



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA ABRIR SUCURSAL DE VENTAS DE
VEHÍCULOS EN MEXICO”**

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

Presentado por

Sr. Jhon Terry Roman Camargo

Sr. Lincoln Jeampier Morales Alba

Sr. Ricardo Rolando Ramos Riquelme

Asesor: Martin Carlos Otiniano

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, enero del 2025



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **MARTIN OTINIANO CARBONELL** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO PARA ABRIR SUCURSAL DE VENTAS DE VEHÍCULOS EN MEXICO" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Jhon Terry Roman Camargo
2	Lincoln Jeampier Morales Alba
3	Ricardo Rolando Ramos Riquelme
4	--

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin el día 26 de junio de 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report for a document titled "PLAN DE NEGOCIO PARA ABRIR SUCURSAL DE VENTAS DE VEHÍCULOS EN MEXICO". The similarity score is 18%. The report lists 12 sources of similarity, with the highest being 'hdj.hardio.net' at 5%.

Rank	Source	Similarity %
1	hdj.hardio.net	5 %
2	repositorio.up.edu.pe	2 %
3	revistaibere.com.mx	1 %
4	puertoarico.guanajuato.gob.mx	1 %
5	www.ourshero.com	1 %
6	Entregado a Universidad...	1 %
7	wp.eleconomista.com...	1 %
8	www.metalmecanica.com...	<1 %
9	www.undp.org	<1 %
10	culturacomercial.com...	<1 %
11	Entregado a ADEN Univ...	<1 %
12	sciptool.net	<1 %

MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID DE ORCID 0000-0002-3500-3653

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I. IDEA DE NEGOCIO.....	2
1. Consideraciones generales	2
1.1. Antecedentes y reseña histórica	2
1.2. La empresa en la actualidad	2
1.3. Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores	3
2. Oportunidades en el mercado	3
3. Modelo de negocio	4
3.1. Descripción del producto y servicio.....	4
3.2. Clientes objetivo	4
3.3. Propuesta de valor.....	4
3.4. ¿Cómo nos diferenciaremos?.....	5
3.5. ¿Cómo lo lograremos?.....	5
3.6. Segmento.....	5
3.7. Actividades y recursos claves	6
3.8. Modelo de negocio.....	6
4. Objetivos	7
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivo específico	7
5. Justificación.....	7
5.1. Económica	7
5.2. Técnica.....	7
5.3. Social.....	7
6. Alcances y limitaciones de la propuesta	7
6.1. Alcance	7
6.2. Limitaciones.....	8
Capitulo II. ANÁLISIS ENTORNO	8
1. Análisis del macroentorno	8
1.1 Entorno político	8
1.2 Entorno económico.....	8
1.3 Entorno social	10
1.4 Entorno tecnológico.....	11
1.5 Entorno ecológico	12
1.6 Entorno global.....	12
2. Análisis del microentorno	15

2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	15
2.2 Poder de negociación de los clientes.....	17
2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	17
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	19
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	20
2.6 Resumen atractivo de los factores.....	21
3. Matriz EFE	22
Capítulo III. ANÁLISIS INTERNO	23
1. Modelo de negocio	23
1.1. Propuesta de valor.....	23
1.2. Segmento.....	23
1.3. Actividades clave	23
1.4. Canales y relaciones con los clientes.....	24
1.5. Fuentes de ingresos y estructura de costos	24
1.6. Fortalezas del modelo de negocio.....	24
1.7. Debilidades potenciales y áreas de mejora	24
2. Cadena de valor	24
3. Análisis VRIO	25
4. Matriz EFI.....	26
Capítulo IV. Análisis de mercado	27
1. Objetivos.....	27
2. Investigación exploratoria	27
2.1. Fuentes primarias y secundarias	27
2.2. Investigación cualitativa	27
3. Análisis de la oferta.....	28
4. Selección de mercados	29
5. Estimación de la demanda.....	30
6. Conclusiones	34
Capítulo V. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	35
1. Visión y misión	35
1.1. Visión	35
1.2. Misión	35
2. Objetivo general.....	35
3. Objetivos estratégicos	35
3.1. Objetivos de crecimiento.....	35
3.2. Desarrollo de marca y posicionamiento.....	35

3.3.	Objetivos de sostenibilidad	36
3.4.	Objetivos de Rentabilidad	36
4.	Selección y formulación de la estrategia	36
5.	Análisis FODA	36
6.	Matriz PEYEA.....	39
7.	Estrategia competitiva	40
8.	Estrategia de crecimiento	42
9.	Objetivos y estrategias.....	43
Capítulo VI. PLANES FUNCIONALES		44
1.	Plan de Marketing y ventas.....	44
1.1.	Objetivo	44
1.2.	Estrategias de marketing	44
1.3.	Estrategia comercial	48
1.4.	Presupuesto de marketing	50
2.	Plan de Operaciones	51
2.1.	Objetivos.....	52
2.2.	Estrategia de operaciones	52
2.3.	Presupuesto.....	57
3.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	57
3.1.	Objetivos.....	57
3.2.	Estrategia de Plan de responsabilidad social.....	58
3.3.	Presupuesto.....	59
4.	Plan de Recursos Humanos.....	60
4.1.	Objetivo	60
4.2.	Estrategia de recursos humanos	60
4.3.	Dotación de Recursos	62
4.4.	Presupuesto.....	62
5.	Plan de Finanzas.....	63
5.1.	Objetivo	63
5.2.	Estrategia de finanzas.....	63
5.3.	Presupuesto.....	64
5.4.	Estimación del plan estratégico.....	65
5.5.	Supuestos	65
5.6.	Estado de resultados proyectados del periodo 2025- 2029.....	69
5.7.	Flujo de caja con estrategia y financiamiento	70
5.8.	Flujo de caja sin estrategia	75

5.9. Flujo de caja incremental	78
Capítulo VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones	81
Referencias Bibliográficas	83
Anexos.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resumen de análisis de macroentorno</i>	14
Tabla 2 <i>Poder de los proveedores</i>	16
Tabla 3 <i>Poder de los compradores</i>	17
Tabla 4 <i>Barreras de entrada</i>	17
Tabla 5 <i>Barreras de salida</i>	18
Tabla 6 <i>Disponibilidad de sustitutos</i>	19
Tabla 7 <i>Rivalidad entre competidores</i>	20
Tabla 8 <i>Evaluación general</i>	21
Tabla 9 <i>Matriz EFE</i>	22
Tabla 10 <i>Análisis VRIO</i>	25
Tabla 11 <i>Matriz EFI</i>	26
Tabla 12 <i>Estaciones de carga por estado al 2024- Fuente AMIA</i>	32
Tabla 13 <i>Unidades vendidas Región Centro Sur en los últimos 9 años para vehículos eléctricos e híbridos</i>	33
Tabla 14 <i>Análisis y matriz FODA</i>	37
Tabla 15 <i>Estrategias</i>	37
Tabla 16 <i>Matriz de problemas y estrategias</i>	38
Tabla 20 <i>Matriz de objetivos y estrategias</i>	43
Tabla 21 <i>Objetivos del plan de marketing</i>	44
Tabla 22 <i>Matriz de calidad y precio</i>	48
Tabla 23 <i>Presupuesto de marketing</i>	51
Tabla 24 <i>Objetivos de operaciones</i>	52
Tabla 25 <i>Presupuesto de Operaciones</i>	57
Tabla 26 <i>Objetivos de responsabilidad social corporativa</i>	58
Tabla 27 <i>Presupuesto de responsabilidad social</i>	59
Tabla 28 <i>Objetivos de recursos humanos</i>	60
Tabla 29 <i>Resumen de variables financieras consideradas para la evaluación y proyección del flujo de caja</i>	69
Tabla 30 <i>Estado de resultados proyectado a 2029 (en miles de dólares)</i>	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo de negocio propuesto para el mercado mexicano</i>	6
Figura 2 <i>Fabricantes de automóviles en el mundo según OICA</i>	9
Figura 3 <i>Participación de vehículos sustentables por tipo</i>	10
Figura 4 <i>Inversión extranjera directa</i>	13
Figura 5 <i>IED en el sector automotriz</i>	13
Figura 6 <i>Análisis de modelo de negocio actual de JHONcorp</i>	23
Figura 7 <i>Cadena de valor</i>	24
Figura 8 <i>Producción acumulada del 2016 al 2024 de vehículos ligeros (SUV) en México</i>	28
Figura 9 <i>Producción de marcas por segmento y modelo en México</i>	29
Figura 10 <i>Reporte de ventas 2024 (diez primeros meses)</i>	30
Figura 11 <i>Venta de vehículos eléctricos y híbridos región Centro Sur México (de enero 2016 a diciembre 2022)</i>	31
Figura 12 <i>Porcentaje de vehículos eléctrico e híbridos- región Centro Sur</i>	31
Figura 13 <i>Porcentaje de participación en unidades vendidas por estado- región Centro Sur (de enero 2016 a diciembre 2022)</i>	32
Figura 14 <i>Matriz Peyea</i>	40

INDICE DE ANEXO

Anexo 1 Unidades vendidas 2023	87
Anexo 2 Unidades vendidas 2024	88
Anexo 3 Venta de vehículos	89
Anexo 4 Ventas de vehículos por tipo	90

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan de negocio para la apertura de una sucursal de ventas de vehículos en México, con un enfoque en el creciente mercado de vehículos eléctricos e híbridos. Esta propuesta surge a partir de un análisis del entorno económico, social y tecnológico, así como de las capacidades internas de la empresa JHONCorp, fundada en 2009 y reconocida por su experiencia en la distribución de vehículos a nivel internacional.

La industria automotriz atraviesa un proceso de transformación impulsado por la demanda de soluciones más sostenibles y por políticas gubernamentales orientadas a la reducción de emisiones de carbono. El mercado mexicano también sigue las tendencias a una creciente adopción de tecnologías limpias, se presenta como un mercado ideal para esta iniciativa. Las proyecciones indican un aumento significativo en la demanda de vehículos híbridos y eléctricos, lo que genera un entorno favorable para la inversión y expansión.

Este trabajo aborda el análisis del entorno macro y microeconómico con el propósito de identificar oportunidades clave y desafíos potenciales. A partir de estos resultados, se proponen estrategias específicas centradas en la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la red de distribución y la implementación de estaciones de carga rápida. Estos elementos buscan posicionar a JHONCorp como un referente en el mercado mexicano, diferenciándose por su enfoque en la movilidad sustentable y la excelencia en el servicio al cliente.

Además de evaluar la viabilidad económica del proyecto, este plan se enfoca en promover un impacto positivo en el entorno social y ambiental. La adopción de tecnologías limpias no solo contribuye al cumplimiento de objetivos globales de sostenibilidad, sino que también mejora la calidad de vida en las comunidades donde se implementa. En resumen, este documento representa una guía estratégica integral que permitirá a JHONCorp consolidarse en un mercado en constante evolución, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo.

Capítulo I. IDEA DE NEGOCIO

1. Consideraciones generales

1.1. Antecedentes y reseña histórica

La empresa JHONCorp fue fundada en el año 2009, con matriz en Estados Unidos, especializada en la distribución de vehículos automotores. Desde su fundación, la empresa ha centrado sus esfuerzos en la comercialización de vehículos de combustión interna e híbridos, adaptándose a las dinámicas del mercado automotriz global. En su trayectoria, ha demostrado una capacidad sobresaliente para evolucionar según las tendencias emergentes, consolidándose como competidor relevante en un entorno competitivo.

El contexto actual de la industria automotriz, caracterizado por una creciente presión hacia la sostenibilidad y la reducción de emisiones de carbono, ha llevado a la empresa a redefinir su estrategia a largo plazo explorando nuevas oportunidades de inversión en otros países.

1.2. La empresa en la actualidad

La Matriz en Estados Unidos se encuentra en una posición financiera sólida, donde el patrimonio neto de la empresa asciende a 459,810,022 USD, lo que refleja una estructura financiera robusta con un balance positivo entre activos y pasivos. Este resultado indica que la empresa posee más activos que pasivos, lo que garantiza la solvencia necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras y continuar con sus operaciones. Actualmente se encuentra en el mercado de Estados Unidos, Europa y China, propio de los resultados, se plantea una expansión hacia nuevos mercados, siendo México el siguiente punto.

1.2.1. Balance General

El balance general de la empresa muestra activos totales por un monto de \$ 474,409,278 USD, compuestos principalmente por efectivo y equivalentes de efectivo, inventarios, y cuentas por cobrar. Estos activos representan la capacidad de la empresa para operar y generar ingresos futuros. Por otro lado, los pasivos totales son significativamente menores, lo que contribuye a un patrimonio neto positivo y refleja una posición financiera favorable en comparación con la competencia.

1.2.2. Estado de Ventas

En cuanto a ventas, alcanzó ingresos globales de 68,887,673 USD. A pesar de enfrentar una competencia agresiva, la empresa ha logrado mantener una rentabilidad sobre las ventas (ROS) del 58.67%, superando las expectativas iniciales y demostrando una sólida eficiencia operativa.

Sin embargo, el desafío persiste en la necesidad de aumentar el valor por acción, que se situó en \$12 USD, por debajo de los \$28 USD alcanzados por la competencia principal.

1.3. Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores

Visión: Ser líder en la industria automotriz y referente en la transición de la era de los vehículos de gasolina a la movilidad sustentable (eléctricos e híbridos).

Misión: Revolucionar el mercado automotriz proporcionando vehículos a gasolina, eléctricos, híbridos e hidrógeno a precios competitivos de última generación que garanticen un futuro más limpio y ecológico para el ambiente y la sociedad.

Valores: Como pilares que guían el accionar de nuestra organización se destacan

- **Innovación:** Compromiso con el desarrollo de tecnologías avanzadas para liderar la transición hacia la movilidad sustentable.
- **Excelencia:** Buscamos superar las expectativas de los clientes en términos de rendimiento, seguridad y valor a través de la calidad de nuestros productos.
- **Inclusión:** Esfuerzo por ofrecer vehículos de última generación a precios competitivos, democratizando el acceso a tecnologías avanzadas.
- **Responsabilidad:** Compromiso con la mejora del entorno, la sociedad y cuidar el medio ambiente a través de prácticas empresariales éticas y sostenibles.

2. Oportunidades en el mercado

La creciente demanda de vehículos eléctricos a nivel global, junto con las políticas gubernamentales que promueven la movilidad sostenible en México, generan un entorno favorable para la llegada de JHONCorp. La compañía, gracias a su amplia experiencia en la distribución de vehículos y a su solidez financiera, se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar esta tendencia y consolidarse como una figura clave en el mercado mexicano en ascenso de vehículos eléctricos. Las ventas de vehículos eléctricos aumentaron un 60.6% en la Unión Europea en julio, según la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles. Además, la secretaría de relaciones exteriores (SRE) presentó el diagnóstico y recomendaciones para la transición de la industria automotriz del gobierno mexicano que tienen la meta no condicionada de su contribución nacional de reducir hasta un 35% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030. También esperan alcanzar la transición hacia energías renovables, creando un mayor valor con el paso del tiempo. Esto a

raíz de que la industria es uno de los pilares del desarrollo económico de la región de Norteamérica.

Actualmente, según datos de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles publicado en el año 2024, México es el cuarto exportador y el séptimo productor de automóviles en el mundo. Esta industria representa el 3.0% del producto interior bruto (PIB) total. Además, contribuye con el 16.0% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero nacional, según información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Por otro lado, según el portal Statista, el año pasado la industria nacional automotriz y de autopartes recibió alrededor de 5 mil 400 millones de dólares de inversión extranjera directa. La ruta tiene como objetivo definir las acciones que deben llevar a cabo de manera colaborativa el gobierno, la iniciativa privada y la academia para posicionar a México como un destacado fabricante de vehículos eléctricos a nivel global.

3. Modelo de negocio

3.1. Descripción del producto y servicio

- **Vehículos de Combustión Interna e Híbridos:** Vehículos híbridos de última generación, uso de batería litio ion que permite autonomía en modo eléctrico para largos recorridos y con capacidad de carga rápida.
- **Servicios Adicionales:** Mantenimiento, garantías y servicios postventa.
- **Compromiso con la Sostenibilidad:** Vehículo con tecnología que permite la eficiencia energética que genera baja emisión de CO2.

3.2. Clientes objetivo

- **Segmentación del Mercado:** Personas conscientes del medio ambiente que están entre 25 y 55 años con ingresos medio-altos que viven en las ciudades y áreas urbanas. Además, organizaciones que buscan reducir costos operativos de tamaño mediana y grande de cualquier sector.

3.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor estará centrada en ofrecer vehículos eléctricos de última generación que tendrá una diversidad de gamas de modelos con tecnologías en baterías, motores y asistencia inteligente. La experiencia de compra será personalizada y se dispondrá de un conjunto de redes de carga rápida instalados estratégicamente en los locales y talleres aliados garantizando una experiencia de conducción sin preocupaciones. En cuanto a la post venta, el servicio de

mantenimiento y reparación contará con los mejores especialistas altamente capacitados a fin de garantizar el óptimo funcionamiento de los vehículos.

3.4. ¿Cómo nos diferenciaremos?

Las estrategias estarán centradas en los siguientes pilares:

- **Enfoque cliente:** El cliente estará en el centro de todo a fin de ofrecer una experiencia de compra única.
- **Experiencia en el rubro:** La empresa cuenta con amplia experiencia en la cadena de suministro y presencial internacional.
- **Sostenibilidad:** Todos los procesos de la cadena de valor estarán contruidos pensando en el cuidado del medio ambiente de principio a fin para tener el compromiso de construir una marca fuerte y duradera.
- **Red de distribución:** Construiremos una red de distribución a fin de que se tenga un fácil acceso a los productos y servicios.

3.5. ¿Cómo lo lograremos?

El plan se logrará considerando los siguientes puntos:

- **Alianza estratégica:** Las alianzas estratégicas será la empresa que fabrica estos vehículos eléctricos, fabricante de la tecnología de carga rápida y el gobierno mexicano.
- **Inversión en infraestructura:** Es clave en apostar por esta tecnología ubicada estratégicamente en el país.
- **Implementación de cargueros portátiles:** La asistencia por auxilio de descarga será parte del paquete de los servicios. Se espera que este servicio sea momentáneo mientras el gobierno masifique la tecnología y facilidades de esta nueva normalidad de carga del vehículo.
- **Marketing y comunicación:** Desarrollaremos una estrategia sólida para agilizar la conciencia social sobre los beneficios de este tipo de vehículos.

3.6. Segmento

El público objetivo son los siguientes:

1. B2C: Personas conscientes del cuidado del medio ambiente que buscan conducir un vehículo con tecnología diferenciada y que tienen un poder adquisitivo medio alto.
2. B2B: Empresas que buscan reducir sus costos operativos y que tienen plan estratégico sostenible.

3.7. Actividades y recursos claves










Las actividades clave está centrada en tener una buena gestión en la cadena de suministro, marketing en ventas y atención al cliente diferenciado. En cuanto a los recursos claves, se debe contar con personal capacitado, stock disponible y especialmente implementar estaciones de carga en talleres y portátiles.

3.8. Modelo de negocio

Según la consultoría realizada por Deloitte (2024), México evidencia una necesidad no atendida respecto a la oferta de nuevos tipos de vehículos. En el informe detalla que hay un 16% de público que requiere un tipo de vehículo diferente como primera opción y hay un 20% que busca conducir otro tipo de vehículo. Por esta razón, el modelo de negocio que se propone para México consiste en ofrecer una gama de vehículos diferente explotando sus fortalezas frente al cuidado del medio ambiente. Nuestro modelo negocio pretende disponibilizar el producto en diferentes puntos estratégicos e implementar una red completa de carga rápida a fin de que permita generar un impacto positivo en la economía en los clientes enfrentando el alto costo en comparación de los combustibles.

Figura 1

Modelo de negocio propuesto para el mercado mexicano

<p>Socio Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricante de vehículos y batería autónoma Empresas del grupo para repuestos Talleres que actúen como franquicia para el soporte y mantenimiento 	<p>Actividad Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing de ventas Servicio al cliente Gestión de cadena de suministro <hr/> <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado Estaciones de carga Stock disponible Uso de tecnología CRM para gestión integral E2E y seguimiento de entrega de pedidos 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Vehículo eco amigable, con estaciones de carga en talleres especializados y disponibilidad</p>	<p>Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada. Comunidad en línea. Programa de fidelización. <hr/> <p>Canales </p> <p>Tiendas físicas: showrooms modernos con realidad virtual. Sitio web: plataforma en línea. Redes sociales: Marketing digital. Talleres: mantenimiento y carga de estaciones</p>	<p>Segmento de cliente </p> <p>Clientes individuales (B2C): Personas consientes del medio ambientes y con poder adquisitivo medio-alto.</p> <p>Empresas: organizaciones que buscan reducir costos operativos y cumplir regulaciones.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costo fijo: Arrendamientos de local, salarios, servicios, impuestos, software y marketing/publicidad.</p> <p>Costo variable: Fletes y seguros de traslados, comisiones, gastos de operación, incentivos.</p>		<p>Fuentes de ingreso </p> <p>Margen de ganancia de ventas, servicio post venta, servicios de carga rápida.</p>		

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Formular un modelo de negocio para crear una nueva unidad de negocio en México a fin de asegurar el crecimiento en los próximos 5 años con una rentabilidad sostenible.

4.2. Objetivo específico

- Análisis externo e interno.
- Análisis de la demanda.
- Determinar las estrategias de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.
- Asegurar la viabilidad de las estrategias planteadas.

5. Justificación

5.1. Económica

La transición hacia la movilidad sostenible representa una oportunidad económica a nivel mundial y específicamente el mercado mexicano ofrece un potencial crecimiento. Además, existe la oportunidad de ganar reconocimiento como marca para la tecnología automotriz al apostar por productos que ofrecen tecnología limpia.

5.2. Técnica

Se cuenta con experiencia en la distribución en el mercado EE. UU., lo cual nos avala en tener una sólida base técnica y operativa. Además, se tiene una amplia red de distribuidores, profesionales de ventas capacitados y una logística eficiente. Al trasladar este know how al mercado mexicano, apostamos que se podrá garantizar una entrega oportuna y servicio postventa de alta calidad, a fin de diferenciarnos de los competidores y afianzar las relaciones con los clientes.

5.3. Social

Existe un compromiso social donde se busca el desarrollo sostenible en el mercado mexicano. Al introducir unidades eléctricas en talleres y concesionarios dentro del mercado mexicano, ayudaremos a reducir la contaminación del aire y el ruido, mejorando la calidad de vida.

6. Alcances y limitaciones de la propuesta

6.1. Alcance

Entregable de plan de modelo de negocio a fin de abrir nuevas sucursales en Centro sur de México.

6.2. Limitaciones

- Tiempo: Poco tiempo para realizar el análisis y definir la estrategia.
- Presupuesto.
- Acceso a información.

Capítulo II. ANÁLISIS ENTORNO

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

La Secretaría de relaciones exteriores (SRE) impulsa a la electromovilidad para combatir el cambio climático, bajo un compromiso de contribución nacional de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de 35% al 2030.

No existe una política integral respaldada por el gobierno, para ampliar la capacidad de la red eléctrica con más puntos de carga para vehículos eléctricos. Al 2023, 3 autos por cada conector era la proporción; en 2024, 7 autos por cada conector dejan en poco abastecimiento a los nuevos vehículos eléctricos, lo que representa un reto de trabajo conjunto (instituciones, gobierno, sociedad).

Considerando el panorama internacional y la actualización del marco regulatorio para los tipos de cargadores y centros de carga, se ha venido estableciendo criterios de la adaptación para la movilidad sustentable.

En el 2021 el gobierno propuso una reforma constitucional energética y la nacionalización del litio; en ese sentido, en el 2022 el uso de litio se fortaleció en la industria automotriz nacional tras la estatización del mineral en abril del mismo año; en ese sentido, 36 proyectos mineros de capital extranjero destinados a la extracción de litio son controlados por 10 empresas, que vienen explorando yacimientos en Sonora.










1.2 Entorno económico

México se ubicó en la posición 7 del top de países productores de vehículos de motor; este nivel refleja que es el país de América Latina y también el país de habla hispana que más autos produce en el mundo, acorde a la fuente OICA (organización internacional de constructores de automóviles).

Figura 2

Fabricantes de automóviles en el mundo según OICA

MAYORES FABRICANTES DE AUTOMÓVILES EN EL MUNDO SEGÚN OICA

País	Autos fabricados	Variación interanual
 China	30,1 millones	11,60%
 Estados Unidos	10,6 millones	5,60%
 Japón	9 millones	14,80%
 India	5,8 millones	7,20%
 Corea del Sur	4,2 millones	13%
 Alemania	4,1 millones	11,70%
 México	4 millones	14%
 España	2,4 millones	10,40%
 Brasil	2,3 millones	-1,9%

Nota. La figura muestra la lista de los países fabricantes de automóviles del mundo y su porcentaje de crecimiento interanual.

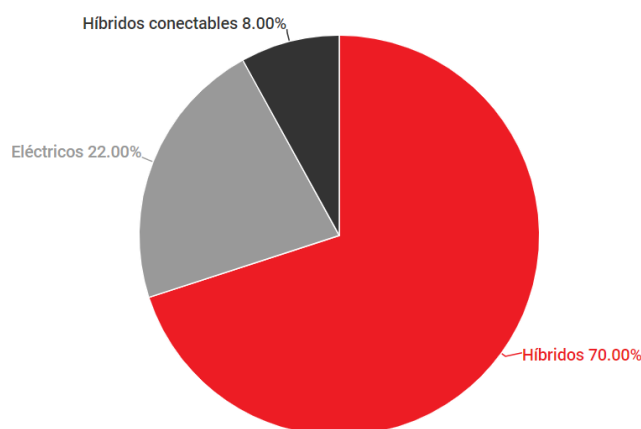
Con base a la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2023 se produjeron 3,779,000 unidades de vehículos ligeros, de los cuales 1,361,000 unidades se vendieron al público mercado interno; se espera alcanzar 4 millones de unidades a fines del 2024, considerando que en el primer semestre se viene produciendo alrededor de 2 millones de unidades.

La creciente producción de vehículos eléctricos en México ha contribuido significativamente a la producción, existe una tendencia continua de 15 meses (abril 2023 - julio 2024) en el crecimiento de la venta en vehículos híbridos, híbridos conectables y eléctricos; y en los últimos 6 meses (enero a julio 2024) se vendieron 65,232 unidades con crecimiento de 80.2% en comparación con las cifras del mismo periodo de 2023.

Pese a este crecimiento, las ventas de los vehículos sustentables sólo tuvieron una participación de 5.4% del total de vehículos ligeros comercializados en México en el 2023, siendo la mayor proporción concentrada en los tipos híbridos tradicionales (70% de los sustentables), que no dependen de los puntos de recarga.

Figura 3

Participación de vehículos sustentables por tipo



Nota: Distribución de los tipos de vehículos.

Actualmente, se ensamblan en el país tres modelos de eléctricos: Ford Mustang Mach-E, Chevrolet Blazer EV y Equinox EV. Además, Toyota comenzó la producción de la Tacoma híbrida eléctrica en la segunda mitad de este año.

Según la AMIA, con un enfoque integral, la comercialización de autos electrificados podría representar hasta el 39% del total para 2030. Sin embargo, sin un plan de acción, este porcentaje se reduciría a un 19%.

Con las condiciones económicas de libre mercado, y acorde a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la economía mexicana tuvo un crecimiento sostenido promedio en los últimos cuatro (04) años 2020-2023 de 1.5 % de PIB (viéndose afectado en el 2020 en negativo por la pandemia, y luego se recuperó en los últimos 3 años) y una inflación promedio (INC) de 5.4 %.

La industria automotriz contribuye al 18% del PBI manufacturero, y al 3.6% del PBI total.

La industria automotriz fue el segmento más dinámico en las ventas foráneas mexicanas en 2023, con un crecimiento de 14.3% interanual, a 188,903 millones de dólares.

1.3 Entorno social

Una de las variables principales dentro del análisis de esta fuerza, es la población, que acorde a datos del banco mundial, en el 2023, es de 128,455,567 habitantes con un crecimiento del 0.7% anual.

La tasa de índice de pobreza a ido disminuyendo en 1.2% en los últimos 9 años (periodo del 2014 al 2022)

La fabricación de autopartes en la industria automotriz desempeña un papel fundamental en la generación de empleo en México. En 2022, se registraron alrededor de 882,000 empleos en este sector, y se proyecta un crecimiento del 1% anual en los siguientes años.

La ONU destina 82,6 millones de dólares en 2024 a los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en México, de los cuales la acción por “reducción de las desigualdades” se destina como segundo mayor porcentaje con 11.7% de los recursos disponibles.

1.4 Entorno tecnológico

Los sistemas de almacenamiento de energía en baterías para vehículos eléctricos aparecieron para ofrecer una alternativa en alcanzar la transición energética y la sustentabilidad, entre estos basado en litio. La nueva batería de hoja corta para vehículos eléctricos desarrollado por Geely Auto en 2024, ha resuelto eficazmente el problema de la alta resistencia interna que se encuentra en las baterías de hoja larga disponibles en el mercado, convirtiéndose en el nuevo punto de referencia para baterías de Vehículos Eléctricos (EV).

La mejora tecnológica en batería se basa en estándares de seguridad ante choques para crear una capa aislante, con una vida útil de la nueva tecnología en baterías que equivale a cargar y conducir durante un millón de kilómetros con un impacto mínimo en la autonomía de la batería; el tiempo de carga también queda optimizado alcanzando los 17 minutos a comparación de las baterías de hoja larga (de lámina) que alcanzan los 24 minutos.

La inversión por parte del México en actividades de Investigación y Desarrollo como porcentaje de los recursos económicos ha sido poco en los últimos 10 años, alcanzando en el 2024 el 0.5% del PBI, estando significativamente menor al promedio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), lo que limita el crecimiento económico agresivo y sostenible en el país.

Si bien hay pocas empresas en vehículos eléctricos, las empresas de mayor inversión extranjera como GM buscan incorporar en su línea de producto a los 2025 vehículos eléctricos con conector estándar. mayores y fuertes competidores en sector sostenible podría generar impacto en las ventas por diferenciación. Sumado a otras marcas de posicionamiento como Volkswagen

y NISSAN que ya incorporan algunos vehículos sostenibles (eléctricos) en la comercialización del mercado mexicano.

1.5 Entorno ecológico

Las emisiones de CO2 se ha visto reducido a 3 toneladas en los últimos 10 años (2014-2023).

La ONU destina 82,6 millones de dólares en 2024 a los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en México, de los cuales la acción por el clima se destina en mayor porcentaje con 13.9% de los recursos disponibles.

Actualmente, hay centros de recarga eléctrica (llamadas electrolinerías) con abastecimiento en 1189 lugares al 2023, similar al año anterior a pesar del aumento en la demanda de vehículos eléctricos. Siendo cinco los estados con mayores ventas que concentran el 55% de los centros de recarga; entre estos, están Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, y Puebla.

Acorde a la AMIA (asociación mexicana de la industria automotriz) México está muy por debajo de las necesidades de cargadores para vehículos eléctricos que se van a tener en los siguientes años, lo que implica mucho trabajo por hacer para mejorar la infraestructura de carga y centros disponibles. Siete autos por cada conector es la proporción actual por cada estación.

1.6 Entorno global

México es el 7mo fabricante de vehículos en el mundo. El 32% de exportaciones manufactureras son de productos automotrices, y el 5to exportador mundial de vehículos ligeros.

Existe confianza de los inversionistas por permanecer en México y seguir invirtiendo gracias a la estabilidad macroeconómica de los últimos años, destacando al sector manufactura como el de mayor Inversión Extranjera Directa.

La inversión extranjera directa en el sector automotor representa casi el 20% de participación total en el periodo del 2012 al 2do Trimestre 2024 generando divisas e innovación; siendo Estados Unidos (General Motors), Alemania (Volkswagen) y Japón (Nissan) los países de mayor participación porcentual acorde a la subsecretaría del comercio exterior. En esa línea, son estas 3 empresas las que tienen mayor participación en venta de vehículos ligeros, seguido por Toyota, Stellantis y KIA.

Figura 4

Inversión extranjera directa



- **83,902.6** millones de dólares (mdd)
- **19.3%** del total de IED
- **1,754** empresas con IED en el sector

País de origen	IED (mdd)	Participación porcentual	Núm. de unidades económicas
Total 5 países	73,073.5	87.1	1,296
1. Estados Unidos	25,428.0	30.3	605
2. Alemania	20,787.9	24.8	206
3. Japón	19,723.4	23.5	287
4. Corea del Sur	4,661.0	5.6	127
5. Canadá	2,473.2	2.9	71

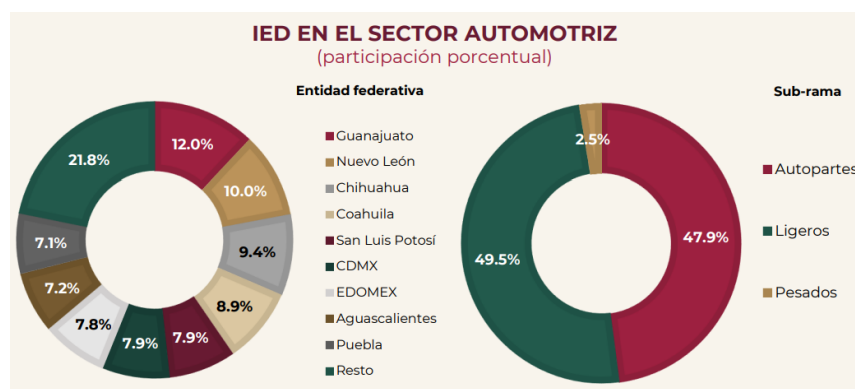
Nota: Inversión extranjera directa (IED) unidades y participación por país origen- fuente subsecretaría de comercio exterior.

Ciudad de México y Guanajuato son los destinos con la mayor inversión extranjera en el sector automotriz con 21.8% y 12% respectivamente. Siendo el 48% la participación destinada a vehículos ligeros.

Dentro de los tipos de inversión, la “reversión de utilidades” tiene mayor significancia, al cual comparando los 2 trimestres del 2021 al 2024, estuvo en aumento alcanzando los 30 mil millones de dólares, sin embargo, las nuevas inversiones en el mismo periodo se han reducido en 5% alcanzando 909 millones de dólares en 2024 2T.

Figura 5

IED en el sector automotriz



Participación de Inversión extranjera por entidad y rama de vehículos

Oportunidades de inversión y el fenómeno del nearshoring, se estima que aproximadamente el 40% de estas inversiones en México están relacionadas con la fabricación de autopartes. Y otro 15% de las inversiones están destinados a fabricar baterías para vehículos eléctricos.

Existe una participación significativa de México en la cadena de suministro de autopartes y la importancia que tiene para la industria automotriz en Estados Unidos (tenemos por ejemplo a TESLA que usa 20%, y Mustang mach al 80%). La colaboración y el crecimiento en la producción de autopartes mexi-canas refuerzan el prestigio y la competitividad del sector.

Tabla 1

Resumen de análisis de macroentorno

VARIABLE / ITEM	ANALISIS	IMPACTO	VALORACION
POLITICA / 1	La Secretaría de relaciones exteriores (SRE) impulsa a la electromovilidad para combatir el cambio climático	Compromiso en disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de 35% al 2030	Oportunidad
POLITICA / 2	No existe una política integral respaldada por el gobierno, para ampliar la capacidad de la red eléctrica con más puntos de carga	Siete (7) autos por cada conector deja en poco abastecimiento a los nuevos vehículos eléctricos	Amenaza
ECONOMICO / 3	Alta expectativa de comercializar autos electrificados en aumento alcanzando al 2030 el 40% de la venta de vehículos ligeros. Actual representa el 5%	Oportunidad de participar en mercado con productos sustentables y ventaja competitiva, sujeto al plan de acción	Oportunidad
ECONOMICO / 4	Industria automotriz fue el segmento más dinámico en las ventas foráneas mexicana, con crecimiento 14.3% interanual. Y un PIB de 1.5%	mayor competitividad, que impulsa a mejora de productos	Oportunidad
SOCIAL / 5	La tasa de índice de pobreza a ido disminuyendo en 1.2% en los últimos 9 años (periodo del 2014 al 2022)	capacidad de compra y mayores necesidades impulsadas en el sector	Oportunidad
TECNOLOGICO / 6	Se destina el 0.5% del PBI en I+D, inferior al promedio en OCDE, lo que implica falta de iniciativas para impulsar la investigación y desarrollo tecnológico.	Limita el crecimiento agresivo y sostenible en el país	Amenaza
TECNOLOGICO / 7	Desarrollo de motores eléctricos con baterías de mayor autonomía, más seguras y de menor tiempo de recarga	Punto de referencia que genera altos desafíos en el sector de vehículos eléctrico por innovación; por ejemplo, la empresa Geely permite autonomía de hasta 1000 kilómetros, frente al promedio que está entre los 150 y 500 km por carga promedio	Amenaza

TECNOLOGICO / 8	Si bien hay pocas empresas en vehículos eléctricos, las empresas de mayor inversión extranjera como GM buscan incorporar en su línea de producto a los 2025 vehículos eléctricos con conector estándar	Mayores y fuertes competidores en sector sostenible podría generar impacto en las ventas por diferenciación	Amenaza
ECOLOGICO / 9	Se destina un mayor porcentaje (14%) de los recursos disponibles de la ONU en acciones por el CLIMA	Permite planes de acción (educación y capital) para impulsar el desarrollo e investigación en tecnológica que mejoren el impacto climático	Oportunidad
ECOLOGICO / 10	Centros de recarga eléctrica no abastecen la demanda de vehículos eléctricos	Falta de iniciativas en gobierno, sector público y privado. Esto limita actualmente la ampliación de red eléctrica para vehículos	Amenaza
GLOBAL / 11	Estabilidad macroeconómica de los últimos 10 años. nuevas inversiones se han visto reducido al 5% frente al año anterior	Permite inversión extranjera en el sector automotriz	Oportunidad
GLOBAL / 12	Nearshoring para fabricación de autopartes	Permite mejores condiciones de logística y mantenimiento para atención de repuestos en el producto	Oportunidad

En resumen, el análisis del macroentorno revela un panorama prometedor pero complejo para la industria automotriz. Por un lado, la creciente preocupación por el medio ambiente y el impulso gubernamental hacia la electromovilidad representan una oportunidad significativa para la empresa. La creciente clase media y el aumento del poder adquisitivo también auguran un crecimiento en la demanda de vehículos. Sin embargo, la falta de infraestructura de carga y la limitada inversión en investigación y desarrollo constituyen amenazas importantes que podrían frenar el crecimiento del sector.

2. Análisis del microentorno

2.1 Poder de negociación de los proveedores

En este negocio se tiene proveedores claves como la empresa que brinda servicios de logística, autopartes y suministros como líquidos de enfriamiento. Para analizar su impacto en el negocio, tenemos el siguiente cuadro:

Tabla 2*Poder de los proveedores*

Actual



		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Poder de los proveedores						
Número de proveedores importantes	Escasos					Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja					Alta
Cambio de los productos de los proveedores	Alto					Baja
Contribución de los proveedores a la calidad	Baja					Alta
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Grande					Pequeño

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.


Del cuadro anterior podemos concluir que el nivel de atraktividad del negocio de los proveedores es neutro, esto significa que tenemos una diversidad de proveedores que nos permiten negociar los precios y condiciones de la compra de insumos. Además, el tratado que existe entre EE. UU., Canadá y México (T-MEC) para las reglas de nearshoring, permite que el desarrollo de autopartes específicos se pueda trasladar al país donde se venderá el producto, lo cual es un factor positivo para la empresa para manejar las expectativas del cliente utilizando proveedores o recursos internos para la venta de estas autopartes.

2.2 Poder de negociación de los clientes

Nivel neutral de influencia. Los compradores sector B2C tienen necesidades específicas sujetas a reducir gastos de recarga, reducción en la huella de carbono e incentivos fiscales que se promuevan en gobierno. Se ven disponibilidad de promociones e incentivo. Para B2B pymes buscan negociar los precios y condiciones de financiamiento.

Tabla 3

Poder de los compradores

Actual 

		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
Poder de los compradores							
Número de compradores	Escasos						Muchos
Costo de cambio del comprador	Baja						Alta
Contribución a la calidad de los productos de los compradores	Pequeña						Grande
Fidelidad de los compradores	Baja						Alta


Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

En este punto mencionaremos las variables que analizan los obstáculos de entrada a fin de analizar a los competidores. Para ello, presentaremos la siguiente tabla:

Tabla 4

Barreras de entrada

Actual 

		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
Barreras de entrada							
Requerimiento de capital	Alto						Bajo
Economías de escala	Alto						Bajo
Diferenciación del producto	Escasa						Importante
Costo de cambio	Alto						Bajo
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

Según la tabla, en la actualidad, las barreras de entrada en el mercado de la venta de vehículos son relativamente bajas en cuanto a economías de escala, acceso a la última tecnología y requerimiento de capital, lo que podría facilitar la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, la diferenciación del producto parece tener barreras más significativas.

En el futuro, se proyecta un aumento en la importancia de la diferenciación del producto y del requerimiento de capital, lo que podría dificultar la entrada de nuevos competidores. Esto sugiere que la competencia en el mercado se volverá más intensa y que las empresas establecidas deberán invertir más en innovación y diferenciación para mantener su posición.

Tabla 5

Barreras de salida

Actual



		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
		Barreras de salida					
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Restricciones gubernamental y social	Bajo						Alto

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

Según la tabla, en la actualidad, las barreras de salida en el mercado de la venta de vehículos son altas, especialmente en términos de especialización de activos, costos de salida y restricciones gubernamentales o sociales. Esto significa que salir de este mercado sería costoso y difícil para una empresa.

Sin embargo, se proyecta una disminución de estas barreras en el futuro. Esto podría deberse a varios factores, como cambios en la regulación, avances tecnológicos que hacen los activos más versátiles, o una mayor flexibilidad en los contratos.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Nivel alto de influencia en la fuerza. Los vehículos de hidrogeno son sustitutos sostenibles, aunque menos comunes al emitir solo vapor de agua. Por otro lado, se tiene las caravanas, aunque también poco comunes al estar en un nicho específico de turismo mayormente familiar.

Tabla 6

Disponibilidad de sustitutos

Actual 

Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos						Alto
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alto						Bajas
Precio/valor del sustituto	Bajo						Alto

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

La tabla nos revela la amenaza que representan los productos sustitutos en el mercado de la venta de vehículos. Un sustituto es cualquier producto que pueda satisfacer la misma necesidad que un automóvil, pero de una manera diferente. La tabla evalúa factores como la disponibilidad de estos sustitutos, la facilidad con la que los clientes pueden cambiar a ellos, la capacidad de los competidores de ofrecerlos y su atractivo en términos de precio y calidad. Actualmente, la amenaza de los sustitutos es baja, con pocos productos disponibles, costos de cambios altos y competidores agresivos que muestran ser neutros. A futuro, se espera que esta amenaza se mantenga, aunque con algunas variaciones en los factores evaluados.


La poca disponibilidad de sustitutos y la alta dificultad para cambiar a ellos implican una baja competencia en el mercado de la venta de vehículos. Considerando esos criterios, la industria es atractiva. Los fabricantes de automóviles deben estar atentos a las tendencias y desarrollar estrategias para diferenciarse y mantener la lealtad de sus clientes. Esto podría incluir innovaciones en tecnología, diseño y servicios, así como el desarrollo de nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores. Además, es crucial monitorear de cerca a los competidores y a los productos sustitutos para responder de manera efectiva a los cambios en el mercado.

2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto comprenderemos el grado de competitividad del sector. Para ello, analizaremos la siguiente tabla:

Tabla 7

Rivalidad entre competidores

Actual 

Rivalidad entre competidores		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
		Número de competidores	Bajo				
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Bajo						Alto
Diversidad de competidores	Bajo						Alto

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

Según la tabla anterior, actualmente el mercado de la venta de vehículos se caracteriza por una intensa competencia. Un gran número de empresas compiten por una cuota de mercado que crece a un ritmo rápido. Los altos costos fijos asociados a la industria obligan a las empresas a buscar economías de escala a través de una competencia agresiva. Además, la diversidad de estrategias entre los competidores dificulta la diferenciación y exige una adaptación constante.


En el futuro, se prevé que la intensidad competitiva se mantenga alta, aunque con algunas variaciones. Se espera una ligera disminución en el número de competidores, pero la competencia seguirá siendo fuerte. Sin embargo, un posible aumento en el crecimiento de la industria y una reducción en los costos fijos podrían aliviar la presión competitiva. Asimismo, una menor diversidad entre los competidores podría facilitar la identificación de nichos de mercado y oportunidades para diferenciarse.

2.6 Resumen atractivo de los factores

El siguiente cuadro presenta un resumen del análisis realizado en 26 factores:

Tabla 8

Evaluación general

Actual 

	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Evaluación general					
Barrera de entrada				4	
Barrera de salida			3		
Rivalidad entre competidores				4	
Poder de los compradores			3		
Poder de los proveedores			3		
Disponibilidad de sustitutos					5

Nota: Esta es una elaboración en base a la recomendación de las matrices de Hax y Majluf.

Según el análisis realizado la industria presenta un panorama atractivo con un promedio de 3.16 de 5 obtenido del análisis de los 6 pilares de evaluación. Se aprecia que la competencia entre los actores existentes es intensa, lo que sugiera un mercado dinámico y oportunidades para diferenciarse. Sin embargo, el poder de la negociación tanto compradores como proveedores es moderado, lo que equilibra las relaciones comerciales. La disponibilidad de productos sustitutos es alta lo que ejerce presión sobre los márgenes de ganancia.

A futuro, se espera que la industria mantenga su atractivo para nuevos competidores, intensificándose aún más la rivalidad. La disminución en la disponibilidad de sustitutos podría generar cierta estabilidad en los márgenes de ganancia, aunque se mantendrá la presión competitiva. La neutralidad en el poder de negociación de compradores y proveedores continuará, lo que sugiere un equilibrio relativamente estable en las relaciones comerciales.

3. Matriz EFE

Se presenta la matriz EFE desarrollada:

Tabla 9

Matriz EFE

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Creciente conciencia ambiental	0.11	3	0.33
2	Marco normativo favorable	0.03	2	0.06
3	Crecimiento económico	0.07	2	0.14
4	Desarrollo de infraestructura de carga	0.11	3	0.33
5	Tratados comerciales	0.11	2	0.22
6	Nuevos modelos de negocio	0.07	2	0.14
7	Variabilidad de modelos	0.03	2	0.06
Amenazas				
8	La tendencia al crecimiento de costos de repuestos	0.11	2	0.22
9	Dependencia con carga eléctrica	0.11	2	0.22
10	Escasa infraestructura	0.07	2	0.14
11	Competencia con modelos convencionales	0.07	3	0.21
12	Incertidumbre política	0.07	2	0.14
13	Resistencia al cambio	0.04	2	0.08
				2.63

Leyenda: 1= Respuesta deficiente | 2= Por debajo del promedio | 3=Nivel promedio | 4=Respuesta excelente

Notas. En base a la matriz de porter según el libro de Hax y Majluf.

Como indica la puntuación total ponderada es de **2.63**, lo que indica que la empresa presenta un balance entre el aprovechamiento de oportunidades y gestión de amenazas. Sin embargo, este resultado sugiere la necesidad de un análisis más granular para identificar áreas específicas de mejora.

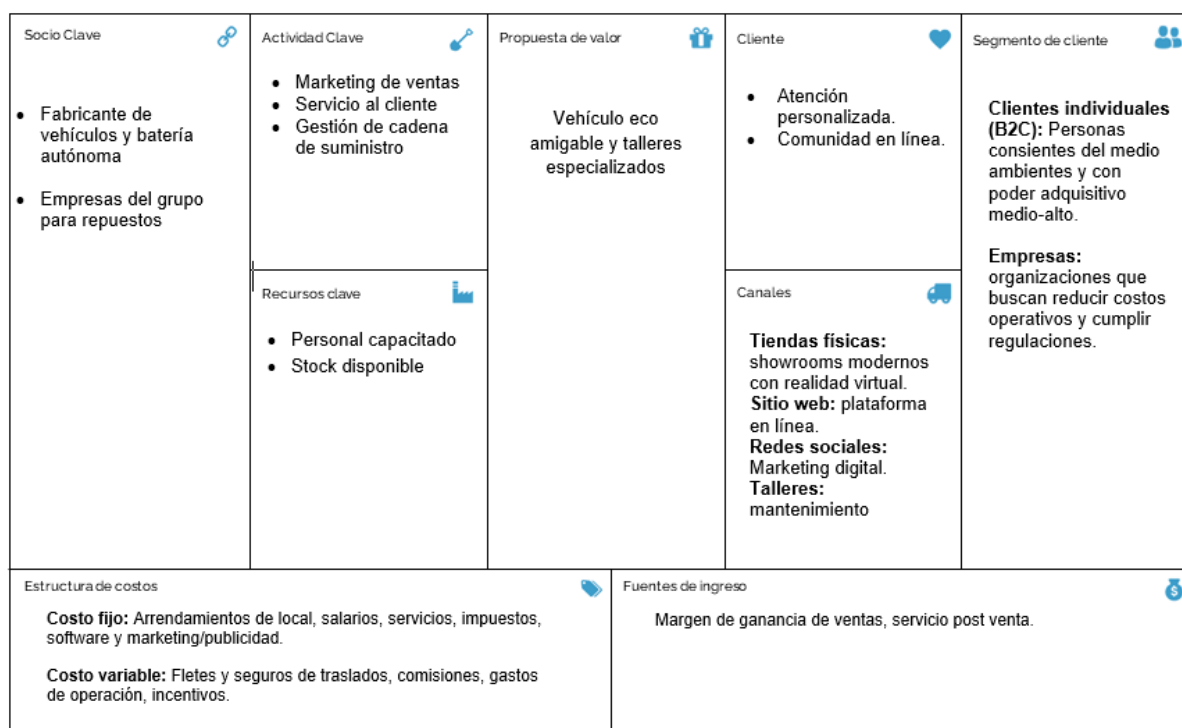
Capítulo III. ANÁLISIS INTERNO

1. Modelo de negocio

La empresa tiene el objetivo de explorar nuevas oportunidades de negocio. Para ello, presentamos la situación actual mediante la siguiente figura:

Figura 6

Análisis de modelo de negocio actual de JHONcorp



Según el análisis realizado en la figura anterior, mencionaremos el detalle del análisis de lienzo:

1.1. Propuesta de valor

La propuesta se centra en un vehículo ecológico amigable con la sociedad, facilitando disponibilidad en estaciones de carga y una alta especialización en talleres para tipo de vehículos híbridos. Esto responde a una tendencia creciente en el mercado y a las preocupaciones de los consumidores por el medio ambiente.

1.2. Segmento

Personas conscientes del medio ambiente con poder adquisitivo medio – alto para el consumidor final. Por otro lado, empresas que buscan maximizar la eficiencia en su operación de transporte y cumplir regulaciones que sumen a la imagen corporativa.

1.3. Actividades clave

Las actividades clave como marketing, servicio al cliente personalizado y gestión de la cadena de suministro permitirán promover e incentivar la propuesta de valor.

1.4. Canales y relaciones con los clientes

Se cuenta con canales de venta omnicanal que permite asistir y dar seguimiento a las necesidades de forma consistente ya sea en tiendas físicas, plataforma web, marketing digital y showroom con realidad virtual.

Para el caso de manejar la relación post venta se cuenta con talleres de mantenimiento y carga de baterías.

1.5. Fuentes de ingresos y estructura de costos

Además del margen de ganancia por la venta de vehículos, se obtienen ingresos por servicios post venta (mantenimiento y reparación) como también servicios de carga rápida.

1.6. Fortalezas del modelo de negocio

Enfocado a la sostenibilidad, diversidad de canales, relaciones personalizadas con los clientes y múltiples fuentes de ingreso permitirán el control del modelo de negocio.

1.7. Debilidades potenciales y áreas de mejora

Se depende de empresas de energía y mejora continua en el desarrollo de nuevos productos de batería en alianza con LINCOLN para solidez en el mercado.

2. Cadena de valor

Este análisis nos permite identificar las actividades que generan mayor ventaja competitiva para la empresa, entre estas las actividades de apoyo y primarias.

Figura 7

Cadena de valor



En la cadena de valor de la empresa se destaca en la logística, enfocado a la excelencia operativa y servicio postventa. Estos pilares son clave a fin de mejorar la eficiencia, calidad de servicio y rentabilidad. En este negocio es importante ser resilientes a las condiciones adaptándose al cambio constante y competencia intensa. Por ello, es importante ser eficiente en este negocio complejo y construir una base sólida en el servicio postventa para fidelizar a los clientes.

3. Análisis VRIO

Este análisis facilitará la evaluación de todos los recursos y capacidades de la empresa con el fin de determinar las fortalezas competitivas y áreas vulnerables. Como resultado, se determinará cual es la estrategia competitiva adecuada y se seleccionará los recursos valiosos, raros e inimitables que proporcionarán en su conjunto una ventana sostenible frente a la competencia (Barney y Hesterly, 2012).

Tabla 10

Análisis VRIO

	V Valor	R Raro	I Difícil de imitar	O Organizado	Implicancia competitiva
Recursos					
Conocimiento del mercado local	SI	SI	NO	NO	Ventaja temporal
Relaciones con fabricantes	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva por explorar
Infraestructura de carga	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva por explorar
Personal calificado	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Experiencia en movilidad sostenible	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacidades					
Sistemas de gestión E2E procesos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad de adaptación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida

De acuerdo con lo presentado en el análisis es importante puntualizar lo siguiente:

1. El conocimiento de mercado es valioso, pero es fácil de imitar con investigación, esto implica una ventaja inicial que se pierde con el tiempo.
2. Las relacionados con fabricantes es valioso, raro y difícil de imitar, pero se deben gestionar para que sea una ventaja competitiva que genere valor esperado.

3. La infraestructura de carga es clave. Lo relevante de este punto es que es difícil de imitar por la inversión, pero requiere una buena organización.
4. El personal capacitado en ventas, marketing, técnicos y gestión es valioso, raro y difícil de imitar. En este caso, la empresa cuenta con la experiencia de mercado y técnica en otros mercados son los factores relevantes de este punto.
5. El conocimiento en vehículos eléctricos/híbridos no es raro y difícil de imitar, por lo que solo ofrece paridad con la competencia y no diferenciación.

4. Matriz EFI

La matriz muestra los factores críticos identificado durante el análisis interno. El puntaje 3.2 indica que las estrategias internas están generando un impacto positivo en el negocio.

Tabla 11

Matriz EFI

Nº	Factores internos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas				
1	Experiencia en el mercado global más de 10 años	15%	4	0.60
2	Relaciones con fabricantes / alianzas	15%	3	0.45
3	Experiencia en movilidad sostenible	5%	3	0.15
4	Capacidades tecnológicas	10%	3	0.30
5	Compromiso con la sostenibilidad	5%	3	0.15
6	Recursos humanos especialistas	5%	3	0.15
Debilidades				
7	Falta de conocimiento del mercado local	15%	2	0.30
8	Desconocimiento de la competencia	10%	2	0.20
9	Falta de red de distribución	10%	1	0.10
10	Dificultad de infraestructura de carga	10%	2	0.20
			Total	2.60

De acuerdo con la tabla anterior podemos observar que la empresa posee una base sólida gracias a su conocimiento del mercado global y su compromiso con la sostenibilidad. Sin embargo, para lograr un crecimiento sostenible y exitoso, es fundamental que se centre en fortalecer su presencia en el mercado local, mejorando su conocimiento de este y desarrollando una red de distribución más eficiente.

Capítulo IV. Análisis de mercado

1. Objetivos

El análisis del mercado de vehículos híbridos y eléctricos busca proporcionar una visión integral y detallada sobre la dinámica del mercado en México. Este objetivo incluye:

- Comprender el comportamiento de la demanda, apoyándose en datos estadísticos cuantitativos y cualitativos que permitan identificar patrones de consumo.
- Determinar los segmentos de clientes más relevantes para orientar estrategias de marketing personalizadas.
- Evaluar el panorama competitivo, incluyendo tendencias emergentes y oportunidades de crecimiento en el mercado local.
- Proveer información clave para la formulación de estrategias comerciales y de penetración que maximicen la eficiencia y reduzcan riesgos asociados.

2. Investigación exploratoria

2.1. Fuentes primarias y secundarias

Para el presente análisis, se han utilizado fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen entrevistas con actores clave de la industria automotriz en México, así como encuestas a potenciales clientes de vehículos híbridos y eléctricos. Las fuentes secundarias comprenden estudios de mercado realizados por consultoras especializadas, informes de ventas y reportes emitidos por organismos de la industria, como la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA).

2.2. Investigación cualitativa

Se ha utilizado una combinación de investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa se centró en la percepción del consumidor sobre la sostenibilidad y las tecnologías emergentes en vehículos. Por otro lado, la investigación cuantitativa analizó las tendencias de ventas, las proyecciones de crecimiento del sector y la penetración de vehículos eléctricos e híbridos en el mercado mexicano.

3. Análisis de la oferta

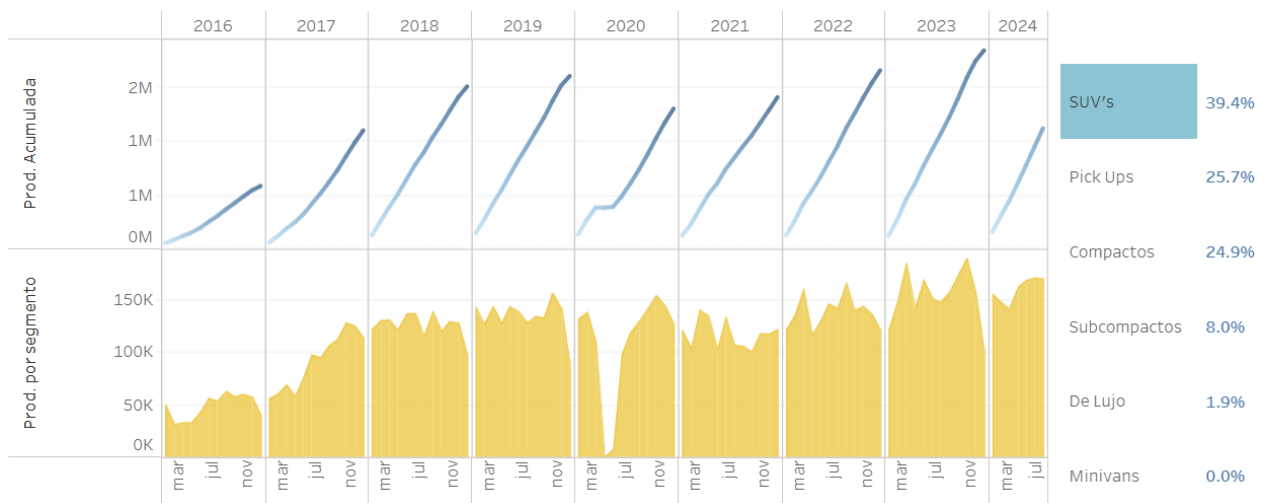
El mercado automotriz mexicano es altamente competitivo, con una significativa presencia de marcas internacionales como General Motors, Volkswagen, Toyota y Nissan, todas ellas con líneas de vehículos híbridos y eléctricos. A nivel local, algunas empresas han comenzado a desarrollar la infraestructura necesaria para la recarga de vehículos eléctricos, aunque dicha oferta aún es limitada. Esto representa una oportunidad para JHONCorp, que puede capitalizar su capacidad logística para ofrecer vehículos de bajo impacto ambiental y alta eficiencia energética.

La producción de vehículos ligeros (SUV) en los últimos 9 años ha tenido aumentos y decesos, siendo este último ocurrido en el año 2020 y 2024, por las condiciones externas del mercado.

Se precisa que los vehículos SUV son el segmento con mayor participación, representando el 39% de participación promedio en los últimos años.

Figura 8

Producción acumulada del 2016 al 2024 de vehículos ligeros (SUV) en México



Nota: fuente AMIA

Figura 9

Producción de marcas por segmento y modelo en México

General Motors Equinox SUV 10%	Volkswagen Tiguan 9%	Mazda CX-30 7%	Chrysler Jeep Compass 7%		Volkswagen Taos 6%
Honda HR-V 10%	Audi Q5 8%	General Motors Terrain SUV 5%	General Motors Equinox EV 2%	Ford Motor Mustang Mach 2%	General Motor Blazer 2%
Ford Motor Bronco Sport 10%	Nissan Kicks 7%	Chrysler Promaster 4%	General Motors Blazer EV 2%		
		Mercedes Benz GLB 3%	General Motors Honda Prologue 2%		

Nota: fuente AMIA

La producción en vehículos SUV ha alcanzado el tope anual en 2023 de 1,832,826 unidades, siendo General Motors equinox SUV, Volkswagen Tiguan, Honda HR-V y AUDI Q5 en orden descendente los de mayor participación al 40% del total del mercado.

4. Selección de mercados

JHONCorp debe enfocar su estrategia en los siguientes segmentos clave del mercado mexicano:

- **Público de clase media y alta en áreas urbanas:** Específicamente, aquellos consumidores interesados en la adopción de tecnologías limpias que les permitan reducir su huella de carbono.
- **Empresas con políticas de responsabilidad social y ambiental:** Organizaciones que desean incorporar vehículos híbridos y eléctricos en sus flotas para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad y mejora de su imagen corporativa.
- **Entidades gubernamentales:** Instituciones interesadas en promover el uso de tecnologías limpias, como parte de su compromiso con la reducción de emisiones de gases contaminantes.

Estos segmentos presentan un mayor interés en pagar por tecnologías innovadoras y sostenibles. La empresa debe implementar estrategias de marketing dirigidas a estos grupos.

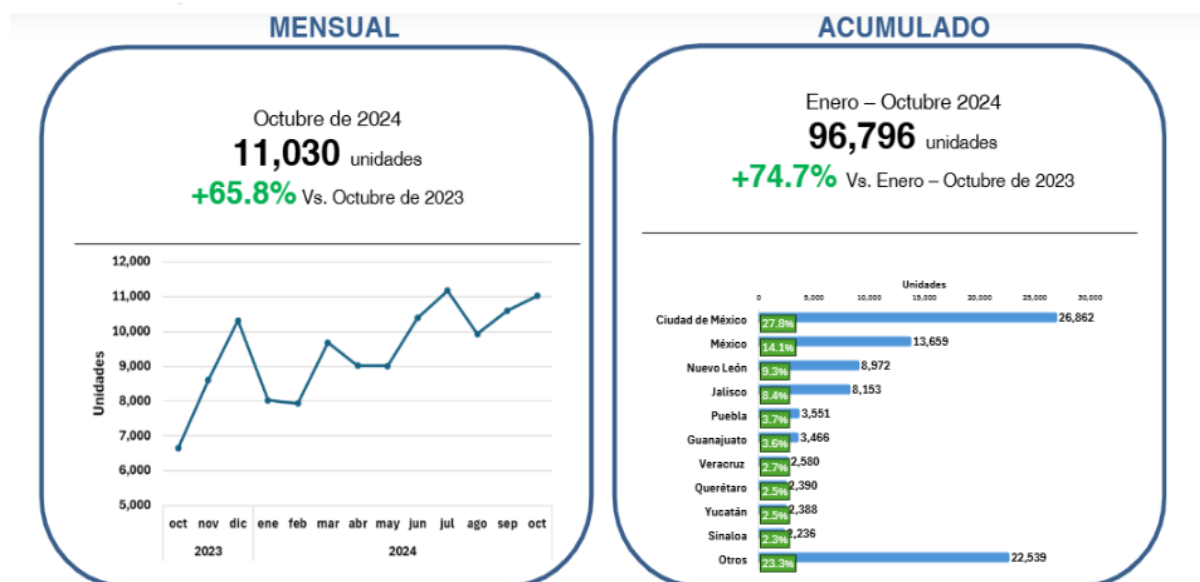
5. Estimación de la demanda

Según el último reporte de ventas de vehículos híbridos y eléctricos emitido por AMIA en el mes de octubre 2024, nos informa que las ventas han crecido en un 65.8% en comparación con octubre 2023.

Las ventas de enero a octubre del 2024 han sido de 96,796 vehículos con esta tecnología, representando un crecimiento de 74.7% en comparación con las cifras obtenidas en el mismo periodo de 2023.

Figura 10

Reporte de ventas 2024 (diez primeros meses)



Unidades de vehículos	oct-23	oct-24	Variación %	Participación de las ventas totales octubre 2023	Participación de las ventas totales octubre 2024
Eléctricos	1,259	1,913	51.9%	1.1%	1.6%
Híbridos conectables	508	906	78.3%	0.4%	0.7%
Híbridos	4,884	8,211	68.1%	4.3%	6.7%
H&E	6,651	11,030	65.8%	5.8%	9.0%
Otros	107,380	111,021	3.4%	94.2%	91.0%
Ventas totales	114,031	122,051	7.0%	100.0%	100.0%

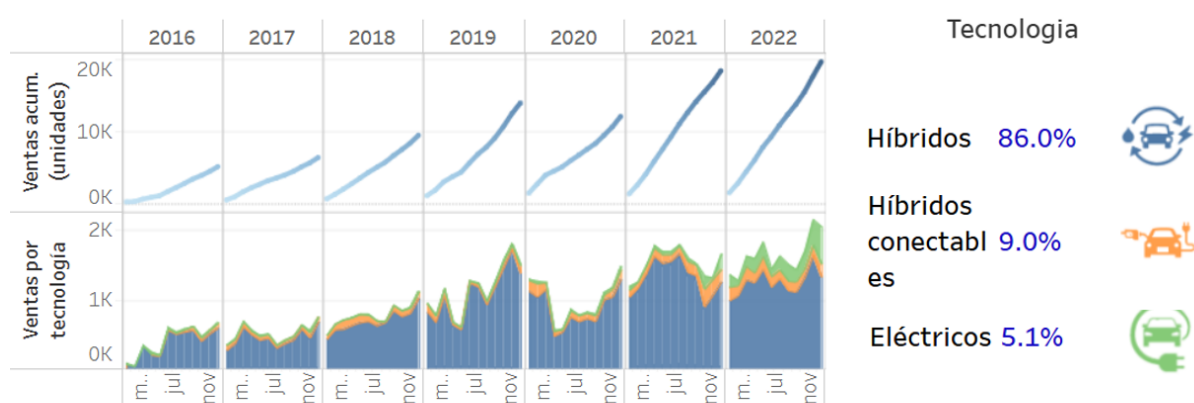
Nota: Unidades de vehículos eléctrico e híbridos vendidos comparativo 2023 y 2024- Fuente AMIA

El crecimiento en la venta de vehículos eléctricos e híbridos en México ha sido notable. México es el mercado más grande en toda la región latinoamericana con una representación en la región centro sur del 37% al 40% entre 2021 al 2024, según cifras de la AMIA.

Para la región Centro Sur como punto objetivo del segmento a cubrir en el plan de negocio, los estados a considerar son México, Ciudad de México y Morelos; del cual, en base a la información de AMIA, se tiene registro de las unidades vendidas acumuladas de forma anual del 2016 al 2022 con la siguiente estadística.

Figura 11

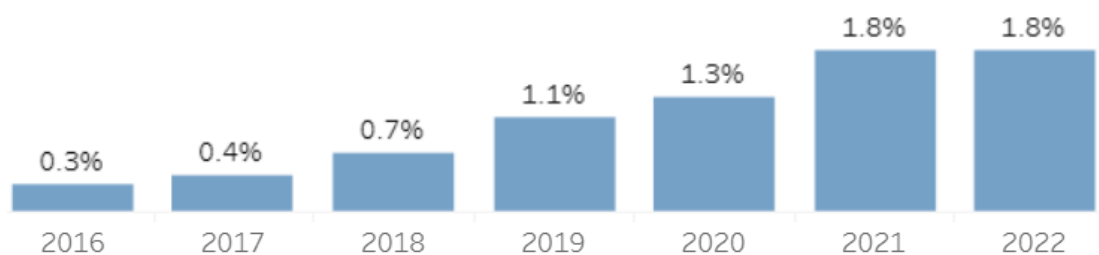
Venta de vehículos eléctricos y híbridos región Centro Sur México (de enero 2016 a diciembre 2022)



Nota: Reporte anual de unidades vendidas de enero 2016 a diciembre 2022 – fuente AMIA

Figura 12

Porcentaje de vehículos eléctrico e híbridos- región Centro Sur



Nota: fuente AMIA

La adopción de vehículos más limpios, impulsada por políticas gubernamentales y beneficios fiscales, es una realidad inminente en el país. Sin embargo, la limitada infraestructura para la recarga de vehículos eléctricos continúa siendo un reto para la penetración total de esta tecnología.

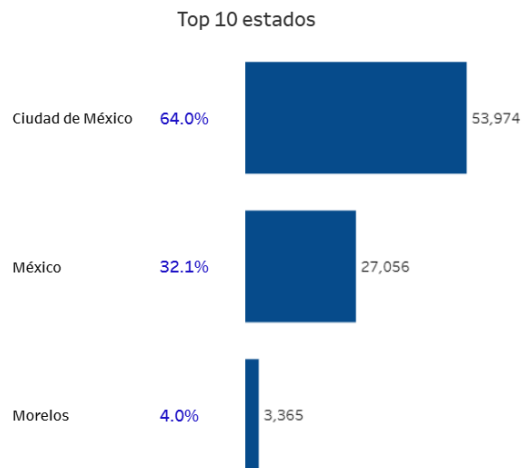
Tabla 12

Estaciones de carga por estado al 2024- Fuente AMIA

ESTADO	ESTACIONES DE CARGA
MORELOS	30
MEXICO	94
CIUDAD DE MEXICO	271

Figura 13

Porcentaje de participación en unidades vendidas por estado- región Centro Sur (de enero 2016 a diciembre 2022)



Nota: Fuente AMIA

Tabla 13

Unidades vendidas Región Centro Sur en los últimos 9 años para vehículos eléctricos e híbridos

Año	Vehículos eléctricos e híbridos		
	Und. ventas centro Sur	Promedio mensual Und. Ventas Centro SUR	Crecimiento anual variación
2016	4,998	417	NA
2017	6,271	523	25%
2018	9,370	781	49%
2019	13,850	1,154	48%
2020	11,985	999	-13%
2021	18,336	1,528	53%
2022	19,585	1,632	7%
2023	30,038	2,503	53%
2024	46,907	3,909	56%

Nota: Esta es una elaboración propia en base a los reportes de ventas de vehículos híbridos y eléctricos de AMIA e INEGI recopilado.

La tabla evidencia un crecimiento de vehículos eléctricos e híbridos en la región centro Sur dando un crecimiento mayor al 50% del 2022 al 2024, y un promedio de 35% anual en los últimos 9 años; con la afectación negativa en particular en el año 2020 por condiciones de la pandemia.

De acuerdo con el registro de INEGI, al 2023, se tiene una participación del 5,4% sobre la comercialización total de vehículos ligero en México demostrando así la tendencia de la ciudadanía mexicana a la electrificación de su flota y carrocería particular. Dentro de esta cifra, el segmento más vendido fue el de los híbridos, cuyo mercado alcanzó un 73,1% sobre los patentamientos de automóviles con esta tecnología. Le siguen de lejos los eléctricos puros (19,1%), y los híbridos conectables (7,8%).

Los HEV no registraron una variación significativa del año precedente en comparación a los eléctricos, incrementando sus ventas en apenas un 27%, mientras que los BEV crecieron un 169,2% en comparación al 2023.

En 2024 los productos hechos en China se perfilan a colonizar, sobre todo, el segmento de los vehículos eléctricos de entrada, con agresivas ofertas equiparando el precio con homólogos subcompactos a combustión. Se muestra un comparativo de los precios y características que ofrece el mercado de empresas en esta situación por economía de precios.

- Empresa chino-mexicana SEV, con su modelo E-WAN Cross Lite 230. Autonomía de 230 km. Precio unitario en USD aproximado de 14,000 usd
- Empresa BYD, con su modelo Dolphin. Autonomía de 300 a 380 km. Precio unitario en USD aproximado de 17,800 usd
- Empresa JAC, con su modelo E 10X. Autonomía de 300 km. Precio unitario en USD aproximado de 17,600 usd
- De momento quien se mantiene al margen de esta guerra de precios es Renault, que no ha anunciado planes aún para reducir el precio de su Kwid E-Tech, que ofrece 298 kilómetros de rango a un precio unitario de 21,800 usd.

Entre el ranking de vehículos híbridos ligeros SUV más vendidos en México al 2023 se tiene los siguientes competidores a modo comparativo:

- Toyota Sienna HEV, con motor de 2.5L, potencia de 189 HP y un precio promedio de 873,400 pesos (44,100 USD)
- Toyota RAV4 HEV, con motor de 2.5L, potencia de 176 HP y un precio promedio de 773,700 pesos (39,400 USD)
- KIA Niro HEV, con motor de 1.6L, potencia de 146 HP y un precio promedio de 713,900 pesos (36,000 USD)

6. Conclusiones

El análisis de mercado confirma que México representa una oportunidad clave para JHONCorp, especialmente en los segmentos de vehículos híbridos y eléctricos. La empresa debe aprovechar la creciente demanda de tecnologías sostenibles y enfrentarse a los desafíos de la infraestructura de recarga mediante alianzas estratégicas y un enfoque diferenciado en sus productos. La combinación de innovación tecnológica, sostenibilidad y una estrategia de diferenciación bien definida permitirá a JHONCorp posicionarse como un jugador relevante en el mercado mexicano.

Capítulo V. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión y misión

1.1. Visión

Ser la empresa líder en distribución y venta de soluciones de movilidad sostenible en México, conectando a las personas con vehículos de última generación y servicios de calidad, contribuyendo a un futuro más limpio y próspero.

1.2. Misión

Revolucionar el mercado automotriz proporcionando vehículos híbridos de última generación con atención altamente especializada y ágil que garanticen un futuro más limpio y ecológico para el ambiente y la sociedad.

2. Objetivo general

Posicionarse y alcanzar un 6% de la participación del mercado mexicano en los próximos 5 años.

3. Objetivos estratégicos

Se enfoca a conseguir resultados bajo los siguientes enfoques:

3.1. Objetivos de crecimiento

- Objetivo A: Alcanzar una participación de mercado del 6% en el segmento de SUV's compactos para el año 2029, mediante el lanzamiento de dos nuevos modelos y la apertura de cinco concesionarios estratégicamente ubicados en las principales ciudades de la región Centro Sur de México.
- Objetivo B: Lograr la venta de 1,700 unidades de vehículos eléctricos para el año 2029, desarrollando una red de carga rápida en colaboración con proveedores de energía y ofreciendo incentivos a la compra para clientes corporativos.

3.2. Desarrollo de marca y posicionamiento

- Objetivo C: Posicionarnos como la marca líder en vehículos gama media alta con tecnología híbrida en el segmento de clientes jóvenes y urbanos en un plazo de 2 años, a través de campañas de marketing digital enfocadas en redes sociales, uso de influencers y la participación en eventos de lifestyle.
- Objetivo D: Alcanzar un índice de fidelidad y satisfacción (NPS) al cliente de 70 puntos en el año 2029 sobre una base de referencia de 0 puntos al primero año 2025 en la operación en México, mediante la implementación de un programa de atención al cliente personalizado, y la realización de encuestas de satisfacción periódicas.

3.3. Objetivos de sostenibilidad

- Objetivo E: Las nuevas instalaciones estarán enfocadas a reducir el consumo de energía en un 9% anual para el año 2029 en comparación de tiendas de EEUU, a través de la implementación de tecnologías de eficiencia energética y la promoción de prácticas sostenibles entre los empleados.

3.4. Objetivos de Rentabilidad

- Objetivo F: Lograr una rentabilidad del 15% sobre la inversión inicial en los próximos cinco años mediante la optimización de costos operativos, el aumento del volumen de ventas, y la mejora del precio promedio de venta, a través de la expansión de los servicios financieros asociados a la venta del vehículo.
- Objetivo G: Aumentar el valor promedio de la transacción en al menos un 20% en los próximos cinco años mediante la promoción de paquetes de servicios adicionales, la oferta de vehículo de gama media-alta exclusivos, y el desarrollo de programas de financiamiento atractivos.

4. Selección y formulación de la estrategia

La estrategia estará enfocada a la diferenciación basada en brindar una experiencia de cliente excepcional, ofreciendo asesoramiento personalizado en la compra de vehículos ecológicos con tecnología avanzada a un precio asequible.

5. Análisis FODA

Considerando las fortalezas, debilidades y, en combinación con las amenazas y oportunidades del entorno exterior, se plantearán las siguientes estrategias explicadas en la tabla:

Tabla 14*Análisis y matriz FODA*

Matriz	Fortaleza: F 1. Conocimiento en el mercado global. 2. Relaciones con fabricantes / alianzas 3. Experiencia en movilidad sostenible 4. Capacidades tecnológicas 5. Compromiso con la sostenibilidad	Debilidad: D 1. Falta de conocimiento del mercado local 2. Desconocimiento de la competencia 3. Falta de red de distribución 4. Dificultad de infraestructura de carga 5. Barreras regulatorias
Oportunidad: O 1. Creciente conciencia ambiental 2. Marco normativo favorable 3. Crecimiento económico 4. Desarrollo de infraestructura de carga 5. Tratados comerciales 6. Nuevos modelos de negocio 7. Variabilidad de modelos	1. Acelerar el desarrollo de infraestructura de carga a partir de la relación con proveedores (F2-O4) 2. Crear alianzas con startups para explorar nuevos modelos de negocio como el vehículo como servicio (VaaS) (F2-O6)	1. Invertir en el desarrollo de infraestructura de carga propia aprovechando el crecimiento económico (D4 – O3) 2. Expansión de la red de distribución de carga a partir del desarrollo de alianzas con talleres locales (D2-O4)
Amenaza: A 1. La tendencia al crecimiento de costos de repuestos. 2. Dependencia con carga eléctrica. 3. Escasa infraestructura 4. Competencia con modelos convencionales 5. Incertidumbre política 6. Resistencia al cambio	7. Tomar decisiones efectivas en la compra de repuestos anticipados bajo el conocimiento del mercado global (F1 – A1)	1. Adaptar las estrategias de negocio basados en la vigilancia continua de regulaciones gubernamentales (D3 – A5). 2. Colaboración con los gobiernos locales para acelerar el desarrollo de la infraestructura de carga y reducir las barreras regulatorias (D4 – A3)

Nota: Esta es una elaboración propia

Tabla 15*Estrategias*

Identificador de estrategia	Descripción de estrategia
Estrategia A	Acelerar el desarrollo de infraestructura de carga a partir de la relación con proveedores (F2-O4).
Estrategia B	Crear alianzas con startups para explorar nuevos modelos de negocio como el vehículo como servicio (VaaS) (F2-O6)
Estrategia C	Invertir en el desarrollo de infraestructura de carga propia aprovechando el crecimiento económico (D4 – O3)
Estrategia D	Expansión de la red de distribución de carga a partir del desarrollo de alianzas con talleres locales (D2-O4)
Estrategia E	Tomar decisiones efectivas en la compra de repuestos anticipados bajo el conocimiento del mercado global (F1 – A1)
Estrategia F	Adaptar las estrategias de negocio basados en la vigilancia continua de regulaciones gubernamentales (D3 – A5).
Estrategia G	Colaboración con los gobiernos locales para acelerar el desarrollo de la infraestructura de carga y reducir las barreras regulatorias (D4 – A3)

Nota: Esta es una elaboración propia

Tabla 16
Matriz de problemas y estrategias

Problemas	Falta de infraestructura de carga	Baja visibilidad y adopción de VaaS	Necesidad de infraestructura propia	Distribución de carga en talleres	Barreras regulatorias	Falta de eficiencia en gestión de inventario de repuestos
Estrategia A (F2-O4)	Expectativa: Mejorar la infraestructura de carga rápida. Acción: Colaborar con proveedores de energía para instalar estaciones de carga rápida.					
Estrategia B (F2-O6)		Expectativa: Aumentar la adopción de VaaS. Acción: Crear alianzas con startups y promover el VaaS.				
Estrategia C (D4-O3)	Expectativa: Incrementar puntos de carga. Acción: Desarrollar infraestructura propia en área estratégicas.		Expectativa: Desarrollar infraestructura propia. Acción: Invertir en estaciones de carga propias en áreas de alto crecimiento.			
Estrategia D (D2-O4)	Expectativa: Ampliar el acceso a carga. Acción: Crear alianzas con talleres para instalar estaciones de carga.			Expectativa: Mejorar la distribución de carga. Acción: Alianzas con talleres locales para estaciones de carga.		
Estrategia E (F1-A1)						Expectativa: Mejorar la gestión de inventario. Acción: Implementar un sistema de monitoreo del mercado global y ajustar compras de repuestos.
Estrategia F (D3-A5)					Expectativa: Cumplir con regulaciones. Acción: Establecer un equipo de vigilancia regulatoria para adaptar estrategias.	
Estrategia G (D4-A3)	Expectativa: Reducir barreras regulatorias Acción: Colaborar con gobiernos locales para la infraestructura del sector.				Expectativa: Reducir barreras regulatorias. Acción: Colaborar con gobiernos locales para eliminar barreras.	

Nota: Esta es una elaboración propia

6. Matriz PEYEA

El análisis de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA nos permitirá conocer aspectos clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Para ello analizamos el siguiente cuadro:

Tabla 17

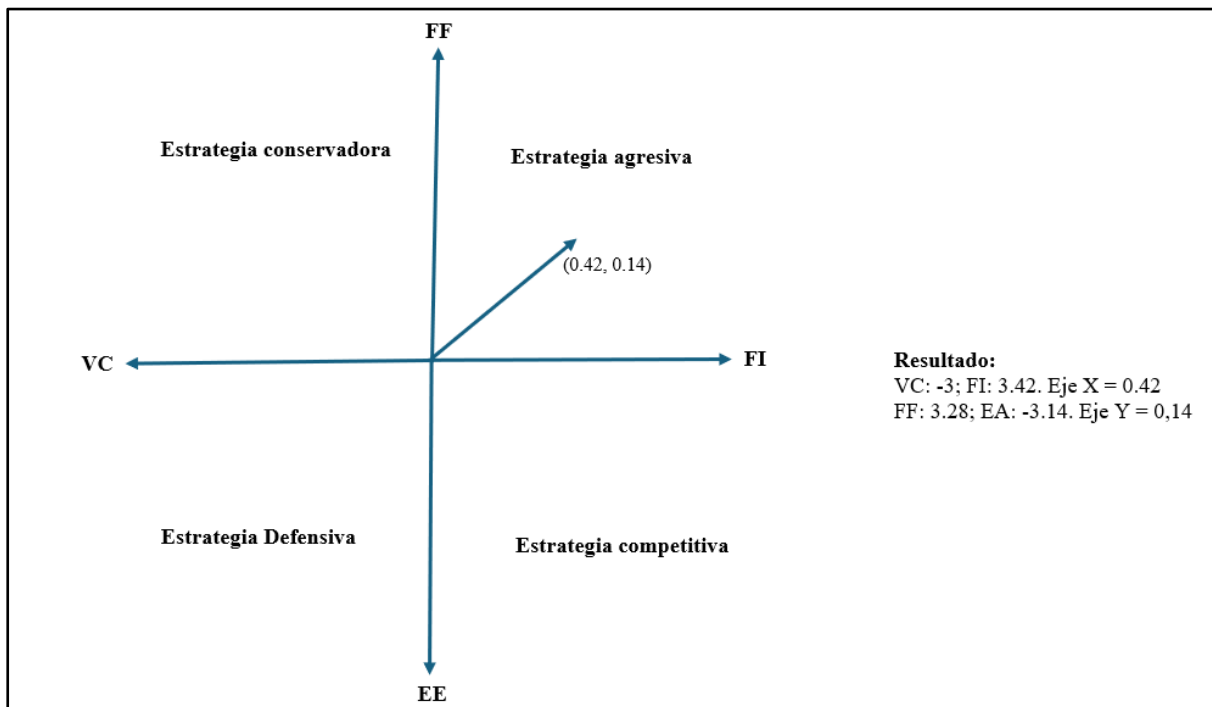
Matriz estrategias y fuerzas

Estrategias	Fuerza financiera FF	Ventaja Competitiva VC	Fuerza de la industria FI	Estabilidad ambiental EA
Estrategia A (F2-O4)	4	-3	4	-3
Estrategia B (F2-O6)	3	-4	3	-3
Estrategia C (D4-O3)	4	-3	4	-2
Estrategia D (D2-O4)	3	-3	3	-3
Estrategia E (F1-A1)	3	-2	3	-3
Estrategia F (D3-A5)	3	-3	3	-4
Estrategia G (D4-A3)	3	-3	4	-4
	3.28	-3	3.42	-3.14

Escala: FF y FI se mide 1 (Baja) a 4 (Alta), VC y EA se mide -1 (menor afectación) a -4 (más afectación)

La estrategia A y G clasificadas como agresivas muestran una fuerte posición financiera y competitiva, y una alta fuerza de la industria. La estrategia B, C, D y F clasificadas como competitivas son viables y están bien posicionadas para competir en el mercado. La estrategia E es clasificada como defensiva dado que la gestión de inventario de repuestos es crucial, pero tiene ventaja competitiva más baja. Esto concluye que A y G son altamente viables y deben priorizarse para capitalizar las oportunidades y lograr el posicionamiento de la empresa.

Figura 14
Matriz Peyea



Este análisis permite concluir que la empresa se posiciona dentro del cuadrante de estrategia agresiva, lo cual indica que se cuenta con una base financiera sólida y una ventaja competitiva clara. Adicionalmente, este análisis nos indica que la empresa está en la capacidad de implementar estas estrategias invirtiendo en el futuro a fin de mantener la ventaja competitiva.

7. Estrategia competitiva

Según Michael Porter, la estrategia competitiva es el conjunto de acciones que realiza una empresa a fin de crear una posición importante en el mercado y que supera a los rivales de la industria. Las estrategias que te permiten lograr esto están relacionado a ser una empresa líder en costos, diferenciación o segmentación enfocada. En este caso, explicaremos el enfoque a partir de la siguiente matriz:

Tabla 18
Matriz de estrategia competitiva

Objetivo estratégico	Sector completo	<u>Diferenciación</u>	Liderazgo en costes
	Segmento de mercado	Segmentación enfocada a diferenciación	Segmentación enfocada a liderazgo en costes
		Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo coste
Ventaja competitiva			

Nota: Esta es una elaboración en base a los conceptos de Estrategia de Michael Porter.

Según lo revisado, la empresa debe seguir una estrategia competitiva de diferenciación puesto que el mercado espera un cambio total con respecto al cuidado del medio ambiente. Esto quiere decir que los clientes presentan una tendencia a reemplazar sus vehículos a gasolina por vehículos eléctricos e híbridos. Esto va a lineado a lo que busca la empresa en cuanto a ofrecer productos que aporten a la sostenibilidad, confiables, eficientes y con un servicio al cliente superior a la competencia.

8. Estrategia de crecimiento

Según Igor Ansoff, la matriz de crecimiento nos permite identificar oportunidades de mercado. En este caso, explicaremos la estrategia a partir de la siguiente matriz:

Tabla 19
Matriz de estrategia crecimiento

 Mercados	 Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	 Nuevos	 Desarrollo de mercados	Diversificación
		 Existentes	 Nuevos
		 Productos	

Nota: Esta es una elaboración en base a los conceptos de Estrategia de Igor Ansoff.

Según lo analizado, la empresa debe seguir la estrategia de desarrollo de mercados porque vamos a ingresar a un nuevo mercado que implica una expansión geográfica. Esto significa nuevas oportunidades de diversificación, aumento de ingresos y expansión global.

9. Objetivos y estrategias

En esta sección se resume como los objetivos se alinean a las estrategias. Para explicar ello se muestra la siguiente tabla:

Tabla 17
Matriz de objetivos y estrategias

Objetivos	Estrategia A (F2-O4)	Estrategia B (F2-O6)	Estrategia C (D4-O3)	Estrategia D (D2-O4)	Estrategia E (F1-A1)	Estrategia F (D3-A5)	Estrategia G (D4-A3)
A. 6% mercado SUV's compactos 2029		X	X				
B. 1,700 VE's al 2029	X		X	X			X
C. Líder en híbridos gama media-alta		X					
D. NPS 70 puntos al 2029						X	
E. Reducir consumo de energía 9% al 2029		X		X			
F. Rentabilidad 15% en 5 años		X		X	X		
G. Incrementar valor de transacción 20% en 5 años		X					

Nota: Esta es una elaboración propia.

Capítulo VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de Marketing y ventas

1.1. Objetivo

Se proponen los siguientes objetivos que la empresa conseguirá hasta 2029:

Tabla 18

Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Captar al menos un 6% de la participación de mercado en el segmento de vehículos eléctricos en México	Porcentaje de participación de Mercado en el segmento de vehículos eléctricos en México	1%	2%	4%	5%	6%
Aumentar el índice de retención de clientes en un 20% mediante programas de fidelización y postventa excepcional.	Tasa de Retención de Clientes, medido como el porcentaje de clientes que regresan para realizar una compra adicional	0%	5%	8%	12%	20%
Aumentar el tráfico del sitio web en un 200% y convertir al menos el 15% de las consultas en línea	Incremento en la Tasa de conversión de consultas en línea a ventas efectivas, medido como el porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una consulta y posteriormente una compra.	0%	2%	5%	10%	15%
Aumentar el volumen promedio de transacción en un 20% mediante promociones y programas de financiamiento con alianzas	Medido como el porcentaje adicional que destina en una compra	0%	2%	5%	10%	15%

Nota: Elaboración propia, 2024.

1.2. Estrategias de marketing

Las estrategias desarrolladas en el presente informe están enfocadas a que la empresa pueda abrir su nueva sucursal en el mercado mexicano considerando que estos vehículos eléctricos e híbridos ofrecerán un cambio en la experiencia del cliente por su diseño, tecnología y precio competitivo.

1.2.1. Estrategia de posicionamiento

Según Philip Kotler, el objetivo del posicionamiento es diferenciar la marca de la competencia y lograr que los clientes deseen el producto o servicio. Para posicionarse de manera efectiva en el mercado mexicano, la empresa ha definido los siguientes diferenciadores clave:

1. Diseño innovador del vehículo

El diseño innovador del vehículo no solo responde a una estética visual atractiva, sino que está alineado con las tendencias de sustentabilidad y tecnología avanzada. Los vehículos presentan líneas aerodinámicas, materiales de alta calidad y características ergonómicas que optimizan el rendimiento y la comodidad del usuario. El diseño incluye interfaces digitales intuitivas que mejoran la experiencia de conducción, haciéndola más interactiva y segura.

Además, el vehículo ofrece un alto nivel de personalización: los clientes pueden elegir entre una variedad de colores, acabados interiores y opciones tecnológicas que se ajusten a sus preferencias. Esto posiciona a la marca como una opción moderna y sostenible, atrayendo a clientes interesados en un vehículo que combine estilo, calidad y compromiso ambiental.

2. Alto rendimiento de batería en uso y de vida útil

Uno de los aspectos críticos en los vehículos eléctricos es el rendimiento de la batería. La empresa incorpora tecnologías avanzadas de iones de litio que permiten mayor autonomía y tiempos de recarga más cortos. Esta tecnología brinda a los usuarios la libertad de realizar recorridos largos sin interrupciones frecuentes y con un bajo impacto ambiental.

La vida útil extendida de la batería implica menores costos de mantenimiento y reemplazo a largo plazo, lo que fortalece la percepción de calidad y confianza en el producto. Además, la red de recarga rápida en ubicaciones estratégicas garantiza una experiencia de usuario sin interrupciones, abordando de manera efectiva la “ansiedad de autonomía” que suele acompañar la transición a vehículos eléctricos.

3. Excelente experiencia de usuario asociada a la postventa

La estrategia de postventa está diseñada para ofrecer una experiencia integral y reforzar la lealtad del cliente. Esto incluye un sistema omnicanal que permite programar citas de mantenimiento, recibir recordatorios y resolver problemas en tiempo real a través de aplicaciones digitales. La empresa también ofrece soporte técnico especializado para el cuidado de vehículos eléctricos e híbridos, asegurando una atención rápida y eficiente que minimiza los tiempos de espera.

Como parte del programa de fidelización, los clientes pueden acceder a descuentos en servicios, paquetes de mantenimiento preventivo y eventos exclusivos. Este enfoque integral genera una relación a largo plazo con el cliente y asegura que se perciba valor incluso después de la compra, fortaleciendo la lealtad hacia la marca.

4. Mantra de Marca: “Energía que trasciende, diseño que deslumbra”

Este mantra encapsula la propuesta de valor central de la empresa, destacando su compromiso con la sostenibilidad y la innovación en diseño. "Energía que trasciende" refleja la dedicación de la empresa a la tecnología limpia, mientras que “diseño que deslumbra” refuerza la idea de que cada vehículo ha sido cuidadosamente diseñado para impactar y cautivar al usuario. Este mensaje estratégico comunica a los consumidores que, al elegir estos vehículos, están invirtiendo en una opción sostenible que también representa una declaración de estilo y modernidad.

1.2.2. Estrategia de segmentación

El segmento objetivo para los vehículos eléctricos e híbridos de la empresa en el mercado mexicano está compuesto por hombres y mujeres que buscan una experiencia de manejo moderna y sostenible, acorde con las tendencias globales de energía sustentable y responsabilidad ambiental. A continuación, se detallan los aspectos demográficos y psicográficos que caracterizan a este grupo de consumidores:

1. Segmentación Demográfica

- **Edad:** Personas entre 25 y 55 años, un rango que incluye tanto a los millennials como a la generación X. Este grupo etario se destaca por su apertura hacia la innovación y su interés en adoptar soluciones tecnológicas que contribuyan a un estilo de vida más responsable y sostenible.
- **Género:** La segmentación está orientada a ambos géneros, considerando que tanto hombres como mujeres en este rango de edad muestran un interés creciente en productos ecológicos y en la adopción de nuevas tecnologías.

- **Nivel Socioeconómico:** Los consumidores pertenecen a una clase económica media-alta, con ingresos que les permiten realizar inversiones en productos de alto valor como los vehículos eléctricos e híbridos. Este nivel socioeconómico también implica una mayor disposición a pagar por productos que ofrezcan tecnología de vanguardia y reduzcan el impacto ambiental.
- **Ubicación Geográfica:** Principalmente en áreas urbanas de México, donde la infraestructura para vehículos eléctricos está en expansión y los consumidores tienen un acceso más fácil a estaciones de carga y servicios de mantenimiento. Esto incluye ciudades clave como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, que también concentran la mayor parte de la población de ingresos medios-altos del país.

2. Segmentación Psicográfica

- **Estilo de Vida:** Los consumidores de este segmento son conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra y buscan alinearse con un estilo de vida ecológico y sostenible. Son personas que valoran la experiencia de manejo y desean que ésta sea coherente con sus principios de respeto al medio ambiente y contribución al bienestar global. Están interesados en prácticas sostenibles y se identifican con marcas que promuevan estos valores.
- **Actitudes y Valores:** Este grupo tiene un fuerte interés en la tecnología y las últimas tendencias en movilidad sustentable. Para ellos, el vehículo no es solo un medio de transporte, sino una extensión de sus valores y compromiso con el planeta. Por ello, tienden a valorar la innovación y prefieren marcas que demuestren transparencia y compromiso en temas de responsabilidad ambiental y social.
- **Motivaciones de Compra:** La motivación principal para este segmento es la posibilidad de contribuir al cuidado del medio ambiente mediante el uso de energía sustentable en sus actividades diarias. Además, buscan vehículos que ofrezcan una experiencia de manejo avanzada y personalizada, donde la tecnología, el confort y el diseño estén presentes.
- **Intereses:** Son consumidores interesados en tecnología de punta, dispositivos inteligentes, y productos que combinen innovación y sostenibilidad. Además, participan activamente en comunidades digitales y eventos relacionados con la

tecnología y el cuidado del medio ambiente, lo que los convierte en promotores potenciales de productos alineados con sus intereses.

- **Preocupaciones:** Este grupo se preocupa por el futuro de la humanidad y el medio ambiente, y busca tomar decisiones de consumo que reduzcan su huella de carbono. La "ansiedad de autonomía" es un factor para considerar, ya que la falta de infraestructura de carga puede ser una preocupación; por ello, valoran la promesa de una red de recarga rápida y accesible.

1.3. Estrategia comercial

1.3.1. Estrategia de precio

El precio de los vehículos híbridos y eléctricos oscilan entre 25mil y 45mil US\$. Según Kotler, el precio debe reflejar el valor que el cliente espera y que te permita posicionarte en el mercado. Según la matriz de calidad y precio, se propone que la empresa adopte la estrategia de valor alto, manteniendo el precio mencionado a fin de que se ingrese al mercado con un precio competitivo ofreciendo alta calidad.

Tabla 19

Matriz de calidad y precio

Calidad del producto	Alta	Estrategia superior	<u>Estrategia de valor alto</u>	Estrategia de valor supremo
	Media	Estrategia de cobro en exceso	Estrategia de valor medio	Estrategia de valor bueno
	Baja	Estrategia de ganancia violenta	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía
		Alto	Medio	Bajo

Precio

Nota: Esta es una elaboración en base a los conceptos de Kotler.

1.3.2. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza para la empresa JHONCorp está enfocada en dos áreas a comercializar: Un espacio físico a través de concesionarios y un espacio digital a través del comercio electrónico.

Para la primera área, consideraremos tener presencia física en concesionarios tradicionales con una sección reservada para nuestros modelos de autos híbridos y eléctricos. Las ventajas de esta decisión recaen en una reducción de costos (ahorro de alquiler, mantenimiento y personal) durante los primeros cinco (05) años en el mercado mexicano; a su vez esto, nos permitirá alcanzar potenciales clientes en los distintos puntos de presencia del concesionario, así como también nos ayudará a ajustar la estrategia de modelos diferenciados por sector y colonia.

Para la segunda área, consideramos brindar una experiencia omnicanal integrada a los clientes en todos nuestros canales digitales (sitio web, redes sociales, email marketing, publicidad en línea, influencers, embajadores de marca, foros, comunidades y aplicaciones móviles). La experiencia del cliente será a través de nuestro personal exclusivo online que asistirá en tiempo real brindando información clave y recomendaciones alineado a las preferencias de cada cliente, como también, se podrá reservar en línea las visitas en los puntos de presencia, solicitar pruebas del producto, procesar pedidos y hacer seguimiento de este.

1.3.3. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción está enfocada en la presencia de la marca en canales digitales a través de estrategias de comunicación digital, presencial y alianzas estratégicas con empresas cuya cultura sigue al cuidado del medio ambiente para exponer los beneficios de los vehículos eléctricos e híbridos.

A continuación, se detalla algunas de las actividades:

- Programas de financiamiento verde; nuestros clientes podrán tener acceso a programas de financiamiento con algunos bancos mexicanos de la región Centro-Sur tales como Santander y Banorte, los cuales podrán ofrecer tasas y condiciones preferenciales para la compra de los vehículos híbridos y/o eléctricos.

- Alianzas con empresas de energía; se establecerá negociación y colaboración que defina compromisos y responsabilidades de ambas partes para desarrollar electrolineras (soluciones de carga inteligente) que permitan el buen funcionamiento de nuestros vehículos en diversos puntos de la región.
- Generar alianzas con empresas de energía renovable y concesionarios; se establecerá mutua colaboración con los concesionarios para facilitar puntos de carga de vehículos eléctricos que tendrán como fuente renovable los paneles solares.
- Experiencia en eventos; participar en ferias y eventos de la industria automotriz que permitan exponer su valor, características y beneficios acercando a clientes potenciales.

1.3.4. Estrategia de experiencia al cliente

La estrategia de personas para la empresa JHONCorp está enfocado en dos etapas:

- Estrategia Pre-Venta; ofrecer a los clientes la opción de pruebas de manejo “test drive” en condiciones reales programando la cita desde nuestras plataformas digitales omnicanal, con un equipo de consultores que pueda guiar y responder preguntas.
- Estrategia Postventa; apoyarse del uso de big data y las fuentes que se recopila de las encuestas de satisfacción, revisión de reseñas, calificaciones en redes sociales, comunidades y foros para implementar programa de mejora continua de forma trimestral con asesoría especializada y personalizada.

1.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing tiene como objetivo asignar los recursos económicos para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, que están asociados básicamente a incrementar el ingreso por ventas, aumentar la recordación de marca entre el público objetivo y mejorar la experiencia del cliente. Sobre la base de estos objetivos, se presenta el siguiente presupuesto de marketing para los 5 primeros años.

Tabla 20
Presupuesto de marketing

Actividad	2025	2026	2027	2028	2029
Publicidad en línea: sitio web, redes sociales, email marketing, publicidad en línea, foros, comunidades y aplicaciones móviles	USD 160,000	USD 181,000	USD 220,500	USD 250,300	USD 280,200
Material promocional	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000	USD 10,000
Influencers y embajadores de marca	USD 80,000	USD 99,000	USD 122,000	USD 170,000	USD 230,000
Mantenimiento en la herramienta Omnicanal gestión de cliente (E2E)	USD 110,000	USD 150,000	USD 150,000	USD 210,000	USD 210,000
Experiencia al cliente (eventos de lanzamiento, pruebas)	USD 16,000	USD 17,000	USD 18,000	USD 18,000	USD 18,000
Investigación de mercado	USD 30,000	USD 30,000	USD 30,000	USD 30,000	USD 30,000
TOTAL	USD 406,000	USD 487,000	USD 550,500	USD 688,300	USD 778,200

Nota: Elaboración propia ,2024

2. Plan de Operaciones

De acuerdo con los objetivos estratégicos de JHONCorp de expandir sus operaciones apuntando a posicionar participación de mercado en vehículos híbridos y eléctricos en México, se definieron las estrategias en el plan funcional de operaciones. Sobre la base de las estrategias y la hoja de ruta, JHONCorp se enfocará en mejorar la calidad, eficiencia e imagen de la marca como empresa sostenible; en ese sentido, también se busca mejorar la productividad y abastecimiento de centros de mantenimiento especializado, sumado al cumplimiento de leyes y las normas de México; y, sobre todo, en destinar un mayor foco y servicio al cliente. En la presente sección, se describen los objetivos y las estrategias del plan de operaciones como parte del plan de negocio de JHONCorp para ingresar a los mercados de “estado de México y Ciudad de México”.

2.1. Objetivos

En la Tabla 22, se expresan los objetivos del plan de operaciones que serán parte del plan de negocios 2025-2029 del mercado de México.

Tabla 21

Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Alcanzar al menos un 70% de clientes que recomienden los vehículos en un plazo de 5 años.	Porcentaje de clientes identificados como promotores (puntajes de 9 a 10) en las encuestas NPS.	0%	20%	30%	50%	70%
Alcanzar reducción del costo de almacenamiento anual en un 2% en un plazo de 5 años.	Se determina con el costo promedio para almacenar cada vehículo en el inventario, resultado del costo total del almacenamiento entre el número de vehículos almacenados.	17%	15%	13%	11%	9%
Alcanzar un 30% del volumen total de ventas a cada concesionario al año 2029.	Se mide por el volumen de ventas del concesionario respecto al volumen total de ventas	0%	20%	25%	27%	30%
Al menos un 10% de reducción en costos operativos para validar efectividad en estrategias innovadoras	Comparando los costos operativos antes y después de implementar las estrategias	10%	10%	10%	10%	10%

2.2. Estrategia de operaciones

Se detallan los procesos considerados fundamentales para el plan de operaciones que incorporará JHONCorp en su plan de negocios 2025-2029. Es relevante que, a diferencia de sus competidores, se desean implementar canales digitales para la venta de los automóviles y a su vez, crear alianzas con concesionarias y empresas privadas de energía para asegurar mayores alternativas a la venta de los vehículos ofrecidos. Así, JHONCORP ahorrará costos de mantenimiento de locales y, a su vez, aumentará su participación en el mercado mexicano para vehículos ligeros híbridos y eléctricos.

2.2.1. Flujo de abastecimiento de vehículos:

Contando con el *know-how* y las experiencias de JHONCorp en EEUU (Región 1) desde su creación, se propone producir todos los vehículos en planta de EEUU para la línea Eco-Friendly, y de esta manera, se aprovecharán economías de escala y la capacidad excedente de producción. Asimismo, se importará las unidades a MEXICO para sus ventas, en caso de que

se requiera, utilizando la metodología *just-in-time* (JIT). Este sistema de organización de producción va a ajustarse a la demanda para producir las piezas solo en el momento que se necesita, y ayudará a cumplir los objetivos estratégicos de la organización como la reducción de costos, especialmente de inventario de materia prima, repuestos, productos de ensamblaje y producto final, el automóvil.

Inicialmente, JHONCorp buscará competir en el mercado sobre la base de los resultados obtenidos mediante la investigación de mercado, considerando los costos y el margen de contribución con un precio base de USD 30mil. Estos recursos permitirán ingresar al mercado mexicano con un precio competitivo para “estado de México y Ciudad de México”, ofreciendo un vehículo con tecnología de vanguardia, con todos los accesorios necesarios para la interacción entre conductor y vehículo a un precio accesible para el segmento de clientes.

2.2.2. Servicio al cliente y posventa:

se implementará un sistema de soporte de comunicación para el servicio al cliente a través de un sistema OMNISCANAL *que* se integra a la herramienta E2E interna para clientes. Se desea establecer canales de comunicación de acuerdo con las incidencias y los requerimientos de los clientes con sus automóviles y con notificación para buscar puntos de mantenimiento más cercanos. Así mismo, se enviará técnicos e ingenieros a una capacitación dedicada a la casa matriz para que obtengan el conocimiento técnico integral de los automóviles modelo Eco-Friendly con el fin de brindar el servicio de soporte de calidad

2.2.3. Estrategia de planificación de la demanda:

La estrategia de planificación de la demanda en el mercado mexicano tiene como objetivo ajustar la capacidad de planta para satisfacer las necesidades del mercado en el contexto de una industria automotriz en crecimiento y en transformación hacia la sostenibilidad. Dado que la empresa planea expandirse en un mercado donde el consumo de vehículos eléctricos e híbridos está aumentando, esta estrategia permitirá a la empresa gestionar de forma eficiente la producción, anticipar la demanda y optimizar los recursos productivos.

- **Previsión de la Demanda basada en Datos de Mercado:**

La empresa adoptará una metodología de previsión de demanda basada en análisis de datos de mercado, considerando factores como el crecimiento del interés en vehículos eléctricos en México, políticas de incentivos gubernamentales y la expansión de infraestructura de recarga en el país. A través de estudios de mercado y herramientas de análisis predictivo, la empresa proyectará un crecimiento de la demanda de un 30% anual en los primeros años, lo cual permitirá ajustar los niveles de producción para evitar costos de sobreproducción o falta de inventario.

- **Capacidad Productiva Flexibilizada:**

La planta operará con una capacidad flexible, utilizando tecnologías modulares y líneas de producción adaptables que permitan aumentar o reducir el volumen de producción según los cambios en la demanda del mercado. Esta flexibilidad es clave para la empresa, ya que la demanda de vehículos eléctricos puede ser afectada por factores externos como cambios en la política de incentivos gubernamentales o el desarrollo de infraestructura de recarga. Con una capacidad de planta flexible, la empresa podrá responder de forma ágil a las fluctuaciones de demanda y evitar costos excesivos en momentos de baja demanda.

- **Sistema Just-in-Time (JIT) en Inventario y Producción:**

Para optimizar el flujo de producción y reducir costos de almacenamiento, se implementará un sistema Just-in-Time (JIT), en el cual las piezas y componentes se producen y reciben solo cuando son necesarios para la producción. Este sistema permite a la empresa reducir los costos asociados al inventario y el almacenamiento, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una respuesta rápida a la demanda. El sistema JIT también facilitará la adaptación de la empresa al crecimiento del mercado de vehículos eléctricos en México sin incurrir en grandes volúmenes de inventario o espacio de almacenamiento adicional.

2.2.4. Estrategia de localización:

La estrategia de localización de la empresa se centra en seleccionar ubicaciones estratégicas en el mercado mexicano que optimicen la cadena de suministro, mejoren la accesibilidad de los clientes y reduzcan los costos logísticos. Esta estrategia se alinea con el objetivo de expandir operaciones en las principales ciudades y áreas metropolitanas de México, con una infraestructura adecuada que permita el desarrollo de estaciones de recarga y un acceso eficiente a los servicios de mantenimiento y postventa.

- **Ubicación en Áreas Metropolitanas Clave:**

La empresa enfocará su expansión en las áreas metropolitanas con la mayor concentración de consumidores de ingresos medios-altos y con un alto potencial de demanda para vehículos eléctricos. Esto incluye ciudades como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, donde existe una infraestructura inicial de estaciones de recarga y una mayor predisposición de los consumidores hacia productos sostenibles. La presencia en estas ciudades permitirá a la empresa construir una base sólida de clientes y fortalecer su imagen como un líder en movilidad sostenible en México.

- **Proximidad a Proveedores y Centros Logísticos Estratégicos:**

Para optimizar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir costos logísticos, la empresa ubicará su planta y centros de distribución cerca de proveedores clave y centros logísticos principales. Esto permitirá reducir los tiempos de entrega de componentes, agilizar la producción y minimizar costos de transporte. Además, la proximidad a proveedores locales permitirá a la empresa aprovechar los beneficios arancelarios del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y apoyar el desarrollo de un modelo de producción sostenible y eficiente.

- **Alianzas con Concesionarios y Estaciones de Recarga:**

La empresa establecerá alianzas estratégicas con concesionarios locales y empresas de energía para ampliar su red de puntos de venta y estaciones de recarga. Estas alianzas permitirán la instalación de estaciones de recarga en ubicaciones estratégicas y accesibles para los clientes, fortaleciendo la experiencia de usuario y facilitando la adopción de vehículos eléctricos. Además, la colaboración con concesionarios permitirá a la empresa contar con puntos de distribución que faciliten el acceso a los servicios de mantenimiento y postventa, mejorando así la lealtad del cliente y la satisfacción con la marca.

- **Sostenibilidad en las Operaciones:**

La estrategia de localización también considera el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, priorizando ubicaciones que permitan el uso de energías renovables y la implementación de prácticas ambientales responsables. La planta y los puntos de distribución serán ubicados en áreas con acceso a fuentes de energía renovable y servicios de reciclaje, lo que permitirá minimizar la huella de carbono y reforzar la imagen de la empresa como un referente en sostenibilidad en el mercado automotriz mexicano.

2.2.5. Estrategia de reingeniería de los procesos, métricas de calidad y especialización

Se define una red de alianza con empresas de energía eléctrica que permitan generar acuerdos y compromisos de electrolineras para puntos de recarga fijo, y aumentar la cobertura anualmente en los puntos de abastecimiento.

Por otro lado, para mejorar la calidad, se busca evaluar cada año nuevo contrato con proveedores de energía renovable que permita asegurar el provisionamiento, instalación y mantenimiento de paneles solares en los puntos de presencia de concesionarios, a fines de brindar mayor capacidad alternativa de puntos de carga eléctrica en la región CENTRO SUR.

Con el crecimiento de puntos de carga eléctrica se busca generar nuevos embajadores apuntando a un crecimiento de satisfacción al cliente (NPS) anual.

La lealtad de la marca se busca bajo objetivos que crecimiento gradual en 5 años bajo las siguientes actividades.

- Año1: definir un servicio altamente especializado y efectivo para orientar y crear conciencia de marca, realizar encuestas iniciales de satisfacción.
- Año2: Desarrollo de programas de feedback, mejorar la calidad del producto basado en las sugerencias, y capacitar al equipo de atención al cliente.
- Año3: con mejoras continuas para facilitar puntos de carga, atención personalizada y centros de mantenimiento se busca generar nuevos embajadores apuntando a un crecimiento de satisfacción al cliente (NPS) anual.
- Año4: buscar promociones exclusivas para clientes recurrentes
- Año5: Innovación con el desarrollo de relaciones sólidas y posicionamiento como líder en sostenibilidad

2.3. Presupuesto

El presupuesto de operaciones se muestra a continuación.

Tabla 22
Presupuesto de Operaciones

Gastos	2025	2026	2027	2028	2029
Consultorías locales	USD 30,000.00	USD 30,000.00	USD 30,000.00	USD 30,000.00	USD 30,000.00
Evaluación de precios	USD 10,000.00	USD 10,000.00	USD 10,000.00	USD 10,000.00	USD 10,000.00
Alquiler de instalaciones	USD 120,000.00	USD 126,000.00	USD 138,600.00	USD 152,460.00	USD 167,706.00
Renovación de instalaciones	USD 50,000.00	USD 52,500.00	USD 55,125.00	USD 57,881.25	USD 60,775.31
Distribución y transporte	USD 600,000.00	USD 630,000.00	USD 661,500.00	USD 694,575.00	USD 729,303.75
Contratación de personal	USD 500,000.00	USD 525,000.00	USD 551,250.00	USD 578,812.50	USD 607,753.13
Software de gestión (CRM)	USD -	USD 100,000.00	USD 100,000.00	USD 100,000.00	USD 100,000.00
Desarrollo de canales digitales	USD -	USD 500,000.00	USD 500,000.00	USD 500,000.00	USD 500,000.00
Red de carga para vehículos	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00
Asesoría legal	USD 20,000.00	USD 21,000.00	USD 22,050.00	USD 23,152.50	USD 24,310.13
Licencia y permisos	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00
Instalación de puntos de carga	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00	USD 1,500,000.00
Alianzas estratégicas con proveedores de energía	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00	USD 80,000.00
Gastos administrativos	USD 20,000.00	USD 20,000.00	USD 20,000.00	USD 20,000.00	USD 20,000.00
Servicios de soporte postventa	USD 300,000.00	USD 300,000.00	USD 300,000.00	USD 300,000.00	USD 300,000.00
Total	USD 4,810,000.00	USD 5,474,500.00	USD 5,548,525.00	USD 5,626,881.25	USD 5,709,848.31

3. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa busca promover un enfoque integral que alinee los valores de sostenibilidad y compromiso social de la marca con sus operaciones en México. La estrategia de RSC está diseñada para fortalecer el impacto positivo de la empresa en el entorno social, económico y ambiental del país, mientras se consolida su reputación como un referente en movilidad sostenible.

3.1. Objetivos

Los objetivos del Plan de RSC están enfocados en maximizar el impacto positivo de la empresa en el ámbito social y ambiental, promoviendo una cultura de sostenibilidad y ética empresarial.

Tabla 23
Objetivos de responsabilidad social corporativa

Objetivo	Indicador
Reducción del 9% anual de la huella de carbono en las operaciones de la empresa para el año 2029, con la adopción progresiva de vehículos híbridos y eléctricos dentro del mercado automotriz mexicano.	Se mide como la disminución porcentual de energía generadas por las operaciones
Incrementar el conocimiento sobre la movilidad sostenible en un 10% anual en la población de las principales ciudades	Se medirá a través de encuestas.
Expandir la red de infraestructura de carga de vehículos eléctricos de 100 puntos cargas para el 2029	Lograr la instalación de 100 nuevos puntos de carga en las principales ciudades de la región Centro-Sur de México para 2029.

3.2. Estrategia de Plan de responsabilidad social

Para cumplir con los objetivos establecidos, se implementará una estrategia de RSC basada en tres pilares clave: sostenibilidad ambiental, impacto social y educación en movilidad sostenible.

- **Sostenibilidad Ambiental:**

La empresa establecerá metas de reducción de emisiones en sus operaciones, incluida la optimización de la logística de transporte para disminuir la huella de carbono. Además, se implementarán estaciones de recarga alimentadas por energías renovables en colaboración con proveedores de energía limpia, como paneles solares en puntos de recarga. También se desarrollarán programas de reciclaje y reutilización de baterías de vehículos eléctricos, en coordinación con empresas especializadas en la gestión de residuos tecnológicos.

Todas las acciones estratégicas descritas anteriormente irán acompañadas de la certificación ISO 14001 en gestión ambiental.

- **Impacto Social:**

Se implementarán programas de capacitación en habilidades técnicas y tecnológicas para jóvenes en comunidades locales, especialmente en aquellas donde la empresa establezca operaciones. Estas capacitaciones estarán orientadas a la instalación y

mantenimiento de infraestructura para vehículos eléctricos, lo que no solo contribuirá a la empleabilidad de estos jóvenes, sino que también apoyará el desarrollo de una mano de obra calificada en el sector de movilidad sostenible. Además, se promoverán programas de inclusión laboral que impulsen la participación de mujeres en el sector automotriz y en roles relacionados con la tecnología y la sostenibilidad.

- **Educación y Conciencia en Movilidad Sostenible:**

La empresa lanzará una campaña de educación ambiental para sus clientes y la comunidad en general, promoviendo los beneficios de la movilidad sostenible y la adopción de prácticas de bajo impacto ambiental. Esto incluirá programas de concientización sobre el uso responsable de los vehículos eléctricos, consejos para optimizar la eficiencia energética y la importancia de la recarga en estaciones sostenibles. También se realizarán talleres y charlas en escuelas y comunidades sobre temas como la reducción de huella de carbono y los beneficios de la tecnología de transporte limpio.

3.3. Presupuesto

Para garantizar el éxito de las actividades de RSC, la empresa asignará un presupuesto específico para cada uno de los pilares de su plan. A continuación, se detalla la distribución del presupuesto anual estimado para los primeros cinco años:

Tabla 24
Presupuesto de responsabilidad social.

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalación de estaciones de recarga sostenible	USD 100,000	USD 120,000	USD 140,000	USD 160,000	USD 180,000
Programas de reciclaje de baterías	USD 50,000	USD 60,000	USD 70,000	USD 80,000	USD 90,000
Capacitación en habilidades técnicas	USD 80,000	USD 90,000	USD 100,000	USD 110,000	USD 120,000
Campañas de educación ambiental	USD 40,000	USD 50,000	USD 60,000	USD 70,000	USD 80,000
Inclusión laboral y apoyo a comunidades	USD 30,000	USD 40,000	USD 50,000	USD 60,000	USD 70,000
Total Presupuesto Anual	USD 300,000	USD 360,000	USD 420,000	USD 480,000	USD 540,000

Este presupuesto refleja el compromiso de la empresa con un crecimiento responsable y sustentable, abordando tanto las necesidades ambientales como sociales. La asignación de estos

fondos permitirá a la empresa desarrollar y consolidar su reputación en el mercado mexicano como líder en sostenibilidad y responsabilidad social en el sector automotriz.

4. Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos de la empresa está diseñado para atraer, desarrollar y retener un equipo altamente calificado que impulse la expansión de la compañía en el mercado mexicano. Este plan también busca crear una cultura organizacional basada en la innovación, la sostenibilidad y el compromiso con la satisfacción del cliente.

4.1. Objetivo

El objetivo principal del Plan de Recursos Humanos es construir una fuerza laboral motivada, diversa y competente, que contribuya al posicionamiento de la empresa como un líder en movilidad sostenible en México. Para ello, se establecerán programas de capacitación continua, políticas de inclusión y retención, y prácticas de bienestar laboral que fortalezcan el sentido de pertenencia y el desempeño del equipo.

Tabla 25

Objetivos de recursos humanos

Objetivo	Indicador
Implementar al menos 4 programas de capacitación anuales en nuevas tecnologías para B2B y B2C, con un enfoque en vehículos eléctricos e híbridos.	Cantidad de programas a capacitar al año
Alcanzar una tasa de retención del 90% de empleados clave en áreas estratégicas como ventas y tecnología durante los próximos 3 años	Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa en el plazo.
Fomentar la participación de empleados en iniciativas de innovación centradas en sostenibilidad y eficiencia operativa en al menos 25% anual	Proporción de empleados que contribuyen con ideas en un periodo anual.
Automatizar al menos el 50% de los procesos administrativos de RRHH mediante el uso de plataformas digitales en un plazo de 2 años	Porcentaje basado en cantidad de procesos automatizados entre el total de procesos

4.2. Estrategia de recursos humanos

La estrategia de Recursos Humanos se centrará en cuatro pilares clave: reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, retención de talento, y promoción de una cultura de sostenibilidad e inclusión.

- **Reclutamiento y Selección:**

Se implementará un proceso de selección orientado a captar talento especializado en áreas técnicas, atención al cliente y tecnología, con un enfoque en habilidades relacionadas con la sostenibilidad y la innovación. La empresa también dará prioridad a candidatos con experiencia en la industria automotriz y en tecnología de vehículos eléctricos e híbridos. Además, se establecerán alianzas con universidades y programas de desarrollo profesional para identificar jóvenes talentos interesados en movilidad sostenible.

- **Desarrollo y Capacitación:**

La empresa ofrecerá programas de capacitación especializados en tecnología de vehículos eléctricos e híbridos, servicio al cliente de alta calidad y sostenibilidad. Estos programas incluirán certificaciones en habilidades técnicas para el mantenimiento de vehículos eléctricos y el uso de herramientas digitales para la gestión de la relación con el cliente. Además, el equipo de ventas y atención al cliente recibirá capacitación en estrategias de venta consultiva y comunicación de los beneficios de la movilidad sustentable.

- **Retención de Talento:**

Para garantizar la retención de empleados clave, se implementarán programas de beneficios y compensación competitivos, incluyendo incentivos de desempeño, programas de bienestar y opciones de desarrollo profesional. La empresa también ofrecerá opciones de flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento a nivel interno para motivar al equipo a largo plazo. Además, se promoverá un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, que fomente la creatividad y el compromiso con los objetivos de sostenibilidad.

- **Cultura de Sostenibilidad e Inclusión:**

La empresa integrará prácticas de sostenibilidad en sus operaciones diarias, incentivando a los empleados a adoptar comportamientos que minimicen el impacto ambiental. Esto incluye iniciativas como la reducción de residuos en oficinas, el uso de transporte compartido y la participación en proyectos de voluntariado ambiental. Asimismo, se establecerán políticas de inclusión laboral que promuevan la igualdad de oportunidades, con un enfoque en la contratación de mujeres y grupos subrepresentados en el sector automotriz.

4.3. Dotación de Recursos

Para apoyar la expansión en México, la empresa proyecta una dotación de recursos humanos de acuerdo con los siguientes roles clave:

- **Equipo de Ventas y Atención al Cliente:** Especialistas en ventas y consultores en movilidad sostenible que brinden una experiencia personalizada al cliente.
- **Técnicos en Mantenimiento de Vehículos Eléctricos:** Personal calificado para realizar servicios de mantenimiento y reparación, capacitado específicamente en tecnología de vehículos eléctricos e híbridos.
- **Equipo de Marketing y Comunicación:** Profesionales responsables de la estrategia de comunicación y promoción de la marca, enfocados en campañas de sostenibilidad y posicionamiento en el mercado mexicano.
- **Personal de Soporte en Recursos Humanos y Administración:** Encargados de gestionar los programas de capacitación, bienestar laboral y procesos administrativos.

La dotación proyectada considera un crecimiento progresivo durante los primeros tres años, conforme a la expansión de la empresa en el mercado mexicano y el aumento de demanda de sus servicios.

4.4. Presupuesto

Para implementar el Plan de Recursos Humanos, se asignará un presupuesto que cubra los costos de reclutamiento, capacitación, beneficios y retención. A continuación, se presenta un presupuesto anual estimado para los primeros cinco años:

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reclutamiento y Selección	USD 50,000	USD 60,000	USD 70,000	USD 80,000	USD 90,000
Programas de Capacitación y Certificación	USD 100,000	USD 80	USD 80	USD 80	USD 80
Incentivos y Retención de Talento	USD 80,000	USD 90,000	USD 100,000	USD 110,000	USD 120,000
Programas de Bienestar y Flexibilidad Laboral	USD 30,000	USD 40,000	USD 50,000	USD 60,000	USD 70,000
Cultura de Sostenibilidad e Inclusión	USD 20,000	USD 25,000	USD 30,000	USD 35,000	USD 40,000
Total Presupuesto anual	USD 280,000	USD 215,080	USD 250,080	USD 285,080	USD 320,080

Este presupuesto refleja el compromiso de la empresa en crear un entorno laboral atractivo, que priorice el desarrollo profesional, la inclusión y la sostenibilidad, con el objetivo de fortalecer la lealtad del equipo y atraer talento de alta calidad en el mercado mexicano.

5. Plan de Finanzas

El Plan de Finanzas es una parte esencial para la ejecución y sostenibilidad del proyecto de expansión de la empresa en el mercado mexicano. Este plan tiene como finalidad asegurar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados, optimizar la rentabilidad, y garantizar una estructura de costos eficiente que permita a la empresa competir de manera sostenible en la industria automotriz.

5.1. Objetivo

El objetivo principal del Plan de Finanzas es optimizar la rentabilidad y la estructura de costos del negocio, asegurando la liquidez y estabilidad financiera de la empresa en el mercado mexicano. Además, el plan busca maximizar el retorno sobre la inversión (ROI) de las iniciativas estratégicas, como el desarrollo de infraestructura de recarga, la expansión de la red de distribución y los programas de responsabilidad social. Adicionalmente, se establece como meta garantizar fuentes de financiamiento sólidas para soportar el crecimiento de las operaciones y cumplir con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

5.2. Estrategia de finanzas

La estrategia de finanzas de la empresa se estructura en torno a tres pilares clave: la optimización de costos, la gestión del flujo de caja y la diversificación de las fuentes de financiamiento.

- **Optimización de Costos:**

La empresa implementará una estructura de costos eficiente para maximizar la rentabilidad. Esto se logrará mediante la negociación de términos favorables con proveedores, la adopción de prácticas de compras en volumen para reducir los costos, y la implementación de tecnologías que optimicen las operaciones. Además, se buscarán alianzas estratégicas para compartir costos de infraestructura, particularmente en el desarrollo de estaciones de recarga para vehículos eléctricos, lo cual representa una inversión significativa.

- **Gestión del Flujo de Caja:**

La gestión del flujo de caja será prioritaria para asegurar que la empresa disponga de liquidez suficiente para cubrir los gastos operativos, las inversiones en infraestructura y los programas de responsabilidad social corporativa. Se establecerán políticas de cobro efectivas para clientes, especialmente en el segmento B2B, y se optimizarán los tiempos de pago a proveedores para mantener un flujo de caja positivo. La empresa evaluará y monitoreará constantemente los ingresos y egresos para ajustar el presupuesto según las necesidades y oportunidades emergentes.

- **Diversificación de Fuentes de Financiamiento:**

Con el fin de financiar las inversiones iniciales y el crecimiento proyectado en México, la empresa empleará una combinación de fuentes de financiamiento, como financiamiento bancario, capital propio y asociaciones con inversionistas interesados en la sostenibilidad y la movilidad verde. La diversificación de fuentes de financiamiento reducirá la dependencia de una única fuente y permitirá a la empresa enfrentar contingencias económicas de manera más eficaz. Adicionalmente, se considerarán opciones de financiamiento sostenible, como bonos verdes o fondos de inversión enfocados en responsabilidad ambiental, que ofrecen condiciones favorables para proyectos de impacto positivo.

5.3. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para los primeros cinco años de operación en México, el cual abarca tanto los costos operativos como las inversiones estratégicas en infraestructura, marketing, recursos humanos y responsabilidad social. La asignación de recursos reflejada en este presupuesto está diseñada para apoyar los objetivos de crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado mexicano:

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operación	USD 4,810,000	USD 5,474,500	USD 5,548,525	USD 5,626,881	USD 5,709,848
Marketing	USD 406,000	USD 487,000	USD 550,500	USD 688,300	USD 778,200
Recursos Humanos	USD 280,000	USD 215,080	USD 250,080	USD 285,080	USD 320,080
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	USD 300,000	USD 360,000	USD 420,000	USD 480,000	USD 540,000
Total Presupuesto Anual	USD 5,796,000	USD 6,536,580	USD 6,769,105	USD 7,080,261	USD 7,348,128

Este presupuesto asegura que la empresa cuente con los recursos necesarios para ejecutar su plan de expansión en México, invirtiendo en infraestructura, operaciones, marketing, talento humano y responsabilidad social. La distribución de fondos en cada área refleja el compromiso de la empresa con un crecimiento rentable y sostenible, maximizando el impacto positivo de cada recurso asignado y mejorando la competitividad de la marca en el sector automotriz mexicano.

5.4. Estimación del plan estratégico

El plan estratégico de expansión de la empresa en México implica la realización de una serie de supuestos financieros, con el objetivo de proyectar los flujos de caja futuros bajo diferentes escenarios. Esto permitirá evaluar la viabilidad del plan de negocio y calcular el impacto financiero de la estrategia implementada. A continuación, se detallan los supuestos clave, el flujo de caja proyectado con y sin la estrategia de expansión, y el flujo de caja incremental.

5.5. Supuestos

Los supuestos financieros para la estimación del plan estratégico se basan en datos de mercado, tendencias económicas y proyecciones internas de la empresa. Los principales supuestos son:

- **Crecimiento de Ingresos:** Se estima que la demanda de vehículos eléctricos e híbridos en México crecerá anualmente en un 30% durante los primeros cinco años, impulsada por políticas gubernamentales de sostenibilidad y la mayor aceptación de vehículos sustentables entre los consumidores.
- Se proyecta que el precio de venta unitario del vehículo en promedio aumente un 5% anual por la inflación y factores externos.
- Al optar por eficiencias operativas y las economías de escala generadas por la red de distribución y alianzas estratégicas en el país, se está asumiendo un porcentaje de costo de venta con el valor equitativo del 70 % de los ingresos por ventas.
- El capital de trabajo cubre costos de ventas, responsabilidad social, gastos en administración y marketing por los primeros 10 meses de operación de JhonCorp. Esto implica un costo de capital de trabajo aproximado de USD 4,8 millones
- **Impuestos y Tasas:** Se considera una tasa impositiva del 35% sobre las utilidades generadas en México, en línea con la legislación fiscal del país. Fuente de Trading economics.

- Posterior al año 5 (2029), se proyecta continuar con la operación bajo un flujo de caja perpetuo y considerando una tasa de crecimiento gradual del 1%; con esta información, al 2030 se obtendrá un valor presente (VA) de la inversión.
- Inversión Inicial: La inversión inicial en infraestructura y capital de trabajo para la penetración del mercado mexicano se estima en USD 12 millones, al inicio del plan estratégico. De los cuales USD 4,8 millones es el capital de trabajo destinado en los primeros meses, y USD 7,2 millones aplica sobre la adquisición de oficinas administrativas centralizadas en región Centro Sur.
- Financiamiento y Costo de Capital; la empresa financiará parte de la inversión mediante financiamiento bancario por el monto de USD 4,2 millones de un total requerido de USD 12 millones, con una tasa de interés anual del 10% a 5 años, mientras que el costo de oportunidad del inversionista (COK) se estima en un 18.93 % bajo el sustento detallado a en la sección 5.5.1.
- Lo mencionado anteriormente para el financiamiento bancario implica que el 35% de los activos para iniciar el proyecto representa el endeudamiento, mientras que el 65% restante proviene de recursos propios (patrimonio).
- El financiamiento bancario queda autorizado bajo condiciones de amortización con método alemán (amortización constante) por un plazo de 5 años.
- La depreciación anual de los activos se calcula con un 5% sobre el monto de adquisición de oficinas administrativas.
- Cálculo de beta (B) apalancada: La beta con deuda mide la volatilidad de una empresa con capital y deuda en relación con la volatilidad del mercado. En ese sentido, un valor mayor que 1 significa que la empresa con financiamiento y capital tienen un impacto mayor al del mercado ante un aumento del precio. La fórmula se detalla a continuación.

$$B_{c/d} = B_s / d(1 + (1 - T) * (D/E))$$

Siendo las variables:

Bajo los datos de Damodaran, usamos ciertos parámetros como el Beta sin apalancar del sector automotriz retail, para definir la volatilidad frente a los cambios en dicho sector.

Parámetros	Valor
Beta Desapalancado (Bs/d)	1.04
Deuda con amortización método alemán (D)	35%
Patrimonio (E)	65%
Tasa impositiva (T)	35%

Beta de la industria Automotriz acorde a Damodaran:

- B sin deuda (B s/d) en US= 1.04
- Considerando que la deuda a financiar por el banco es del 45% de la inversión inicial, con amortización bajo el método alemán. Tenemos Deuda (D)=0.45
- T; es la tasa impositiva que exige el estado por los ingresos que genera las ventas. En este caso, por los montos anuales considerables del proyecto, se considera un 35%. Fuente de Tradingeconomics.
- El patrimonio es el complemento para llegar a 100% activo. Patrimonio (E)=0.55

Aplicando la formula:

$$Bc/d = 1.04 * (1 + (1 - 0.35) * (0.35 / 0.65)) = 1.4040$$

5.5.1. Cálculo de COK

Estimamos el costo de oportunidad (Cok) o también llamado tasa esperada por el inversionista (Ke) o tasa deuda así:

$$COK = Ke = Lr + Bc/d(Rm - Lr) + RP$$

Siendo las variables:

- Lr; representa la tasa libre de riesgo. Es la rentabilidad obtenida al invertir en un activo libre de riesgo. *Se asume un 4.5% según el índice de DatosMacro*, usando como referencia el bono de Estados Unidos.
- Rm-Lr; representa la prima de riesgo del mercado. Es la rentabilidad esperada por invertir en un activo con riesgo en un país a comparación de invertir en un activo libre

de riesgo en otro país. Se asume **un 8% según índice de DatosMacro**, usando como referencia el bono para activo en México (país con riesgo) frente a un activo de menor riesgo como Estados Unidos. Prima de riesgo del mercado mexicano frente al EE. UU.

- Rp; riesgo país. Mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación debido a factores que van más allá de los riesgos inherentes a un préstamo, en ese sentido, es un factor relevante para la inversión extranjera. **Se asume 3.2% acorde al valor promedio EMBIG MEXICO** del último año 2024. Fuente brindada por banco central de reserva (BCRP).

Aplicando la fórmula:

$$\text{COK} = \text{Ke} = 4.5\% + 1.4040 * (8\%) + 3.2\% = 18.93\%$$

5.5.2. Cálculo del WAAC

Estimamos el WAAC o también llamado “costo promedio ponderado del capital”, utilizado para descontar los flujos de caja futuros al valor actual cuando se trata de analizar un proyecto de inversión. A su vez se usa como comparativo para validar si genera rentabilidad el proyecto bajo los costos de capital propuesto.

$$\text{WAAC} = \text{Kd}(1-T) * \text{D}/(\text{D}+\text{E}) + \text{Ke} * [\text{E}/(\text{D}+\text{E})]$$

Siendo las variables:

$\text{Ke} = \text{CoK}$ representa el costo de capital. El valor es 19.63%, fue calculado anteriormente

Kd , es el costo de la deuda o tasa de interés que asigna la entidad financiera por el préstamo. En este caso se considera una tasa de 9.5%

$\text{D}/(\text{D}+\text{E})$ representa la deuda sobre los activos de la empresa. El valor de la deuda (D) es 45%

$\text{E}/(\text{D}+\text{E})$ representa el patrimonio sobre los activos de la empresa. El valor de Equity (E) es 55%

T es la tasa impositiva que exige el estado por los ingresos que genera las ventas. En este caso, se considera un 35% bajo la fuente de Trading economics

Aplicando la fórmula:

$$\text{WAAC} = 10\% * (1-0.35) * 0.35 + 18.93\% * (0.65) = 14.58\%$$

5.5.3. Resumen de variables financieras a considerar

Como resumen, se muestra el siguiente consolidado el costo de capital K_e (COK) y WAAC:

Tabla 26

Resumen de variables financieras consideradas para la evaluación y proyección del flujo de caja

Parámetros	Valor
Beta Desapalancado (Bs/d)	1.04
Prima de riesgo de mercado (Rm-Lr)	8.0%
Tasa libre de riesgo (Lr)	4.5%
Tasa de interés o Costo de la deuda (Kd)	10%
Deuda con amortización método alemán (D)	35.0%
Tasa impositiva (IR)	35.0%
Patrimonio (E)	65.00%
Riesgo país (México)	3.20%
Beta apalancado (Bc/d)	1.4040
Costo de capital (Cok) (Ke)	18.93%
Tasa WAAC	14.58%

Sobre el Flujo de caja con deuda, hacemos la evaluación financiera bajo distintos métodos, aquí se asume desde el inicio que la deuda pasará por un pago al banco por un tiempo de préstamo a 5 años bajo el método Alemán (amortización constante), y una tasa de interés anual del 10 %.

5.6. Estado de resultados proyectados del periodo 2025- 2029

El estado de resultados proyectado contempla la venta de 600 vehículos en el primer año y una expectativa de superar los 1,700 vehículos para el 2029 como parte de los objetivos al plan de negocio. Ello implica un crecimiento anual de vehículos al 30%. Además, el precio inicial por unidad de los vehículos es de USD 25,000 y el final en 2029 será de USD 30,400, lo cual implica un crecimiento del 5% anual aproximadamente en el precio, con base en la inflación.

Los gastos de administración y ventas se explican en el plan de marketing, en el cual se exponen la estrategia comercial, y el empleo de concesionarios y diversos canales de venta y posventa; por otro lado, también se explican en el plan de recursos humanos, en el cual se presentan los perfiles requeridos y la estrategia de retención del talento.

En la Tabla 30, se presenta el estado de resultados proyectados al 2029.

Tabla 27

Estado de resultados proyectado a 2029 (en miles de dólares)

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Ventas	15,000.00	20,698.00	28,325.00	38,860.00	52,896.00
Número de vehículos (Unidades)	600.00	790.00	1,030.00	1,340.00	1,740.00
Precio por unidad	25.00	26.20	27.50	29.00	30.40
Costo de ventas	- 10,500.00	- 14,488.60	- 19,827.50	- 27,202.00	- 37,027.20
Margen bruto	4,500.00	6,209.40	8,497.50	11,658.00	15,868.80
Gastos de administración, ventas y otros	- 986.00	- 1,062.08	- 1,220.58	- 1,453.38	- 1,638.28
Depreciación	- 360.00	- 360.00	- 360.00	- 360.00	- 360.00
Utilidad operativa	3,154.00	4,787.32	6,916.92	9,844.62	13,870.52
Gastos financieros	- 420.00	- 336.00	- 252.00	- 168.00	- 84.00
Utilidad antes de Impuestos	2,734.00	4,451.32	6,664.92	9,676.62	13,786.52
Impuestos	- 956.90	- 1,557.96	- 2,332.72	- 3,386.82	- 4,825.28
Utilidad neta	1,777.10	2,893.36	4,332.20	6,289.80	8,961.24

Fuente: elaboración propia

Considerando que la inversión inicial es de US 12,000 (Miles de dólares), tenemos para el año 2025 una rentabilidad sobre la inversión (ROI) de 14,81%. significa que por cada 1,000 dólares de inversión se obtiene una rentabilidad de 148 dólares aproximadamente.

5.7. Flujo de caja con estrategia y financiamiento

El flujo de caja con la estrategia de expansión proyecta los ingresos y egresos en función de la implementación completa del plan estratégico, incluyendo el desarrollo de infraestructura de recarga, campañas de marketing y programas de RSC. La estimación de flujo de caja con estrategia considera un crecimiento gradual de los ingresos y una mejora en los márgenes de operación debido a las alianzas estratégicas y la fidelización de clientes.

El flujo de caja contiene información sobre el flujo de financiamiento y sobre cómo ayuda a JhonCorp en la reducción de impuestos y en conseguir ingresos positivos a lo largo de la vida del proyecto.

Tabla 31*Flujo de caja con financiamiento (en miles de dólares)*

Concepto	Inversión	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Ventas	- 12,000.00	15,000.00	20,698.00	28,325.00	38,860.00	52,896.00
Número de vehículos (Unidades)		600.00	790.00	1,030.00	1,340.00	1,740.00
Precio por unidad		25.00	26.20	27.50	29.00	30.40
Costo de ventas		10,500.00	14,488.60	19,827.50	27,202.00	37,027.20
Gastos de administración, ventas u otros		986.00	1,062.08	1,220.58	1,453.38	1,638.28
Depreciación		360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Utilidad antes de impuesto		3,154.00	4,787.32	6,916.92	9,844.62	13,870.52
Impuestos		1,103.90	1,675.56	2,420.92	3,445.62	4,854.68
Dev Depreciacion		360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Flujo Operación		2,410.10	3,471.76	4,856.00	6,759.00	9,375.84
Perpetuidad con crecimiento constante						69,727.82
Flujo de empresa (FCFF)	- 12,000.00	2,410.10	3,471.76	4,856.00	6,759.00	79,103.66
Valor presente (para el Payback)		2,103.41	2,644.39	3,228.07	3,921.35	40,053.21
Capital prestado (amortización)	4,200.00	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
Saldo deuda		3,360.00	2,520.00	1,680.00	840.00	-
Interés		420.00	336.00	252.00	168.00	84.00
Impuesto sobre intereses		147.00	117.60	88.20	58.80	29.40
Flujo de patrimonio (FCFE)	- 7,800.00	1,297.10	2,413.36	3,852.20	5,809.80	78,209.06
Valor presente (para el Payback)		1,090.62	1,706.18	2,289.88	2,903.80	32,867.26

Fuente. Elaboración propia

Sobre el flujo de caja proyectado del 2030 en adelante, se asume que el proyecto trabajará de manera perpetua con flujos en crecimiento a una tasa constante (g) del 1%.

La perpetuidad con flujo bajo tasa de crecimiento constante genera un valor presente, que se calculó de la siguiente forma:

$$\text{Valor actual_flujos_perpetuos} = \text{FCFF}_{2029} * (1+g) / (\text{WACC}-g)$$

Aplicando la formula (en miles de dólares):

$$\text{VA_flujos_perpetuos} = 9,375.84 * (1+1\%) / (14.58\% - 1\%) = 69,727.82$$

De esta forma, el valor presente de la inversión sin deuda (FCFF) en el 2029 alcanzaría una suma de 79,103.66 (miles de dólares), que es el resultado del valor presente por los flujos futuros (2030 en adelante) con monto de 69,727.82 (miles de dólares) sumado al valor presente en el 2029 por las operaciones del año con monto 9,375.84 (miles de dólares).

5.7.1. Resultados de los indicadores de rentabilidad para escenario flujo sin deuda

Se realizan distintas alternativas para validar rentabilidad del proyecto bajo capital de la empresa:

- a) Valor actual neto Económico: Pasamos a valor presente cada periodo de caja considerando la tasa WAAC, siendo la formula así:

$$VA_1 = \text{Valor Futuro}_{2025} * (1+WAAC)^{-1}$$

$$VA_2 = \text{Valor Futuro}_{2026} * (1+WAAC)^{-2}$$

$$VA_3 = \text{Valor Futuro}_{2027} * (1+WAAC)^{-3}$$

$$VA_4 = \text{Valor Futuro}_{2028} * (1+WAAC)^{-4}$$

$$VA_5 = \text{Valor Futuro}_{2029} * (1+WAAC)^{-5}$$

$$VA_total = VA_1 + VA_2 + VA_3 + VA_4 + VA_5$$

$$VAN \text{ económico} = VA_{\text{año}0} + VA_Total$$

Resultando un VAN positivo de 39,950.43 miles de dólares. Al ser positivo significa que genera beneficio económico.

- b) Calculamos el TIR Económico alcanzando un valor de 62%, es la tasa de retorno en el cual el valor presente acumulado de todos los flujos futuros alcanza al valor de inversión inicial; resultando que la tasa de descuento es mayor a la tasa WAAC (14.58%), significa que la tasa de retorno es mayor a todos los costos asociados a la empresa que evalúan temas de financiación y de mercado, lo que significa que la empresa crea valor.
- c) Payback: al sumar el valor presente (o también llamado valor actual) año tras año en el flujo de forma acumulada, se observa que al año 6 se recupera la inversión inicial.

5.7.2. Resultados de los indicadores de rentabilidad para escenario flujo con deuda

Se realizan distintas alternativas para validar rentabilidad del proyecto bajo financiamiento:

- a) Valor actual neto financiero (VANF): Pasamos a valor presente cada periodo de caja considerando la tasa COK, siendo la formula así:

$$VA_1 = \text{Valor Futuro}_{2025} * (1+COK)^{-1}$$

$$VA_2 = \text{Valor Futuro}_{2026} * (1+COK)^{-2}$$

$$VA_3 = \text{Valor Futuro}_{2027} * (1+COK)^{-3}$$

$$VA_4 = \text{Valor Futuro}_{2028} * (1+COK)^{-4}$$

$$VA_5 = \text{Valor Futuro}_{2029} * (1+COK)^{-5}$$

$$VA_{total} = VA_1 + VA_2 + VA_3 + VA_4 + VA_5$$

$$VAN_{financiero} = V_{año0} + VA_{Total}$$

Resultando un VAN positivo de 46,728 miles de dólares. Al ser positivo genera beneficio económico.

- b) Calculamos el TIR Financiero alcanzando un valor de 74.06%, es la tasa de descuento en el cual el valor presente acumulado de todos los flujos futuros alcanza al valor de inversión inicial; resultando que la tasa de descuento es mayor a la tasa COK (18.93%), significa que la tasa de retorno es mayor a la tasa esperada por el inversionista, lo que significa que es rentable el proyecto para el mismo.
- c) Payback: al sumar el valor presente (o también llamado valor actual) año tras año en el flujo de forma acumulada, se observa que al año 5 se recupera la inversión inicial.

5.7.3. Análisis de sensibilidad

Se realiza el análisis de sensibilidad para estudiar cuan sensible es nuestro resultado en proyectos de inversión a cambios que se puedan producir en cada variable del modelo, como por ejemplo cambios en la tasa de descuento (Cok), unidades vendidas, precio unitario, monto de inversión; de esta forma tomamos mejores decisiones considerando las variables que generan mayor y menor impacto.

Para el análisis, usaremos como variables, las unidades vendidas, el precio unitario, el costo de ventas, el monto de la inversión al proyecto y costo de capital (Cok), haciendo los cambios a una sola variable a la vez.

Tabla 32

Análisis de sensibilidad (variación de distintas variables para medir efecto del Valor del proyecto)

Sensibilidad a:	Nivel	Monto o cantidad	VPN financiero (Valor presente neto)		% de variación
Unidades vendidas en 5 primeros años	20% menos	4,400	USD	23,266.61	-29.62%
	Inicial	5,500	USD	33,057.74	0.00%
	20% mas	6,600	USD	42,848.86	29.62%
Precio unitario 1er año (5% inflación anual) (en miles de dólares)	20% menos	USD 20	USD	23,266.61	-29.62%
	Inicial	USD 25	USD	33,057.74	0.00%
	20% mas	USD 30	USD	42,848.86	29.62%
costo de ventas 1er año (en miles de dólares)	20% menos	USD 8,400	USD	55,903.70	69.11%
	Inicial	USD 10,500	USD	33,057.74	0.00%
	20% mas	USD 12,600	USD	10,211.77	-69.11%
Inversión inicial (en miles de dólares)	20% menos	USD 9,600	USD	34,984.09	5.83%
	Inicial	USD 12,000	USD	33,057.74	0.00%
	20% mas	USD 14,400	USD	31,131.39	-5.83%
Costo de oportunidad (COK)	20% menos	15.14%	USD	47,264.42	42.98%
	Inicial	18.93%	USD	33,057.74	0.00%
	20% mas	22.72%	USD	23,758.86	-28.13%

Fuente: elaboración propia

Del cuadro anterior, el proyecto es más sensible al cambio ante una variación en el costo de ventas y es menos sensible al cambio en la inversión inicial (que involucra capital y oficina central).

Existe un mejor resultado del proyecto ante una disminución en el costo de capital (COK), siendo este último posible si se presenta una reducción del riesgo en el mercado mexicano (riesgo país y/o prima de riesgo). Por otro lado, existe un menor resultado del proyecto ante un

aumento en el costo de capital (COK), siendo este último posible si aumenta el riesgo en el mercado mexicano.

Bajo lo mencionado en el efecto causado por una variación en el costo de capital (COK), se puede inferir que la sensibilidad del proyecto genera un impacto positivo en mayor medida al impacto negativo bajo la misma variación.

Si bien la inversión inicial es menos sensible al resultado financiero del proyecto, pero no debe descuidarse ya que parte de este aporta en la inversión de la oficina central administrativa con todos los implementos que aporten a la experiencia al cliente en tiempo real “test drive” como parte de la estrategia comercial.

5.8. Flujo de caja sin estrategia

El flujo de caja sin la implementación de la estrategia de expansión refleja los ingresos y egresos en un escenario donde la empresa opera sin realizar las inversiones adecuadas en infraestructura, marketing y programas de sostenibilidad. Este flujo de caja proyecta ingresos más bajos y un crecimiento limitado debido a la falta de posicionamiento y expansión en el mercado.

Por la solidez financiera de la empresa se hará inversión de capital para instalación de una oficina como punto central sin acudir a préstamos financieros, sin embargo, no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de negocio bajo las proyecciones.

Se debe considerar que el costo de ventas representa al menos el 75% de las ventas al no considerar estrategias claves como metodología *just-in-time* (JIT) para el manejo de inventario y producción, como otras estrategias de marketing y ventas no previstos.

El precio por unidad también es mayor para intentar compensar los costos de ventas y controlar margen, sin embargo, esto en el tiempo también se verá afectado en las ventas anuales por la calidad y precio de la competencia.

Tabla 32
Flujo de caja (en miles de dólares)

Concepto	Inversión	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Ventas	- 3,000.00	8,400.00	7,938.00	7,700.00	6,480.00	6,800.00
Numero de vehiculos (Unidades)		300.00	270.00	250.00	200.00	200.00
Precio por unidad		28.00	29.40	30.80	32.40	34.00
Costo de ventas		- 6,300.00	- 5,953.50	- 5,775.00	- 4,860.00	- 5,100.00
Gastos de administración y ventas		- 591.60	- 531.04	- 671.32	- 799.36	- 901.05
Depreciación		- 150.00	- 150.00	- 150.00	- 150.00	- 150.00
Utilidad antes de impuesto		1,358.40	1,303.46	1,103.68	670.64	648.95
Impuestos		- 475.44	- 456.21	- 386.29	- 234.72	- 227.13
Dev Depreciacion		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Flujo Operación		1,032.96	997.25	867.39	585.92	571.81
Perpetuidad fija						3,569.38
Flujo de empresa (FCFF)	- 3,000.00	1,032.96	997.25	867.39	585.92	4,141.20
Valor presente (para el Payback)		890.33	740.86	555.41	323.37	1,969.98

Fuente. Elaboración propia.

Primero, calculamos el WACC para este escenario. Al no tener endeudamiento, y considerando los mismos factores financieros de riesgos en el sector y país, se calcula del siguiente modo:

$$WAAC = K_d(1-T) * D/(D+E) + K_e * [E/(D+E)]$$

En este caso la deuda (D) es cero %, y el patrimonio (E) es del 100%.

$$WAAC = K_e$$

Primero, se calcula el costo de capital (Ke), que se determina en base a las siguientes variables Beta sin deuda que ya se sustentaron para el mercado anteriormente.

- B sin deuda (B s/d) en US= 1.04
- Tasa libre de riesgo (Lr) a 4.5%
- Prima de riesgo de mercado (Rm-Lr) al 8%
- Riesgo país (Rp) a 3.2%

$$K_e = L_r + B_{s/d} * (R_m - L_r) + R_p$$

$$K_e = 4.5\% + 1.04 * (8\%) + 3.2\% = 16.02\%$$

El WAAC = Ke = 16.02%

Sobre el flujo de caja proyectado del 2030 en adelante, se considera que el proyecto trabajará con flujos perpetuos sin tasa de crecimiento, existiendo incluso el riesgo que el flujo se vea reducido en el tiempo al no disponer de un plan estratégico adaptable en el tiempo, con el soporte, acceso y disponibilidad de equipamiento que necesita el segmento a pasos acelerados.

La perpetuidad con flujo constante genera un valor presente, que se calculó de la siguiente forma:

$$VA \text{ flujos perpetuos} = FCFE_{2029} / WACC$$

Aplicando la formula (en miles de dólares):

$$VA \text{ flujos perpetuos} = 571.81 / 16.02\% = 3,569.38$$

De esta forma, el valor presente de la inversión en el 2029 alcanzaría una suma de 4,141.20 (miles de dólares), que es el resultado del valor presente por los flujos futuros (2030 en adelante) con monto de 3,569.38 (miles de dólares) sumado al valor presente en el 2029 por las operaciones del año con monto 571.81 (miles de dólares).

5.8.1. Resultados de los indicadores de rentabilidad para escenario flujo

Pasamos a valor presente cada resultado de caja, y calculamos las distintas formas de validar la rentabilidad del proyecto, sin embargo, resaltamos el PAYBACK (periodo de retorno de la inversión), en vista que el proyecto es rentable posterior al 2029, lo que no permitiría a la empresa alcanzar sus objetivos tales como rentabilidad en los primeros 5 años, cantidad de vehículos vendidos al 2029 mayor igual a 1,700 unidades, nivel de recomendación del usuario, entre otros.

Se muestra los detalles:

- a) Valor actual neto Económico: Pasamos a valor presente cada periodo de caja considerando la tasa WAAC, siendo la formula así:

$$VA_1 = \text{Valor Futuro}_{2025} * (1+WAAC)^{-1}$$

$$VA_2 = \text{Valor Futuro}_{2026} * (1+WAAC)^{-2}$$

$$VA_3 = \text{Valor Futuro}_{2027} * (1+WAAC)^{-3}$$

$$VA_4 = \text{Valor Futuro}_{2028} * (1+WAAC)^{-4}$$

$$VA_5 = \text{Valor Futuro}_{2029} * (1+WAAC)^{-5}$$

$$VA_{\text{total}} = VA_1 + VA_2 + VA_3 + VA_4 + VA_5$$

$$\text{VAN económico} = \text{VA}_{\text{año0}} + \text{VA}_{\text{Total}}$$

Resultando un VAN positivo de 1,479.96 miles de dólares. Al ser positivo significa que genera beneficio económico.

- b) Calculamos el TIR Económico alcanzando un valor de 31%, es la tasa de retorno en el cual el valor presente acumulado de todos los flujos futuros alcanza al valor de inversión inicial; resultando que la tasa de retorno es mayor a la tasa WAAC (16.02%), significa que la tasa de retorno es mayor a todos los costos asociados a la empresa que evalúan temas de financiación y de mercado, lo que significa que la empresa crea valor.
- c) Payback: al sumar el valor presente (o también llamado valor actual) año tras año en el flujo de forma acumulada, se observa que muy posterior al año 5 se recupera la inversión inicial.

5.9. Flujo de caja incremental

El flujo de caja incremental compara la diferencia en flujos de caja netos entre el escenario con y sin estrategia. Este flujo de caja incremental representa el valor adicional generado por la implementación del plan estratégico, ayudando a evaluar el impacto financiero de la expansión y a calcular el retorno de la inversión en términos de beneficios económicos.

Concepto	Inversión (año 2024)	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de caja empresa (FCFF) con estrategia	- 12,000.00	2,410.10	3,471.76	4,856.00	6,759.00	79,103.66
Flujo de caja empresa (FCFF) sin estrategia	- 3,000.00	1,032.96	997.25	867.39	585.92	4,141.20
Flujo de caja incremental	- 9,000.00	1,377.14	2,474.51	3,988.61	6,173.09	74,962.47

La estimación de los flujos de caja muestra un incremento significativo en el valor generado por la implementación de la estrategia de expansión, destacando su viabilidad y el atractivo financiero del proyecto. Estos resultados subrayan el impacto positivo de las inversiones en infraestructura, marketing y responsabilidad social en el posicionamiento de la empresa en el mercado mexicano, proporcionando una base financiera sólida para un crecimiento sostenible.

Capítulo VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- **Viabilidad de la Expansión en el Mercado Mexicano**

El análisis de mercado realizado en esta tesis demuestra que México presenta una oportunidad viable y prometedora para la expansión de la empresa. La creciente demanda de vehículos eléctricos e híbridos, impulsada por políticas gubernamentales de sostenibilidad y una mayor concienciación ambiental entre los consumidores, posiciona a México como un mercado estratégico. La empresa cuenta con las capacidades técnicas, logísticas y financieras necesarias para entrar en este mercado y posicionarse como un líder en movilidad sostenible.

- **Estrategia de Diferenciación**

La estrategia de diferenciación basada en el diseño innovador, el alto rendimiento de batería y una experiencia de usuario enriquecida se alinea efectivamente con las preferencias del consumidor objetivo en México. Los esfuerzos en personalización y postventa permiten a la empresa ofrecer un valor añadido frente a competidores locales e internacionales, fortaleciendo su posición en el mercado y promoviendo la fidelización del cliente.

- **Impacto Positivo de la Responsabilidad Social Corporativa**

El Plan de Responsabilidad Social Corporativa propuesto no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental mediante la reducción de la huella de carbono y el desarrollo de infraestructura de recarga sostenible, sino que también promueve un impacto social positivo al generar empleo local, programas de capacitación, y educación en movilidad sustentable. Este enfoque refuerza la reputación de la empresa y su compromiso con las comunidades en las que opera, lo cual es un diferenciador clave en un mercado que valora cada vez más la responsabilidad social corporativa.

- **Sostenibilidad Financiera**

La estimación de los flujos de caja proyectados con la implementación de la estrategia confirma la sostenibilidad financiera del proyecto. La empresa podrá alcanzar un crecimiento sostenido y mejorar su rentabilidad, aprovechando las economías de escala y optimizando la estructura de costos operativos. El flujo de caja incremental destaca

la relevancia y el retorno de la inversión de la estrategia de expansión, asegurando que el proyecto sea financieramente viable y beneficioso en el largo plazo.

- **Importancia de la Innovación en Recursos Humanos**

- El Plan de Recursos Humanos subraya la necesidad de contar con un equipo capacitado y comprometido con los valores de sostenibilidad y servicio al cliente de la empresa. La implementación de programas de capacitación y retención de talento permitirá a la empresa consolidar un equipo alineado con su visión, mejorando así la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado mexicano.
- Hacer el análisis de flujo con y sin apalancamiento nos permite validar de manera efectiva si existe rendimiento para el inversionista (primer caso) y rendimiento para la empresa (segundo caso), sumado a identificar el periodo futuro en el cual se recupera la inversión; de esta forma se pueden tomar decisiones estratégicas en la empresa.
- El análisis de sensibilidad para el flujo de caja con estrategia nos permitió identificar que una variación el “costo de ventas” genera un mayor impacto en el valor presente neto del proyecto frente a otras variables del modelo; en ese sentido, es importante doblar esfuerzos de supervisión en los costos de ventas para asegurar que los mismos no superen el 70 % de las ventas.

2. Recomendaciones

- **Fortalecer Alianzas Estratégicas Locales**

Para asegurar el éxito de la expansión, se recomienda fortalecer alianzas con proveedores locales de infraestructura y con empresas de energía que apoyen el desarrollo de estaciones de recarga para vehículos eléctricos. Estas alianzas permitirán no solo optimizar los costos, sino también aumentar la visibilidad de la empresa y mejorar el acceso a la infraestructura necesaria para los usuarios de vehículos eléctricos.

- **Monitorear y Adaptar la Estrategia de Marketing Digital**

Dado que el mercado objetivo se caracteriza por ser conocedor de la tecnología y estar activo en redes digitales, es crucial mantener una estrategia de marketing digital actualizada y alineada con las tendencias de consumo en el mercado automotriz. Esto implica realizar estudios de mercado periódicos para ajustar las campañas digitales, personalizar los mensajes y optimizar la experiencia del usuario en plataformas digitales.

- **Implementar un Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental**

Para reforzar la autenticidad de su compromiso con la sostenibilidad, se recomienda implementar un sistema de evaluación de impacto ambiental que mida la huella de carbono y otros indicadores de sostenibilidad en las operaciones de la empresa en México. Los resultados de estas evaluaciones podrán ser utilizados para mejorar continuamente las prácticas empresariales y fortalecer la imagen de marca ante un público cada vez más consciente de los temas ambientales.

- **Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente**

Considerando la importancia de la experiencia de usuario y la retención de clientes en el éxito de la estrategia, se recomienda crear un programa de fidelización que incluya beneficios exclusivos, descuentos en servicios de mantenimiento y oportunidades de participación en eventos de sostenibilidad. Este programa puede aumentar la lealtad de los clientes y diferenciar a la empresa de la competencia en el sector.

- **Evaluar Oportunidades de Expansión Regional**

Una vez consolidada la posición de la empresa en las principales ciudades de México, se sugiere evaluar la expansión hacia otras áreas metropolitanas y regiones donde la demanda de vehículos eléctricos e híbridos esté en crecimiento. Esto permitirá a la empresa capitalizar nuevas oportunidades y maximizar su cuota de mercado en el país.

- **Revisión y Optimización Continua del Plan Financiero**

Dado que el contexto económico puede cambiar, se recomienda revisar anualmente el plan financiero para adaptarse a las fluctuaciones del mercado, costos de operación y tasas de financiamiento. Esta revisión permitirá a la empresa realizar ajustes oportunos en el presupuesto, identificar áreas de mejora en la estructura de costos, y asegurar la rentabilidad del proyecto en el largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, Sep - Oct, Vol. 35 no 5, pp.113-124.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). (s.f.). *Producción y vehículos ligeros*. Recuperado de <https://amia.com.mx/vehiculosligeros/>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) (2024). *Exportación y producción de vehículos en México*. Recuperado de <https://www.visionautomotriz.com.mx/47290/nuevo-record-en-produccion-y-exportacion-de-vehiculos-en-mexico-amia/>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). Riesgo país. *Utilizando valores de referencia del último año para determinar el riesgo (tasa de interés EMBIG) en el país de México*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04713XD/html/2024-01-01/2024-12-04/>
- Carlos, J. (2024). *México y los autos eléctricos*. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/tecnologia/vehiculos-electricos-panorama-presente-y-futuro/>
- Damodaran, A. (s.f.). *Beta de la industria Automotriz retail. Utilizando valores de referencia para los cálculos financieros de volatilidad en el sector*. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (s.f.). *Tasa impositiva. Utilizando valores de referencia para la tasa de impuesto a las ventas en el país de México*. Recuperado de <https://tradingeconomics.com/mexico/personal-income-tax-rate>
- Damodaran, A. (s.f.). *Prima de riesgo del mercado. Utilizando valores de referencia para determinar la brecha de puntuación entre el riesgo de mercado en el país de México frente al riesgo menor en Estados Unidos*. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson.
<https://laurabatres.wordpress.com/wpcontent/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Deloitte (2024). Sector automotriz en México. *El futuro de las tecnologías automotrices en México*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/Futuro-Tecnologia-Automotriz-en-Mexico.pdf>
- Deloitte. (2024). *Comprar un auto en México: ¿Cuál es 'la ruta a seguir'?*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/comprar-auto-mas-que-necesidad.html>
- Driving Mobility for Europe. (2024). *The importance of fast chargers in supporting electric vehicle adoption*. Recuperado de <https://www.acea.auto/nav/?content=figures&tag=electric-vehicles>
- El Economista. (2023). *Información de ventas de autos híbridos y eléctricos al 2023*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Ventas-de-autos-hibridos-y-electricos-recobraron-impetu-en-el-2023-20240307-0064.html>
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). Capítulo 2: El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de los competidores. *En Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. (36-66). Séptima edición. Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). *Información de ventas, inflación, demografía, volumen de vehículos México*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=vehiculos+hibridos>
- Kotler, P & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philipkotler-1.pdf>
- Kovacevic, A., & Majluf, N. (1993). Six Stages of IT Strategic Management. *Sloan Management Review*, 34(4), 77.
<https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/six-stages-strategic-management/docview/224962141/se-2>

- Luna, T. D. (2024, Mar 28). ¿Cuántas marcas chinas de autos hay en México? La lista se triplicó. *Expansión* <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/cuántas-marcas-chinas-de-autos-hay-en-méxico-la/docview/3015062152/se-2>
- Luna, T. D. (2024, Dec 26). Las ventas de autos eléctricos crecen más de 50%. Estos son los más pedidos. *Expansión* <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/las-ventas-de-autos-eléctricos-crecen-más-50/docview/3149670585/se-2>
- Maria, S. A., & Norberto Hernán Morales Merchán. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. *3C Empresa*, 5(1), 29-46. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Metalmecánica. (2023). *Es inevitable hablar del futuro crecimiento de la industria y fabricación de autopartes en México, aquí un resumen de cómo está el sector.* Recuperado de <https://www.metalmecanica.com/es/noticias/estas-son-las-autopartes-que-se-maquinan-en-mexico>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Patrick van der Pijl. https://www.academia.edu/download/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_delos_de_Negocio_en_Espanol.pdf
- Palacio, K. (2024, May 07). ¿Cuál es el costo de cargar un vehículo eléctrico en México? *Dinero* *En Imagen* <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/cuál-es-el-coste-de-cargar-un-vehículo-eléctrico/docview/3052363284/se-2>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia. Trigésima octava reimpresión.* Grupo Editorial Patria
- Ramón, R. (2024). *La demanda eléctrica mundial para vehículos eléctricos se multiplicará por siete hasta 2030.* *El Periódico de la Energía.* Recuperado de <https://elperiodicodelaenergia.com/la-demanda-electrica-mundial-para-vehiculos-electricos-se-multiplicara-por-siete-hasta-2030/>
- Tong, J. (2021). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión.* Libro físico.

Anexos

Anexo 1 Unidades vendidas 2023

Mes	Entidad Federativa	Unidades Vehiculares Eléctricas	Unidades Vehiculares Híbridas Plugin	Unidades Vehiculares Híbridas	UNI VEND TOTAL
Enero	Ciudad de México	180	147	720	1047
	México	59	25	473	557
	Morelos	4	12	53	69
Febrero	Ciudad de México	249	82	728	1059
	México	75	17	493	585
	Morelos	3	6	69	78
Marzo	Ciudad de México	463	122	671	1256
	México	136	45	392	573
	Morelos	2	9	55	66
Abril	Ciudad de México	563	104	524	1191
	México	160	21	303	484
	Morelos	8	10	28	46
Mayo	Ciudad de México	359	144	773	1276
	México	182	30	488	700
	Morelos	6	4	52	62
Junio	Ciudad de México	442	194	1.220	1856
	México	237	46	648	931
	Morelos	5	5	95	105
Julio	Ciudad de México	274	149	1.028	1451
	México	170	43	612	825
	Morelos	8	9	52	69
Agosto	Ciudad de México	642	149	968	1759
	México	199	41	505	745
	Morelos	2	7	79	88
Septiembre	Ciudad de México	421	150	897	1468
	México	209	41	772	1022
	Morelos	6	10	63	79
Octubre	Ciudad de México	439	179	1.075	1693
	México	234	59	613	906
	Morelos	10	9	67	86
Noviembre	Ciudad de México	900	201	1.416	2517
	México	252	57	758	1067
	Morelos	11	7	89	107
Diciembre	Ciudad de México	653	227	1.423	2303
	México	731	64	1.021	1816
	Morelos	21	12	63	96
				AÑO 2023	30.038

Anexo 2 Unidades vendidas 2024

Mes	Entidad Federativa	Unidades Vehiculares Eléctricas	Unidades Vehiculares Híbridas Plugin	Unidades Vehiculares Híbridas	UNI VEND TOTAL
Enero	Ciudad de México	630	170	1.276	2076
	México	228	39	727	994
	Morelos	7	8	119	134
Febrero	Ciudad de México	489	170	1.253	1912
	México	437	41	849	1327
	Morelos	20	7	77	104
Marzo	Ciudad de México	986	160	1.503	2649
	México	287	49	903	1239
	Morelos	29	6	65	100
Abril	Ciudad de México	680	298	1.498	2476
	México	423	58	865	1346
	Morelos	17	11	94	122
Mayo	Ciudad de México	1.039	202	1.463	2704
	México	433	49	933	1415
	Morelos	37	8	68	113
Junio	Ciudad de México	1.382	329	1.687	3398
	México	260	52	882	1194
	Morelos	45	9	82	136
Julio	Ciudad de México	950	261	1.824	3035
	México	609	54	1.059	1722
	Morelos	19	14	95	128
Agosto	Ciudad de México	611	223	1.872	2706
	México	191	43	1.089	1323
	Morelos	19	15	124	158
Septiembre	Ciudad de México	822	241	1.753	2816
	México	210	86	1.166	1462
	Morelos	20	13	105	138
Octubre	Ciudad de México	977	319	1.794	3090
	México	193	85	1.359	1637
	Morelos	17	20	97	134
Noviembre	Ciudad de México	808	377	2.235	3420
	México	181	98	1.259	1538
	Morelos	23	11	127	161
Diciembre	Ciudad de México	-	-	-	0
	México	-	-	-	0
	Morelos	-	-	-	0
				AÑO 2024	46.907

Anexo 3 Venta de vehículos

Marca	Diciembre			Enero-diciembre		
	2022	2023	Var. %	2022	2023	Var. %
Total	123 282	142 959	15.96	1 094 728	1 361 433	24.36
Afiliadas	120 498	139 734	15.96	1 072 057	1 330 716	24.13
Acura	0	80	n.c.	865	1 120	29.5
Audi	1 131	1 343	18.7	9 884	13 109	32.6
Bentley	2	3	50.0	16	20	25.0
BMW Group ^{a/}	1 803	1 956	8.5	16 139	17 703	9.7
Chirey Motor ^{b/}	2 420	2 961	22.4	8 670	38 484	343.9
Ford Motor	4 400	5 696	29.5	41 357	47 968	16.0
General Motors	18 900	19 674	4.1	165 117	184 051	11.5
Honda	2 900	3 741	29.0	39 095	37 791	- 3.3
Hyundai	3 314	5 211	57.2	41 357	49 757	20.3
Infiniti	84	91	8.3	847	988	16.6
Isuzu	122	142	16.4	1 585	1 468	- 7.4
Jaguar	8	9	12.5	100	86	- 14.0
KIA	7 351	7 907	7.6	89 140	93 490	4.9
Land Rover	64	166	159.4	1 083	1 763	62.8
Lexus	224	281	25.4	1 700	2 681	57.7
Lincoln	110	112	1.8	1 333	1 274	- 4.4
Mazda	7 185	7 304	1.7	48 275	76 017	57.5
Mercedes Benz	1 593	1 435	- 9.9	15 515	14 386	- 7.3
MG Motor	5 271	8 320	57.8	48 112	60 128	25.0
Mitsubishi	1 465	1 814	23.8	19 622	19 183	- 2.2
Nissan	22 975	24 514	6.7	168 940	241 056	42.7
Porsche	184	152	- 17.4	1 400	1 673	19.5
Renault	3 906	5 453	39.6	36 598	43 779	19.6
SEAT	944	2 197	132.7	11 895	21 159	77.9
Stellantis ^{c/}	8 935	11 986	34.1	74 417	96 795	30.1
Subaru	451	534	18.4	2 258	4 001	77.2
Suzuki	4 485	3 911	- 12.8	40 366	37 372	- 7.4
Toyota	10 993	10 839	- 1.4	96 387	104 113	8.0
Volkswagen	9 005	11 437	27.0	85 941	113 975	32.6
Volvo	273	465	70.3	4 043	5 326	31.7
No afiliadas	2 784	3 225	15.84	22 671	30 717	35.49
JAC	2 007	2 400	19.6	16 357	21 067	28.8
MOTORNATION ^{d/}	777	825	6.2	6 314	9 650	52.8

Anexo 4 Ventas de vehículos por tipo

Unidades de vehículos	jul-23	jul-24	Variación %	Participación de las ventas totales junio 2023	Participación de las ventas totales junio 2024
Eléctricos	954	2,939	208.1%	0.9%	2.4%
Híbridos conectables	477	643	34.8%	0.4%	0.5%
Híbridos	4,746	7,592	60.0%	4.3%	6.1%
H&E	6,177	11,174	80.9%	5.6%	9.0%
Otros	104,666	113,587	8.5%	94.4%	91.0%
Ventas totales	110,843	124,761	12.6%	100.0%	100.0%