de proceso previas al <i>ramp-up</i> total del SUV; retroalimentación continua fábrica-diseño. Iteración ágil en mejoras de producto y proceso con Scrum. 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclos de mejora continua de producto/proceso con Scrum; escalado de aprendizajes del SUV a nuevos desarrollos. Uso extendido de <i>digital twins</i> (replicas virtuales) para rediseños y rebalanceos.

Nota. DFM = *Design for Manufacturing*; DFA = *Design for Assembly*.

Tabla 20. Acciones para cumplir los objetivos del plan (6).

Transformación digital y automatización		
Año 2026	Año 2027	Año 2028
<ul style="list-style-type: none"> Diseño e inicio de despliegue Industria 4.0: sensores IoT, datos en tiempo real y mantenimiento predictivo piloto. Integración base ERP/MES y primeros <i>dashboards</i> de KPIs operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue ampliado de IoT/IA en línea; robots colaborativos, AGVs y almacenes automatizados. ERP/MES plenamente integrados y <i>dashboards</i> operativos en tiempo real para decisiones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento predictivo y automatización plenamente operativos; <i>dashboards</i> para gestión de KPIs y acciones correctivas ágiles. Plataformas colaborativas con proveedores (pronósticos/planes de producción) profundizadas.

Nota. MES = *Manufacturing Execution System*; AGVs = *Automated Guided Vehicle*.

7.2.3 Costos operativos

Las actividades de fabricación y operaciones conllevan una estructura de costos significativa, acorde a la industria automotriz de vehículos eléctricos (Ver Tabla 21-22).

Tabla 21. Comparación de costos de producción.

Rubro	Componentes / alcance	Palancas de reducción	Horizonte / comentarios
Materias primas y componentes	Paquete de batería, motores eléctricos, electrónica de potencia, semiconductores, aluminio y aceros de alta resistencia.	Economías de escala, contratos de largo plazo, mejoras tecnológicas y reciclaje de baterías.	La reducción de costo de batería impacta directamente el total (p.ej. -10 % en batería \approx -3.5 a -4 p.p. del costo total).
Mano de obra y operaciones internas	Salarios/prestaciones, capacitación, energía y utilidades; depreciación (líneas, robots, edificios).	Automatización (\uparrow productividad); energía renovable <i>in situ</i> (solar + almacenamiento) para estabilizar costos; gestión de mantenimiento/depreciación.	Expansión de planta en Nevada; aumento de personal compensado con la automatización.
Producción tercerizada (<i>outsourcing</i>)	70 % del <i>output</i> hoy por contratistas (p.ej. Magna); objetivo 50 % al escalar planta propia.	Contratos por unidad con cláusulas de escala (\downarrow costo unitario a mayor volumen); transición a producción propia (\uparrow captura de valor agregado).	2026–2028: La tercerización sigue siendo mayoritaria mientras escala la planta.
Logística y distribución	Flete marítimo (contenedor Ro-Ro), transporte terrestre, almacenaje, seguros, aranceles y aduanas.	Rutas optimizadas; <i>hubs</i> regionales; acuerdos logísticos; planificación de cargas.	Costos absolutos \uparrow con expansión; meta: \downarrow costo/vehículo y \downarrow tiempos de entrega.
Aseguramiento de calidad y posventa	Pruebas de calidad; formación de técnicos; equipos de diagnóstico; provisiones preventivas.	Prevención en fábrica para evitar costos de garantía posteriores.	Equilibrio entre gasto preventivo y correctivo.

Nota: Elaboración propia (2025).

Tabla 22. Estructura de costos por modalidad (*in-house* vs. *tercerizada*), basada en benchmarks EV.

Rubro	<i>In-house</i> (% CT)	Tercerizada (% CT)	Comentario operativo
Batería Li-ion	35–40 (punto medio 38)	35–40 (prom. 38)	Driver #1 del costo (ligado a US\$/kWh).
Otros componentes (no batería)	22–28 (prom. 25)	22–28 (prom. 25)	E-motor, electrónica de potencia, semiconductores, chasis/interiores.
Conversión fabril interna (MO + energía + mantenimiento)	8–12 (prom. 10)	2–4 (prom. 3)	En <i>outsourcing</i> se reduce fuerte al trasladarse al contratista.
Depreciación / <i>tooling</i> de la planta	3–5 (prom. 4)	0,5–2 (prom. 1)	Queda un remanente por <i>jigs/pre-assy/QA</i> .
Fee contratista (valor agregado de ensamble)	0	8–12 (prom. 12)	Sustituye MO + parte del <i>overhead</i> interno.

Logística y distribución	3–5 (prom. 4)	3–5 (prom. 4)	Ro-Ro/terrestre, almacenes, seguros, aranceles.
Calidad/QA y provisiones preventivas	2–3 (prom. 2,5)	2–3 (prom. 2,5)	<i>Built-in quality, end-of-line, retroalimentación.</i>
<i>Overheads/otros</i>	resto (prom. 16,5)	resto (prom. 14,5)	Admin, ingeniería no capitalizable, <i>buffer</i> .

Nota: Elaboración propia (2025).

7.2.4 Presupuesto

Ver Tabla 23.

Tabla 23. *Presupuesto del plan de operaciones (en millones de USD),*

Concepto / Iniciativa	2025 (Para Inversión)
Expansión de planta en Nevada (infraestructura y nueva línea de ensamblaje).	800
Automatización avanzada y sistemas digitales (industria 4.0, IoT, IA en operaciones).	180
Desarrollo de red logística y centros de distribución regionales.	100
Iniciativas de sostenibilidad (energía renovable, equipos de reducción de emisiones, programas de reciclaje).	45
Costos de producción externalizada (contratos con Magna y otros fabricantes por contrato).	4 200
Totales por año	5 325

Nota: Elaboración propia (2025).

7.3 Recursos Humanos

- El plan define cómo se gestionará el capital humano para sostener la estrategia de crecimiento acelerado e innovación.
- Actualmente EVision cuenta con cerca de 8 000 empleados (2025), de los cuales el 30 % están dedicados a I+D, y enfrenta el desafío de atraer y retener talento de élite en un mercado altamente competitivo.
- La empresa evolucionará de una estructura *startup* ágil hacia una organización escalable con áreas funcionales claras y, posiblemente, divisiones geográficas a medida que ingrese a nuevos mercados
- Se formalizarán nuevos roles de liderazgo medio y procesos, evitando burocracia excesiva. La estructura seguirá siendo plana para decisiones rápidas, incorporando

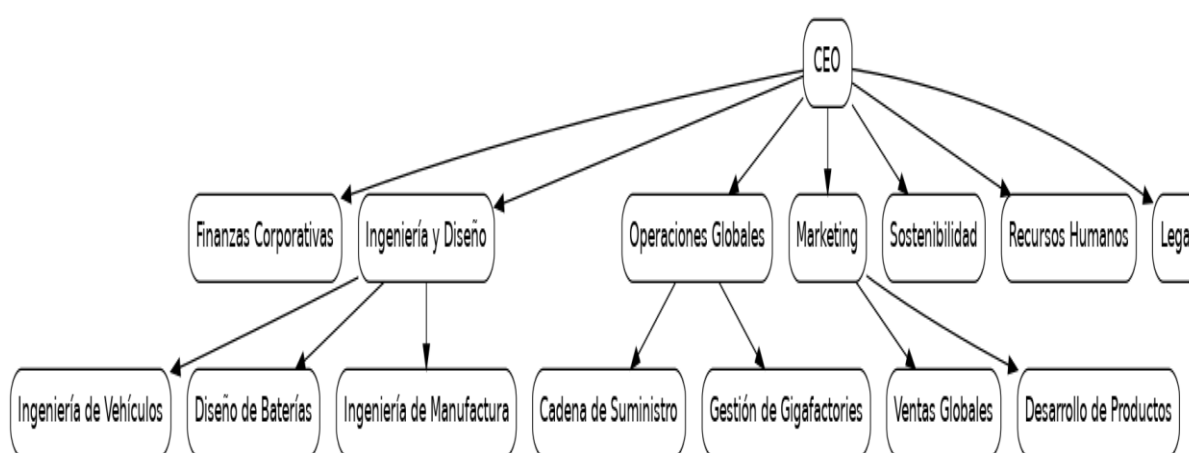
equipos multifuncionales (*squads*) y OKR trimestrales para preservar la agilidad y la innovación al escalar

- La evolución organizacional prepara a EVision para una posible salida a bolsa (IPO) y expansión multinacional, fortaleciendo controles en áreas críticas (finanzas, legal, *compliance*) sin perder el ADN emprendedor.

7.3.1 Estructura organizacional

Ver Figura 3.

Figura 3. Organigrama de niveles 1 y 2.



7.3.2 Objetivos

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Objetivos del plan de RR.HH. (2026–2028).*

Objetivo	Indicador	2025 (Año Base)	2026	2027	2028
Retener talento especializado	Tasa de rotación voluntaria anual (%)	12 %	10 %	9 %	<8 %
Mejorar clima y compromiso	Índice de satisfacción de empleados (%)	70 %	75 %	78 %	≥80 %

Nota: Elaboración propia (2025).

- Para 2028 se busca reducir la rotación de personal clave a niveles menores del 8 % anual e incrementar la satisfacción laboral por encima del 80 %, asegurando a la vez que al menos 60 % de los nuevos mandos medios provengan de promociones internas.
- Las metas apoyan el objetivo estratégico corporativo de alcanzar un clima laboral sobresaliente (satisfacción a niveles iguales o mayores del 80 %).

- Cabe mencionar que el sector global de vehículos eléctricos enfrenta escasez de talento especializado, particularmente en ingeniería de baterías, software y electrónica de potencia. Por ejemplo, las nuevas empresas de baterías en Europa tienen dificultades para contratar personal calificado localmente (IEA, 2024b, InnoEnergy, 2022).
- La competencia por talento en I+D y tecnología es intensa a nivel mundial, haciendo crítica la retención y el desarrollo del equipo humano en EVision para sostener su innovación y crecimiento (World Economic Forum 2023, European Commission, 2023).

7.3.3 Acciones

a. Reclutamiento y selección especializada

- Fortalecer la imagen de la marca como empleador, destacando su innovación tecnológica y propósito sostenible. Tener una presencia activa en ferias de talento y medios especializados para atraer postulantes afines a la cultura de innovación.
- Implementar el reclutamiento *headhunting*⁹ a nivel global de expertos en baterías, software, manufactura 4.0 y ejecutivos con experiencia en escalamiento industrial. EVision ampliará su equipo interno de atracción de talento para llegar a comunidades técnicas de élite.
- Ofrecer paquetes de reubicación atractivos y modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, opciones de teletrabajo parcial) para asegurar la incorporación de los mejores candidatos del mercado. Estas medidas apuntan a superar a los competidores en la captación de personal altamente especializado.

b. Formación y desarrollo del talento

- Implementar programas integrales de capacitación, incluyendo entrenamiento técnico avanzado en nuevas tecnologías (vehículos eléctricos, software, analítica de datos) y certificaciones especializadas. Adicionalmente, ofrecer formación en habilidades de liderazgo dirigida a mandos medios emergentes.
- Definir rutas de desarrollo para colaboradores clave, con rotaciones por áreas estratégicas (p. ej. pasar un tiempo en I+D, operaciones, etc.) y programas de *mentoring* con líderes senior. Esto asegurará que el personal desarrolle una visión transversal del negocio y se prepare para roles de mayor responsabilidad.

⁹ Es el arte de cazar talento de élite, se refuerza con estrategias extraordinarias de reclutamiento.

- Invertir en plataformas de *e-learning* y convenios con universidades o centros técnicos para mantener al equipo actualizado en las últimas tendencias tecnológicas y de gestión. La formación continua, inspirada en la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1990/2006), mejorará la adaptabilidad de los empleados.

c. Planes de sucesión y liderazgo

- Identificar a temprana instancia posiciones críticas y empleados de alto potencial. Lanzar un programa de desarrollo de liderazgo enfocado en mandos medios, que incluya capacitación en gestión de equipos, gestión de proyectos y profundización en la cultura EVision. Esto creará un canal de sucesión para que, cuando surjan nuevas jefaturas por el crecimiento, puedan ser cubiertas por talento interno preparado.
- Brindar oportunidades de crecimiento acelerado a los futuros líderes, como liderar proyectos estratégicos, asumir roles temporales en otra sede o área, y otras misiones especiales que pongan a prueba sus capacidades. Con ello se busca que, hacia 2028, la mayoría de vacantes en puestos de jefatura/gerencia puedan cubrirse internamente, evitando depender del mercado externo y fortaleciendo la capa de liderazgo medio necesaria para escalar operaciones.

d. Cultura organizacional y clima

- Institucionalizar las prácticas ágiles y la mentalidad de *startup* a medida que la empresa crece. Se crearán espacios para la innovación (*hackathons*, laboratorios de ideas) y se fomentará el uso de metodologías ágiles en proyectos, manteniendo la rapidez y creatividad en la resolución de problemas. Asimismo, se promoverá la comunicación abierta y horizontal entre todos los niveles.
- Reforzar la comunicación interna de la visión, misión y valores de la empresa, de modo que todos los colaboradores –especialmente los nuevos ingresos– comprendan y adopten la cultura EVision desde su inducción. Se difundirán los éxitos, hitos y aprendizajes para generar orgullo y alineamiento.
- Implementar encuestas de clima regulares (por ejemplo, anuales o semestrales) y habilitar canales de retroalimentación continua donde los colaboradores puedan expresar sus inquietudes. La dirección de RRHH monitoreará indicadores de compromiso y riesgos de desgaste, tomando acciones preventivas (p. ej., talleres de bienestar, ajustes de carga de trabajo) para mantener altos niveles de motivación. Además, se reforzarán las iniciativas de diversidad e inclusión para enriquecer la toma

de decisiones con equipos diversos, en línea con los valores corporativos. Estas medidas buscan conservar un ambiente «startuper» e innovador aun cuando la empresa duplique su tamaño.

e. Compensaciones e incentivos de desempeño

- Diseñar esquemas de compensación atractivos para fomentar la retención del talento y premiar el desempeño sobresaliente. EVision implementará, por ejemplo, programas de *stock options* (participación accionaria) y bonos por cumplimiento de metas para empleados clave, de modo que los colaboradores se beneficien directamente del éxito de la empresa. Esto alinea los incentivos individuales con los objetivos corporativos.
- Actualizar la estructura salarial base para asegurar que la compañía ofrezca sueldos competitivos frente a gigantes tecnológicos y *startups* rivales. Paralelamente, ampliar los beneficios laborales modernos: opciones de horario flexible, modalidades de trabajo remoto parcial, programas de salud y bienestar, entre otros, que incrementen la satisfacción y el balance trabajo-vida.
- Implementar un sistema robusto de evaluación del desempeño, con evaluaciones formales cada semestre vinculadas a indicadores (KPI) y resultados clave (OKR) de cada área. Cada empleado tendrá claros sus objetivos, alineados al plan estratégico, y recibirá retroalimentación periódica sobre su contribución. La cultura organizacional será meritocrática, reconociendo y recompensando las contribuciones que impulsen las metas corporativas.

7.3.4 Presupuesto

Ver Tabla 25.

Tabla 25. *Presupuesto del plan de RRHH (en millones de USD).*

Concepto / Iniciativa	2026	2027	2028
Atracción de talento & marca empleadora	23.8	30.8	39.8
Formación & desarrollo (L&D) / sucesión	35.7	46.2	59.6
Retención, compensaciones & beneficios	47.5	61.6	79.5
Cultura, clima & sistemas (HRIS/OKR)	11.9	15.4	19.9
Total	118.9	154.0	198.8

Nota: Elaboración propia (2025).

7.4 Responsabilidad Social Corporativa

- El plan articula cómo la empresa gestionará el potencial impacto ambiental y social, creando valor compartido con los grupos de interés en coherencia con su misión y valores.
- La misión explicita un «profundo compromiso ambiental y social» como eje de la movilidad sostenible que promueve y que vincula directamente la estrategia de negocio con la responsabilidad corporativa.
- EVision ha establecido ambiciosos objetivos ESG a 2028 que guían este plan: reducir en 20 % la huella de carbono de la cadena de valor; lograr un 100 % de trazabilidad sostenible en baterías y materiales críticos; publicar reportes ESG auditados desde 2026, entre otros.

7.4.1 Stakeholders

- **Cientes y usuarios de la marca:** Exigen desempeño, seguridad y transparencia. Su satisfacción y recomendación (NPS) son objetivos corporativos explícitos, lo que obliga a una experiencia posventa robusta y a estándares éticos claros.
- **Colaboradores:** Son el motor de la innovación y la cultura EVision. La empresa apuesta por un clima laboral ≥ 80 % y una rotación voluntaria con niveles menores al 8 %, metas que requieren prácticas laborales responsables, aprendizaje continuo y diversidad e inclusión.
- **Proveedores estratégicos (baterías, semiconductores, manufactura):** La empresa opera con acuerdos marco globales y alta dependencia internacional, que presentan cuellos de botella históricos. La RSC debe asegurar trazabilidad, estándares socioambientales y resiliencia mediante doble abastecimiento y certificaciones en la cadena.
- **Comunidades locales:** La planta de Nevada y las operaciones tercerizadas requieren una relación de beneficio mutuo con comunidades aledañas (empleo local, educación y ambiente), así como diálogo social permanente.
- **Reguladores y gobiernos:** El sector enfrenta fuerte escrutinio en materia ambiental y prácticas ESG. La conformidad regulatoria y el reporte transparente son expectativas crecientes.

- **Inversionistas y analistas ESG:** Demandan evidencia verificable del desempeño socioambiental (Global Reporting Initiative, ISO 14064) y un gobierno corporativo sólido, tal como la empresa ha comprometido en sus objetivos.
- **Socios de posventa y servicio:** Una red aún limitada en EEUU y Europa refuerza la necesidad de estándares de servicio y seguridad para el cliente, y de formación técnica local.

7.4.2 Objetivos

Ver Tabla 26.

Tabla 26. *Objetivos de RSC (2026–2028).*

Objetivo RSC	Indicador clave	2026	2027	2028
Descarbonización (cadena de valor limpia).	% de reducción de CO ₂ (vs. nivel 2025).	10 %	15 %	20 %
Abastecimiento responsable (trazabilidad).	% de insumos críticos (baterías, etc.) con certificación ESG.	70 %	85 %	100 %
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable.	% de aprobación en encuesta a los <i>stakeholders</i> .	75 %	80 %	85 %

Nota: Elaboración propia (2025).

7.4.3 Acciones

a. Descarbonización y circularidad

- Integrar metas de eficiencia energética y uso de energías renovables en las plantas (propias y de socios), priorizando la reducción de emisiones en procesos de ensamblaje y logística. Por ejemplo, la nueva planta de Nevada se diseñará con estándares *lean* y paneles solares para minimizar la huella.
- Implementar sistemas avanzados de planificación y seguimiento (TMS, ruteo inteligente) para reducir distancias y tiempos de transporte, disminuyendo emisiones en la distribución. Se incorporarán criterios de CO₂ por ruta en la gestión logística y se consolidarán centros de distribución regionales para agilizar entregas (se planea reducir el plazo promedio a 6 semanas para 2028).
- Escalar iniciativas de reciclaje y recuperación de materiales críticos de baterías en alianza con proveedores y socios tecnológicos especializados, comenzando con proyectos piloto en 2026 y un despliegue global en 2027–2028. EVision buscará acuerdos industriales para recolectar y reciclar baterías al final de su vida útil,

recuperando litio, cobalto, níquel y otros componentes para reintroducirlos en la cadena productiva. La estrategia sigue las mejores prácticas globales: por ejemplo, grandes automotrices como Ford y Volvo se han asociado con la *startup* Redwood Materials para crear un circuito cerrado de reciclaje de baterías, recuperando materiales valiosos de vehículos eléctricos al final de su vida. Regulaciones recientes en mercados clave están elevando los estándares: la nueva normativa de la UE sobre baterías exige recuperar al menos 90 % del cobalto, níquel, cobre y el 50 % del litio de baterías usadas para 2027.

b. Trazabilidad y abastecimiento responsable

- Establecer estándares ambientales, laborales y de derechos humanos estrictos para todos los proveedores estratégicos. Se requerirá la adhesión a un código de conducta con cláusulas de trazabilidad de materiales (origen conocido de minerales, componentes) y condiciones de trabajo dignas, que se enfocarán especialmente en baterías y semiconductores.
- Desplegar un programa anual de auditorías independientes a proveedores críticos, verificando en campo sus prácticas socio-ambientales y el cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, exigir certificaciones reconocidas (por ejemplo, ISO 14001, certificaciones libres de conflicto para minerales, etc.) que aseguren el abastecimiento responsable. Las auditorías ayudarán a mitigar riesgos en la cadena y a prevenir cuellos de botella asociados a incumplimientos o problemas reputacionales.
- Consolidar esquemas de *dual sourcing* (doble proveedor) para insumos clave, de forma que al menos dos fuentes certificadas estén disponibles para cada componente crítico. Incorporar cláusulas en los contratos de largo plazo con proveedores que integren compromisos ESG verificables (p. ej., reducción de huella, mejoras laborales). La diversificación y compromiso compartido aumentará la resiliencia de la cadena de suministro ante disrupciones, a la vez que extenderá la cultura de sostenibilidad hacia los aliados de negocio.

c. Transparencia y aseguramiento externo

- Publicar un reporte de sostenibilidad anual, empezando en 2026, que siga estándares globales como Global Reporting Initiative [GRI] (2025) e incluya verificación externa de las emisiones de GEI bajo ISO 14064 (2015). Cada año se seleccionarán indicadores ESG materiales (relevantes) y se auditarán externamente, asegurando la credibilidad de

la información divulgada. El reporte integrado mostrará avances en huella de carbono, iniciativas sociales y gobierno corporativo, alineado a las expectativas de transparencia del mercado.

- Implementar un tablero trimestral de seguimiento de métricas ESG clave –por ejemplo, emisiones de CO₂, porcentaje de insumos trazables, número de beneficiarios en programas comunitarios– para revisión por la alta dirección. Se harán públicas ciertas metas anuales en materia ESG y los progresos logrados, comunicando logros y también brechas a cerrar. La transparencia proactiva, junto con una «carta de integridad» suscrita por la dirección, reforzará la cultura de rendición de cuentas y gobernanza en la empresa.

d. Valor compartido con comunidades

- Establecer alianzas con escuelas secundarias, institutos técnicos y universidades locales (por ejemplo, en Nevada, EEUU, donde se ubica la nueva planta) para implementar programas educativos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Esto incluirá charlas tecnológicas, donación de equipos, pasantías para estudiantes locales en las instalaciones de EVision y capacitación certificada para técnicos de servicio automotriz. El objetivo es elevar las habilidades de la comunidad y crear una cantera de talento local que pueda ser empleada en la operación (ej. técnicos de posventa, operarios especializados), alineándose con la visión de impulsar la movilidad eléctrica junto con el progreso de la comunidad. Se medirán los resultados en términos de estudiantes alcanzados y su empleabilidad posterior para verificar el impacto.
- Incrementar la participación de proveedores locales en la cadena de suministro no estratégica, especialmente en servicios auxiliares, logística y mantenimiento. Se identificarán pequeñas y medianas empresas cercanas a las operaciones de la empresa para integrarlas como proveedoras, ofreciéndoles capacitación en estándares de calidad y sostenibilidad para que cumplan los requisitos de la industria. Esto genera un efecto multiplicador en la economía local y diversifica la base de abastecimiento de la empresa.
- Implementar un programa de voluntariado donde los colaboradores de EVision donen tiempo y conocimiento en proyectos comunitarios enfocados en las áreas afines a la estrategia de RSC. Por ejemplo, equipos de empleados podrían brindar talleres y tutorías en escuelas locales para motivar a jóvenes en estudios STEM, participar en jornadas de reforestación y limpieza ambiental, o asesorar a emprendedores locales en

prácticas sostenibles. Las iniciativas de voluntariado corporativo, además de beneficiar directamente a la comunidad y al medio ambiente, refuerzan el sentido de propósito de los empleados y la cultura solidaria de la compañía. La participación voluntaria se medirá de acuerdo con el número de voluntarios, horas aportadas y proyectos realizados cada año en las comunidades clave.

e. Cultura ética, seguridad y experiencia del cliente

- Reforzar los controles de calidad y seguridad en toda la cadena de valor para garantizar que cada vehículo cumpla los más altos estándares antes de llegar al cliente. Esto implica exigir a los proveedores de componentes críticos certificaciones de calidad y someter todas las unidades fabricadas a pruebas funcionales y de seguridad rigurosas. Además, se establecerán protocolos de comunicación transparente con los clientes ante cualquier eventualidad de calidad, con el objetivo declarado de cero reclamos de seguridad.
- Expandir y fortalecer la red de servicio y talleres autorizados, especialmente en los mercados clave, para asegurar atención oportuna y experta a los clientes. Se implementarán herramientas de diagnóstico remoto y mantenimiento predictivo, de manera que muchos problemas puedan anticiparse o resolverse eficientemente, minimizando inconvenientes. Se capacitará continuamente a los técnicos de servicio en procedimientos seguros (especialmente al trabajar con sistemas de alta tensión de los vehículos eléctricos) y se priorizará la seguridad del cliente en todas las interacciones. Un programa de seguimiento post-servicio recopilará los comentarios de los usuarios (NPS, satisfacción) para impulsar mejoras.

7.4.4 Presupuesto

Ver Tabla 27.

Tabla 27. Presupuesto del plan de RSC (en millones de USD).

Concepto / Iniciativa	2026	2027	2028
Descarbonización y eficiencia / circularidad operativa.	14.7	20.3	27.8
Trazabilidad y auditorías ESG a proveedores.	12.6	17.4	23.8
Programas comunitarios (educación STEM, empleabilidad, proveedores locales).	6.3	8.7	11.9
Reciclaje de baterías & recuperación de materiales.	4.2	5.8	8.0
Transparencia & reportes (GRI/ISO 14064, verificación externa).	2.1	2.9	4.0
Cultura ética, voluntariado corporativo y seguridad del cliente.	2.1	2.9	4.0
Total	41.9	58.0	79.5

Nota: Elaboración propia (2025).

7.5 Finanzas

7.5.1 Objetivos

El objetivo principal del plan funcional de finanzas es mejorar los indicadores de rentabilidad de manera progresiva y sostenida en el periodo 2026 – 2028 (Ver Tabla 28).

Tabla 28. Objetivos de rentabilidad.

Objetivo	Unidad	2025 (base)	2026	2027	2028
Margen neto	%	3.7 %	2.4 %	7.6 %	8.9 %
Margen Ebitda	%	7.0 %	9.0 %	14.2 %	15.0 %
ROE	%	2.9 %	2.1 %	8.2 %	11.7 %

Nota: Elaboración propia (2025).

7.5.2 Datos, supuestos y políticas

a. Datos

- Los valores proyectados del estado de resultados, margen neto, margen EBITDA y ROE al 2028 parten de datos reales de la empresa para el año 2025, específicamente de los estados financieros de EVision Motors.
- No se considera el pago del IVA (Impuesto al Valor Agregado).
- El impuesto a la renta considerado para el periodo del plan es del 21 %.

b. Supuestos

- La continuidad de la tendencia de adopción por la comunidad internacional de energía limpia para el transporte.

- El crecimiento de volumen de ventas en unidades es del 29 % (promedio anual) para los años del plan estratégico.
- Se mantienen los valores de las tasas de impuestos durante el periodo del presente plan.

c. Políticas

Durante el periodo del plan estratégico no se ejecutará repartición de dividendos a los accionistas.

7.5.3 Inversión y fuente de financiamiento

La ejecución del plan requiere un desembolso inicial de US\$ 5 325 MM considerados en el 2025. El monto se destinará a la ampliación de la planta de Nevada, la automatización de procesos y la externalización parcial de la producción, permitiendo duplicar la capacidad instalada y reducir los costos unitarios.

Para financiar esta inversión, se opta por una estructura relativamente conservadora: 30 % de deuda (US\$ 1 597.5 MM) y 70 % de aportes de capital propio (US\$ 3 727.5 MM). La deuda se contrata a una tasa fija del 5 % y se amortiza en cuotas anuales constantes, lo que reduce la carga financiera a medida que avanza el proyecto. La combinación busca aprovechar el efecto del escudo fiscal de la deuda sin comprometer la flexibilidad financiera de la empresa (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Calendario de inversión y depreciación (en millones de USD).*

Año	Capex	Depreciación	Préstamo inicial	Amortización	Interés	Ahorro fiscal
2025	-5 325.0		1 597.5	-	-79.9	16.8
2026	0.0	-532.5	-	-127.0	-79.9	16.8
2027	0.0	-532.5	-	-133.4	-73.5	15.4
2028	0.0	-532.5	-	-140.0	-66.9	14.0

Nota: Elaboración propia (2025).

Cada componente del Capex tiene un propósito estratégico definido: la ampliación de la planta permitirá incrementar la capacidad de producción en un 90 %, la automatización reducirá la mano de obra directa y mejorará la precisión en el ensamblaje, y la externalización de partes de la producción permitirá concentrarse en el diseño y la integración del tren motriz eléctrico. Los desembolsos iniciales generan un activo fijo considerable que se depreciará a lo largo del tiempo, de ahí la fuerte carga de depreciación a partir de 2026.

El financiamiento se estructura deliberadamente con un nivel de deuda moderado (30 %), a pesar de que una mayor palanca podría reducir el costo de capital. Dada la volatilidad del sector y los riesgos tecnológicos inherentes, la directiva prefiere preservar capacidad de endeudamiento para futuras expansiones y contingencias.

7.5.4 Evaluación económica y financiera

Los escenarios se establecerán a partir de las estrategias propuestas en los diferentes planes funcionales: uno en el que se aplica el plan estratégico y otro en el que no se aplica. Se realizará la comparación de los resultados de los flujos financieros, estableciendo así el flujo de caja marginal, y tomando en cuenta que el negocio ya existe y opera desde antes de la elaboración del estudio.

7.5.5 Tasa de descuentos

a. COK (costo de capital propio)

$$COK = R_f + \beta \times PRM$$

Donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo.
- B: Beta apalancada de la empresa.
- PRM: Prima de riesgo de mercado.

Con un Rf del 4 %, una PRM del 6 % y un β de 1.5, el rendimiento exigido por el capital propio se sitúa en 13 %. El valor recoge tanto el riesgo sistémico del sector automotriz como el apalancamiento de la empresa.

b. WACC (costo de capital promedio ponderado)

El WACC se calcula para incorporar el efecto de la deuda y del escudo fiscal, ponderando el costo de la deuda y el costo del capital según la estructura de financiamiento. En este caso la empresa financiará la inversión con 30 % de deuda al 5 % de interés y 70 % de capital propio (Ver Tabla 30).

$$WACC = K_e \times (E / (D + E)) + K_d \times (1 - T) \times (D / (D + E))$$

Donde:

- Ke: COK.
- Kd: Costo de la deuda.
- T: Tasa de impuestos.

Tabla 30. *Resumen parámetros empleados.*

Parámetro	Valor	Referencia
Tasa libre de riesgo (Rf)	4 %	Bonos del Tesoro estadounidense a 10 años.
Prima de riesgo de mercado (PRM)	6 %	Estimación de Damodaran para 2025
Beta apalancado (β)	1.5	Beta sector automotriz eléctrico
Costo de la deuda (Kd)	5 %	Tasa de interés
Tasa de impuestos (T)	21 %	Ley fiscal de EE. UU.
Peso deuda (D/(D+E))	30 %	Supuesto
Peso capital (E/(D+E))	70 %	Supuesto
COK (Ke)	13 %	Cálculo CAPM
WACC	10.285 %	Cálculo ponderado

Nota: Elaboración propia (2025).

7.5.6 Estados financieros proyectados

El estado de resultados con plan muestra una empresa en plena expansión: los ingresos crecen a un ritmo compuesto del 21 % anual entre 2025 y 2028, mientras que el margen EBITDA pasa del 12 % al 15 %. La mejora se explica por tres factores: (1) la reducción del costo de ventas desde el 75 % hasta el 68 %, lo que aumenta la utilidad bruta por vehículo vendido; (2) la optimización de los gastos comerciales y administrativos, que caen en términos relativos gracias a la eficiencia operativa y a la creciente notoriedad de la marca; y (3) las ganancias de productividad que permiten absorber el aumento en el volumen sin incrementar proporcionalmente los gastos fijos. La inversión en I+D se mantiene constante en términos porcentuales para sostener la innovación.

La fuerte amortización en 2026-2028 muestra la carga de depreciación asociada a la nueva planta. Aunque impacta el EBIT, no afecta al flujo de caja operativo, ya que es un cargo contable. El margen EBIT mejora notablemente en 2027 y 2028, situándose en torno al 10 % y 12 % respectivamente. La cobertura de intereses es sólida: el EBIT supera en más de siete veces los gastos financieros en 2028, lo que indica un riesgo de insolvencia muy bajo. La tasa efectiva de impuesto es del 21 %, en línea con el marco regulatorio. Con estas palancas, la utilidad neta se multiplica por más de cuatro, lo que demuestra la escalabilidad del modelo de negocio bajo la estrategia planteada (Ver Tabla 31).

Tabla 31. Estado de resultados con plan estratégico depreciación (en millones de USD).

Concepto	2025	2026	2027	2028
Ingresos	12 180.0	13 733.6	17 426.3	21 706.7
Costo de ventas	-9 135.0	-10 025.5	-11 849.9	-14 760.6
Utilidad bruta	3 045.0	3 708.1	5 576.4	6 946.1
Gastos en I+D	-1 461.6	-1 648.0	-2 091.2	-2 604.8
Gastos de ventas	-365.4	-412.0	-522.8	-542.7
Gastos de administración	-365.4	-412.0	-487.9	-542.7
EBITDA	852.6	1 236.0	2 474.5	3 256.0
Depreciación	-200.0	-732.5	-732.5	-732.5
Utilidad operativa (EBIT)	652.6	503.5	1 742.0	2 523.5
Gastos financieros	-79.9	-79.9	-73.5	-66.9
Utilidad antes de impuestos (EBT)	572.7	423.6	1 668.5	2 456.6
Impuesto a la renta	-120.3	-89.0	-350.4	-515.9
Utilidad neta	452.5	334.7	1 318.1	1 940.8

Nota: Elaboración propia (2025).

En el escenario sin plan, los ingresos avanzan de manera mucho más modesta, con un crecimiento promedio del 4 % anual. El margen EBITDA apenas supera el 9 % a partir de 2026 y se mantiene alrededor de los US\$ 1 100 MM. La ausencia de nueva inversión limita la capacidad productiva y, por tanto, el crecimiento de ingresos. El costo de ventas se mantiene elevado (en torno al 72 %) porque no se materializan las economías de escala previstas. Los gastos comerciales y administrativos permanecen prácticamente iguales, lo que presiona el margen operativo.

Al no existir inversión adicional, la depreciación se limita a los US\$ 200 MM anuales y no hay gastos financieros. Esto significa que la empresa conserva una mayor utilidad operativa, pero no se beneficia del escudo fiscal de la deuda ni de los ingresos adicionales que generaría una expansión. Como resultado, la utilidad neta se estabiliza en torno a US\$ 700-770 MM hacia 2027-2028, sin el crecimiento exponencial observado en el escenario con plan. La comparación entre ambos escenarios evidencia el impacto positivo de la estrategia: mayores ventas, mejor eficiencia operativa y una rentabilidad superior pese al apalancamiento y a la carga de depreciación asociada a la nueva planta (Ver Tabla 32).

Tabla 32. Estado de resultados sin plan estratégico depreciación (en millones de USD).

Concepto	2025	2026	2027	2028
Ingresos	12 180.0	12 545.4	13 047.2	13 699.6
Costo de ventas	-9 135.0	-9 032.7	-9 394.0	-10 000.7
Utilidad bruta	3 045.0	3 512.7	3 653.2	3 698.9
Gastos en I+D	-1 461.6	-1 505.4	-1 565.7	-1 643.9
Gastos de ventas	-365.4	-501.8	-521.9	-548.0
Gastos de administración	-365.4	-376.4	-391.4	-411.0
EBITDA	852.6	1 129.1	1 174.2	1 096.0
Depreciación	-200.0	-200.0	-200.0	-200.0
Utilidad operativa (EBIT)	652.6	929.1	974.2	896.0
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuestos (EBT)	652.6	929.1	974.2	896.0
Impuesto a la renta	-137.0	-195.1	-204.6	-188.2
Utilidad neta	515.6	734.0	769.7	707.8

7.5.7 Obtención de FCL incremental y del VAN y TIR

a. Flujo de caja incremental

Se obtiene restando las entradas y salidas del escenario sin plan a las del escenario con plan. La inversión de US\$ 5 325 MM en 2025 genera un flujo negativo inicial que se va compensando a partir de 2026. El EBITDA incremental crece sostenidamente, lo que permite absorber los pagos de intereses y amortizaciones. La progresión muestra cómo la capacidad adicional genera ingresos adicionales y cómo la mayor eficiencia en costos aumenta la contribución por unidad.

Es importante distinguir entre el flujo de caja económico (FCE) y el flujo de caja financiero (FCF); el primero, corresponde al flujo de caja libre de la empresa antes de la remuneración a los accionistas y deudores; incluye las inversiones en activos fijos, la variación de capital de trabajo y los impuestos. Este FCE se torna positivo en 2026 y crece hasta US\$ 1 846 MM en 2028, permitiendo recuperar la inversión inicial en un periodo relativamente corto. El segundo, incorpora el efecto del financiamiento: añade el préstamo recibido en 2025 y descuenta las amortizaciones y los intereses netos del escudo fiscal. Este flujo es el que realmente reciben los accionistas y, como se observa, alcanza los US\$ 1 653 MM en 2028 (Ver Tabla 33).

Tabla 33. Principales componentes (en millones de USD).

Concepto	2025	2026	2027	2028
Inversión	-5 325.0	0.0	0.0	0.0
EBITDA incremental	-	106.9	1 300.3	2 160.0
Impuesto a la renta	-	122.9	-130.4	-313.7
Flujo de caja económico (FCE)	-5 325.0	229.9	1 169.9	1 846.3
Préstamo	1 597.5	-	-	-
Amortización	-	-127.0	-133.4	-140.0
Intereses	-79.9	-79.9	-73.5	-66.9
Ahorro fiscal	16.8	16.8	15.4	14.0
Flujo de caja financiero (FCF)	-3 790.6	39.7	978.5	1 653.5

Nota: Elaboración propia (2025).

b. Evaluación de la inversión: VAN y TIR

Los flujos de caja anteriores se evalúan utilizando las tasas de descuento calculadas en la sección de supuestos. Aplicando el WACC al FCE, se obtiene un VAN económico de US\$ 6 099 MM y una TIR económica del 26.8 %, muy por encima del costo de capital. El margen entre la TIR y el WACC representa la renta económica que genera el proyecto; en otras palabras, la empresa crea valor al generar rendimientos superiores a su costo promedio de financiamiento.

El VAN financiero, que descuenta el flujo de caja del accionista al COK del 13 %, asciende a US\$ 5 061 MM y la TIR financiera alcanza el 32.1 %. La comparación entre los dos VAN evidencia el efecto del apalancamiento: la deuda introduce un riesgo adicional para el accionista, pero también amplifica los retornos gracias al escudo fiscal y a la menor inversión de capital propio. En cualquier caso, ambos indicadores son positivos y holgadamente superiores a cero, lo que respalda la decisión de llevar a cabo el proyecto.

7.5.8 Sensibilidad

El análisis de sensibilidad sirve para evaluar la robustez del plan frente a variaciones en las ventas. Se modelaron tres escenarios, además del caso base: una reducción del 10 % en las ventas (escenario pesimista moderado), un incremento del 10 % (escenario optimista) y una disminución del 26.66 % (escenario pesimista extremo).

Los resultados muestran que el plan soporta una reducción de ventas extremo de hasta 26.66 % (aun mayor a la reducción del 24 % planteado como escenario pesimista en el análisis de la demanda); esto recorta el VAN económico. Aun siendo positivo, subraya la

vulnerabilidad del proyecto ante una caída extrema. En el plano financiero, la reducción del VAN es similar. Este escenario podría materializarse ante un retraso en la adopción masiva de vehículos eléctricos o una recesión en los mercados clave. La interpretación de estos escenarios permite identificar palancas de mitigación:

- La diversificación geográfica y de productos para suavizar el impacto de una caída en un mercado específico.
- La flexibilización de la estructura de costos para negociar contratos variables que ajusten los costos de componentes al volumen.
- La gestión prudente del portafolio de proyectos para diferir o modular inversiones si las ventas no alcanzan lo previsto.
- El monitoreo permanente del comportamiento del consumidor y de la regulación para anticipar cambios en la demanda.

El análisis de sensibilidad no sólo cuantifica la variabilidad de los resultados, sino que orienta las acciones de gestión de riesgo (Ver Tabla 34).

Tabla 34. *Resumen análisis de sensibilidad (en millones de USD).*

Escenario	Variación en ventas	VAN (FCE)	VAN (FCF)
Base	0 %	6 098.9	5 061.3
-10 %	-10 %	3 897.6	3 163.1
+10 %	+10 %	8 300.2	6 959.5
-26,66 %	-26.66 %	230.2	592.6

Nota: los VAN y TIR se calculan descontando los flujos económicos con el WACC (10.285 %) y los flujos financieros con el COK (13 %). Se observa que el proyecto sigue siendo viable con variaciones moderadas +10 % y -10 %, reflejando la elevada elasticidad de los flujos respecto a las ventas.

7.5.9 Conclusiones

- El plan financiero propuesto genera valor y constituye un pilar indispensable para materializar la estrategia de EVision Motors.
- Con la nueva planta y la automatización, la compañía puede duplicar los ingresos en cuatro años y mejorar su margen EBITDA.
- La inversión, financiada con un 30 % de deuda al 5 %, se recupera holgadamente gracias a flujos de caja económicos y financieros que arrojan valores actuales netos positivos y tasas internas de retorno muy superiores al costo de capital.

- La solidez de los indicadores sugiere que la apuesta por expandir la capacidad y optimizar la cadena de valor es acertada y que se crearán rendimientos extraordinarios para los accionistas.

7.5.10 Plan de contingencia

Se ha diseñado un plan de contingencia y crecimiento estratégico para blindar la rentabilidad con el objetivo de asegurar la maximización del valor a largo plazo:

- Consolidar una estrategia de precios y posicionamiento que maximice el valor percibido por el cliente, con el fin de reducir la elasticidad de la demanda frente a variaciones de precio, garantizando que el prestigio de la marca y la calidad del producto se traduzcan en una mayor disposición a pagar y fidelidad del cliente.
- Fortalecer las alianzas con proveedores estratégicos para asegurar economías de escala y una gestión eficiente de la cadena de suministro, reduciendo proactivamente el costo de ventas y los riesgos operativos.
- Reforzar el gobierno del capital de trabajo y de las inversiones en I+D, asegurando que el dinero invertido genere una contribución directa y medible a nuestra ventaja competitiva y a la eficiencia operativa
- Diversificar mercados y segmentos de clientes para mitigar eficazmente riesgos macroeconómicos y regulatorios específicos de una región, asegurando un flujo de ingresos más estable y globalmente distribuido.
- Mantener una estructura de capital flexible que permita ajustar la deuda de manera óptima en función de las condiciones del mercado financiero con el fin de reforzar la solidez financiera y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno crediticio.

CONCLUSIONES

1. El mercado premium de VE en EEUU, la UE, Canadá y Noruega crece sostenidamente por las regulaciones, expansión de carga y mayor sensibilidad ambiental. El contexto valida la oportunidad de escalar ventas y consolidar la marca durante el periodo 2026–2028.
2. EVision ofrece valor competitivo (diseño, desempeño, experiencia digital) con producción flexible (propia/tercerizada) y un portafolio en subsegmentos de mayor demanda. Las metas de participación, ingresos y rentabilidad son alcanzables con disciplina de ejecución.
3. Los FODA, EFE/EFI y MPC muestran una posición favorable frente a competencia tradicional y entrantes, con fortalezas en innovación, velocidad y enfoque ESG. Los riesgos por guerra de precios, costos de insumos y volatilidad regulatoria persisten.
4. El *ramp-up* de capacidad es el reto clave; se requiere asegurar la calidad y disponibilidad de componentes críticos y, por la dependencia inicial de terceros, fortalecer contratos, planes de contingencia y SLAs.
5. Los márgenes demandan una gestión rigurosa de costos, estandarización de plataformas y gobernanza de compras. La posventa y la confiabilidad de carga impactarán en el NPS y la fidelización.
6. El plan es sólido y realizable para posicionar a EVision como referente si se gestiona con foco en capacidad, costos, experiencia del cliente y gobierno del riesgo.

RECOMENDACIONES

1. Consolidar el gobierno del plan con OKR trimestrales, tablero único de KPIs y gestión activa de riesgos; vincular hitos operativos/financieros a liberación de presupuestos y bonos.
2. Alinear supuestos (precios por modelo, costo de ventas, OPEX comercial/marketing) entre Operaciones, Finanzas y Marketing; publicar una «senda oficial» trazable a estado de resultados y flujo de caja proyectado.
3. Acelerar la capacidad propia con una hoja de ruta por plantas/líneas/turnos y puente de productividad (*lean ramp-up*), *dual sourcing* para baterías y semiconductores, auditorías Tier-1/Tier-2 y coberturas ante volatilidad de insumos.
4. Proteger márgenes con *design-to-cost* y estandarización de plataformas; componentes comunes, ingeniería de valor y acuerdos indexados a *commodities*; disciplina de descuentos por canal.
5. Potenciar el lanzamiento del SUV compacto con *go-to-market* integral, preórdenes, capacidad de entrega, *mix brand/performance* (70/20/10) y pruebas con embajadores.
6. Expandir y asegurar carga y posventa formando alianzas de carga rápida, instalación domiciliaria subsidiada, telemantenimiento y garantías extendidas ligadas a KPIs; convertir posventa en pilar de diferenciación.
7. Focalizar el I+D en atributos que impulsen participación y lealtad (autonomía, tiempos de carga, UX digital), evitando sobre especificaciones; integrar voz del cliente con cadencia trimestral.
8. Desarrollar grupos comerciales priorizados (EEUU y UE) según adopción e incentivos, con metas de cuota, CAC y rentabilidad por canal; aprovechar acuerdos locales y retail experiencial para acelerar reconocimiento de marca.

REFERENCIAS

- After Market Matters. (2025). State-by-state analysis of U.S. EV market for Q1 2025.
<https://www.aftermarketmatters.com/national-news/state-by-state-analysis-of-u-s-ev-market-for-q1-2025/>
- Alliance for Automotive Innovation. (2025) Get Connected Electric Vehicle Report Q1 2025.
<https://www.autosinnovate.org/posts/papers-reports/Get%20Connected%20EV%20Quarterly%20Report%202025%20Q1.pdf>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Autovista Group. (2025) EV Volumes. (2025). Global Electric Vehicle Sales Data, Market Trends & Forecasts You Can Trust. <https://ev-volumes.com/>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (4th ed.). Pearson.
- Betterton, R. (octubre 29, 2025). Car interest rates may come down as the Fed drops rates. Bankrate. <https://www.bankrate.com/loans/auto-loans/how-inflation-affects-auto-loan-rates/>
- Bloomberg NEF. (2025). *Electric Vehicle Outlook 2025*.
<https://about.bnef.com/insights/clean-transport/electric-vehicle-outlook/>
- Collision Week. (june 25, 2025) US Electric Vehicle Sales Down in First Quarter Compared to ... <https://collisionweek.com/2025/06/25/us-electric-vehicle-sales-first-quarter-compared-previous-quarter/>
- Consumer Affairs. (2024). How Many People Drive in the U.S.? 2025 | ConsumerAffairs®.
<https://www.consumeraffairs.com/automotive/number-of-drivers-in-us.html>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15.^a ed.). Pearson.
- D'Alessio, F. A. I. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2.^a ed.). Pearson.

European Parliament and Council of the European Union. (2019). Regulation (EU) 2019/631 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 setting CO₂ emission performance standards for new passenger cars and for new light commercial vehicles, and repealing Regulations (EC) No 443/2009 and (EU) No 510/2011. Official Journal of the European Union, L 111, 13–53. <http://data.europa.eu/eli/reg/2019/631/oj>

Fraunhofer Research Institution for Battery Cell Production [FFB]. (2025). *Study on the battery supply chain shows China's global dominance - and options for Europe* https://www.ffb.fraunhofer.de/en/press/news/Chinas_Dominanz_in_der_Batterielieferkette.html

Future Markets Insights [FMI]. (2025). *Luxury Electric Vehicle (EV) Market Size and Share Forecast Outlook 2025 to 2035*. <https://www.futuremarketinsights.com/reports/luxury-electric-vehicle-ev-market>

Global Reporting Initiative [GRI]. (2025). *Standards development*. <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/>

Goldman Sachs. (2025). *Hybrid Adoption to Rise as Electric Vehicle Momentum Slows*. <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/hybrid-adoption-to-rise-as-electric-vehicle-momentum-slows>

InnoEnergy. (2022). *European Battery Alliance (EBA) Academy: Upskilling and reskilling the battery workforce in Europe*. <https://innoenergy.com/skillsinstitute/community-programmes/european-battery-academy/>

International Energy Agency [IEA]. (2024a). *Global critical minerals outlook 2024*. <https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2024>

IEA. (2024b). *Global EV outlook 2024: Moving towards increased affordability*. International Energy Agency. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>

IEA. (2025a). *Electric vehicle batteries, Global EV Outlook 2025*. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/electric-vehicle-batteries>

IEA. (2025b). *Global EV Outlook 2025: Expanding sales in diverse markets*. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/7ea38b60-3033-42a6-9589-71134f4229f4/GlobalEVOutlook2025.pdf>

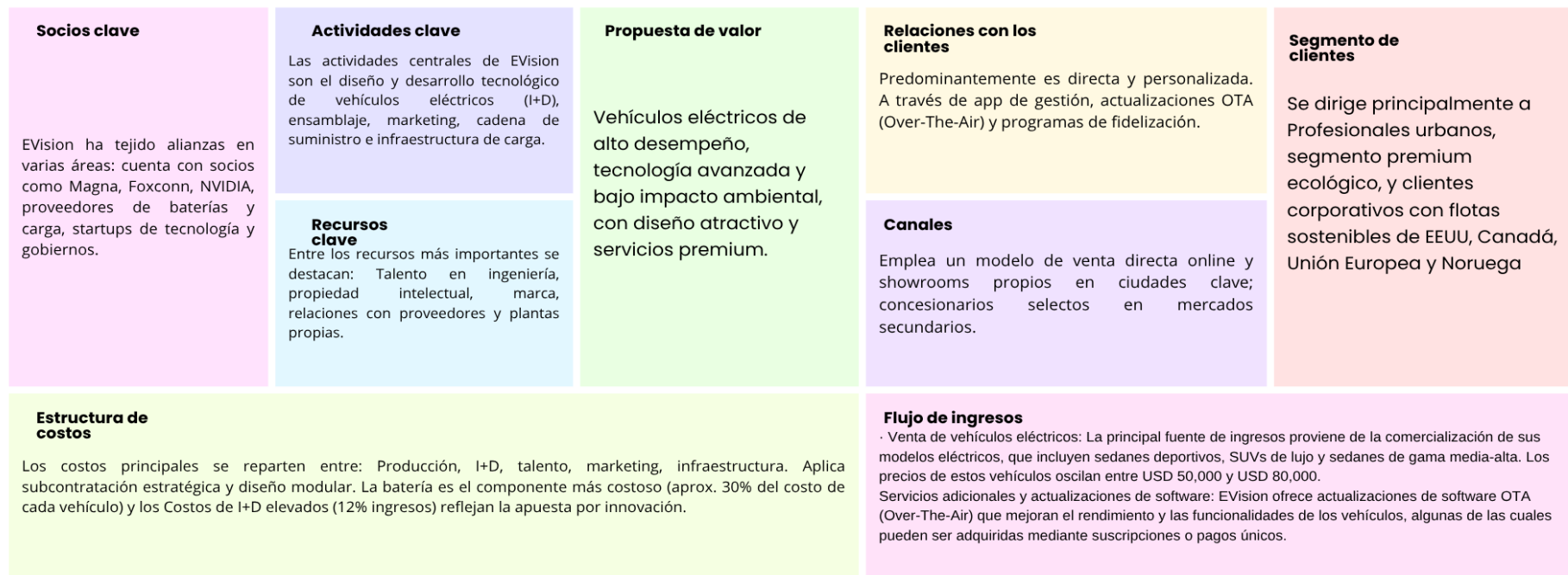
- IEA. (2025c). Trends in electric car markets. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/trends-in-electric-car-markets-2>
- International Standard Organization [ISO]. (2015). *ISO 14001:2015 Environmental management systems, Requirements with guidance for use*.
<https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Kane, M. (2023). *Germany: Plug-In Car Sales Decreased In January 2023*.
<https://insideevs.com/news/652457/germany-plugin-car-sales-january2023/>
- Kelley Blue Book. (2025). *Best Luxury Electric SUVs 2025 Audi Q4 e-tron Price, Reviews, Pictures & More*. <https://www.kbb.com/audi/q4-e-tron/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. 6a.ed. Prentice Hall.
- Mordor Intelligence (2025). *Luxury EV market size & share analysis, growth trends and forecast (2025 - 2030)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/luxury-ev-market>
- Naseri, H., Waygood, O., Patterson, Z., & Wang, B. (2024). Who is more likely to buy electric vehicles? *Transport Policy*, 155, 15–28.
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2024.06.013>
- Nedelea, A. (march 1, 2024). *What are 400V and 800V EVs and what does that mean for charging?* InsideEVs. <https://insideevs.com/features/710280/400-volt-800-volt-evs-explained/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2024). *OECD Economic Outlook, Interim Report: Turning the corner*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-september-2024_1517c196-en.html
- Plug in America & Epri EVs2 Escale. (2024). *EV driver anual 2024 survey report*.
https://pluginamerica.org/wp-content/uploads/2024/09/2024-Plug-In-America-EPRI-EV-Driver-Survey-Report_Final.pdf

- Porciello, S. (2025). *Electric car sales forecast cut as EU eases compliance for CO2 limits*.
<https://www.euractiv.com/news/electric-car-sales-forecast-cut-as-eu-eases-co2-limits-compliance/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Precedence Research. (2025). *Luxury Car Market Size and Forecast 2025 to 2034*
<https://www.precedenceresearch.com/luxury-car-market>
- Senge, P. M. (1990/2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Skywork. (2025). *US Electric Vehicle Market Dynamics: A 2025 Analysis of Competition, Technology, and the Road Ahead*. <https://skywork.ai/skypage/en/US-Electric-Vehicle-Market-Dynamics-A-2025-Analysis-of-Competition%2C-Technology%2C-and-the-Road-Ahead/1947898324145786880>
- Strategy&. (2024). *eReadiness 2024, Survey Report Customer needs and way forward*. 5th ed. <https://www.strategyand.pwc.com/it/en/assets/pdf/ereadiness-study-2024.pdf>
- Tesla. (2025). *Upgrades. Tesla Support*. <https://www.tesla.com/support/upgrades>
- Transport & Environment [T&E]. (2025). *EV progress report*.
https://www.transportenvironment.org/uploads/files/2025_09_EV_Progress_Report.pdf
- United Nations Economic Commission for Europe. (2022). *WP.29 – Introduction: World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations*. <https://unece.org/wp29-introduction>
- Voroni. (2025). *Tesla Is Falling Behind in the European EV Market*.
<https://www.voroniapp.com/automotive/Tesla-Is-Falling-Behind-in-the-European-EV-Market-5108>

ANEXOS

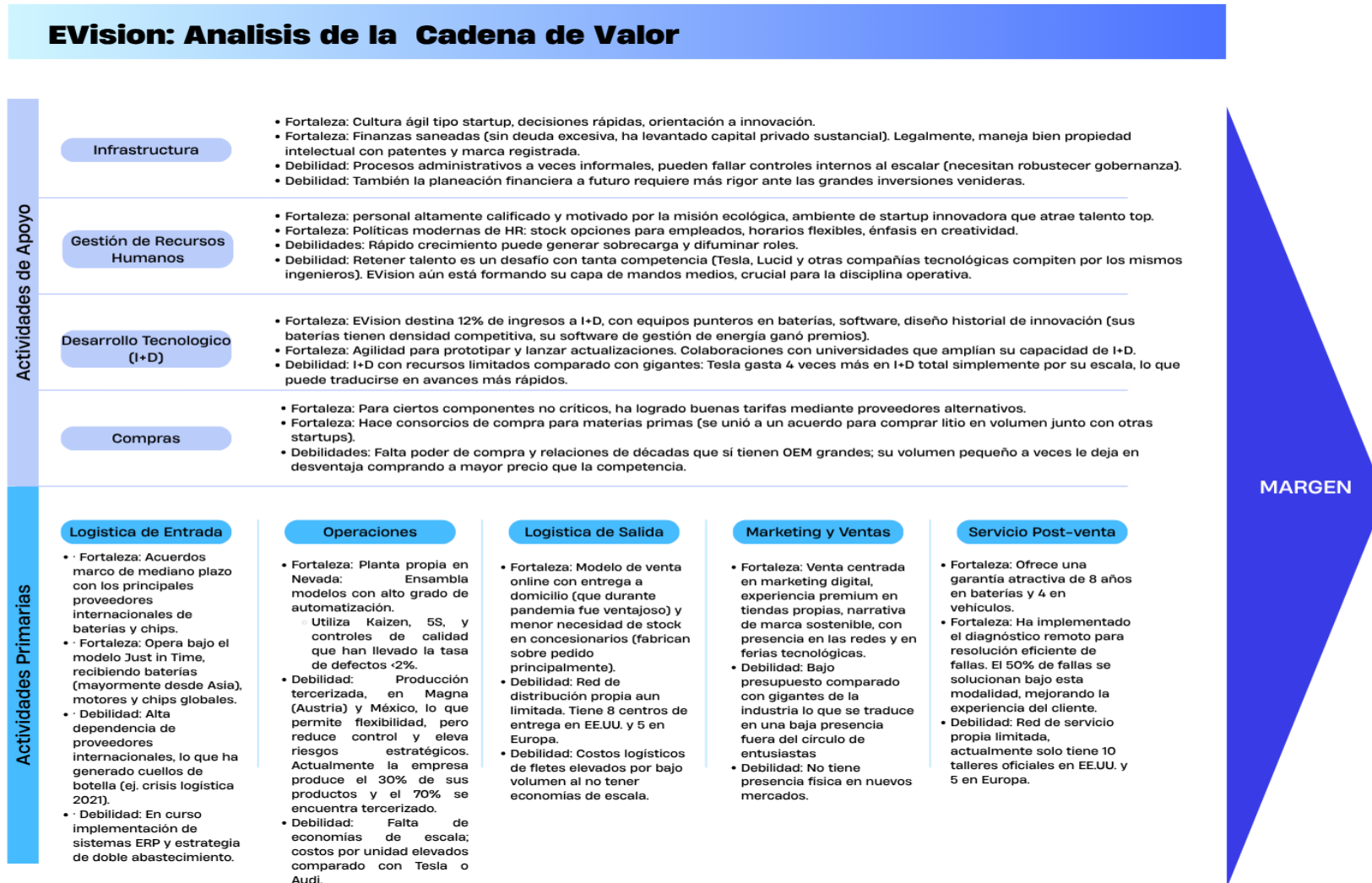
Anexo 1. Modelo de negocio Canvas.

EVision : Modelo de Negocios Canvas



Nota. Elaboración propia, basada en Osterwalder & Pigneur (2010).

Anexo 2. Análisis de la cadena de valor.



NOTAS BIOGRÁFICAS

Marcela Pierina Gutierrez Rodriguez

Ingeniera de Sistemas y Contadora con más de 9 años de experiencia en gestión de proyectos tecnológicos, análisis funcional y transformación digital. Con especialización en el rubro bancario, donde ha liderado iniciativas orientadas a la optimización de procesos y adopción de metodologías ágiles. Con estudios complementarios en gestión de proyectos, metodologías ágiles y transformación digital. Actualmente se desempeñó como Lead Business Analyst en Interbank participando en diferentes proyectos de venta digital siendo el principal el proyecto de automatización con inteligencia artificial para la apertura de cuentas, contribuyendo a la modernización y eficiencia operativa del sector financiero.

Gladys Margarita Pango Igei

Ingeniera de Sistemas con más de 8 años de experiencia profesional en análisis de datos, *business intelligence* y gestión de indicadores en los sectores de banca, retail y público. Cuenta con un Bachiller en Ingeniería de Sistemas por la UNI (Universidad Nacional de Ingeniería). Tiene especialización en un Programa en Big Data & Analytics y un Diplomado en Marketing Digital Estratégico. Actualmente se desempeña como Especialista Senior en banca, contribuyendo con soluciones basadas en datos para la toma de decisiones y la optimización de la experiencia del cliente (CX) y eficiencia operativa.

Alex Eduardo Sanchez Viera

Ingeniero economista, Contador con más de 26 años de experiencia liderando servicios compartidos para operaciones mineras. Desde hace 4 años dirige un portafolio *end-to-end* (contabilidad, tributación, nómina, tesorería, finanzas, control interno y mejora continua) en el rol de Gerente General del CSC que soporta a Nexa Resources en Perú y reporta a la matriz en Brasil. Especialista en NIIF, control interno y transformación digital sobre SAP HANA y automatizaciones RPA/IA; lidera 134 FTE con foco en cumplimiento normativo, gobierno de datos, mejora continua y servicio al cliente. Promueve una cultura de excelencia operativa, seguridad/continuidad y desarrollo de talento.

William Adrian Telles Reyna

Ingeniero Industrial con más de 28 años de trayectoria profesional en cadena de suministros, compras, almacenes y logística inversa, liderando iniciativas de optimización de procesos,

reducción de costos y mejora continua. Cuenta con experiencia internacional en España y ha gestionado procesos de compra, logística y evaluación y desempeño de proveedores para empresas de Distribución y Generación eléctrica en Perú, Colombia y Brasil. Especialista en negociación y *sourcing* para distribuidoras (materiales, equipos y servicios) y generadoras de energía en proyectos renovables (fotovoltaicos, eólicos), así como en los sectores hidráulico y térmico. Con liderazgo probado, visión estratégica, resiliencia y foco en la centralidad del cliente, ha dirigido equipos multidisciplinarios y multiculturales en Latinoamérica, España e Italia, en organizaciones como Grupo Enersis (Chile), Grupo Endesa (España), Grupo Enel (Italia) y Actis (fondo de inversión internacional). Actualmente se desempeña como Gerente de Compras y Servicios en Orygen S.A.A.