



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“SYNERGY EUROPE EV DIVISION
PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028”**

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

Presentado por:

Srta. Lesvy Culquicondor Delgado

Sr. Raul Fernando Mucha Berrospi

Sr. Emil Linus Pezo Irazabal

Sr. Jose Luis Sanchez Alanya

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

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

Lima, junio 2026



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO OPCIÓN LIBRE

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "SYNERGY EUROPE EV DIVISION PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028" presentado por el alumno:

1	LESVY CULQUICONDOR DELGADO
2	RAUL FERNANDO MUCHA BERROSPI
3	EMIL LINUS PEZO IRAZABAL
4	JOSE LUIS SANCHEZ ALANYA

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 14 de julio 2026, dando el siguiente resultado:

The screenshot displays the Turnitin interface for a document titled "SYNERGY EUROPE EV DIVISION PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028". The document is associated with the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 17%. The report lists 10 sources contributing to the similarity, including "Entregado a Universidad...", "apoyosinfo.org.pe", "bol.harold.net", "www.causeheroes.com", "Entregado a Instituto S...", "diputados.org.pe", "Figueras Cañabarro, C...", "Entregado a Universidad...", "www.transportesintern...", and "Bolívar Alvarado, S...". The document is processed by the system, and the user is identified as Wilfredo Lafosse Quintana.

Se adjunta el reporte original completo

Wilfredo Lafosse Quintana

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, a mi querido hijo Nicolas y todas las personas que confiaron en completar esta meta. Agradezco también a la Universidad por la formación y excelencia académica que nos ha brindado durante todo este periodo.

Raul Fernando Mucha Berrospi

A mi esposa, mi hija y mi padre, por ser mi inspiración, mi fortaleza y el sostén de cada paso dado. Este logro también les pertenece.

Emil Linus Pezo Irazabal

A Dios, por ser mi guía y fortaleza constante, por darme la perseverancia necesaria para seguir adelante en este camino de crecimiento personal y profesional. A mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas y el apoyo que siempre me brindan en cada etapa de mi vida. A mi esposo y a mis hijos, por su comprensión, paciencia y motivación diaria, siendo el motor que impulsa cada uno de mis logros. Este esfuerzo es también para ustedes, con el firme propósito de seguir creciendo y contribuir positivamente en la sociedad.

Lesvy Culquicondor Delgado

A mis padres por su apoyo incondicional, cuya confianza y apoyo inquebrantable han sido la inspiración y la fuerza que me permitieron alcanzar un logro más.

José Luis Sánchez Alanya

RESUMEN EJECUTIVO

SYNERGY, con más de 20 años de experiencia en la industria automotriz, logró posicionarse como una alternativa competitiva en el mercado mundial de vehículos eléctricos durante los últimos años.

La empresa ha demostrado un sólido desempeño en las áreas de Operaciones y Marketing, asegurando la producción y comercialización de vehículos eléctricos para atender la creciente demanda de soluciones de movilidad. Como resultado, ha alcanzado una importante participación en el mercado europeo, no obstante, el crecimiento de nuevos competidores europeos y asiáticos, junto con la ausencia de una estructura operativa local, ha comenzado a limitar la capacidad competitiva de SYNERGY en Europa. En contexto, se requiere fortalecer su presencia en Europa mediante la implementación de un plan estratégico que contemple iniciativas en Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.

El presente plan estratégico identifica, a partir de un análisis FODA cruzado, las acciones necesarias para ejecutar una estrategia de penetración de mercado. Para ello, se requiere una inversión inicial de US\$ 17,370,000, de la cual el 40% será financiado mediante deuda de corto plazo.

La evaluación financiera, sustentada en los flujos de caja incrementales del proyecto, evidencia resultados favorables al año 2028, generando para los accionistas un **Valor Actual Neto Económico (VANE)** de US\$ 5,501,289 y una **Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)** del 22%. Asimismo, para los inversionistas se obtiene un **Valor Actual Neto Financiero (VANF)** de US\$ 4,833,962 y una **Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)** del 28%.

Estos resultados demuestran que el proyecto no solo incrementa el valor para los accionistas y fortalece la capacidad financiera de la empresa, sino que también contribuye al posicionamiento de la marca en el mercado de la movilidad sostenible y favorece la reducción de emisiones contaminantes en el sector automotriz español.

ABSTRACT

SYNERGY, with over 20 years of experience in the automotive industry, has successfully positioned itself as a competitive alternative in the global electric vehicle market in recent years.

The company has demonstrated strong performance in Operations and Marketing, ensuring the production and sale of electric vehicles to meet the growing demand for mobility solutions. Consequently, it has secured a significant share of the European market, however, the growth of new European and Asian competitors, coupled with the lack of a local operational structure, has begun to limit SYNERGY's competitiveness in Europe. Therefore, it is necessary to strengthen its presence in Europe through the implementation of a strategic plan that includes initiatives in Marketing, Operations, Human Resources, and Corporate Social Responsibility.

This strategic plan identifies, based on a cross-analysis SWOT matrix, the actions required to execute a market penetration strategy. This entails an initial investment of **US\$ 17,370,000**, with **40%** to be financed through short-term debt.

Financial evaluation, based on the project's incremental cash flows, shows favorable results by 2028, generating an **Economic Net Present Value (ENPV)** of **US\$ 5,501,289** and an **Economic Internal Rate of Return (EIRR)** of **22%** for shareholders. Additionally, the project yields a **Financial Net Present Value (FNPV)** of **US\$ 4,833,962** and a **Financial Internal Rate of Return (FIRR)** of **28%** for investors.

These results demonstrate that the project not only increases shareholder value and strengthens the company's financial position but also enhances the brand's standing in the sustainable mobility market and contributes to reducing pollutant emissions within the Spanish automotive sector.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
Índice de figuras.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO.....	11
Visión.....	11
Misión.....	11
1. Hechos Relevantes	12
2. Definición del problema que enfrenta la empresa	12
3. Enfoque y descripción de la solución prevista	14
4. Alcance de la propuesta	15
5. Modelo de negocio	15
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	16
1. Análisis de Macroentorno.....	16
2. Análisis del microentorno	20
3. Análisis de Grupos Estratégicos en España.....	21
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	23
5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	24
Capítulo III. ANÁLISIS INTERNO	27
1. Cadena de Valor	27
2. Análisis interno de la empresa (AMOFHIT)	28
3. Análisis de recursos y capacidades	30
4. Matriz de Factores Internos (EFI).....	32
5. Análisis VRIO.....	33

6. Ventaja Competitiva	34
7. Estrategia Competitiva	34
8. Estrategia de Crecimiento	35
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	36
1. Análisis de la demanda	36
2. Análisis de oferta	41
3. Proyección de la demanda	43
4. Conclusiones del análisis de mercado.....	45
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	46
1. Visión.....	46
2. Misión	46
3. Valores.....	46
4. Objetivos	46
5. Matriz FODA cruzado	47
6. Alineamiento entre objetivos e iniciativas estratégicas.....	49
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	51
1. Plan de marketing	51
2. Plan de Operaciones.....	60
3. Plan de Recursos Humanos	66
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	70
5. Plan de Finanzas.....	73
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS GENERALES	88
NOTAS BIOGRAFICAS DE LOS AUTORES.....	93

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa de SYNERGY	12
Figura 2. Cadena de valor de la empresa	27
Figura 3. Matrículas de vehículos eléctricos por tipo en España (2013 al 2022)	36
Figura 4. Matrículas de vehículos eléctricos en Europa 2024.....	37
Figura 5. Función de crecimiento de la demanda BEV en España	44
Figura 6. Organigrama de Synergy Europe EV Division.	67
Figura 7. Organigrama de equipo de comercial en España.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa SYNERGY Europe EV Division.....	15
Tabla 2. Análisis PESTEL.....	19
Tabla 3. Análisis de Microentorno	20
Tabla 4. Tabla de Grupos Estratégicos para SYNERGY.	22
Tabla 5. Matriz EFE	23
Tabla 6. Matriz perfil competitivo de la empresa SYNERGY (MPC).....	26
Tabla 7. Tabla de análisis AMOFHIT SYNERGY.....	29
Tabla 8. Lista de recursos	30
Tabla 9. Lista de capacidades	31
Tabla 10. Identificación de fortalezas relevantes.....	31
Tabla 11. Matriz EFI.....	32
Tabla 12. Matriz VRIO	33
Tabla 13. Indicadores de tipo consumidor en mundo y Europa.....	38
Tabla 14. Indicadores relevantes para el consumidor prospecto en Europa.	38
Tabla 15. Clasificación de perfil del consumidor en Europa.	40
Tabla 16. Top 10 vehículos eléctricos más vendidos en España en 2024.	41
Tabla 17. Top 10 vehículos eléctricos más vendidos en España en 2025.	42
Tabla 18. Estimación de la demanda en Mundo y Europa del 2025 al 2028.....	44
Tabla 19. Estimación de la demanda en unidades del 2026 al 2028.....	45
Tabla 20. Factores internos para análisis FODA (matriz EFI)	47
Tabla 21. Factores externos para análisis FODA (matriz EFE).....	48
Tabla 22. Identificación de estrategias de matriz FODA cruzada	48
Tabla 23. Alineamiento entre iniciativas y objetivos estratégicos	49
Tabla 24. Objetivos del plan de Marketing	51
Tabla 25. Estrategia de segmentación.....	51
Tabla 26. Los 3 motivadores para la compra de un vehículo eléctrico.....	52
Tabla 27. Trazabilidad de objetivo y actividades del Mix de Marketing.	53
Tabla 28. Proyección de cuota de distribución de la demanda por categoría.....	54
Tabla 29. Ventas proyectadas por cada categoría de modelo SUV.....	55
Tabla 30. Precios por cada categoría de modelo SUV. (monto en \$)	55
Tabla 31. Ventas proyectadas del 2026 al 2028. (monto en \$)	55
Tabla 32. Cuadro de comisiones por plaza.....	56

Tabla 33. Cuadro de comisiones proyectadas al 2028.	56
Tabla 34. Instalación de sucursales en comunas de España.	56
Tabla 35. Estimación de costo de promoción en revista Sport Life Autopista.....	57
Tabla 36. Estimación de costo por publicación en redes.....	57
Tabla 37. Presupuesto por cada auspicio a personajes y eventos.....	58
Tabla 38. Participación en eventos de negocios y clientes en España.	58
Tabla 39. Presupuesto para Marketing y Comercialización. (monto en dólares)...	59
Tabla 40. Cuadro de Objetivos e Iniciativas del Plan de Operaciones	60
Tabla 41. Cuadro de reducción de tasa de defectos y costo anual.....	61
Tabla 42. Inversión considerada para SYNERGY Europe EV. (monto en dólares)	65
Tabla 43. Presupuesto de producción del 2026 al 2028. (monto en dólares)	66
Tabla 44. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Recursos Humanos	67
Tabla 45. Cuadro de costos de incremento de personal Comercial en España.....	68
Tabla 46. Cuadro de costos por incremento de personal Operativo en España	69
Tabla 47. Presupuesto de Plan de Recursos Humanos (monto en dólares).....	70
Tabla 48. Cuadro de grupos de interés para SYNERGY.....	71
Tabla 49. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Responsabilidad Social.....	71
Tabla 50. Presupuesto de Plan de Responsabilidad Social (monto en dólares)	73
Tabla 51. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Finanzas	74
Tabla 52. Cuadro de la inversión de SYNERGY Europe EV División.....	76
Tabla 53. Resultado de la beta apalancada (B)	76
Tabla 54. WACC para el análisis económico y financiero con estrategia	77
Tabla 55. Estado de resultados del 2026 al 2028 sin estrategia (dólares)	78
Tabla 56. Estado de resultados del 2026 al 2028 con estrategia (dólares)	78
Tabla 57. Flujo de caja sin estrategia (dólares).....	79
Tabla 58. Flujo de caja con estrategia (dólares).....	79
Tabla 59. Flujo de caja incremental económico y financiero (dólares)	80
Tabla 60. Resultados de la evaluación económica y financiera	80
Tabla 61. Flujo de caja incremental económico (FCE) y financiero (FCF)	81
Tabla 62. Puntos críticos para la variación de cada factor.	81

Índice de anexos

Anexo 1. Evolución de la tasa de inflación proyectada del 2021 al 2029.	88
Anexo 2. Evolución de tasa de interés del 2014 al 2024.....	88
Anexo 3. Emisión de CO2 por Km recorrido	88
Anexo 4. Comparativo de tasas de aranceles en Europa.....	89
Anexo 5. Cuadro de estaciones y centros de recarga eléctrica por Comunidad.	89
Anexo 6. precios por modelo SUV para vehículos BEV en España 2024.	89
Anexo 7. Estimación de costo de fabricación del 2026 al 2028 (monto en \$).....	89
Anexo 8. Estimación de costo total de ventas del 2026 al 2028 (monto en \$)	90
Anexo 9. Glosario de términos de plan de operaciones.	90
Anexo 10. Análisis de Perpetuidad del negocio SYNERGY EV.....	91
Anexo 11. Cuadro de puntaje ESG para SYNERGY hasta el 2024.....	92

INTRODUCCIÓN

- **Synergy Automotive Inc.** se ha consolidado como una empresa relevante en la industria automotriz desde que inició operaciones en 2013. Su actividad se centró inicialmente en la producción de vehículos de combustión para el mercado de Estados Unidos, logrando expandir sus operaciones hacia China y Europa.
- Durante la última década, los cambios en las preferencias de los consumidores por cuidar el medioambiente junto con las crecientes regulaciones ambientales de Europa han impulsado la competitividad de vehículos de bajas emisiones. Este escenario ha generado la necesidad de que la empresa emprenda una transformación estratégica de su modelo de negocio.
- Actualmente, la empresa cuenta con infraestructura productiva en China y Estados Unidos, donde opera dos plantas de fabricación que producen vehículos con cuatro tecnologías: combustión interna, híbridos, eléctricos y de pilas de hidrógeno.
- La empresa mantiene presencia en tres mercados estratégicos: China, Estados Unidos y Europa. Sin embargo, enfrenta diferentes desafíos competitivos. En China, las regulaciones y los elevados aranceles han limitado su crecimiento, mientras que en Europa la empresa ha obtenido un desempeño favorable, consolidando su posición competitiva dentro de ese mercado.
- En este contexto, el plan estratégico, correspondiente al periodo 2026-2028, tiene como finalidad orientar la expansión de SYNERGY en el mercado europeo de vehículos eléctricos mediante la instalación de una división operativa en España, con el propósito de fortalecer su competitividad, optimizar sus operaciones y consolidar su posicionamiento en el mercado europeo.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO

- **SYNERGY** es una corporación del sector automotriz con presencia internacional, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de vehículos para los mercados de Estados Unidos, China y Europa.
- Su modelo de negocio se ha orientado al desarrollo de soluciones de movilidad que combinan innovación tecnológica, eficiencia operativa y sostenibilidad, permitiéndole competir en mercados altamente exigentes y con frecuentes cambios regulatorios.
- En sus primeros años, la compañía centró su portafolio en vehículos de combustión interna e híbridos. A partir de 2015 inició un proceso de diversificación tecnológica hacia vehículos eléctricos de batería (BEV: *Battery Electric Vehicle*) y vehículos de pila de combustible de hidrógeno (FCEV: *Fuel Cell Electric Vehicle*), en respuesta a las exigencias ambientales del mercado y a la normativa promovida por la Unión Europea (Synergy Automotive Inc., 2024).
- El análisis de la situación empresarial evidencia que SYNERGY ha transitado de un escenario de dificultades financieras hacia una estabilidad, recuperación y crecimiento sostenible. Asimismo, observamos un equilibrio entre el fortalecimiento financiero y el desempeño ambiental, aunque persiste la necesidad de fortalecer su gobernanza para alinearla con los estándares corporativos europeos.
- En este contexto, SYNERGY se posiciona como un competidor relevante dentro de la industria automotriz global, con capacidades para consolidar una ventaja competitiva sostenible basada en la innovación tecnológica, la responsabilidad social empresarial y la creación de valor para sus grupos de interés.

Visión

Ser referente mundial en movilidad sostenible ofreciendo soluciones automotrices que reduzcan el impacto ambiental e impulsen la innovación tecnológica promoviendo el progreso social en armonía con el desarrollo global.

Misión

Diseñar, fabricar y comercializar vehículos innovadores y sostenibles que integren tecnología avanzada, eficiencia energética y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo de una movilidad responsable y competitiva en los mercados globales.

1. Hechos Relevantes

A nivel financiero, el EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de SYNERGY se incrementó hasta alcanzar el **19.3%**, mientras que el EBIT (utilidad operativa) llegó al **18.1%**. Asimismo, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) aumentó al **15.4%**, manteniendo una tendencia positiva desde 2018 y registrando un promedio histórico de **12.1 %**, lo que evidencia un crecimiento sostenido de la rentabilidad operativa. Por su parte, la rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE) alcanzó el **24.7%** y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) el **22.7%**, superando los resultados obtenidos en ejercicios anteriores. Adicionalmente, la compañía fortaleció su valor de mercado al alcanzar una capitalización de **US\$ 371,651 millones**, reflejando la confianza sostenida de los inversionistas en su estrategia corporativa.

A nivel comercial, SYNERGY se consolidó como uno de los líderes del mercado de movilidad sostenible. Al cierre de 2025, alcanzó una participación del **28%** en el mercado europeo de vehículos eléctricos y de hidrógeno (BEV + FCEV), fortaleciendo su posición competitiva dentro de uno de los mercados más importantes para la industria automotriz.

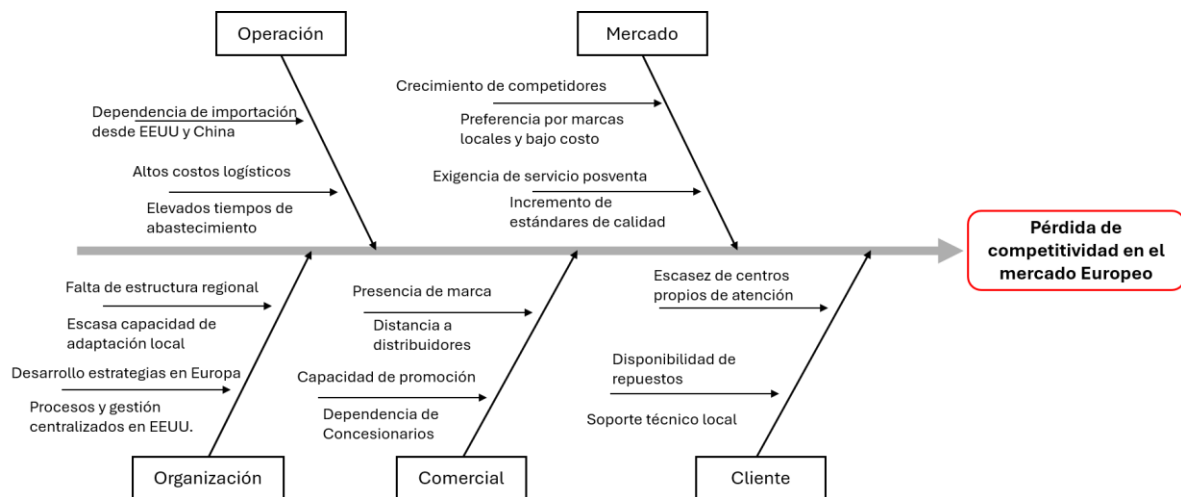
2. Definición del problema que enfrenta la empresa

A pesar del sólido desempeño financiero y comercial alcanzado por SYNERGY durante los últimos años, la empresa enfrenta limitaciones estructurales que reducen su capacidad para consolidar una posición competitiva sostenible en Europa. Estas limitaciones justifican la necesidad de identificar el problema central que orientará el presente plan estratégico.

2.1. Identificación del Problema Central

Para identificar el problema central que enfrenta SYNERGY se emplea el diagrama de Ishikawa, herramienta que permite analizar de manera estructurada las causas que afectan el desempeño competitivo de la empresa en el mercado europeo de vehículos eléctricos (BEV).

Figura 1. Diagrama de Ishikawa de SYNERGY



Fuente: Elaboración propia.

Las fuentes del problema (causas raíz, según las categorías del Ishikawa) vendrían a ser las siguientes:

- Estructura organizacional: Ausencia de una entidad legal y operativa en Europa, lo que obliga a la empresa a operar mediante representación indirecta.
- Procesos: Centralización de los procesos logísticos y del servicio posventa fuera de Europa, generando mayores tiempos de respuesta.
- Costos: Sobrecostos derivados del transporte intercontinental, aranceles e importaciones, que reducen la competitividad frente a fabricantes con producción o centros de distribución en Europa.
- Tecnología/Infraestructura: Dependencia de una infraestructura productiva concentrada en Asia y Estados Unidos (Matriz EFI, debilidad D2).
- Mercado: Intensificación de la competencia por parte de fabricantes con presencia industrial y comercial consolidada en Europa (Tesla, BYD y Volkswagen).
- Gobernanza: Desempeño ESG moderado, que limita la percepción de sostenibilidad y confianza de inversionistas, clientes y reguladores europeos.

Se identifica que el problema central de SYNERGY consiste en la pérdida de competitividad en el mercado europeo de vehículos eléctricos, originada por la **ausencia de una operación local** frente a fabricantes establecidos en la región.

Esta situación se evidencia en un margen EBITDA de la operación europea inferior al promedio de la industria, debido principalmente a la dependencia de plantas ubicadas fuera del continente.

2.2. Resumen del Problema Central

La **pérdida de competitividad de SYNERGY en el mercado europeo de vehículos eléctricos** constituye el problema central abordado. Esta situación es consecuencia de la ausencia de una estructura operativa, comercial y de soporte local, lo que limita la capacidad de la empresa para competir en igualdad de condiciones frente a fabricantes con presencia establecida en Europa.

De mantenerse esta situación, SYNERGY enfrentará mayores dificultades para sostener su participación de mercado y aprovechar el crecimiento proyectado de la demanda de vehículos eléctricos (BEV) en España hacia el año 2028.

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución propuesta consiste en la creación de **una división operativa regional para Europa**, orientada al soporte comercial, la distribución, la atención posventa y la coordinación logística de los vehículos eléctricos SUV de SYNERGY. Esto busca fortalecer la competitividad de la empresa con una mayor cercanía al mercado europeo y una mejora en la eficiencia operativa.

La propuesta se fundamenta en el modelo de formulación estratégica de Fred R. David y Forest R. David (2020), el cual identifica la **integración hacia adelante** como mecanismo para incrementar el control sobre la cadena de valor y fortalecer la posición competitiva de las organizaciones. Bajo este enfoque, la empresa asume el control de la distribución y el servicio al cliente que actualmente delega en intermediarios; creando las condiciones necesarias para ejecutar la estrategia de crecimiento de **penetración de mercado** definida en el Capítulo III.

Como parte del análisis estratégico se evaluaron diversos países europeos, entre ellos Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España, considerando variables como el crecimiento del mercado de movilidad sostenible, los costos laborales e industriales, los incentivos gubernamentales, el potencial de escalabilidad regional y la viabilidad para el desarrollo de la industria de vehículos eléctricos. El análisis comparativo desarrollado en los capítulos siguientes identifica a España como la alternativa con mejores condiciones para implementar la nueva división.

En consecuencia, se propone la creación de **SYNERGY Europe EV Division**, con sede en España, aprovechando los incentivos del programa PERTE VEC (Proyecto Estratégico para la

Recuperación y Transformación Económica del Vehículo Eléctrico y Conectado) y el desarrollo de infraestructura promovido por la estrategia europea FIT FOR 55. Esta división permitirá optimizar la logística internacional, fortalecer el servicio al cliente, mejorar la capacidad de respuesta al mercado europeo y reducir los costos operativos de la comercialización de vehículos eléctricos.

4. Alcance de la propuesta

La presente propuesta comprende el diseño de un plan estratégico para la implementación de **SYNERGY Europe EV Division** durante el periodo 2026-2028. El alcance considera la creación progresiva de una división regional con sede en España, responsable de la gestión comercial, la distribución, el soporte posventa y la coordinación logística de las operaciones destinadas al mercado europeo.

Asimismo, el plan incorpora iniciativas estratégicas en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social empresarial, orientadas a fortalecer la competitividad de SYNERGY en Europa. Cabe precisar que la propuesta no contempla la instalación de una planta de fabricación en España, sino el establecimiento de una estructura operativa que facilite la expansión y consolidación de la empresa en dicho mercado.

5. Modelo de negocio

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa SYNERGY Europe EV Division

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relaciones con cliente	Segmento de Clientes
Proveedores de insumos para baterías. Proveedores de transporte de mercadería. Agencias de publicidad y marketing. Ministerio e instituciones del sector automotriz.	Planificación y producción proyectada en el mercado. Comercialización intensiva con mejores precios. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Gobernanza y responsabilidad ambiental.	Movilidad sostenible a través de vehículos SUV eléctricos a batería (BEV). Mejor desempeño en consumo y rendimiento eléctrico vehicular. Precios competitivos en compra y personalización. Opción de pago y bono de descuento por vehículo tradicional de la marca.	Asistencias personalizada en venta, reventa y posventa de vehículos. Participación en campañas y eventos de cuidado del medioambiente.	Profesionales de 41 a 47 años con ingresos por encima de los 66,000 euros anuales. En el país de España de preferencia de las comunas de Madrid, Cataluña y Valencia. Ciudadanos con una alta intención de compra de vehículos eléctricos y cuidado del medio ambiente.
Recursos clave Técnicos especializados. Tecnologías en características. Plantas de producción. Equipos de comercialización. Sistemas de información. Marca.			Canales Concesionarios Medios digitales Eventos de Motor Show Puntos de ventas propios	
Estructura de costos Costos de fabricación. Costos de características y tecnologías. Costos financieros y administrativos. Costos logísticos y comerciales. Impuestos y aranceles.			Fuente de ingresos Ingresos por venta directa de vehículos eléctricos. Ingresos por venta a través de concesionarios. Ingresos por mantenimientos y accesorios. Ingresos por financiamiento intermediario con bancos.	

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Para este capítulo se realizará un análisis del entorno externo mediante la etapa de insumos para la formulación de estrategias propuesta por Fred R. David (2017). Este análisis se complementará con estudios e informes especializados que permitan identificar los principales factores externos que influyen en la planificación estratégica de SYNERGY.

1. Análisis de Macroentorno

El análisis **PESTEL** permite identificar los factores externos más relevantes para la formulación de las estrategias de SYNERGY.

1.1. Factores Políticos

La estabilidad política de España ha permitido la implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo de la movilidad sostenible durante la última década. Entre las principales iniciativas destacan el **Plan MOVES III** y el **PERTE VEC IV**, programas que incentivan la adquisición de vehículos eléctricos y fortalecen la cadena de valor del sector automotriz.

Asimismo, el desarrollo de infraestructura de recarga eléctrica constituye un factor favorable para la industria. El **Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC)** proyecta la instalación de entre **80,000 y 120,000 puntos de recarga** hacia el año 2030, meta respaldada por los estudios de **ANFAC** sobre infraestructura de recarga en España.

1.2. Factores Económicos

La economía española presenta condiciones favorables para la industria debido a la estabilidad observada en variables macroeconómicas relevantes. La inflación mantiene una proyección cercana al **2%** hasta el año 2030, lo que contribuye a generar un entorno de mayor previsibilidad para las inversiones. Asimismo, el poder adquisitivo muestra una ligera recuperación. Según **Eurostat**, España registra un índice de **26.1**, superior al de Italia (**22.8**), favoreciendo la capacidad de consumo de los hogares.

Por otro lado, las tasas de interés muestran una tendencia de recuperación, pero continúan representando una amenaza para el financiamiento de bienes de consumo, debido al impacto que generan sobre el **costo del crédito** para la adquisición de vehículos

1.3. Factores Sociales

La movilidad constituye una necesidad esencial para la población española. De acuerdo con el **Informe de Movilidad 2025**, el **48.7%** de la población utiliza diariamente el transporte público, el **39.5 %** emplea movilidad propia, el **28.7%** utiliza medios de movilidad alternativa y el **21%** recurre al alquiler de vehículos o taxis. El mismo estudio señala que el **47.6%** de los encuestados manifiesta dificultades para acceder a un empleo debido a las limitaciones del transporte público en zonas rurales, mientras que el **44.9%** expresa insatisfacción con la calidad del servicio.

Respecto a la adquisición de vehículos eléctricos, el estudio de **Impulso** evidencia que el interés de compra está motivado principalmente por el ahorro económico más que por factores ambientales. Entre 2023 y 2025, la intención de compra de vehículos eléctricos aumentó del **14.2%** al **30.9%**, impulsada por la reducción del costo de la energía eléctrica.

Asimismo, se identifican diferencias generacionales en los patrones de movilidad. Entre los jóvenes de **18 a 27 años**, el **53.3%** prefiere alternativas de movilidad sin posesión de vehículo. En el grupo de **28 a 43 años**, el **51.9%** combina el uso de vehículo particular con transporte público y el **39.7%** manifiesta preferencia por vehículos eléctricos o híbridos. Finalmente, entre los adultos de **44 a 60 años**, el **64.8%** mantiene una alta dependencia del vehículo particular y el **31%** muestra interés en adquirir vehículos sostenibles.

Otro aspecto relevante es el crecimiento de las marcas chinas en Europa. El **42.5%** de los consumidores considera atractiva su **relación calidad-precio**; sin embargo, persisten preocupaciones relacionadas con la durabilidad (**39.1%**) y la disponibilidad de repuestos y servicios técnicos (**33.8%**).

1.4. Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico representa uno de los principales impulsores de la industria. En particular, la reducción del costo de las baterías eléctricas favorece tanto la producción como la comercialización de vehículos eléctricos. Las proyecciones estiman que el costo promedio de las baterías podría estar por debajo de los **US\$ 100 por kWh** entre 2026 y 2028.

Actualmente, el costo estimado por kWh alcanza aproximadamente **US\$ 127** en China, **US\$ 167** en Estados Unidos y **US\$ 190** en Europa, diferencia explicada principalmente por los mayores costos de fabricación de baterías para la industria automotriz europea.

Por otro lado, la automatización industrial continúa expandiéndose. Según la **Federación Internacional de Robótica (IFR)**, durante 2025 se incrementó la inversión en automatización dentro de la industria europea. En 2024, el **44%** de las nuevas instalaciones robóticas correspondieron al sector automotriz, tendencia que continuará fortaleciéndose a futuro.

Finalmente, la inteligencia artificial se ha convertido en un componente estratégico para la industria manufacturera, permitiendo mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, incrementar la innovación tecnológica y fortalecer los estándares internacionales de calidad.

1.5. Factores Ecológicos

La Unión Europea mantiene un firme compromiso con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero mediante políticas ambientales impulsadas por el **Parlamento Europeo**, cuyo objetivo principal es alcanzar las metas de reducción establecidas para el año 2030.

En ese contexto, España ratificó el **Acuerdo de París** y asumió el compromiso de reducir, al menos, el **55%** de las emisiones de gases de efecto invernadero respecto de los niveles registrados en 1990. Como Estado miembro de la Unión Europea, deberá implementar las políticas y contribuciones necesarias para cumplir dichos objetivos climáticos y energéticos.

1.6. Factores Legales

España cuenta con la **Ley de Cambio Climático y Transición Energética**, la cual establece la prohibición de comercializar vehículos nuevos de combustión interna a partir del año 2040. Paralelamente, ciudades como Madrid y Barcelona ya han implementado restricciones para la circulación de vehículos altamente contaminantes, fortaleciendo la transición hacia una movilidad sostenible.

Por otra parte, según **KPMG**, diversas plantas automotrices ubicadas en Rusia han reducido su producción debido a la incertidumbre geopolítica, ocasionando retrasos en las entregas y disminución del inventario disponible. Entre las marcas afectadas se encuentran Renault, Toyota, Nissan, Porsche, Volkswagen, Audi y Mercedes-Benz. Esta situación incrementa la incertidumbre sobre los costos de producción, especialmente por el impacto en las materias primas provenientes de China y en la logística internacional.

Finalmente, la política comercial de la Unión Europea ha fortalecido los mecanismos de protección de la industria local mediante la aplicación de aranceles diferenciados para vehículos eléctricos importados, baterías e insumos destinados al ensamblaje. En el caso de

China, ya existen antecedentes de la imposición de aranceles que oscilan entre el **18% y el 35%** para determinados fabricantes, como medida destinada a proteger la competitividad de la industria automotriz europea.

Tabla 2. Análisis PESTEL

Factor	Variable	Identificación	Impacto	O/A
Político	Incentivos especiales	Incentivo de compra a todo el país para vehículos sostenibles: híbridos y eléctricos.	Favorece la adopción de vehículos BEV en el mercado con incentivos para el consumidor.	O
Político	Incentivos especiales	Financiamiento de capital para la fabricación y producción local.	Favorece a desplegar operación a largo plazo en España.	O
Político	Políticas de I&D	Incremento de estaciones de recarga eléctrica en España.	Aumenta el interés en compra de vehículos eléctricos.	O
Económico	Tasa de inflación	Estabilidad de la tasa de inflación proyectada del 2025 al 2030.	Estabilidad de la economía española en precios y consumo.	O
Económico	Tasa de interés	Incremento de la tasa de interés de bancos para préstamos o créditos de consumo en el mercado.	Reduce la capacidad de compra del cliente, impacto en ventas.	A
Económico	Poder Adquisitivo	Recuperación gradual del poder adquisitivo de los consumidores españoles.	Baja apertura de compra por baja capacidad de ahorro, impacto en ventas.	A
Social	Movimientos regionales de la población	Necesidad de soluciones de movilidad para desplazamiento laborales.	Existe un mercado no atendido que tiene una necesidad primaria.	O
Social	Cambios en el estilo de vida	Incremento de la percepción de compra de vehículos eléctricos según generaciones por edades.	Hay interés de compra en cada generación, pero con diferentes focos de captación de oferta.	O
Social	Cambios en el estilo de vida	Percepción de buena relación calidad-precio para marcas de vehículos eléctricos chinos.	Mejorar precios y calidad para competir eficazmente.	A
Tecnológico	Desarrollo Tecnológico	Reducción de costos de baterías eléctricas.	Reducción de costos de producción en la industria, disminuye barrera de entrada de nuevos competidores.	A
Tecnológico	Desarrollo Tecnológico	Incremento de automatización y robótica en el sector automotriz.	Reducción de costos y mejora de la eficiencia para la producción de mejores características.	O
Tecnológico	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Inmersión de la Inteligencia Artificial en movilidad sostenible para la industria y el mercado.	Incremento de eficiencia operativa. Innovación y competitividad industrial.	O
Ecológico	Protección ambiental	Legislación orientada a reducir las emisiones contaminantes.	Enfoque en políticas ambientales de responsabilidad ESG.	O

Ecológico	Uso de energías renovables	Acuerdos para el desarrollo de energías renovables.	Investigación y desarrollo en tecnologías de energías renovables.	O
Ecológico	Control de la contaminación	Conciencia social de reemplazo de vehículos de combustión por vehículos sostenibles con el medio ambiente.	Impulso de comunicaciones y marketing para venta de vehículos sostenibles.	O
Legal	Leyes de comercio exterior	Incertidumbre de precios de materias primas y costos logísticos por acuerdos comerciales China y Rusia.	Subida de precios de materias primas provenientes de China.	A
Legal	Leyes de comercio exterior	Mejor tarifa de aranceles de importación desde Estados Unidos que de China.	Priorizar la producción principal desde Estados Unidos.	O

Fuente. Elaboración propia

2. Análisis del microentorno

Se aplica el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** para evaluar el nivel de competitividad de la industria automotriz en España.

Tabla 3. Análisis de Microentorno

Fuerza	Parámetro	Impacto	Amenaza
Amenaza de nuevos competidores	Requisitos de capital	El ingreso al mercado europeo requiere elevada inversión en infraestructura, comercialización y cumplimiento regulatorio, además de competir con fabricantes ampliamente posicionados.	Baja
	Acceso a canales de distribución	El acceso a canales de distribución resulta limitado debido a la creciente presencia de fabricantes consolidados y a las mayores exigencias comerciales de concesionarios y distribuidores europeos.	
Poder de negociación de los compradores	Costos de cambios	Los consumidores disponen de múltiples alternativas con características similares en precio, calidad, tecnología, lo que reduce los costos de cambios entre marcas. Además, los vehículos híbridos continúan siendo alternativa disponible para el mercado.	Alta
	Sensibilidad al precio	El precio de vehículos eléctricos constituye uno de los principales factores de decisión para el consumidor español. Los incentivos del programa MOVES III contribuyen a reducir esta barrera y favorecen la adopción de vehículos eléctricos.	
	Acceso a la información	La disponibilidad de información en medios digitales, programas especializados en comparar y redes sociales permiten a los consumidores evaluar con facilidad las distintas alternativas del mercado antes de realizar una compra.	
Poder de negociación	Diferenciación de los insumos	Las baterías representan un componente estratégico de alta especialización tecnológica y constituyen uno de los principales insumos para la fabricación de	Alta

de los proveedores		vehículos eléctricos, con escasas alternativas de sustitución.	
	Concentración de proveedores	La oferta de baterías eléctricas se encuentra altamente concentrada en fabricantes asiáticos como CATL, lo que fortalece el poder de negociación de los proveedores.	
	Alta fluctuación de costos	Los precios de materias primas estratégicas, como el litio, han presentado alta volatilidad durante los últimos años, afectando los costos de producción de la industria.	
Amenaza de productos sustitutos	Precio y rendimiento de sustitutos	Los vehículos híbridos y de combustión interna mantienen precios más competitivos que los vehículos eléctricos. Aunque estos últimos ofrecen mayor eficiencia energética, aún no se ha alcanzado una paridad de precios, situación prevista a futuro.	Moderada
	Propensión del comprado a sustituir	La preferencia por vehículos eléctricos (16%) continúa siendo inferior a los vehículos híbridos (44%). Sin embargo, las políticas públicas y las regulaciones ambientales favorecen un crecimiento progresivo de esta tendencia.	
	Disponibilidad y acceso a sustitutos	La infraestructura de distribución y servicio posventa para vehículos híbridos y de combustión continúa siendo ampliamente superior, aunque esta diferencia tenderá a reducirse conforme se expanda la red de recarga eléctrica en España.	
Competidores en la industria	Crecimiento de la industria	El mercado español de vehículos eléctricos presenta un crecimiento acelerado. Durante 2024 las matriculaciones aumentaron un 89% incrementando el atractivo del sector y la intensidad competitiva entre los fabricantes.	Alta
	Identidad de una marca en el mercado	La fortaleza de la marca continúa siendo un factor competitivo relevante, sin embargo, el ingreso de fabricantes como BYD y MG incrementa la importancia de la relación calidad-precio como criterio de decisión para los consumidores.	
	Productos diferenciados	La industria presenta una elevada diferenciación basada en innovación tecnológica, autonomía, conectividad y percepción de calidad, generando una competencia constante entre fabricantes.	
	Barrera de salida	Las elevadas inversiones en plantas, infraestructura y cadenas de suministro incrementan las barreras de salida, dificultando el retiro de los competidores del mercado europeo.	

Fuente. Elaboración propia

3. Análisis de Grupos Estratégicos en España

El **análisis de grupos estratégicos** permite identificar a los principales competidores de SYNERGY y comprender el posicionamiento competitivo que podrían mantener durante los

próximos años. Para ello, se consideran dos dimensiones de análisis: **rango de precios y alcance geográfico** de sus operaciones.

Tabla 4. Tabla de Grupos Estratégicos para SYNERGY.

Grupo	Competidores	Estrategias
A: Fabricantes de volumen localizados (grupo estratégico objetivo para SYNERGY)	Volkswagen (Martorell, España) KIA/Hyundai (Navarra, España) Tesla (Berlín, Alemania) BYD (Szeged, Hungría)	Orientados al mercado masivo de SUV compactos y medianos. Su estrategia se basa en la eficiencia operativa derivada de la producción localizada, el acceso a incentivos para la movilidad sostenible y la proximidad a los principales mercados europeos.
B: Retadores de Precio Asiáticos	BYD (SUV como el ATTO 2) MG (MG ZS, MG4) Leapmotor (C10, B10)	Aprovechan los subsidios e incentivos otorgados por el gobierno chino, además de los menores costos de producción de baterías en Asia.
C: Fabricantes Premium/Lujo	Tesla (Model Y) BMW (iX3) Mercedes (GLC EV/EQS SUV) Porsche (Cayenne Electric)	Compiten mediante una estrategia de diferenciación basada en tecnología de vanguardia, altos niveles de autonomía, sistemas de carga rápida y el posicionamiento de marcas premium a nivel internacional.
D: Niche Players/Performance	Ferrari (Elettrica) Morgan Bentley Dodge	Compiten en segmentos exclusivos, priorizando el desempeño, la personalización y el prestigio de marca por encima del volumen de ventas o del costo de producción.

Fuente. Elaboración propia (2025)

A. Conclusiones sobre atractividad del sector

- El sector presenta alto potencial de crecimiento; sin embargo, también registra una alta intensidad competitiva. En ese contexto, el éxito dependerá de una buena estrategia de localización operativa y un adecuado posicionamiento en SUV eléctricos de volumen.
- Pertenecer al grupo estratégico de fabricantes de volumen localizadas en Europa permitirá a SYNERGY aprovechar economías en escala, incentivos regulatorios y una mayor cercanía al mercado objetivo, contribuyendo al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible frente a fabricantes que dependen de importaciones.
- Con base en los resultados obtenidos mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos competidores (baja), poder de negociación de los compradores (alto), poder de negociación de los proveedores (alto), amenaza de productos sustitutos (moderada) y rivalidad entre competidores (alta). Se concluye que **el sector presenta un nivel de atractividad bajo**. En consecuencia, las empresas

deberán desarrollar ventajas competitivas sostenibles para mantener niveles adecuados de rentabilidad en el mercado.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con base en los resultados obtenidos del análisis PESTEL y del análisis del microentorno mediante las Cinco Fuerzas de Porter, se identificaron las principales oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño competitivo de SYNERGY. Posteriormente, estos factores fueron ponderados y evaluados mediante la **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**, con el propósito de determinar cómo responder al entorno externo.

Tabla 5. Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Puntuación
O1	Incentivo de compra a todo el país para vehículos sostenibles: híbridos y eléctricos.	2%	3	0.06
O2	Financiamiento de capital para la fabricación y producción local.	10%	4	0.40
O3	Incremento de automatización y robótica en el sector automotriz.	5%	2	0.10
O4	Inmersión de la Inteligencia Artificial en movilidad sostenible para la industria y el mercado.	5%	3	0.15
O5	Legislación en contra de la contaminación ambiente obligando renovación del parque automotriz.	15%	3	0.45
O6	Mejor tarifa de aranceles de importación desde Estados Unidos que de China.	10%	4	0.40
Amenazas		Peso	Calificación	Puntuación
A1	Incremento de la tasa de interés de bancos para préstamos o créditos de consumo en el mercado.	5%	2	0.10
A2	Poder adquisitivo promedio que incentiva el ahorro y prioridad de gastos, disminuye la intención de compra.	5%	2	0.10
A3	Incertidumbre de precios de materias primas y costos logísticos por acuerdos comerciales China y Rusia.	8%	2	0.16
A4	Consumidor informado y múltiples opciones, sensible a los precios y costos adyacentes al producto.	10%	3	0.30
A5	Concentración de proveedores y baterías como productos no intercambiables fácilmente.	10%	3	0.30
A6	Competencia intensa y continua innovación de productos, con una fuerte barrera de salida.	15%	3	0.45
TOTAL		100%		2.97

Fuente. Fred David (2017) Elaboración propia (2025)

La **Matriz EFE** obtuvo una puntuación total de **2.97**, resultado superior al valor promedio de **2.50** establecido por Fred R. David (2017). Esto indica que SYNERGY presenta una capacidad favorable para responder a las oportunidades y amenazas del entorno externo, aunque aún existen aspectos que deben fortalecerse para consolidar una posición competitiva sostenible en el mercado europeo.

Entre las oportunidades identificadas, destacan las políticas ambientales orientadas a la reducción de emisiones (**O5**), así como la disponibilidad de financiamiento e incentivos para la producción local (**O2**) y las ventajas arancelarias por trabajar desde Estados Unidos (**O6**). Estos factores representan condiciones favorables para la implementación de la estrategia de expansión hacia Europa. Respecto a las amenazas, la mayor relevancia corresponde a la elevada intensidad competitiva del sector (**A6**), caracterizada por la innovación constante y la presencia de fabricantes altamente consolidados. Asimismo, la concentración de proveedores estratégicos (**A5**) y la creciente sensibilidad de los consumidores al precio (**A4**) incrementan la presión competitiva sobre los nuevos participantes del mercado.

En conjunto, los resultados evidencian que el entorno presenta mayores oportunidades que amenazas; sin embargo, el aprovechamiento de dichas oportunidades dependerá de la capacidad de SYNERGY para establecer una operación regional eficiente y fortalecer su competitividad en Europa.

5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Con el propósito de determinar la posición competitiva de SYNERGY frente a sus principales competidores en el mercado español, se emplea la **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**. Para ello, se identifican los factores críticos de éxito de la industria y se asignan ponderaciones y calificaciones a cada empresa, permitiendo comparar sus fortalezas y debilidades relativas dentro del mercado de vehículos eléctricos.

- **Reputación de la marca:** Este factor evalúa el posicionamiento, reconocimiento y percepción de confianza que posee cada fabricante en el mercado. Tesla lidera el segmento de vehículos eléctricos gracias a su capacidad de innovación y a su liderazgo en la transición hacia la movilidad sostenible. Volkswagen mantiene una sólida reputación respaldada por su trayectoria y confiabilidad, mientras que BYD ha fortalecido su posicionamiento mediante una propuesta basada en eficiencia y una favorable relación calidad-precio. En el caso de SYNERGY, resulta necesario

fortalecer el reconocimiento de la marca mediante una estrategia de sostenibilidad y el desarrollo de su división europea de vehículos eléctricos.

- **Eficiencia operativa:** Este factor mide la capacidad de cada competidor para optimizar costos y operaciones. Tesla destaca por su alto nivel de integración vertical y eficiencia productiva. Volkswagen aprovecha economías de escala derivadas de su amplia capacidad de producción en Europa, mientras que BYD controla gran parte de su cadena de suministro, reduciendo significativamente sus costos. Para SYNERGY, la implementación de la división europea representa una oportunidad para mejorar su eficiencia operativa y fortalecer su competitividad en el mercado español.
- **Tecnología en batería:** Este factor evalúa el nivel de innovación y competitividad tecnológica de las baterías utilizadas por cada fabricante. Tesla sobresale por su autonomía, eficiencia energética y software de gestión. Volkswagen posee una tecnología consolidada, aunque con un enfoque más orientado a la mejora continua que a la innovación disruptiva. BYD destaca por su tecnología Blade Battery (LFP), reconocida por sus elevados estándares de seguridad y eficiencia de costos. SYNERGY cuenta con una ventaja tecnológica al desarrollar vehículos eléctricos de batería (BEV) como vehículos de pila de combustible de hidrógeno (FCEV), lo que diversifica su oferta tecnológica.
- **Red de carga (Infraestructura de soporte):** Este factor mide el acceso de cada fabricante a infraestructura de recarga. Tesla posee una ventaja competitiva gracias a su red propia de super baterías. Volkswagen participa en alianzas estratégicas como Ionity y dispone de acuerdos con concesionarios europeos. BYD depende principalmente de infraestructura pública y de terceros, situación similar a la de SYNERGY.
- **Red de distribución (Servicio de venta y posventa):** Este factor evalúa la capacidad para ofrecer cobertura comercial y soporte técnico, aspectos que influyen en la confianza y fidelización del cliente. Volkswagen dispone de una amplia red de concesionarios y talleres autorizados. Tesla prioriza un modelo de venta directa, aunque con una red de servicio más limitada. BYD continúa expandiendo su presencia comercial en Europa. SYNERGY dispone de una red comercial para atender el mercado europeo; sin embargo, requiere fortalecer su estructura regional para mejorar la cobertura y los tiempos de respuesta del servicio posventa.
- **Acceso al mercado (Logística local):** Este factor evalúa la eficiencia logística y la cercanía al mercado europeo. Tesla cuenta con producción localizada en Alemania,

mientras que Volkswagen dispone de una amplia infraestructura industrial distribuida en Europa. BYD continúa dependiendo en gran medida de la producción en China, lo que incrementa los costos logísticos y la exposición a aranceles. En el caso de SYNERGY, la implementación de una división operativa en España permitirá reducir estas desventajas y mejorar la eficiencia de su cadena de suministro.

Tabla 6. Matriz perfil competitivo de la empresa SYNERGY (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Peso	SYNERGY		Volkswagen		BYD		TESLA	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación y Marca	20%	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	4.00	0.80
Eficiencia Operacional	25%	2.00	0.50	3.00	0.75	4.00	1.00	4.00	1.00
Tecnología en Batería	15%	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60
Red de Carga	10%	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40
Red de Distribución	15%	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30
Acceso a Logística Local	15%	2.00	0.30	4.00	0.60	1.00	0.15	3.00	0.45
Total Puntaje			2.30		3.30		2.70		3.55

Fuente. Fred David (2017) Elaboración propia (2025)

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo muestran que **Tesla** obtiene la mayor puntuación (**3.55**), consolidándose como el referente competitivo de la industria gracias a su liderazgo en eficiencia operativa, desarrollo tecnológico y red propia de infraestructura de carga. En segundo lugar, **Volkswagen** alcanza una puntuación de **3.30**, respaldada por su amplia capacidad productiva, sólida red de distribución y presencia industrial en Europa.

BYD obtiene **2.70**, resultado que refleja sus fortalezas en costos de producción y tecnología de baterías, aunque todavía enfrenta limitaciones asociadas a la logística internacional y a su menor presencia operativa en el mercado europeo.

Finalmente, **SYNERGY** alcanza una puntuación de **2.30**, evidenciando una posición competitiva inferior respecto de los principales competidores analizados. Las principales brechas se concentran en la eficiencia operativa, el acceso logístico al mercado europeo, la infraestructura de carga y el posicionamiento de marca. En este contexto, la implementación de **SYNERGY Europe EV Division** constituye la principal iniciativa estratégica para reducir dichas brechas competitivas, fortalecer la capacidad operativa de la empresa y mejorar su posicionamiento en el mercado europeo de vehículos eléctricos

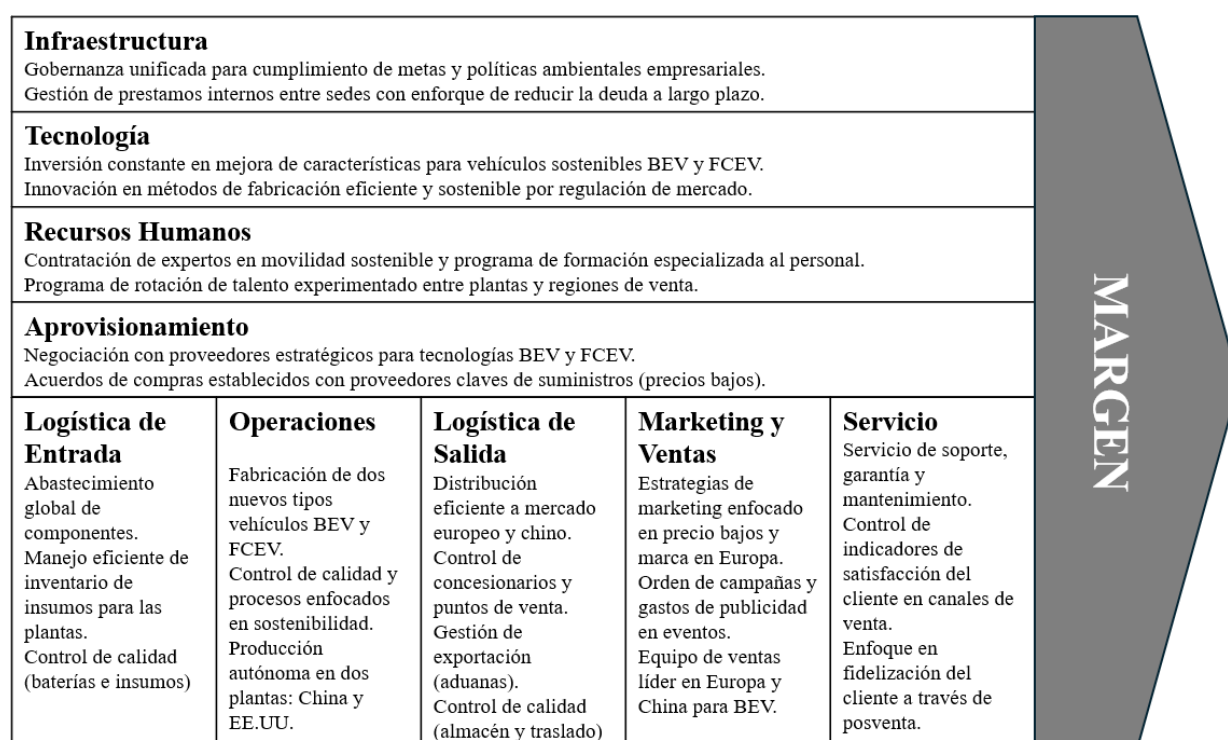
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se desarrolla el análisis interno de SYNERGY, el cual forma parte de la etapa de insumos para la formulación de estrategias (David y David, 2017). Para ello, se evalúan la cadena de valor (Porter, 1987), la herramienta AMOFHIT (D'Alessio, 2015) y el análisis de recursos y capacidades (Barney, 1991); con el propósito de identificar los principales factores internos que servirán de base para la formulación de las estrategias del periodo 2026-2028.

1. Cadena de Valor

A continuación, se presenta la cadena de valor de SYNERGY, elaborada con base en el modelo de Porter (1987), para identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 2. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter (1987).

Fortalezas:

- La empresa cuenta con una estructura de gobernanza sólida, cuyas decisiones estratégicas y acciones correctivas han contribuido significativamente a su recuperación y estabilidad durante los últimos años.

- Dispone de una adecuada liquidez y de activos suficientes para financiar inversiones de largo plazo. Asimismo, el desempeño obtenido en Europa ha contribuido de manera significativa a los resultados financieros de la empresa, representando aproximadamente el **40%** de las utilidades globales.
- La empresa mantiene políticas de compensación y desarrollo profesional que favorecen la retención del talento y fortalecen su capacidad para atraer nuevos colaboradores.
- El desempeño comercial ha sido favorable durante los últimos años, sustentado en una estrategia de precios y posicionamiento de marca que ha permitido consolidar una importante participación en el mercado europeo.
- El servicio de posventa y mantenimiento presenta niveles de desempeño comparables con los principales fabricantes del segmento de vehículos eléctricos.

Debilidades:

- El aprovisionamiento de insumos continúa dependiendo en gran medida de proveedores externos. A pesar de contar con dos plantas de producción (China y Estados Unidos), la empresa ha recurrido frecuentemente a terceros para atender la demanda del mercado.
- La logística de entrada presenta vulnerabilidades derivadas de la limitada disponibilidad de proveedores para insumos estratégicos, como celdas y baterías. Asimismo, la gestión de inventarios y los procesos de control de calidad requieren fortalecerse para mejorar la eficiencia operativa.
- La logística de salida presenta limitaciones debido a la dependencia de concesionarios, situación que incrementa las comisiones comerciales y reduce la rotación de inventarios en algunos mercados.
- En el área de operaciones, la empresa presenta elevados costos de fabricación y una capacidad ociosa en la planta ubicada en China. Adicionalmente, la tasa de productos defectuosos ha mostrado una tendencia creciente en dicha instalación. En contraste, la planta de Estados Unidos evidencia una reducción sostenida en los niveles de productos defectuosos, reflejando un mejor desempeño operativo.

2. Análisis interno de la empresa (AMOFHIT)

La **Tabla 7** presenta el análisis AMOFHIT de SYNERGY, cuyos resultados servirán de base para la identificación de fortalezas y debilidades que posteriormente serán consolidadas en la matriz EFI.

Tabla 7. Tabla de análisis AMOFHIT SYNERGY

Área	Indicador	Evaluación al 2024	F/D
Administración	Reputación ESG	Registra una calificación ESG de 3.28 (65.5 %), nivel inferior al promedio reportado por la European Environment Agency.	Debilidad
	Gastos de Administración	Los gastos administrativos presentan un crecimiento superior al registrado por los principales competidores.	Debilidad
Marketing	Volumen de Ventas	Al cierre de 2024, las ventas alcanzaron US\$ 62.7 millones, manteniendo una tendencia sostenida de crecimiento durante los últimos años.	Fortaleza
	Beneficio en Europa	El beneficio generado en Europa alcanzó US\$ 15.6 millones, consolidando el liderazgo de la empresa en los segmentos BEV y FCEV.	Fortaleza
	Cuota de Mercado	La participación de mercado alcanzó el 28.5 % en vehículos BEV y el 67.5 % en FCEV, consolidando una posición de liderazgo en ambos segmentos.	Fortaleza
	Nivel de Precios	La empresa mantiene una estrategia de precios competitiva sustentada en una adecuada relación calidad-precio.	Fortaleza
Operaciones	Costos variables	Los costos variables superan en aproximadamente un 100 % a los registrados por el competidor más cercano, afectando la eficiencia operativa.	Debilidad
	Costos Transporte	Los costos de transporte continúan siendo elevados; sin embargo, muestran una tendencia de reducción respecto de años anteriores y frente a algunos competidores.	Fortaleza
	Costos Logísticos	La gestión logística de productos terminados ha permitido mantener bajos niveles de inventario, acercándose a una estrategia de stock cero.	Fortaleza
	Capacidad Disponible	La utilización de la capacidad instalada presenta un marcado desequilibrio: la planta de China opera aproximadamente al 15 %, mientras que la de Estados Unidos alcanza un 89 %, evidenciando una subutilización significativa de recursos productivos.	Debilidad
Finanzas	Gastos Financieros	La empresa redujo progresivamente su endeudamiento financiero hasta eliminar los gastos financieros al cierre del período analizado.	Fortaleza
	ROS y ROCE	El ROS y el ROCE muestran una evolución favorable, reflejando una adecuada rentabilidad sobre las ventas y un uso eficiente del capital empleado.	Fortaleza
	Endeudamiento y Patrimonio	La empresa eliminó su endeudamiento financiero, fortaleciendo su liquidez y registrando un crecimiento sostenido del patrimonio como resultado de la generación de utilidades.	Fortaleza
	ROE y EPS	El ROE y el EPS evidencian una recuperación sostenida de la rentabilidad para los accionistas y una mejora en la generación de valor de la empresa.	Fortaleza

Recursos Humanos	Contrataciones y despidos	La empresa inició el período con un proceso de reducción de personal; posteriormente fortaleció la contratación de técnicos y especialistas para atender las nuevas necesidades operativas.	Debilidad
	Rango salarial	Cuenta con un salario promedio y ha tenido crecimiento durante los últimos años.	Fortaleza
	Rotación laboral	La rotación laboral cerró en 2.09 %, uno de los niveles más bajos frente a los principales competidores.	Fortaleza
	Costo Total RRHH	Los costos asociados a remuneraciones, beneficios y programas de capacitación se mantienen por encima del promedio de la competencia.	Debilidad
Tecnología	Inversión I+D	La inversión anual en investigación y desarrollo supera los US\$ 2 millones y mantiene una tendencia creciente orientada al desarrollo de tecnologías propias.	Fortaleza
	Tasa defecto fabricación	La tasa de productos defectuosos en la planta de Estados Unidos ha mostrado una reducción sostenida, reflejando mejoras en los procesos de producción.	Fortaleza

Fuente. D'Alessio F. (2015), Elaboración propia (2025)

3. Análisis de recursos y capacidades

A continuación, se analizan los recursos y capacidades de SYNERGY con el propósito de identificar las fortalezas que sustentan su ventaja competitiva.

Tabla 8. Lista de recursos

Nro.	Recursos	Justificación (Fortaleza)
R1	Especialistas en movilidad sostenible.	La disponibilidad de especialistas en movilidad sostenible es limitada debido al carácter emergente de esta tecnología, por lo que constituye un recurso estratégico para la empresa.
R2	Caja y Liquidez Financiera.	La sólida posición de liquidez y la capacidad de inversión permiten financiar proyectos estratégicos y sostener el crecimiento de la organización.
R3	Infraestructura de producción.	La infraestructura productiva, especialmente la planta ubicada en Estados Unidos presenta un alto nivel de utilización, menores costos logísticos y una adecuada eficiencia operativa, constituyendo un recurso relevante para la empresa.
R4	Marca y reputación.	El posicionamiento de la marca y el liderazgo alcanzado en ventas y participación de mercado fortalecen la percepción de confianza y competitividad de la empresa.
R5	Patentes de características.	Las patentes y desarrollos tecnológicos propios constituyen un elemento diferenciador que fortalece la propuesta de valor de los vehículos eléctricos de la empresa.
R6	Red de distribución y ventas.	La red de distribución y la integración con concesionarios estratégicos permiten asegurar la disponibilidad comercial y una adecuada atención al mercado.
R7	Acuerdos con proveedores.	Los acuerdos de largo plazo con proveedores estratégicos fortalecen la continuidad del abastecimiento y garantizan estándares de calidad en los principales insumos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Lista de capacidades

Nro.	Capacidades	Justificación (Fortaleza)	Recursos
C1	Capacidad de Innovación.	Capacidad para desarrollar soluciones tecnológicas orientadas a mejorar la eficiencia de las baterías y los sistemas de carga, fortaleciendo la innovación de la empresa.	R1, R2, R5
C2	Eficiencia en procesos y operación.	La eficiencia en logística, transporte y operaciones ha contribuido a optimizar los costos de producción y fortalecer la competitividad de la empresa.	R2, R3
C3	Gerencia Administrativa y Financiera	La adecuada gestión administrativa y financiera ha permitido afrontar exitosamente la transición tecnológica desde vehículos de combustión hacia vehículos eléctricos, asegurando la estabilidad financiera y la capacidad de inversión.	R2, R3
C4	Relación con proveedores y canales de ventas.	La relación estratégica con proveedores y canales de distribución ha contribuido a garantizar la continuidad del suministro y fortalecer la experiencia del cliente.	R6, R7
C5	Desempeño Comercial y Marketing.	El conocimiento del mercado y la adecuada gestión comercial han permitido fortalecer el posicionamiento de la empresa y sostener su crecimiento en el segmento BEV.	R4, R6

Fuente: Barney J (1996), Elaboración propia (2025)

Tabla 10. Identificación de fortalezas relevantes.

Nro.	Fortaleza	Justificación
F1	Desempeño Comercial y Marketing por participación, cuota de mercado y beneficio obtenido.	La cadena de valor evidencia un sólido desempeño comercial sustentado en estrategias de precios y posicionamiento de marca. Asimismo, el análisis AMOFHIT refleja resultados favorables en ventas, rentabilidad y participación de mercado, consolidando al área comercial como una de las principales fortalezas de SYNERGY.
F2	Caja y Liquidez Financiera para reingeniería, procesos eficientes e inversión I+D.	Tras su recuperación financiera, la empresa dispone de elevados niveles de liquidez, ausencia de deuda financiera y una sólida estructura patrimonial, condiciones que facilitan la ejecución de inversiones estratégicas y proyectos de investigación y desarrollo.
F3	Capacidad de Innovación enfocado en baterías y características propias para sostenibilidad futura.	La capacidad de innovación tecnológica constituye un factor estratégico para el crecimiento sostenible de la empresa. La inversión en investigación y desarrollo ha permitido reducir la tasa de defectos e incorporar características propias en sus vehículos eléctricos.
F4	Especialistas en movilidad sostenible con personal calificado en operaciones e identidad empresarial.	La gobernanza corporativa, junto con las políticas de compensación y desarrollo profesional, ha favorecido la retención y atracción de talento especializado. La baja rotación laboral y una estructura salarial competitiva fortalecen el capital humano requerido para la transición tecnológica.

F5	Valor de la marca posicionada y reputación en el mercado, sociedad y gobierno.	La marca constituye un activo estratégico para la empresa, ya que fortalece la percepción de confianza, calidad e innovación entre los consumidores y demás grupos de interés. Mantener este posicionamiento y fortalecer su presencia en Europa contribuirá a consolidar una ventaja competitiva sostenible.
----	--	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Matriz de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI consolida las principales fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno.

Tabla 11. Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Puntuación
F1	Desempeño Comercial y Marketing por participación, cuota de mercado y beneficio obtenido.	10%	3	0.30
F2	Caja y Liquidez Financiera para reingeniería, procesos eficientes e inversión I+D.	8%	3	0.24
F3	Capacidad de Innovación enfocado en baterías y características propias para sostenibilidad futura.	15%	4	0.60
F4	Especialistas en movilidad sostenible con personal calificado en operaciones e identidad empresarial.	15%	4	0.60
F5	Valor de la marca posicionada y reputación en el mercado, sociedad y gobierno.	10%	3	0.30
Debilidades		Peso	Calificación	Puntuación
D1	Elevados gastos administrativos y costos asociados al mantenimiento de activos e infraestructura.	8%	2	0.16
D2	Elevados costos de fabricación, subutilización de la capacidad instalada en la planta de China y altos costos operativos.	12%	1	0.12
D3	Limitaciones en la gestión logística de entrada y salida, reflejadas en la rotación de inventarios y la acumulación de vehículos discontinuados.	8%	2	0.16
D4	Limitada capacidad para atraer inversión externa debido al proceso reciente de recuperación financiera.	6%	1	0.06
D5	Necesidad de fortalecer la productividad laboral y consolidar la estabilidad del capital humano tras los procesos de reestructuración realizados en años anteriores.	8%	1	0.08
TOTAL		100%		2.62

Calificación: 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor

Fuente: Fred David (2017).

La Matriz EFI obtuvo una puntuación total ponderada de **2.62**, valor superior al promedio de referencia (2.50), lo que indica que SYNERGY posee una posición interna favorable para ejecutar su estrategia de crecimiento. No obstante, el análisis también evidencia oportunidades de mejora relacionadas con la eficiencia operativa, la optimización de costos, la gestión logística y el aprovechamiento de la capacidad instalada, aspectos que deberán fortalecerse para incrementar la competitividad de la empresa en el mercado europeo.

Entre las fortalezas más relevantes destacan la capacidad de innovación (**F3**) y el capital humano especializado (**F4**), factores que constituyen la base para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado, la principal debilidad corresponde a la gestión de operaciones (**D2**), debido a los elevados costos de fabricación y la subutilización de la capacidad instalada en la planta de China, situación que justifica la necesidad de optimizar la estructura operativa mediante la implementación de una división regional en Europa.

5. Análisis VRIO

La matriz VRIO evalúa las fortalezas identificadas para determinar las fuentes de ventaja competitiva de SYNERGY.

Tabla 12. Matriz VRIO

Fortaleza	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado	Estrategia
Caja y Liquidez Financiera	SI	NO			Igualdad Competitiva
Desempeño Comercial y Marketing	SI	NO			Igualdad Competitiva
Marca y reputación	SI	SI	NO		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad de Innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Especialistas en movilidad sostenible	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Barney J.B. & Griffin R. (1992), Elaboración propia (2025)

Los resultados del análisis VRIO evidencian que el **capital humano especializado en movilidad sostenible** y la **capacidad de innovación** constituyen las principales ventajas competitivas sostenibles de SYNERGY. Asimismo, la marca y reputación representan una ventaja competitiva temporal, debido a que, si bien generan diferenciación en el mercado, pueden ser replicadas o fortalecidas por los competidores mediante inversiones sostenidas en posicionamiento y comunicación.

En conjunto, estos resultados demuestran que SYNERGY dispone de capacidades estratégicas que respaldan la implementación de su plan de expansión en Europa y constituyen la base para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el mercado de vehículos eléctricos.

6. Ventaja Competitiva

Con base en los resultados del análisis VRIO, se identifica que SYNERGY dispone de recursos y capacidades que sustentan una estrategia de diferenciación. Entre ellos destacan el capital humano especializado, la capacidad de innovación y el posicionamiento de la marca, los cuales permiten incrementar el valor percibido de sus vehículos eléctricos. En consecuencia, la ventaja competitiva de la empresa se fundamenta en la diferenciación de vehículos eléctricos tipo SUV, orientados al mercado español, mediante una propuesta de valor basada en innovación tecnológica, calidad, sostenibilidad y una adecuada relación entre prestaciones y precio.

7. Estrategia Competitiva

A partir de la ventaja competitiva identificada, se define la estrategia competitiva siguiendo el enfoque propuesto por Fred R. David (2017). La empresa competirá en el segmento de vehículos eléctricos de batería (BEV), mediante una estrategia de **enfoque con mejor valor**, orientada a ofrecer productos diferenciados con una adecuada relación entre calidad, tecnología y precio para el mercado español:

- Fortalecer las actividades comerciales dirigidas a clientes que demandan vehículos eléctricos (BEV) con una propuesta de valor basada en precios competitivos y diferenciación tecnológica.
- Fortalecer la gobernanza corporativa mediante la mejora continua de los indicadores ESG, con el propósito de incrementar la reputación de la marca y la confianza de inversionistas, clientes y reguladores europeos.
- Incrementar la inversión en investigación y desarrollo para fortalecer la innovación, optimizar los procesos de fabricación e incorporar nuevas características diferenciadoras en los vehículos eléctricos.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación y especialización en tecnologías de movilidad sostenible para el personal administrativo, técnico y operativo.
- Fortalecer la red de abastecimiento y distribución para mejorar la disponibilidad de productos y brindar una mejor experiencia al cliente durante el proceso de venta y posventa.

8. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento propuesta para SYNERGY considera una implementación progresiva durante el horizonte del plan estratégico 2026-2028.

Durante el periodo 2026-2027 se priorizará una estrategia de **penetración de mercado**, orientada a incrementar las ventas y la participación de mercado en España mediante el fortalecimiento de la comercialización de vehículos eléctricos (BEV), el posicionamiento de la marca y la consolidación de la nueva división operativa.

Posteriormente, en 2028, se implementará una estrategia de **desarrollo de producto**, incorporando mejoras estéticas, funcionales y tecnológicas en la línea de vehículos SUV. Estas mejoras estarán orientadas a ofrecer diferentes niveles de equipamiento y personalización, con el propósito de atender las necesidades de distintos segmentos de clientes según su capacidad de pago y preferencias de consumo.

La aplicación de estas estrategias responde al potencial de crecimiento del mercado español de vehículos eléctricos, cuya penetración aún se encuentra por debajo de otros mercados europeos, ofreciendo oportunidades para incrementar las ventas, fortalecer el posicionamiento de la marca y consolidar la experiencia del cliente.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar, justificar y proyectar la demanda del mercado español como destino para la comercialización de vehículos eléctricos de batería (BEV) de SYNERGY. Para ello, se emplean fuentes de información especializadas, como Statista (2024) y el estudio de mercado elaborado por PwC (2023), las cuales proporcionan información estadística y de comportamiento del consumidor que sustenta la selección del mercado objetivo y las estimaciones comerciales del plan estratégico.

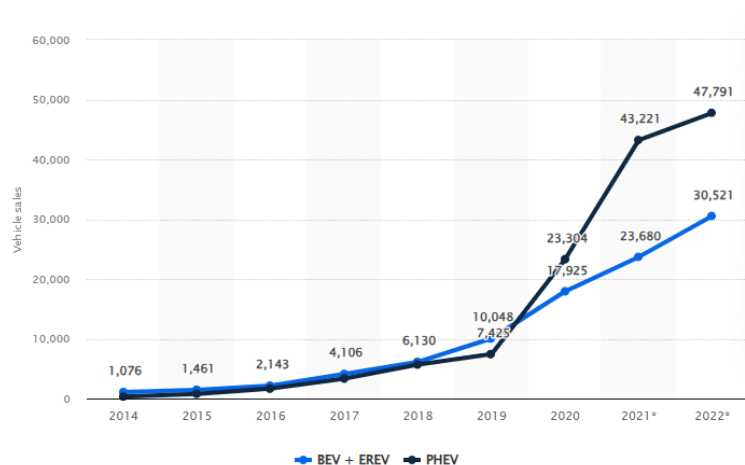
1. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda tiene como finalidad comprender la evolución esperada del mercado español de vehículos eléctricos durante el periodo 2026-2028, considerando las tendencias de ventas, precios y preferencias de los consumidores. Asimismo, se examina el comportamiento del mercado y el perfil del consumidor español a partir de estudios especializados, con el propósito de identificar los principales factores que influyen en la decisión de compra de vehículos eléctricos BEV.

Mercado Español

El mercado español de vehículos eléctricos ha mostrado un crecimiento sostenido en las matriculaciones desde 2013 hasta 2022, reflejando una mayor adopción de tecnologías de movilidad sostenible. Durante este periodo, los vehículos híbridos registraron un mayor volumen de ventas que los vehículos totalmente eléctricos (BEV y EREV); sin embargo, estos últimos evidencian una tendencia de crecimiento constante, mientras que el ritmo de expansión de los vehículos híbridos comienza a desacelerarse.

Figura 3. Matriculas de vehículos eléctricos por tipo en España (2013 al 2022)

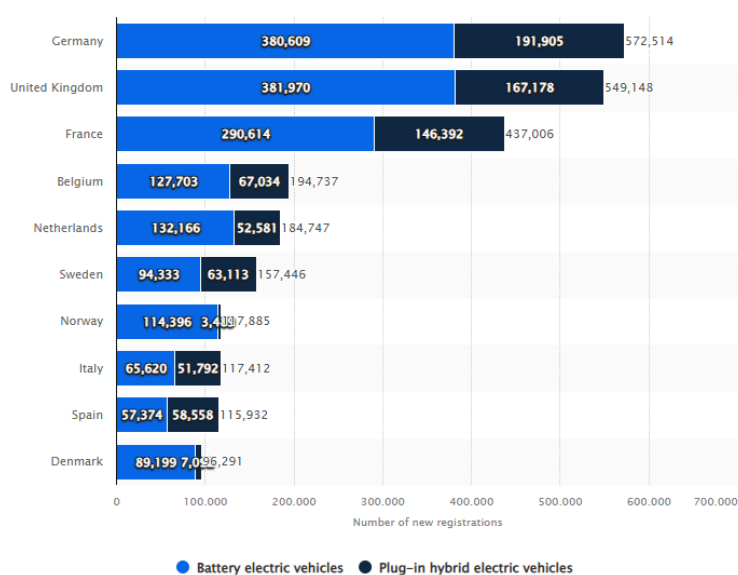


Fuente. Statista

Los datos más recientes muestran una aceleración significativa en la adopción de vehículos eléctricos. Durante 2024, las matriculaciones de vehículos eléctricos BEV aumentaron de **10,048** a **57,374** unidades, mientras que los vehículos híbridos enchufables (PHEV) crecieron de **7,425** a **58,558** unidades. Como resultado, la distribución del mercado alcanzó una participación del 49 % para vehículos eléctricos BEV y del 51 % para vehículos híbridos.

A pesar de este crecimiento, España aún presenta una cuota de mercado de aproximadamente **3.31%** sobre la demanda total de vehículos eléctricos en Europa, porcentaje considerablemente inferior al registrado en mercados como Alemania (22%), Reino Unido (22%) y Francia (16%). Esta diferencia evidencia un importante potencial de crecimiento para el mercado español, constituyendo una oportunidad para la expansión de fabricantes especializados en vehículos eléctricos como SYNERGY.

Figura 4. Matriculas de vehículos eléctricos en Europa 2024



Fuente. Statista

Comportamiento del consumidor

La **Tabla 13** presenta las principales características del consumidor de vehículos eléctricos, tanto a nivel mundial como europeo, considerando indicadores demográficos y socioeconómicos relevantes para identificar el perfil del mercado objetivo. Los resultados muestran que la edad promedio del consumidor oscila entre los **42 y 44** años, con ingresos anuales comprendidos entre **72,000 y 90,000** euros. Asimismo, la distribución por género es

relativamente equilibrada y más de la mitad de los consumidores dispone de una cochera propia, condición que facilita la adopción de vehículos eléctricos al permitir la instalación de sistemas de recarga domiciliaria.

Tabla 13. Indicadores de tipo consumidor en mundo y Europa.

Indicadores	Mundo		Europa	
	Propietarios	Prospectos	Propietarios	Prospectos
Ingresos Anuales	91,000.00 €	74,000.00 €	72,000.00 €	66,000.00 €
Edad Promedio	43	42	44	43
% Hombres	51%	53%	52%	56%
% Zona Urbana	94%	92%	86%	88%
% Cochera propia	68%	63%	76%	61%

Fuente. Elaboración propia en base al estudio Pwc.

La **Tabla 14** resume las principales preferencias del consumidor prospecto en Europa respecto al proceso de compra y los servicios asociados a la adquisición de un vehículo eléctrico.

En cuanto al canal de compra, el 71% de los consumidores manifiesta preferencia por adquirir el vehículo a través de concesionarios, mientras que el 16% opta por plataformas de venta en línea. Respecto a la forma de pago, el financiamiento representa la principal alternativa (48%), seguido del pago al contado (44%).

En relación con los servicios de posventa, el seguro vehicular constituye el servicio de mayor interés (55 %), seguido por los planes de mantenimiento (32%) y las garantías extendidas (27%). Finalmente, el principal factor que influye en la decisión de compra corresponde a las recomendaciones de otros usuarios (42%), por encima de la publicidad (22%) y del reconocimiento de la marca (20%).

Tabla 14. Indicadores relevantes para el consumidor prospecto en Europa.

Preferencia Postventa	Indicador
Seguro Auto	55%
Plan de Mantenimiento	32%
Garantía Extendida	27%
Asistencia Vehicular	20%

Incentivo de Compra	Indicador
Boca a boca	42%
Publicidad	22%
Marca	20%
Venta directa	7%

Donde Comprar	Indicador
Concesionario	71%
Online	16%
Leasing	6%

Como Pagarías	Indicador
Efectivo	44%
Financiamiento	48%
Renta por Contrato	7%

Propietario	7%	Suscripción	1%
-------------	----	-------------	----

Fuente. Elaboración propia en base al estudio Pwc.

Perfil del Consumidor

Con el propósito de comprender el comportamiento del consumidor de vehículos eléctricos en Europa, se analiza la segmentación propuesta por PwC, la cual identifica cuatro perfiles de consumidores con características y motivaciones diferenciadas frente a la adopción de la movilidad eléctrica:

- **Tech entusiasta:** Consumidores altamente comprometidos con la sostenibilidad y con una elevada disposición para adoptar nuevas tecnologías. Valoran la innovación, están dispuestos a pagar un mayor precio por soluciones tecnológicas de última generación y combinan el uso del vehículo con otros medios de transporte.
- **Soñadores:** Consumidores cuya principal motivación es el cuidado del medio ambiente. Son usuarios digitales, muestran disposición a pagar más por productos sostenibles y utilizan el vehículo de forma ocasional, complementándolo con otros medios de movilidad.
- **Premium:** Priorizan el confort y el desempeño del vehículo por encima de los aspectos ambientales. El precio no constituye un factor determinante en su decisión de compra y utilizan el automóvil principalmente como medio de transporte.
- **Pragmático:** Consumidores que valoran la sostenibilidad, aunque su decisión de compra está principalmente influenciada por la relación entre precio y beneficio. Son usuarios digitales y combinan el uso del automóvil con otros medios de transporte.

Los resultados muestran que el segmento de los tech entusiastas representa el perfil con mayor potencial para la adopción de vehículos eléctricos. El 85 % manifiesta intención de compra, el 59 % expresa preferencia por vehículos eléctricos y el 67 % estaría dispuesto a realizar la compra mediante canales digitales. Además, presentan el mayor nivel de ingresos entre los grupos analizados, con un promedio anual de 92,000 euros y una edad promedio de 41 años.

Por su parte, los perfiles soñadores y consumidores orientados al lujo presentan niveles de intención de compra entre el 62 % y el 75 %, con edades comprendidas entre los 43 y 47 años e ingresos anuales cercanos a los 66,500 euros. Finalmente, el segmento pragmático muestra una intención de compra similar a la del segmento orientado al lujo, aunque con un menor nivel

de ingresos, lo que incrementa la importancia de una propuesta de valor basada en una adecuada relación entre calidad y precio.

Tabla 15. Clasificación de perfil del consumidor en Europa.

Perfiles	Intensión	Preferencia	Edad Promedio	Ingresos €	Intensión 2a	Online
Tech Entusiasta	85%	59%	41	92,000.00	51%	67%
Soñadores	75%	54%	47	67,000.00	31%	45%
Lujuriosos	62%	49%	43	66,000.00	31%	45%
Pragmáticos	62%	50%	44	57,000.00	21%	43%

Fuente. Elaboración propia en base al estudio Pwc.

Validación cualitativa del mercado español

Como complemento al análisis cuantitativo, se incorporó una validación cualitativa basada en observación directa. Entre mayo y octubre de 2024, uno de los integrantes del equipo realizó una estancia académica y laboral en la ciudad de Barcelona, experiencia que permitió recopilar información de campo sobre el desarrollo de la movilidad eléctrica en España y otros mercados europeos.

Durante este periodo se realizaron visitas a las ciudades de Barcelona, Gerona, Valencia, Galicia y Madrid, observándose diferencias relevantes en el desarrollo de la infraestructura de recarga para vehículos eléctricos. En términos generales, Barcelona y Madrid presentan una mayor densidad de estaciones de carga, mejor señalización y una comunicación institucional más orientada a promover la movilidad sostenible, reflejando un mayor grado de madurez del ecosistema de movilidad eléctrica.

Asimismo, durante una visita a la región de Provenza, Francia, se observó una integración más consolidada de la movilidad eléctrica dentro de la infraestructura urbana, reflejando un ecosistema tecnológico más maduro y una mayor adopción por parte de la ciudadanía. En contraste, en la ciudad de Milán, Italia, se evidenció un menor despliegue de infraestructura de recarga y de campañas de comunicación relacionadas con la movilidad eléctrica, en comparación con las principales ciudades españolas visitadas.

Las observaciones realizadas complementan la información obtenida mediante fuentes secundarias y respaldan la selección de España como mercado objetivo para la implementación de la estrategia propuesta. La evidencia de campo confirma el crecimiento progresivo de la infraestructura de recarga, el compromiso institucional con la movilidad sostenible y la existencia de un ecosistema favorable para la expansión de vehículos eléctricos. Asimismo,

España presenta un importante potencial de crecimiento frente a otros mercados europeos más maduros, lo que fortalece la viabilidad de establecer una división operativa de SYNERGY en dicho país.

2. Análisis de oferta

Con el propósito de comprender la dinámica competitiva del mercado español, se analiza la evolución de las principales marcas y modelos de vehículos eléctricos comercializados durante los años 2024 y 2025. Este análisis permite identificar los fabricantes con mayor participación de mercado y las tendencias competitivas que influirán en la estrategia de ingreso de SYNERGY

Principales marcas

De acuerdo con la información correspondiente al año 2024, Tesla mantiene el liderazgo del mercado español gracias a sus modelos Model 3 y Model Y. No obstante, fabricantes como BYD comienzan a incrementar su participación de mercado, mientras que MG consolida una posición relevante mediante el modelo MG4 Electric, reflejando una creciente competencia dentro del segmento de vehículos eléctricos.

Tabla 16. Top 10 vehículos eléctricos más vendidos en España en 2024.

Ranking	Modelo	Ventas 2024	Cuota
1	Tesla Model 3	11.043	36.52%
2	Tesla Model Y	5.495	18.17%
3	MG4 Electric	2.668	8.82%
4	Volvo EX30	2.358	7.80%
5	BMW iX1	1.807	5.98%
6	MINI MINI	1.743	5.76%
7	Mercedes EQA	1.647	5.45%
8	BYD Atto 3	1.231	4.07%
9	BYD Dolphin	1.154	3.82%
10	KIA e-Niro	1.093	3.61%

Fuente. Sitio web Motor.es

La información disponible hasta octubre de 2025 muestra una evolución importante en la estructura competitiva del mercado. Tesla continúa liderando las ventas con una participación conjunta del 36.44 %; sin embargo, BYD incrementa significativamente su presencia hasta alcanzar aproximadamente el 19.3 % del mercado. Asimismo, fabricantes como KIA y Renault logran participaciones de 13.81 % y 10.67 %, respectivamente, evidenciando una mayor diversificación de la oferta y un incremento de la competencia.

Tabla 17. Top 10 vehículos eléctricos más vendidos en España en 2025.

Ranking	Modelo	Ventas 2025	Cuota
1	Tesla Model 3	7.722	22.25%
2	Tesla Model Y	4.924	14.19%
3	KIA EV3	4.793	13.81%
4	Renault 5 E-Tech Eléctrico	3.703	10.67%
5	BYD Dolphin Surf	2.796	8.06%
6	Toyota bZ4X	2.585	7.45%
7	Citroën ë-C3	2.352	6.78%
8	BYD Atto 3	2.032	5.86%
9	Hyundai Inster	1.924	5.54%
10	BYD Atto 2	1.868	5.38%

Fuente. Sitio web Motor.es

La evolución observada entre 2024 y 2025 evidencia un cambio progresivo en la estructura competitiva del mercado español. Aunque Tesla continúa liderando las ventas, su participación se reduce del 54 % al 36 %, mientras que fabricantes como BYD, KIA y Renault incrementan su presencia mediante propuestas enfocadas en una adecuada relación entre precio, tecnología y equipamiento. Esta tendencia resulta favorable para SYNERGY, ya que demuestra que el mercado no depende exclusivamente de un líder dominante y que existe espacio para nuevos competidores capaces de ofrecer vehículos eléctricos con propuestas de valor diferenciadas

Tendencias por segmento de auto

Al cierre de 2025, el segmento SUV se consolida como el de mayor preferencia dentro del mercado automotriz español, concentrando aproximadamente el 40 % de las ventas totales, equivalentes a 478,138 unidades. En segundo lugar, se ubican los vehículos de gama media y compacta, con participaciones cercanas al 16 % y 15 %, respectivamente.

Estos resultados confirman que el segmento SUV constituye el mercado de mayor atractivo para la estrategia comercial de SYNERGY, debido a su elevada demanda y al potencial de captar una porción significativa del crecimiento proyectado para los vehículos eléctricos en España.

Principales modelos de vehículos eléctricos SUV

Con el fin de identificar los atributos más valorados por el mercado, se analizan las principales características de los modelos SUV eléctricos con mayor presencia en España. Este análisis permitirá identificar elementos diferenciadores que servirán de referencia para la propuesta de valor de SYNERGY:

Tesla Model Y

- Experiencia única en cuanto a tecnología, seguridad y confort.
- Tecnología de viaje autónomo y asistido por IA.
- Su carga promedio se establece de 267KM por cada 15 minutos de recarga.

BYD Dolphin Surf

- Diseño ergonómico para aprovechar confort y espacio.
- Cuenta con una buena potencia de máxima carga rápida de 85KW.
- Accesorios de última gama con accesibilidad desde IoT.

Renault 5 BEV

- Ofrece un buen rendimiento de energía, ideal para conducción urbana.
- Equipado con toda la tecnología digital para garantizar una mejor experiencia.
- Espacio bien diseñado para 5 pasajeros con materiales de calidad.

Kia EV3

- Estilo distintivo con una estética atrevida y futurista.
- Viajes largos con carga ultrarrápido de 10% a 80% en 30 minutos.
- Conexión desde un App y manejo de llave digital.

Citroën e-C3

- Diseño elegante y aerodinámico, con líneas fluidas y detalles distintivos.
- Tracción eléctrica, conducción suave y asistida con tecnología digital.
- Incluye el Connect One que permite asistencia en línea para emergencias.

3. Proyección de la demanda

Con el propósito de estimar la demanda potencial del mercado objetivo, se proyecta la evolución de las ventas de vehículos eléctricos a nivel mundial y europeo para el periodo 2025-2028. Las estimaciones se elaboran a partir de la información publicada por Statista, considerando una tasa promedio de crecimiento anual del 9 % para el mercado mundial.

Para el mercado europeo, la proyección se obtiene a partir de la participación histórica de Europa respecto a la demanda mundial durante los años 2023 y 2024, manteniendo una tendencia creciente hasta alcanzar aproximadamente el 25 % de participación en 2028.

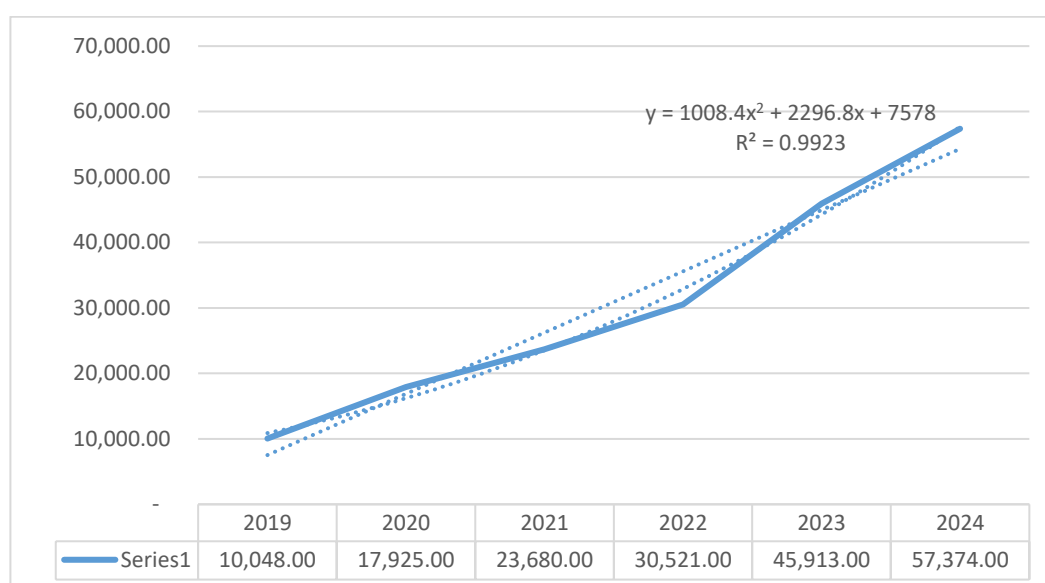
Tabla 18. Estimación de la demanda en Mundo y Europa del 2025 al 2028.

Años	Mundo (Millones)	TASA Est. Mundo	Europa Proyección	TASA Est. EUR
2023	9.24	24%	2,100,000.00	22.73%
2024	9.37	1%	2,129,545.45	23.11%
2025	10.18	9%	2,360,266.79	23.49%
2026	11.07	9%	2,617,323.39	23.87%
2027	12.03	9%	2,899,404.46	24.25%
2028	13.08	9%	3,212,383.82	24.64%

Fuente. Elaboración propia.

Para estimar la demanda de vehículos eléctricos en España se analizó la evolución histórica de las matriculaciones registradas entre 2019 y 2024, utilizando la información disponible en Statista. A partir de esta serie histórica se construyó una función de tendencia polinómica, cuyo coeficiente de determinación ($R^2 = 99.23\%$) evidencia un alto nivel de ajuste y proporciona una base estadística sólida para proyectar la demanda durante el periodo 2026-2028.

Figura 5. Función de crecimiento de la demanda BEV en España



Fuente. Elaboración propia.

La estimación de la demanda potencial para SYNERGY considera dos variables estratégicas: el segmento objetivo y la participación de mercado esperada.

Respecto al segmento, los vehículos SUV representan aproximadamente el 41 % de las matriculaciones de vehículos eléctricos registradas hasta 2025. Debido a su sostenida

aceptación en el mercado español, se considera que esta participación se mantendrá estable durante el horizonte del plan estratégico.

En cuanto a la participación de mercado, SYNERGY cerró el año 2025 con una cuota estimada de 6.7 %. Considerando un crecimiento anual de un punto porcentual, se proyecta alcanzar una participación del 9.7 % al finalizar 2028, permitiendo posicionar a la empresa entre los principales fabricantes del segmento SUV de vehículos eléctricos en España.

Tabla 19. Estimación de la demanda en unidades del 2026 al 2028.

Años	2026	2027	2028
Demanda España BEV	90,490.00	109,929.60	131,386.00
41% SUV BEV	37,100.90	45,071.14	53,868.26
Cuota Mercado España	7.70%	8.70%	9.70%
Demanda Estimada	2,855.29	3,919.39	5,223.07
Demanda Ajustada	2,900.00	4,000.00	5,300.00

Fuente. Elaboración propia.

4. Conclusiones del análisis de mercado

El análisis de mercado evidencia que la demanda de vehículos eléctricos de batería (BEV) mantiene una tendencia de crecimiento sostenido a nivel mundial, europeo y, particularmente, en el mercado español. Este comportamiento responde al fortalecimiento de las políticas ambientales, al desarrollo de infraestructura de recarga, al avance tecnológico de los vehículos eléctricos y al creciente interés de los consumidores por alternativas de movilidad más sostenibles y eficientes.

Asimismo, el análisis del consumidor confirma la existencia de un segmento con capacidad adquisitiva, afinidad por la innovación tecnológica y disposición para adoptar vehículos eléctricos, mientras que el análisis de la oferta evidencia una competencia cada vez más dinámica, caracterizada por la incorporación constante de nuevas tecnologías y propuestas de valor diferenciadas.

Las proyecciones de demanda muestran un escenario favorable para el crecimiento del segmento SUV eléctrico en España, respaldando la viabilidad comercial del presente plan estratégico. En este contexto, la implementación de **SYNERGY Europe EV Division** permitirá fortalecer la presencia de la empresa en el mercado europeo, incrementar su participación en el segmento BEV y consolidar un posicionamiento competitivo basado en la innovación, la eficiencia operativa y la diferenciación tecnológica.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se establecen los lineamientos estratégicos que orientarán el desarrollo de SYNERGY durante el periodo 2026-2028. Para ello, se revisan y actualizan la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, con el propósito de alinearlos con la implementación de la nueva división operativa en España y con los objetivos de crecimiento sostenible, internacionalización y liderazgo en el mercado europeo de vehículos eléctricos.

1. Visión

Ser el principal referente en movilidad sostenible del segmento SUV en Europa, liderando la transición hacia vehículos de cero emisiones mediante la innovación tecnológica y el desarrollo de soluciones de movilidad sostenible.

2. Misión

Satisfacer las necesidades de movilidad de nuestros clientes mediante una oferta de vehículos con tecnologías de vanguardia en movilidad sostenible (eléctricos, híbridos y de hidrógeno), fortaleciendo nuestra capacidad industrial desde España para generar rentabilidad, innovación y desarrollo sostenible en el mercado europeo.

3. Valores

- **Innovación sostenible:** Impulsar el desarrollo continuo de tecnologías limpias que contribuyan a una movilidad más eficiente, responsable y respetuosa con el medio ambiente.
- **Disciplina administrativa:** Gestionar eficientemente los recursos y controlar rigurosamente los costos para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización.
- **Integración local:** Fortalecer la colaboración entre la operación en España y las unidades globales, promoviendo relaciones de largo plazo con los actores del ecosistema europeo.

4. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la implementación de una división operativa de SYNERGY en España que fortalezca la competitividad de la empresa, optimice su eficiencia operativa y consolide su posicionamiento sostenible dentro del mercado europeo de vehículos eléctricos durante el periodo 2026-2028.

Objetivos Específicos

Rentabilidad

- OE1: Incrementar el margen EBITDA hasta alcanzar el 25.34% al cierre del año 2028.

Crecimiento

- OE2: Alcanzar ingresos por ventas de vehículos eléctricos de US\$ 205,375,000 al cierre del año 2028.
- OE3: Alcanzar una participación de mercado del 2.5 % en el mercado español de vehículos eléctricos al cierre del año 2028.

Sostenibilidad

- OE4: Alcanzar un índice de satisfacción del cliente de 55 puntos en el Net Promoter Score (NPS) al cierre del año 2028.
- OE5: Reducir la relación entre costos operativos e ingresos hasta el 62 % al cierre del año 2028.
- OE6: Alcanzar una calificación ESG superior a 4.0, fortaleciendo la competitividad de SYNERGY dentro del sector automotriz europeo.

5. Matriz FODA cruzado

Con base en los resultados obtenidos en el análisis externo (Capítulo II) y el análisis interno (Capítulo III), se identifican los principales factores estratégicos que conforman la matriz FODA para el periodo 2026-2028. Posteriormente, el cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite formular las estrategias que servirán de base para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para SYNERGY.

Tabla 20. Factores internos para análisis FODA (matriz EFI)

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F1. Desempeño Comercial y Marketing por participación, cuota de mercado y beneficio obtenido.	D1. Elevados gastos administrativos y costos asociados al mantenimiento de activos e infraestructura.

	F2. Caja y Liquidez Financiera para reingeniería, procesos eficientes e inversión I+D.	D2. Elevados costos de fabricación, subutilización de la capacidad instalada en la planta de China y altos costos operativos.
	F3. Capacidad de Innovación enfocado en baterías y características propias para sostenibilidad futura.	D3. Limitaciones en la gestión logística de entrada y salida, reflejadas en la rotación de inventarios y la acumulación de vehículos descontinuados.
	F4. Especialistas en movilidad sostenible con personal calificado en operaciones e identidad empresarial.	D4. Limitada capacidad para atraer inversión externa debido al proceso reciente de recuperación financiera.
	F5. Valor de la marca posicionada y reputación en el mercado, sociedad y gobierno.	D5. Necesidad de fortalecer la productividad laboral y consolidar la estabilidad del capital humano tras los procesos de reestructuración realizados en años anteriores.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21. Factores externos para análisis FODA (matriz EFE)

	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	O1. Incentivo de compra a todo el país para vehículos sostenibles: híbridos y eléctricos.	A1. Incremento de la tasa de interés de bancos para préstamos o créditos de consumo en el mercado.
	O2. Financiamiento de capital para la fabricación y producción local.	A2. Poder adquisitivo promedio que incentiva el ahorro y prioridad de gastos, disminuye la intención de compra.
	O3. Incremento de automatización y robótica en el sector automotriz.	A3. Incertidumbre de precios de materias primas y costos logísticos por acuerdos comerciales China y Rusia.
	O4. Inmersión de la Inteligencia Artificial en movilidad sostenible para la industria y el mercado.	A4. Consumidor informado y múltiples opciones, sensible a los precios y costos adyacentes al producto.
	O5. Legislación en contra de la contaminación ambiente obligando renovación del parque automotriz.	A5. Concentración de proveedores y baterías como productos no intercambiables fácilmente.
	O6. Mejor tarifa de aranceles de importación desde Estados Unidos que de China.	A6. Competencia intensa y continua innovación de productos, con una fuerte barrera de salida.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 22. Identificación de estrategias de matriz FODA cruzada

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

OPORTUNIDADES	Estrategias FO FO1. Fortalecer el liderazgo comercial mediante la consolidación de canales de venta y alianzas estratégicas (F1, F5, O1) FO2. Optimizar la rentabilidad mediante una gestión financiera eficiente y el aprovechamiento de nuevas tecnologías (F2, O3, O4)	Estrategias DO DO1. Aprovechar los incentivos tributarios y financieros disponibles en España para reducir costos de implementación e inversión (D1, O2, O6) DO2. Fortalecer las relaciones institucionales con organismos gubernamentales, empresas y actores del ecosistema europeo (D4, O5)
AMENAZAS	Estrategias FA FA1. Optimizar los recursos y procesos de producción para incrementar la eficiencia operativa frente a la competencia (F2, A6) FA2. Fortalecer la política de compensaciones y el desarrollo profesional para atraer y retener talento especializado (F3, A3) FA3. Fortalecer la red de talleres y centros comerciales para mejorar la atención al cliente en España (F4, A5)	Estrategias DA DA1. Reubicar parte de las operaciones para reducir costos de producción y mejorar la competitividad en Europa (D2, A2, A1) DA2. Fortalecer la gestión empresarial de la operación en España para incrementar la eficiencia organizacional (D5, A4) DA3. Fortalecer la relación con proveedores estratégicos y la cadena de abastecimiento (D3)

Fuente: Fred David (2017).

6. Alineamiento entre objetivos e iniciativas estratégicas

Las estrategias formuladas mediante la matriz FODA se vinculan con los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2026-2028, con el propósito de verificar que cada objetivo cuente con al menos una iniciativa que contribuya directamente a su cumplimiento. Este alineamiento constituye la base para el desarrollo de los planes funcionales que se presentan en los capítulos siguientes.

Tabla 23. Alineamiento entre iniciativas y objetivos estratégicos

Estrategias/Objetivos	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
FO1. Fortalecer el liderazgo comercial mediante la consolidación de canales de venta y alianzas estratégicas.		X	X			
FO2. Optimizar la rentabilidad mediante una gestión financiera eficiente y el aprovechamiento de nuevas tecnologías.	X				X	
DO1. Aprovechar los incentivos tributarios y financieros disponibles en España para reducir costos de implementación e inversión.	X	X			X	
DO2. Fortalecer las relaciones institucionales con organismos gubernamentales, empresas y actores del ecosistema europeo.				X		X
FA1. Optimizar los recursos y procesos de producción para incrementar la eficiencia operativa frente a la competencia.					X	

FA2. Fortalecer la política de compensaciones y el desarrollo profesional para atraer y retener talento especializado.					X	X
FA3. Fortalecer la red de talleres y centros comerciales para mejorar la atención al cliente en España.		X	X		X	
DA1. Reubicar parte de las operaciones para reducir costos de producción y mejorar la competitividad en Europa.	X				X	
DA2. Fortalecer la gestión empresarial de la operación en España para incrementar la eficiencia organizacional.				X		X
DA3. Fortalecer la relación con proveedores estratégicos y la cadena de abastecimiento.	X					X

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia por D'Alessio (2015), Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de marketing

1.1. Objetivos del plan de marketing

Tabla 24. Objetivos del plan de Marketing

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado español.	% Cuota de mercado en España	7.70%	8.70%	9.70%
Incrementar la recordación de marca en el segmento objetivo.	% de recordación de marca asistida en compradores potenciales de EV.	20%	30%	40%
Aumentar las ventas a través de canales digitales.	% de ventas cerradas por medios digitales.	0%	3%	5%
Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	Net Promoter Score (NSP)	35	45	55
Incrementar los Ingresos	Ingresos por ventas (miles de dólares)	105,560	150,400	205,375

Fuente: Elaboración propia (2025)

1.2. Estrategias y acciones para lograr objetivos de marketing

A. Estrategia de segmentación

Con base en el análisis de mercado desarrollado en el Capítulo IV y en el estudio de PwC, se define la estrategia de segmentación para orientar las acciones comerciales hacia los grupos de consumidores con mayor potencial para la propuesta de valor de SYNERGY:

Tabla 25. Estrategia de segmentación.

Segmentación	Clasificación	Especificaciones
Geográfica	Zona	Comunas de Cataluña, Madrid y Valencia
Demográfica	Género	masculino 55% y femenino 45%
	Ingresos	En promedio 74,000 a 95,000 euros
	Edad	En promedio de 41 años
Psicográficas	Estilo de vida	Tecnológicos, innovadores , modernos
	Personalidad	Buscan un cambio, mejores alternativas

Fuente: Fuente Propia en base a estudio de PwC.

La estrategia comercial prioriza a los segmentos *Tech Entusiastas* y *Pragmáticos*, debido a que presentan el mayor potencial para la propuesta de valor de SYNERGY. Esta selección responde a tres criterios principales:

- **Atractivo del mercado:** Ambos segmentos concentran consumidores con ingresos promedio entre **74,000 y 95,000 euros**, compatibles con el rango de precios proyectado para los vehículos de SYNERGY.
- **Alineamiento con la propuesta de valor:** Los *Tech Entusiastas* valoran la innovación, la tecnología y la movilidad sostenible, mientras que los *Pragmáticos* priorizan una adecuada relación entre desempeño y precio, características que sustentan la oferta de SUV eléctricos de la empresa.
- **Accesibilidad del mercado:** Ambos segmentos se concentran principalmente en Cataluña, Madrid y Valencia, regiones donde se implementará la red comercial de SYNERGY, optimizando la inversión en distribución y atención al cliente.

B. Estrategia de posicionamiento

SYNERGY adoptará una estrategia de posicionamiento basada en el concepto de "mejor valor", ofreciendo vehículos eléctricos que combinan innovación tecnológica, eficiencia y una adecuada relación entre desempeño y precio. Esta estrategia evita competir exclusivamente por precios bajos o por el segmento premium, diferenciándose mediante atributos tecnológicos y sostenibilidad.

La decisión se sustenta en los principales motivadores de compra identificados en el estudio de PwC: el menor costo de la energía (64 %), la posibilidad de realizar recargas en el hogar (42 %) y el compromiso con el cuidado del medio ambiente (35 %). Estos resultados demuestran que el consumidor español prioriza el ahorro operativo y la tecnología antes que el lujo o el precio más bajo del mercado

En consecuencia, SYNERGY competirá mediante una arquitectura de productos diferenciada por categorías (Estándar, Compacto y Premium), permitiendo atender distintos perfiles de clientes sin competir exclusivamente por precio frente a marcas como MG o BYD, ni por el segmento premium frente a Tesla o Volkswagen.

Tabla 26. Los 3 motivadores para la compra de un vehículo eléctrico.

TOP3 Motivadores	Indicador
Costo energía bajo	64%

Recarga en casa	42%
Cuidado Ambiental	35%

Fuente: Fuente Propia en base a estudio de PwC.

Esto se puede simplificar en los siguientes puntos:

- Mantra de la marca: *La mejor tecnología de movilidad eléctrica con mayor rendimiento al mejor precio.*
- Slogan: “La SUV que cuida el planeta y también tu bolsillo”.
- Puntos de paridad: Ofrecer vehículos eléctricos con estándares de calidad, seguridad y tecnología comparables a los principales competidores del mercado.
- Puntos de diferencia: SYNERGY se diferencia por combinar innovación tecnológica, eficiencia energética y una adecuada relación entre calidad y precio, respaldadas por su experiencia en movilidad sostenible y su posicionamiento en el mercado europeo.

1.3. Mix de Marketing

Con el propósito de alcanzar los objetivos del plan de marketing, se desarrolla un Marketing Mix alineado con la estrategia de segmentación y posicionamiento definida previamente. La Tabla 27 muestra la relación entre cada objetivo estratégico de marketing y las principales acciones que se implementarán durante el periodo 2026-2028:

Tabla 27. Trazabilidad de objetivo y actividades del Mix de Marketing.

Objetivo de marketing	Actividades del Marketing Mix
Posicionarse en el mercado español (cuota de mercado)	Plaza: Apertura progresiva de sucursales en Cataluña, Madrid y Valencia. Producto: portafolio de 3 categorías SUV alineado a la demanda proyectada.
Incrementar la recordación de marca	Promoción: Publicidad en revista Sport Life Autopista, patrocinio de equipo de fútbol (LIGA2), patrocinio a líderes de opinión y participación en ferias (Barcelona Motor Show, Madrid Classic Auto, entre otras).
Aumentar las ventas por canales digitales	Plaza: Lanzamiento de canal digital en marcha blanca 2026, con 0% → 3% → 5% de cuota de venta hacia 2028. Promoción: inversión en Ads en redes, SEO y costo por clic.
Elevar la satisfacción del cliente (NPS)	Procesos: Soporte posventa omnicanal y soporte al financiamiento (más del 70% de compradores accede a préstamos). Persona: equipo comercial presencial por comuna (gerente país, director de comuna, asistentes).
Incrementar los ingresos	Precio: Arquitectura de precios por categoría con incremento del 2% anual. Plaza: redistribución de cuota de venta entre concesionarios, casas de alquiler, centros de venta y canal digital.

Fuente: Elaboración propia (2025)

A continuación, desarrollaremos cada actividad para sustentar la viabilidad técnica de la propuesta de marketing.

A. Producto

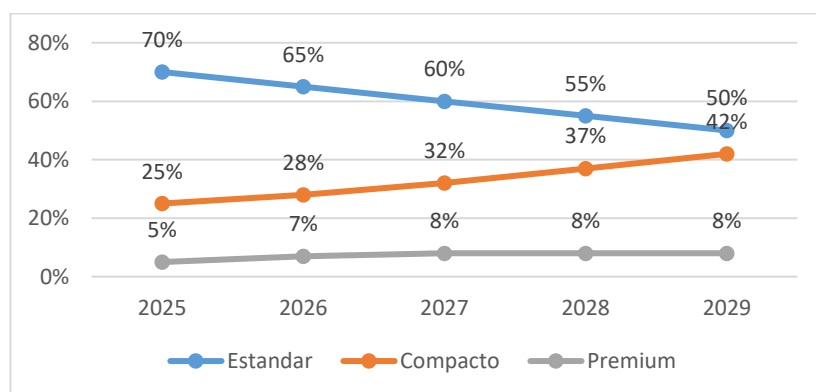
La estrategia de producto se orienta al segmento SUV, identificado como el de mayor demanda en el mercado español. El portafolio estará conformado por tres categorías Estándar, Compacto y Premium, diferenciadas principalmente por el nivel de equipamiento, acabados y tecnología incorporada.

- **SUV Estándar**, orientado a clientes que buscan una solución eficiente con tecnología esencial y una experiencia digital integrada.
- **SUV Compacto**, incorpora mayor nivel de equipamiento, conectividad y opciones de personalización, dirigido al segmento de mayor crecimiento.
- **SUV Premium**, destinado a clientes que buscan una experiencia diferenciada mediante acabados exclusivos y mayor nivel tecnológico.

Todas las categorías incluirán garantías sobre el motor (10 años), batería (8 años), conectividad (5 años) y certificación de seguridad euro NCAP, fortaleciendo la propuesta de valor de la marca. El servicio posventa será omnicanal, garantizando una atención uniforme y personalizada independientemente del canal utilizado por el cliente.

Ahora según el análisis de la demanda, la producción deberá garantizar cuántas unidades provisionará para colocar a venta durante el periodo del 2026 al 2028. En el siguiente gráfico se proyecta la cuota por cada categoría.

Tabla 28. Proyección de cuota de distribución de la demanda por categoría.



Fuente: Fuente Propia.

La distribución de la producción se basa en la proyección de demanda presentada en el Capítulo IV, priorizando el crecimiento del segmento SUV Compacto por su mayor potencial para competir con fabricantes como MG y BYD.

Tabla 29. Ventas proyectadas por cada categoría de modelo SUV.

Categoría	2026	2027	2028
SUV Estándar	1,885.00	2,400.00	2,915.00
SUV Compacto	812.00	1,280.00	1,961.00
SUV Premium	203.00	320.00	424.00
Total Unidades	2,900.00	4,000.00	5,300.00

Fuente: Fuente Propia del análisis de mercado.

B. Precio

La estrategia de precios se fundamenta en un posicionamiento de "mejor valor", ofreciendo una adecuada relación entre tecnología, desempeño y precio. Los precios se diferencian por categoría y consideran un incremento anual del 2 %, consistente con la inflación proyectada para España.

Tabla 30. Precios por cada categoría de modelo SUV. (monto en \$)

Categoría	2026	2027	2028
SUV Estándar	35,000	36,000	37,000
SUV Compacto	38,000	39,000	40,000
SUV Premium	43,000	44,000	45,000

Fuente: Fuente Propia.

Los modelos Premium mantienen precios inferiores a los de los principales líderes del mercado, mientras que las categorías Estándar y Compacto se posicionan ligeramente por encima de algunos competidores, sustentadas en la incorporación de tecnologías diferenciadoras y una propuesta de valor superior.

Tabla 31. Ventas proyectadas del 2026 al 2028. (monto en \$)

Ventas	2026	2027	2028
SUV Estándar	65,975,000	86,400,000	107,855,000
SUV Compacto	30,856,000	49,920,000	78,440,000
SUV Premium	8,729,000	14,080,000	19,080,000
Total Ventas	105,560,000	150,400,000	205,375,000

Fuente: Fuente Propia.

C. Plaza

La estrategia de distribución combina canales tradicionales y digitales con el propósito de ampliar la cobertura del mercado y optimizar los costos comerciales. Inicialmente, la mayor participación corresponderá a los concesionarios; sin embargo, se incrementará progresivamente la participación de los centros de venta y del canal digital.

Centros de ventas y concesionarios. En este plan estratégico, un **centro de ventas** corresponde a un establecimiento operado directamente por SYNERGY, donde la empresa controla la comercialización, la experiencia del cliente y parte del servicio posventa. A diferencia de un **concesionario** que es un distribuidor autorizado e independiente que comercializa los vehículos de la marca bajo las políticas establecidas por SYNERGY.

Tabla 32. Cuadro de comisiones por plaza.

		Cuota de Venta		
Negocio	Comisión	2026	2027	2028
Concesionarios	7.00%	85%	80%	75%
Casas de Alquiler	5.00%	10%	10%	10%
Centro de Venta	3.00%	5%	7%	10%
Canal Digital	1.50%	0%	3%	5%
		100%	100%	100%

Fuente: Fuente Propia.

Tabla 33. Cuadro de comisiones proyectadas al 2028.

Comisiones	2026	2027	2028
Concesionarios	6,280,820	8,422,400	10,782,188
Casas de Alquiler	738,920	1,052,800	1,437,625
Centro de Venta	369,460	736,960	1,437,625
Canal Digital	-	315,840	718,813
Total Comisiones	7,389,200	10,528,000	14,376,250

Fuente: Fuente Propia (2025)

La expansión física se concentrará inicialmente en Cataluña y Madrid. Valencia se incorporará a partir de 2027, en función del crecimiento proyectado de la infraestructura de recarga eléctrica y del desarrollo del mercado regional.

Tabla 34. Instalación de sucursales en comunas de España.

Comuna	Categoría	2026	2027	2028
Cataluña	Estándar	X	X	X

	Compacto	X	X	X
	Premium	X	X	X
Madrid	Estándar	X	X	X
	Compacto	X	X	X
	Premium	X	X	X
Valencia	Estándar		X	X
	Compacto			X
	Premium			X

Fuente: Fuente Propia.

El canal digital iniciará operaciones en modalidad de marcha blanca durante 2026. Se estima una inversión inicial de US\$ 200,000 y un costo anual de mantenimiento de US\$ 60,000 para garantizar mejoras continuas en la experiencia del usuario.

D. Promoción

La estrategia de promoción integra medios tradicionales y digitales con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la marca y generar reconocimiento en el mercado español.

Las principales acciones comprenden publicidad especializada en revistas del sector automotriz, campañas digitales mediante redes sociales, motores de búsqueda y publicidad por clic, patrocinio de equipos deportivos, colaboración con líderes de opinión y participación en ferias especializadas del sector automotriz

Tabla 35. Estimación de costo de promoción en revista Sport Life Autopista.

Publicación	Precio (€)	Cantidad	Total (€)	Total (\$)
Contraportada	24,600	4	98,400	\$ 112,176
Pagina Reportaje	13,500	6	81,000	\$ 92,340
Doble Página	20,500	6	123,000	\$ 140,220
Anualidad			302,400	\$ 344,736

Fuente: Fuente Propia en base a información comercial de oferta de Sport Life.

Tabla 36. Estimación de costo por publicación en redes.

Publicidad	Precio (\$)	Mes	Total (\$)
Adds en redes	2.45	20000	\$ 49,000
SEO en búsqueda	1.35	10000	\$ 13,500
Costo por Clic	3.15	5000	\$ 15,750
Mensualidad			\$ 78,250
Anualidad			\$ 939,000

Fuente: Fuente Propia en base a información comercial de motores de búsqueda en internet.

Como España es un país de fútbol se invertirá en patrocinio para generar más captación donde la competencia también está presente. El presupuesto para auspiciar en LIGA1 se estima de 10,000,000 € a 30,000,000 € anuales, para LIGA2 se estima de 900,000 € a 2,000,000 € anuales, el costo equivale en dólares anualmente **\$1,026,000** por equipo de fútbol. Para SYNERGY sería más conveniente iniciar un 2026 con un equipo de LIGA2 que sean de Madrid y/o Cataluña, se continuará con esa misma inversión al 2028.

Finalmente, la influencia en redes sociales de personajes reconocidos es muy importante y se debe considerar invertir en el nuevo segmento de patrocinio a líderes de opinión para eventos de lanzamiento y generar más captación de la marca. En las siguientes tablas se muestra el costo anual de patrocinio y los eventos proyectados a participar estos años.

Tabla 37. Presupuesto por cada auspicio a personajes y eventos.

Patrocinio y Eventos.	Presupuesto	Cantidad	Total (\$)
Líder	50,500	2	\$ 101,000
Evento	85,000	2	\$ 170,000
Anualidad			\$ 271,000

Fuente: Fuente Propia.

Tabla 38. Participación en eventos de negocios y clientes en España.

Años	Marbella	Madrid	Barcelona	Valencia	Bilbao
2026			X		
2027		X	X	X	
2028	X	X	X	X	

Fuente: Eventos y Exposiciones de autos en España.

En España particularmente se priorizarán los siguientes eventos: Barcelona Motor Show, Madrid Classic Auto, Valencia Classic Cars, Bilbao Motor Show, Concours d'Elegance de Marbella.

E. Persona

La estrategia de personas contempla la conformación de equipos comerciales en Cataluña, Madrid y Valencia, integrados por un gerente país, un director por comuna y asistentes comerciales, garantizando una atención cercana y especializada para el cliente.

F. Procesos

Los procesos comerciales y de posventa estarán estandarizados para garantizar una experiencia uniforme en todos los puntos de atención. Cada sucursal será responsable de la gestión comercial, la atención posventa y la coordinación de los servicios de garantía y financiamiento.

El incremento del Net Promoter Score (NPS) se sustentará en tres iniciativas principales: reducción de los tiempos de respuesta mediante la red Hub & Spoke definida en el Plan de Operaciones, implementación de una atención omnicanal con trazabilidad digital y fortalecimiento del soporte al financiamiento vehicular. El seguimiento se realizará mediante encuestas posteriores a la compra y al servicio técnico, cuyos resultados serán evaluados trimestralmente junto con los principales indicadores operativos.

G. Presencia física

La presencia de SYNERGY en el mercado español estará respaldada por la apertura progresiva de sucursales, la participación en eventos especializados y las alianzas con líderes de opinión. Estas acciones fortalecerán el posicionamiento de la marca tanto en el sector privado como en el ámbito institucional, consolidando las bases para una futura expansión de la operación en España.

1.4. Presupuesto de Marketing

La Tabla 39 presenta el presupuesto anual estimado para la ejecución del Plan de Marketing durante el periodo 2026-2028. La inversión contempla las principales acciones definidas en el Marketing Mix, incluyendo publicidad en medios tradicionales y digitales, auspicios, participación en eventos, así como el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital que respaldará la estrategia comercial de SYNERGY en España.

Tabla 39. Presupuesto para Marketing y Comercialización. (monto en dólares)

Plan de Marketing	2026	2027	2028
Publicidad Revista	344,736	344,736	344,736
Publicidad Redes	939,000	1,408,500	1,643,250
Auspicio	1,026,000	1,026,000	1,026,000
Eventos	271,000	271,000	271,000
Software y Servicios	200,000	60,000	60,000
Total Anual	2,780,736	3,110,236	3,344,986

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de Operaciones

2.1. Objetivos del plan de Operaciones

El Plan de Operaciones tiene como propósito fortalecer la eficiencia operativa de SYNERGY durante el periodo 2026-2028, asegurando la calidad de los procesos, la optimización de los recursos productivos y la sostenibilidad de la operación en España. Los objetivos e iniciativas se encuentran alineados con las estrategias FA1 y DA3 definidas en la matriz FODA y se gestionarán mediante la metodología OKR (Objectives and Key Results).

Tabla 40. Cuadro de Objetivos e Iniciativas del Plan de Operaciones

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Mejorar el uso y rendimiento de procesos y recursos en la cadena de producción.	Tasa de defectos (%)	5.37%	4.29%	3.44%
Reestructurar recursos y procesos para mejorar la eficiencia global del footprint productivo.	Participación de gastos operativos en China (%)	20%	10%	0%
Asegurar excelencia operacional en las sucursales mediante estándares y control.	Cumplimiento de estándares operativos (%)	30%	42%	50%
Reducción de contaminantes en producción de vehículos.	Reducción de emisiones de CO2	8%	12%	20%

Fuente: Elaboración propia.

El plan operacional establece metas progresivas para el periodo 2026-2028 orientadas a reducir la tasa de defectos, optimizar el footprint productivo, fortalecer el cumplimiento de estándares operativos en las sucursales y disminuir las emisiones de CO₂ asociadas a la producción. Estas iniciativas respaldan el crecimiento proyectado de la división europea y contribuyen a mantener la propuesta de valor de SYNERGY basada en la eficiencia operativa, la calidad y la sostenibilidad.

Para su implementación, el plan incorpora metodologías y estándares reconocidos internacionalmente en la industria automotriz y en la gestión de cadenas de suministro, entre ellos IATF 16949, AIAG Core Tools, SCOR/ASCM e ISO 6469. Asimismo, la siguiente tabla presenta el costo de producción por categoría de vehículo, información que servirá como base para estimar el costo anual de producción durante el horizonte del plan estratégico.

2.2. Acciones para lograr los objetivos del plan de operaciones

A. Automatización y control de procesos para reducir defectos

Objetivo: Implementar un sistema de calidad en origen mediante trazabilidad digital, control estadístico de procesos (SPC) y herramientas de resolución rápida de problemas, priorizando las características críticas de calidad (CTQ) del proceso de ensamblaje de vehículos BEV.

Entregables mínimos:

- CTQ Tree por modelo y proceso; PFMEA y Control Plan actualizados.
- Trazabilidad (serialización) y tablero Pareto de defectos por estación.
- Quality gates en estaciones críticas (HV, pack-chasis, EOL).
- Ritual FRQ diario y método 8D/A3 con tiempos máximos.

Acciones por fases:

- 2026: Definir los CTQ, elaborar el mapa Defecto-Proceso-Causa, seleccionar los principales modos de falla e iniciar la integración de los sistemas MRP, MES y QMS.
- 2027: Incorporar analítica avanzada (SPC y Cpk), implementar poka-yoke digital en estaciones críticas y reducir retrabajos.
- 2028: Consolidar el control predictivo mediante alertas tempranas, auditorías LPA y estandarización de procesos para alcanzar una tasa de defectos del 3.44%.

Tabla 41. Cuadro de reducción de tasa de defectos y costo anual.

Año	2026	2027	2028
Costos de Fabricación	\$59,599,411	\$79,358,058	\$100,211,847
% Defecto	5.37%	4.29%	3.44%
Total Anual	\$3,200,488	\$3,404,461	\$3,447,288

Fuente: Elaboración propia.

El desempeño será monitoreado mediante indicadores como FPY, Cpk, tasa de defectos y costos de no calidad. La gobernanza estará a cargo del Director de Operaciones (COO), con participación de las áreas de Calidad, Manufactura y TI, realizando revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Los principales riesgos corresponden a la implementación desordenada de la automatización y a la calidad de los datos, mitigándose mediante auditorías LPA, análisis de Pareto y una gestión estructurada de indicadores.

B. Reconfiguración del footprint

Objetivo: Optimizar el footprint productivo mediante el cierre progresivo de las operaciones en China y la transferencia planificada de capacidades hacia Estados Unidos, garantizando la continuidad del suministro y la estabilidad operativa.

Entregables mínimos:

- Business case (TCO salida) y plan maestro de transición por familias.
- Stage-gates de transferencia (capacidad, calidad, costo estándar, OTIF).
- Contrato logístico/proveedor reconfigurado y plan de protección de know-how.
- Tablero de estabilidad post-transferencia (90–180 días).

Acciones por fases:

- 2026: Definir alcance del cierre y TCO; diseñar plan dual-running y stocks estratégicos; iniciar renegociación logística.
- 2027: Ejecutar ramp-up en EE. UU. con monitoreo OTIF/FPY; capturar ahorros y cerrar procesos de bajo valor en China.
- 2028: Completar salida (0% gasto operativo en China), estabilizar red y auditoría de ahorros recurrentes.

El seguimiento se realizará mediante indicadores como OTIF, FPY, PPM, lead time, scrap y ahorro operativo obtenido respecto al plan. La supervisión estará a cargo del comité ejecutivo mediante revisiones quincenales y trimestrales. Los riesgos asociados a la continuidad del suministro y a la calidad serán mitigados mediante operaciones paralelas (dual-running), inventarios temporales y controles reforzados durante la transición.

C. Despliegue de sucursales y talleres en España (modelo Hub & Spoke)

Objetivo: Implementar una red de sucursales y talleres bajo el modelo Hub & Spoke para optimizar los costos logísticos, fortalecer el servicio posventa y facilitar la expansión progresiva de la operación en España.

Entregables mínimos:

- Blueprint estándar de sucursal/taller (layout, seguridad HV, flujos, inventario, roles).
- Manual operativo y matriz de competencias (certificación HV por rol).
- Modelo de inventarios de repuestos (ABC crítico) y SLA de abastecimiento.

- Digitalización posventa (citas, trazabilidad de reparación, historial).

Acciones por fases:

- 2026: Abrir Hub en Cataluña; habilitar taller HV y cadena de repuestos crítica; implementar sistema de citas y trazabilidad.
- 2027: Abrir primer Spoke (Madrid) replicando blueprint; asegurar SLA repuestos y capacitación HV; optimizar tiempos de reparación.
- 2028: Abrir segundo Spoke (Valencia) y consolidar red; balanceo de carga, optimización de rutas y reducción de costos logísticos.

La implementación será monitoreada mediante indicadores de cumplimiento del cronograma, disponibilidad de repuestos, tiempos de atención, cumplimiento de SLA y satisfacción del cliente. La Dirección de Operaciones Europa liderará la gobernanza, mientras que los principales riesgos que son la inversión inicial, retrasos en la apertura y disponibilidad de personal técnico serán mitigados mediante procesos estandarizados y programas de certificación.

D. Sistema IEO (Índice de Excelencia Operacional) y disciplina de gestión

Objetivo: Implementar un Índice de Excelencia Operacional (IEO) que permita estandarizar la gestión, comparar el desempeño entre sucursales y fortalecer la mejora continua.

Entregables mínimos:

- Definición del IEO (índice compuesto: calidad, entrega, costo, procesos, seguridad) y reglas de cálculo auditables.
- Tablero digital IEO con drill-down por sucursal y responsable.
- Programa de auditorías LPA y formación Lean/Six Sigma.
- Portafolio anual de mejora con business case y savings validados por Finanzas.

Acciones por fases:

- 2026: Diseñar índice y tablero; formar líderes; implementar daily management y LPA piloto en Hub Cataluña.
- 2027: Escalar LPA y portafolio Lean a Madrid; validar ahorros; vincular decisiones de recursos al desempeño IEO.

- 2028: Consolidar IEO en las tres sucursales; estandarizar rutinas y cerrar brechas de cumplimiento.

El desempeño será evaluado mediante el IEO, auditorías LPA y revisiones periódicas lideradas por la Dirección de Operaciones Europa. Los principales riesgos corresponden a la pérdida de disciplina operativa y a la resistencia al cambio, mitigándose mediante liderazgo visible, capacitación y reglas de evaluación estandarizadas.

E. Implementación de procesos de I+D de EE. UU. en España (Golden Process)

Objetivo: Transferir y estandarizar los procesos críticos desarrollados en Estados Unidos mediante la implementación del Golden Process y un sistema formal de gestión de cambios (ECR/ECO).

Entregables mínimos:

- Paquete Golden Process por proceso crítico (parámetros, tolerancias, checklist digital).
- Repositorio con control de versiones y sistema ECR/ECO.
- Comité técnico mensual CoE y plan de capacitación (HV/diagnóstico).

Acciones por fases:

- 2026: Definir Golden Process en Cataluña e instaurar ECR/ECO; primera implementación certificada.
- 2027: Extender a Madrid con soporte CoE; segunda implementación; medir impacto en productividad/tiempos.
- 2028: Extender a Valencia; tercera implementación; estabilizar cumplimiento y asegurar transferencia de competencias.

El control se realizará mediante indicadores asociados a tiempos de implementación, cumplimiento del Golden Process, productividad y auditorías de proceso. La gobernanza recaerá sobre las áreas de Ingeniería y Tecnología, asegurando una transferencia progresiva del conocimiento y el control centralizado de versiones.

F. Transferencia tecnológica de instalación de baterías BEV (reingeniería + despliegue)

Objetivo: Transferir progresivamente las capacidades de instalación de baterías BEV hacia Europa, fortaleciendo la autonomía tecnológica de la operación y reduciendo costos logísticos.

Entregables mínimos:

- Estándar de seguridad HV (procedimientos, EPP, certificación) y auditorías.
- Kit de despliegue (fixtures, torque tools, diagnóstico BMS, SOP, training).
- Plan de validación por etapas e informes de estabilidad post-transferencia.
- Integración de trazabilidad del pack y pruebas end-of-line con QMS.

Acciones por fases:

- 2026: Ejecutar 2 pilotos; certificar técnicos HV; validar trazabilidad y pruebas EOL.
- 2027: Escalar a 4 transferencias con criterios de salida (calidad, seguridad, tiempo ciclo).
- 2028: Completar 6 transferencias y consolidar capacidad local con auditorías periódicas HV.

El avance será monitoreado mediante indicadores relacionados con certificaciones técnicas, auditorías de seguridad, calidad de instalación, tiempos de ciclo y costos logísticos. La Dirección de Manufactura liderará la implementación junto con las áreas de Ingeniería, Calidad y Seguridad, mitigando los riesgos mediante certificaciones técnicas, auditorías y trazabilidad completa del proceso.

2.3. Inversión del Plan de Operaciones (CAPEX)

La implementación del Plan de Operaciones requiere una inversión inicial (CAPEX) destinada al desarrollo de la nueva división de SYNERGY Europe EV durante el periodo 2026-2028. Esta inversión comprende la modernización tecnológica, la reconfiguración de la capacidad productiva, el fortalecimiento de la infraestructura comercial y de servicio posventa, así como la implementación de sistemas de información que soportarán la gestión integral de la operación en Europa.

La Tabla 42 presenta la distribución de la inversión por concepto, evidenciando que la mayor participación corresponde a la reconfiguración de la capacidad productiva (37.42 %), seguida de la automatización de la línea de producción (28.04 %) y la implementación de talleres para el soporte comercial y posventa (29.94 %).

Tabla 42. Inversión considerada para SYNERGY Europe EV. (monto en dólares)

Concepto	Inversión	% Total
----------	-----------	---------

Automatización en tecnologías para la nueva línea de producción de vehículos eléctricos.	4,870,000	28.04%
Reconfiguración de la capacidad productiva global para mejorar abastecimiento en el mercado europeo.	6,500,000	37.42%
Implementación de talleres especializados para soporte comercial y servicio posventa.	5,200,000	29.94%
Sistema de Información para la gestión integral de las operaciones en Europa	800,000	4.61%
Total	17,370,000	

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Presupuesto del plan de Operaciones

Además de la inversión inicial (CAPEX), la ejecución del Plan de Operaciones considera los gastos operativos (OPEX) necesarios para implementar y consolidar las iniciativas estratégicas durante el periodo 2026-2028. Estos recursos financiarán la implementación de procesos de investigación y desarrollo, la transferencia tecnológica, la implantación del Índice de Excelencia Operacional (IEO) y las acciones orientadas a la reducción de emisiones en los procesos productivos.

Tabla 43. Presupuesto de producción del 2026 al 2028. (monto en dólares)

Concepto/Año	2025	2026	2027	2028
Inversión	17,370,000	-	-	-
Implementación de procesos I+D	-	750,000	600,000	520,000
Transferencia tecnológica	-	550,000	450,000	350,000
Implementación de IEO y disciplina de gestión	-	250,000	250,000	250,000
Implementación de controles de reducción de contaminantes en producción	-	250,000	150,000	100,000
Total global Plan de Operaciones	17,370,000	1,800,000	1,450,000	1,220,000

Fuente: Elaboración propia.

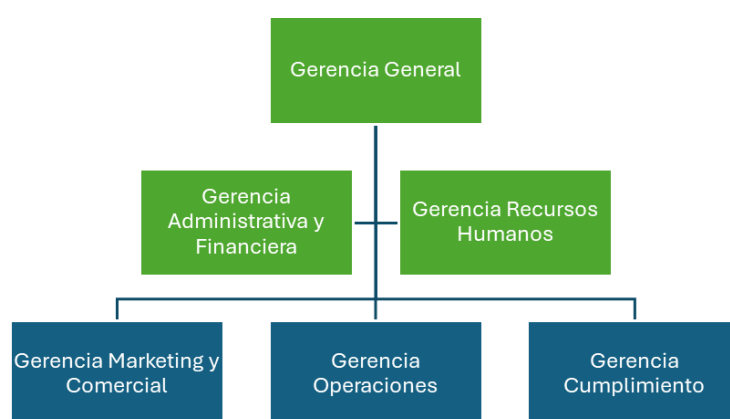
3. Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos tiene como propósito desarrollar y gestionar el talento necesario para respaldar la implementación de SYNERGY Europe EV durante el periodo 2026-2028. Para ello, se establecen lineamientos orientados a la atracción, desarrollo y retención del personal, fortaleciendo una cultura organizacional basada en la eficiencia, la innovación, el cumplimiento normativo y el desarrollo profesional.

3.1. Organigrama

La estructura organizacional propuesta responde a las necesidades operativas de la nueva división SYNERGY Europe EV y será implementada de forma progresiva durante el horizonte del plan estratégico. Inicialmente, la operación dependerá de la casa matriz para la toma de decisiones estratégicas y el soporte de funciones corporativas, como Administración, Finanzas y Recursos Humanos. Conforme la división consolide su operación en Europa, la estructura evolucionará hacia un modelo con mayor autonomía operativa y de gobierno corporativo.

Figura 6. Organigrama de Synergy Europe EV Division.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos tiene como objetivo asegurar la disponibilidad de talento para respaldar la implementación de SYNERGY Europe EV durante el periodo 2026-2028. Para ello, se establecen objetivos orientados a la atracción, desarrollo y retención del talento, fortaleciendo las competencias del personal y promoviendo una cultura organizacional basada en el crecimiento profesional, el compromiso y el alto desempeño. Los objetivos se gestionarán mediante la metodología OKR (Objectives and Key Results), conforme se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 44. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Recursos Humanos

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Asegurar la cobertura de puestos críticos para la operación en España	% de puestos críticos cubiertos	90%	95%	100%
Fortalecer el desarrollo profesional, el cumplimiento organizacional y las	% de colaboradores capacitados	70%	85%	95%

competencias técnicas del personal				
Reducir la rotación del talento en posiciones críticas	Tasa de rotación anual	<18%	<14%	<10%
Consolidar a SYNERGY como un empleador atractivo para el talento especializado	Encuestas de satisfacción	>75%	>80%	>85%

Fuente: Elaboración propia.

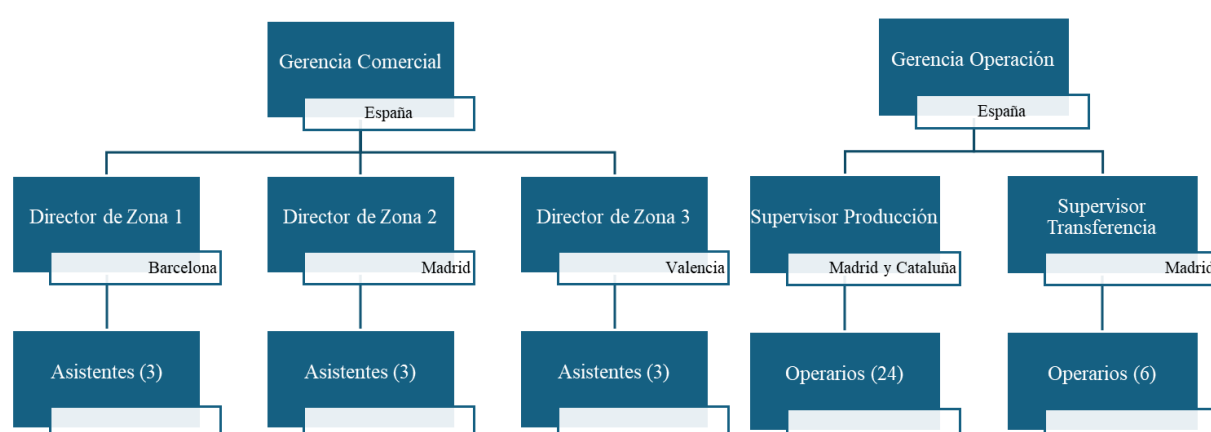
3.3. Desarrollo de iniciativas

A. Contrataciones de personal para SYNERGY Europe EV

La implementación de SYNERGY Europe EV requerirá la incorporación progresiva de personal administrativo, comercial y operativo para garantizar el funcionamiento de la nueva división en España. El proceso de reclutamiento y selección será ejecutado con el apoyo de empresas especializadas, asegurando que los candidatos cumplan con las competencias técnicas y organizacionales requeridas para la operación.

La estructura inicial contempla la conformación del equipo comercial y del personal operativo responsable del servicio posventa y soporte técnico, conforme se presenta en la siguiente figura y en las tablas de presupuesto.

Figura 7. Organigrama de equipo de comercial en España.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Cuadro de costos de incremento de personal Comercial en España

Años	2026	2027	2028
Gerencia España (1)	\$97,920	\$99,878	\$101,876
Director Zona (3)	\$165,240	\$168,545	\$171,916
Asistentes (9)	\$330,480	\$337,090	\$343,831
Total Salarios Comercial	\$593,640	\$605,513	\$617,623

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Cuadro de costos por incremento de personal Operativo en España

Años	2026	2027	2028
Gestión (2)	\$142,800	\$145,656	\$148,569
Supervisión (10)	\$571,200	\$582,624	\$594,276
Operaciones (30)	\$777,600	\$793,152	\$809,015
Total Salarios Operaciones	\$1,491,600	\$1,521,432	\$1,551,861

Fuente: Elaboración propia.

B. Cumplimiento normativo y capacitación laboral

Con el propósito de asegurar una adecuada adaptación de los procesos, las personas y la cultura organizacional, se implementará un programa permanente de capacitación basado en el modelo **7-S de McKinsey**, fortaleciendo la alineación entre estrategia, estructura, sistemas y competencias del personal.

Asimismo, la operación en España incorporará un proceso de gestión del cumplimiento normativo (*compliance*), mediante la contratación de un servicio especializado que garantice el cumplimiento de la legislación laboral y regulatoria aplicable, así como la realización de auditorías periódicas e independientes.

C. Retención del talento en posiciones críticas

Con el fin de reducir la rotación del personal en posiciones críticas, se implementará un sistema de incentivos económicos y no económicos vinculado al desempeño individual, al cumplimiento de objetivos y a la permanencia del talento. Esta iniciativa busca alcanzar una tasa de rotación inferior al 10 % al cierre del periodo 2026-2028.

A partir de 2027 se incorporará un programa de reconocimiento asociado a:

- Cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Cumplimiento de metas por área.
- Reducción de emisiones y generación de residuos.

- Cumplimiento de normas de conducta y responsabilidad social.

D. Posicionamiento de SYNERGY como empleador de referencia

Como parte de la estrategia de atracción y retención del talento, SYNERGY buscará obtener la certificación Great Place to Work (GPTW), fortaleciendo su posicionamiento como empleador de referencia en el mercado español. El proceso comprende las siguientes etapas:

- Evaluación de la experiencia de los colaboradores.
- Obtención de la certificación Great Place to Work.
- Difusión anual del reconocimiento como parte de la estrategia de marca empleadora.

3.4. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto del Plan de Recursos Humanos considera los costos asociados a la contratación de personal, programas de capacitación, cumplimiento normativo, incentivos por desempeño y acciones orientadas al fortalecimiento de la marca empleadora durante el periodo 2026-2028.

Tabla 47. Presupuesto de Plan de Recursos Humanos (monto en dólares)

Años	2026	2027	2028
Contrataciones Europe EV	2,085,240	2,126,945	2,169,484
Cumplimiento laboral	104,262	212,694	216,948
Capacitaciones laborales	208,524	212,694	260,338
Beneficios por Rendimiento	-	91,706	183,413
Certificación GPTW	-	150,000	150,000
Total Anual	2,398,026	2,794,040	2,980,183

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) establece las iniciativas que SYNERGY desarrollará durante el periodo 2026-2028 para fortalecer su desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG). Las acciones propuestas buscan asegurar el cumplimiento de los estándares exigidos por la Unión Europea, contribuir al desarrollo sostenible y generar valor para los principales grupos de interés, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Como parte del plan se identificaron los principales grupos de interés (*stakeholders*) y sus expectativas, con el propósito de orientar las iniciativas de sostenibilidad hacia aquellos actores que tienen mayor influencia en el desempeño de la organización.

Tabla 48. Cuadro de grupos de interés para SYNERGY.

Dimensión	Grupo de Interés	Expectativa
Externa	Clientes del mercado de vehículos EV	Acceso a vehículos eléctricos confiables, precios competitivos, adecuada autonomía y un servicio posventa de calidad.
	Autoridades gubernamentales	Cumplimiento regulatorio, generación de empleo e inversión sostenible en España.
	Proveedores y socios comerciales	Relaciones comerciales estables y crecimiento dentro de la cadena de suministro.
	Medio ambiente	Reducción del impacto ambiental, eficiencia energética, disminución de emisiones y gestión responsable del reciclaje de baterías.
	Operadores de Infraestructura	Integración tecnológica y fortalecimiento de la infraestructura para la movilidad eléctrica.
Interna	Empleados y talento técnico	Desarrollo profesional, estabilidad laboral y condiciones seguras de trabajo.
	Inversionistas y accionistas	Rentabilidad, crecimiento sostenible y posicionamiento competitivo en España.

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.1. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial define objetivos orientados a fortalecer el desempeño ambiental, social y de gobernanza de SYNERGY durante el periodo 2026-2028. Estos objetivos buscan asegurar el cumplimiento de los estándares ESG promovidos por la Unión Europea y generar impactos positivos sobre los grupos de interés identificados, contribuyendo al posicionamiento sostenible de la empresa en el mercado europeo.

Tabla 49. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Responsabilidad Social

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Alinear las operaciones de SYNERGY con los estándares ESG de la Unión Europea	Política ESG aprobada (%)	95%	100%	100%
	% de criterios ESG cumplidos	60%	75%	85%
	Puntaje ESG global (escala 1-5)	3.5	3.8	4.2
Reducir la huella ambiental de las	% reducción de emisiones vs. año base	0%	-5%	-10%

operaciones comerciales y servicio técnico en España	Intensidad energética (kWh/unidad producida)	3%	3%	3%
--	--	----	----	----

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.2. Desarrollo de iniciativas

A. Alinear SYNERGY con los estándares ESG de la Unión Europea

Con el propósito de fortalecer el desempeño ambiental, social y de gobernanza de SYNERGY, se implementarán iniciativas orientadas al cumplimiento de los estándares ESG exigidos por la Unión Europea, fortaleciendo la transparencia, la gestión ética y el cumplimiento regulatorio. Las principales acciones serán las siguientes:

- Elaborar e implementar políticas de ESG, gobierno corporativo, ética empresarial y cumplimiento normativo, con el acompañamiento inicial de una empresa especializada y supervisiones trimestrales.
- Implementar un sistema de información para el seguimiento de indicadores ESG, incorporando tableros de control e informes periódicos para la toma de decisiones.
- Contratar auditorías y certificaciones externas que aseguren el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y de la normativa europea.
- Desarrollar un programa permanente de capacitación en sostenibilidad, ética corporativa y buenas prácticas de gobierno.

B. Reducir la huella ambiental de las operaciones comerciales y servicio técnico en España

Con el propósito de reducir la huella ambiental, se implementarán iniciativas orientadas a reducir el impacto ambiental de las operaciones comerciales y técnicas desarrolladas en España.

- Implementar sistemas de eficiencia energética en oficinas, talleres y futuras instalaciones de la empresa.
- Establecer contratos con proveedores de energías renovables para abastecer las operaciones comerciales y técnicas.
- Implementar programas de recuperación, reutilización y reciclaje de baterías de vehículos eléctricos.

- Incorporar un sistema de monitoreo de emisiones y reporte de la huella de carbono corporativa.

C. Programa institucional de sostenibilidad y desarrollo educativo

Con el propósito de fortalecer la relación con la comunidad y promover la movilidad sostenible, SYNERGY desarrollará programas de difusión, educación y vinculación con instituciones públicas y privadas. Las principales acciones serán:

- Organizar eventos institucionales para difundir los avances y resultados del programa de Responsabilidad Social Empresarial en las principales ciudades donde opere la empresa.
- Promover programas de educación sobre movilidad eléctrica dirigidos a estudiantes y futuros profesionales del sector.
- Establecer alianzas con universidades e instituciones educativas para financiar becas y proyectos de investigación relacionados con baterías, movilidad sostenible y tecnologías para vehículos eléctricos.

4.3. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

El presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial considera los recursos necesarios para implementar las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza durante el periodo 2026-2028. Como parte de la estrategia de eficiencia operativa, las actividades relacionadas con auditorías ESG, certificaciones y cumplimiento normativo serán ejecutadas mediante servicios especializados externos, evitando incrementar la estructura organizacional de la operación en España.

Tabla 50. Presupuesto de Plan de Responsabilidad Social (monto en dólares)

Años	2026	2027	2028
Implementación de estándares ESG	105,000	154,000	154,000
Reducción de huella ambiental	335,000	440,000	440,000
Eventos Institucionales	250,000	450,000	450,000
Implementar programa de becas	180,000	200,000	250,000
Total Anual	870,000	1,244,000	\$1,294,000

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de Finanzas

El Plan de Finanzas tiene como propósito asegurar la sostenibilidad económica del plan estratégico mediante una gestión eficiente de la rentabilidad, los costos operativos y la generación de valor para los accionistas. Para ello, se establecen objetivos financieros, políticas de inversión y supuestos que sustentan la evaluación económica del proyecto durante el periodo 2026-2028.

5.1. Objetivos de Plan de Finanzas

Los objetivos financieros se orientan a fortalecer la rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa y maximizar la creación de valor durante el horizonte del plan estratégico. Para su seguimiento se utilizará la metodología OKR, conforme se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 51. Cuadro de Objetivos e Iniciativas de Finanzas

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar la rentabilidad del negocio.	Margen EBITDA	12.43%	18.98%	25.34%
Mejorar la eficiencia operativa.	Margen EBIT	11.19%	17.88%	24.36%
Optimizar la relación entre costos operativos e ingresos.	Costos Operativo/Ventas	72%	67%	62%
Incrementar la creación de valor para los accionistas.	ROS	6.89%	11.91%	16.77%

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Datos, políticas y supuestos

A. Datos

- El horizonte de evaluación comprende el periodo 2026-2028.
- La depreciación de los activos administrativos y de fabricación se estima en el 3% de los costos de producción.
- Se considera una tasa del Impuesto a la Renta del 25%.

B. Supuestos

- La tasa del Impuesto a la Renta se mantiene constante durante todo el periodo de evaluación.
- En el escenario sin estrategia se proyecta un crecimiento anual de las ventas del 20%.

- Para el cálculo de los costos de fabricación en un escenario sin estrategia se estima un 70% de las ventas.
- En el escenario sin estrategia, los costos de fabricación representan el 70 % de las ventas.
- Para el escenario sin estrategia, los gastos de Marketing y Recursos Humanos representan el 3% de las ventas; los gastos de Operaciones, el 5%; y los gastos de Responsabilidad Social Empresarial, el 2%.
- No se considera capital de trabajo incremental, debido a que las necesidades operativas han sido incorporadas dentro de la inversión inicial y la operación proyectada no requiere incrementos significativos en inventarios ni cuentas por cobrar durante el periodo del plan estratégico.

C. Políticas

- La estructura de financiamiento estará compuesta por 60% de capital propio y 40% de deuda, considerando la capacidad patrimonial y la liquidez disponible de la empresa.
- La deuda bancaria se amortiza mediante cuotas anuales constantes durante tres años, considerando una tasa efectiva del 7 %
- No se distribuirán dividendos durante el periodo 2026-2028, priorizando la reinversión de las utilidades para financiar el crecimiento de la nueva división en Europa.

5.3. Monto de la inversión y modo de financiamiento

A. Monto de la inversión

La inversión requerida para implementar el Plan Estratégico asciende a **US\$ 17,370,000**, monto que corresponde al CAPEX definido en el Plan de Operaciones para el despliegue de la división SYNERGY Europe EV en España. Esta inversión comprende la automatización de procesos, la reconfiguración de la capacidad productiva, la implementación de infraestructura comercial y la incorporación de sistemas de información para la gestión de la operación.

B. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento considera una combinación de recursos propios y deuda bancaria, con el propósito de mantener una estructura de capital equilibrada y optimizar el costo de financiamiento del proyecto. En ese sentido, el 60 % de la inversión será cubierto con capital

propio y el 40 % mediante un préstamo bancario estructurado a tres años, conforme se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 52. Cuadro de la inversión de SYNERGY Europe EV División.

Fuente de Financiamiento	Monto (USD)	Porcentaje	Condiciones
Capital Propio (E)	10,422,000	60%	Capital y utilidades retenidas de resultado en Europa.
Deuda Bancaria (D)	6,948,000	40%	Préstamo bancario estructurado a 3 años.
Total Financiamiento	17,370,000	100%	

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Obtención del COK y WACC

Para evaluar la rentabilidad del proyecto es necesario determinar el costo del capital propio (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC), los cuales servirán como tasas de descuento para la evaluación económica y financiera del plan estratégico. Como primer paso, se calcula la beta apalancada (β), utilizando la beta sin deuda del sector automotriz, la estructura de capital y la tasa del impuesto a la renta.

Tabla 53. Resultado de la beta apalancada (B)

beta sin deuda (Bo)	1.39
impuestos (t)	25%
Relación D/E promedio del sector automotriz (Damodaran, 2025)	22.4%
beta apalancada	1.62

Fuente: Elaboración propia.

Con la beta apalancada obtenida, se calcula el costo del capital propio (COK) mediante el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual estima el rendimiento mínimo esperado por los accionistas en función del riesgo asumido.

Formula CAPM

$$COK = rf + B * (E(rm) - rf) + rp$$

Donde:

- rf: tasa libre de riesgo. (3.6%)
- B: Beta, riesgo sistemático del patrimonio. (1.62)

- $E(r_m) - r_f$: prima por riesgo de mercado. (11%)
- r_p : prima por riesgo país. (0.50%)

Aplicando el modelo CAPM se obtiene un costo del capital propio (COK) de 16.09 %, valor que representa la rentabilidad mínima exigida por los accionistas para compensar el riesgo asociado a la inversión en la nueva división SYNERGY Europe EV.

Una vez determinado el costo del capital propio, se calcula el costo promedio ponderado de capital (WACC), considerando la estructura de financiamiento definida para el proyecto y el costo de la deuda después de impuestos.

Tabla 54. WACC para el análisis económico y financiero con estrategia

TOTAL	17,370,000
DEUDA	6,948,000
CAPITAL	10,422,000
Relación DEUDA	40%
Relación CAPITAL	60%
Kd	7%
COK	16.09%

Fuente: Elaboración propia.

Formula WACC

$$WACC = (E/V) * COK + (D/V) * Kd * (1-T)$$

Donde:

- E/V : Relación del capital. (60%)
- COK. Costo de oportunidad del capital propio. (16.09%)
- D/V : Relación de la deuda. (40%)
- Kd : Tasa de interés de la deuda bancaria. (7%)
- T : Tasa de impuesto a la renta. (25%)

El costo promedio ponderado de capital (WACC) obtenido es de **10.04 %**, representando el costo promedio de los recursos financieros utilizados para ejecutar el proyecto, tanto de capital propio como de deuda bancaria. Esta tasa será utilizada para descontar los flujos de caja proyectados y determinar la viabilidad económica del plan estratégico mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

5.5. Estado de resultados proyectado (2026 al 2028)

Tabla 55. Estado de resultados del 2026 al 2028 sin estrategia (dólares)

	2025	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas	77,497,500	88,533,144	103,204,351	131,585,547
Costo de Ventas	61,998,000	66,399,858	77,403,263	98,689,160
Utilidad Bruta	15,499,500	22,133,286	25,801,088	32,896,387
Gastos administrativos y de ventas	6,199,800	7,082,652	8,256,348	10,526,844
EBITDA	9,299,700	15,050,634	17,544,740	22,369,543
Depreciación y Amortización	495,984	566,612	660,508	842,148
EBIT	8,803,716	14,484,022	16,884,232	21,527,396
Gastos Financieros	1,549,950	1,770,663	2,064,087	2,631,711
EBT	7,253,766	12,713,359	14,820,145	18,895,685
Impuesto a la Renta	1,813,442	3,178,340	3,705,036	4,723,921
Utilidad Neta	5,440,325	9,535,020	11,115,109	14,171,763

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Estado de resultados del 2026 al 2028 con estrategia (dólares)

	2025	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas	77,497,500	105,560,000	150,400,000	205,375,000
Costo de Ventas	61,998,000	76,149,040	101,226,325	128,056,570
Utilidad Bruta	15,499,500	29,410,960	49,173,675	77,318,430
Gastos administrativos y de ventas	6,199,800	16,293,562	20,630,276	25,269,169
EBITDA	9,299,700	13,117,398	28,543,399	52,049,261
Depreciación y Amortización	495,984	1,303,485	1,650,422	2,021,534
EBIT	8,803,716	11,813,913	26,892,977	50,027,728
Gastos Financieros	1,549,950	2,111,200	3,008,000	4,107,500
EBT	7,253,766	9,702,713	23,884,977	45,920,228
Impuesto a la Renta	1,813,442	2,425,678	5,971,244	11,480,057
Utilidad Neta	5,440,325	7,277,035	17,913,733	34,440,171

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Flujo de caja económicos y financieros

Tabla 57. Flujo de caja sin estrategia (dólares)

	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas	88,533,144	103,204,351	131,585,547
Costo de Ventas	- 66,399,858	- 77,403,263	- 98,689,160
Gastos administrativos y de ventas	- 7,082,652	- 8,256,348	- 10,526,844
Impuesto a la Renta	- 3,178,340	- 3,705,036	- 4,723,921
Inversión Inicial	-	-	-
Egresos Totales	- 76,660,849	- 89,364,647	-113,939,925
FCE	11,872,295	13,839,703	17,645,622
Préstamo	-	-	-
Cuota	-	-	-
FCF	11,872,295	13,839,703	17,645,622

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58. Flujo de caja con estrategia (dólares)

	Inversión	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas		105,560,000	150,400,000	205,375,000
Costo de Ventas	-	76,149,040	- 101,226,325	- 128,056,570
Gastos administrativos y de ventas	-	16,293,562	- 20,630,276	- 25,269,169
Impuesto a la Renta	-	2,425,678	- 5,971,244	- 11,480,057
Inversión Inicial	- 17,370,000			
Egresos Totales		- 94,868,281	-127,827,845	-164,805,796
FCE	- 17,370,000	10,691,719	22,572,155	40,569,204
Préstamo	6,948,000	-	-	-
Cuota	-	2,647,547	- 2,647,547	- 2,647,547
FCF	- 10,422,000	8,044,173	19,924,608	37,921,657

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Flujo de caja incremental: VAN y TIR

Para el financiamiento se ha considerado la inversión de todo lo que involucra la ejecución del plan estratégico.

Tabla 59. Flujo de caja incremental económico y financiero (dólares)

	Inversión	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas		17,026,856	47,195,649	73,789,453
Costo de Ventas	-	9,749,182	- 23,823,062	- 29,367,409
Gastos administrativos y de ventas	-	9,210,910	- 12,373,928	- 14,742,325
Impuesto a la Renta		752,662	- 2,266,208	- 6,756,136
Inversión Inicial	- 17,370,000			
Egresos Totales		- 18,207,431	- 38,463,198	- 50,865,870
FCE	- 17,370,000	- 1,180,575	8,732,452	22,923,583
Préstamo	6,948,000			
Cuota	-	2,647,547	- 2,647,547	- 2,647,547
FCF	- 10,422,000	- 3,828,122	6,084,905	20,276,036

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación financiera del proyecto muestra resultados favorables tanto desde la perspectiva económica como financiera. Los indicadores obtenidos superan las tasas mínimas exigidas por los inversionistas (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC), evidenciando que la implementación del plan estratégico genera valor para la empresa y sus accionistas. Aunque el horizonte de evaluación comprende únicamente el periodo 2026-2028, la consolidación de la operación en España permitirá incrementar progresivamente el valor del negocio en el largo plazo.

Tabla 60. Resultados de la evaluación económica y financiera

Indicador	Valor
VANE	5,501,289
TIRE	22%
VANF	4,833,962
TIRF	28%

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Análisis de Sensibilidad

Con el propósito de evaluar la robustez del proyecto frente a cambios en las principales variables del negocio, se realiza un análisis de sensibilidad considerando variaciones en el volumen de ventas, los costos y los precios de venta. El objetivo es identificar los puntos críticos en los cuales el Valor Actual Neto (VAN) se aproxima a cero.

Tabla 61. Flujo de caja incremental económico (FCE) y financiero (FCF)

Var. Vtas	VANE (\$)	Var. Gastos	VANE (\$)	Var. Precio	VANE (\$)
-20%	- 2,200,000	+20%	1,000,000	-10%	- 1,600,000
-15%	- 500,000	+10%	3,200,000	-5%	1,800,000
-10%	2,200,000	+5%	4,400,000	-3%	3,900,000
-5%	3,800,000	0%	5,501,289	-0%	5,501,289
0%	5,501,289	-10%	7,800,000	+5%	8,900,000
+10%	8,700,000	-20%	10,200,000	+10%	12,500,000

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que el proyecto presenta una mayor sensibilidad frente a variaciones en el precio de venta y en los costos operativos, mientras que el volumen de ventas tiene un impacto relativamente menor sobre el VAN. Este comportamiento es consistente con la dinámica del sector automotriz, donde pequeñas variaciones en los márgenes pueden afectar significativamente la rentabilidad del negocio.

Tabla 62. Puntos críticos para la variación de cada factor.

Factor	Punto Crítico
Ventas	-13%
Precio	-8%
Gastos	+25%

Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar que la implementación de SYNERGY Europe EV constituye una estrategia de largo plazo orientada a fortalecer la presencia de la empresa en el mercado europeo. En ese contexto, un horizonte de evaluación de tres años ofrece resultados financieros atractivos, los cuales podrían incrementarse conforme la operación alcance su madurez y consolide su participación en España.

5.9. Conclusión de la evaluación financiera

La evaluación financiera demuestra que el plan estratégico para el periodo 2026-2028 es económicamente viable, financieramente rentable y genera valor para los accionistas dentro del contexto del mercado analizado.

El proyecto requiere una inversión inicial de **US\$ 17.37 millones**, destinada a la implementación de la nueva división SYNERGY Europe EV, incluyendo infraestructura comercial, talleres de servicio posventa, automatización de procesos e iniciativas estratégicas de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial. Del total de la inversión, el 40% será financiado mediante deuda bancaria a una tasa anual del 7%, mientras que el 60% restante será cubierto con recursos propios.

El costo promedio ponderado de capital (WACC) obtenido es de 10.04 %, mientras que el costo del capital propio (COK) asciende a 16.09%. Estas tasas fueron utilizadas como referencia para la evaluación económica y financiera del proyecto mediante los indicadores VAN y TIR.

El estado de resultados proyectado evidencia un crecimiento sostenido de los ingresos y una mejora progresiva en la rentabilidad, alcanzando los objetivos financieros definidos para el cierre de 2028.

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es muy sensible a una reducción mínima del precio (-8%), esto es común en el sector automotriz ya que, si buscamos cubrir la cuota, pero a un costo muy alto de no generar valor. Lo mismo sucede para el incremento de costos de ventas (+7%) y reducción del volumen de ventas (-11%).

En conclusión, los resultados obtenidos respaldan la viabilidad económica y financiera del plan estratégico, demostrando que la implementación de SYNERGY Europe EV permitirá fortalecer la posición competitiva de la empresa, consolidar su presencia en España y contribuir a su crecimiento sostenible dentro del mercado europeo de vehículos eléctricos.

CONCLUSIONES

1. El análisis externo demuestra que el mercado español de vehículos eléctricos ofrece condiciones favorables para la expansión de SYNERGY, impulsadas por el crecimiento de la demanda, los incentivos gubernamentales y el fortalecimiento del marco regulatorio. Sin embargo, la alta competencia y el poder de negociación de clientes y proveedores exigen una estrategia diferenciada y eficiente.
2. El análisis interno evidencia que la capacidad de innovación, la experiencia en movilidad sostenible, la solidez financiera y el posicionamiento de la marca constituyen las principales fortalezas de SYNERGY para desarrollar ventajas competitivas y respaldar su expansión en Europa.
3. Se concluye que la estrategia más adecuada para la nueva división en España es la **penetración de mercado**, complementada progresivamente con una estrategia de **desarrollo de producto**. Esta combinación permitirá incrementar la participación de mercado mediante una propuesta de valor sustentada en innovación tecnológica, sostenibilidad y una adecuada relación entre precio y calidad.
4. El análisis de mercado confirma la existencia de consumidores con alta predisposición hacia los vehículos eléctricos y evidencia que España reúne condiciones favorables de infraestructura, incentivos y desarrollo del ecosistema de movilidad eléctrica, respaldando las proyecciones de crecimiento del mercado.
5. Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas, mediante iniciativas e indicadores que respaldan el crecimiento, la eficiencia operativa, la sostenibilidad y el posicionamiento competitivo de SYNERGY Europe EV.
6. La evaluación financiera demuestra que el plan estratégico es viable y rentable, alcanzando un VANE de **US\$ 5,501,289**, una TIRE de **22%**, un VANF de **US\$ 4,833,962** y una TIRF de **28%**, indicadores superiores al costo de oportunidad del capital. Asimismo, el análisis de sensibilidad identifica como variables críticas el precio de venta, los costos de producción y el volumen de ventas.
7. En conjunto, la investigación demuestra que la implementación de SYNERGY Europe EV en España constituye una alternativa estratégica viable para fortalecer la competitividad de la empresa en Europa, al aprovechar las oportunidades del mercado de vehículos eléctricos y generar valor sostenible para la organización.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un modelo de seguimiento estratégico, como un **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**, que permita monitorear periódicamente los indicadores definidos en el plan estratégico. Esto facilitará la evaluación del cumplimiento de los objetivos financieros, comerciales y operativos, permitiendo a la gerencia de **SYNERGY Europe EV** adoptar acciones correctivas de manera oportuna.
2. Consolidar progresivamente la operación en Europa mediante el fortalecimiento de la red comercial, la expansión de los servicios posventa y el desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores, proveedores de infraestructura de recarga y organizaciones vinculadas a la movilidad sostenible. Estas acciones contribuirán a incrementar la presencia de la marca y mejorar la experiencia del cliente.
3. Evaluar, en una segunda etapa, la viabilidad técnica, financiera y operativa de ampliar la presencia de **SYNERGY** en Europa mediante nuevas divisiones de distribución, ensamblaje o manufactura, considerando la evolución de la demanda, los costos logísticos y las condiciones regulatorias del mercado europeo.
4. Fortalecer la estrategia ESG mediante la definición de metas de largo plazo relacionadas con eficiencia energética, economía circular, reducción de emisiones, gestión responsable de residuos y fortalecimiento del gobierno corporativo. Esto permitirá mejorar la reputación de la empresa y consolidar su posicionamiento competitivo dentro del mercado europeo.
5. Incrementar la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para incorporar nuevas tecnologías que fortalezcan la propuesta de valor de los vehículos eléctricos de **SYNERGY**. Asimismo, evaluar alianzas estratégicas, licenciamiento tecnológico o la adquisición de startups especializadas que aceleren la incorporación de funcionalidades innovadoras y mejoren la experiencia del usuario frente al avance competitivo de las marcas asiáticas.
6. Desarrollar un proceso permanente de inteligencia de mercado y vigilancia tecnológica que permita monitorear la evolución del sector de vehículos eléctricos, las nuevas regulaciones europeas, el comportamiento de la competencia y los avances tecnológicos en baterías, inteligencia artificial y conducción asistida. Esta información facilitará la actualización continua de la estrategia y fortalecerá la capacidad de respuesta de **SYNERGY Europe EV** frente a los cambios del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Plan Moves III: <https://www.idae.es/ayudas-y-financiacion/para-movilidad-y-vehiculos/programa-moves-iii>

Plan Moves III al 2025: <https://www.idae.es/ayudas-y-financiacion/para-movilidad-y-vehiculos/moves-iii-2025>

Plan PERTE VEC IV: <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/conoce-ayudas-proyectos-impulso-cadena-valor-vehiculo-electrico-perte-vec-prtr>

Acuerdo de París: <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contr-el-cambio-climatico/naciones-unidas/elementos-acuerdo-paris.html>

Reporte de ANFAC sobre consumo e infraestructura para vehículos eléctricos en España: <https://anfac.com/wp-content/uploads/2025/07/Barometro-Electromovilidad-ANFAC-2T-2025.pdf>

Tasa de aranceles en España: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/vehiculos-embarcaciones/importar-vehiculo/importar-vehiculo/deuda-aduanera.html?faqId=dc80dd5482ed4710VgnVCM100000dc381e0aRCRD>

European Commission. (2021, December 1). *Questions and answers: Digital Markets Act (DMA)*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_5989

Informe de movilidad (2025) <https://impulsomobility.com/actualidad/la-nueva-movilidad-no-es-aun-alternativa-al-transporte-tradicional-en-las-ciudades-mientras-que-la-espana-rural-se-siente-abandonada-y-frustrada>

2024 Global Automotive Consumer Study. (2024, September 19). Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/automotive/perspectives/global-automotive-consumer-study.html>

Accessing EU markets. (2024, September 17). Trade. https://policy.trade.ec.europa.eu/help-exporters-and-importers/accessing-markets_en

Informe de exportación e importación de vehículos chinos en Europa <https://www.iberdrola.es/blog/transporte/coches-chinos-electricos>

Análisis de venta por tecnología: <https://www.marca.com/coches-y-motos/industria/2023/09/20/650af581ca4741f56b8b45b9.html>

Venta de vehículos por tecnología a nivel mundial: <https://www.elmundo.es/motor/2023/03/23/641c9b17e4d4d8c4038b45a2.html>

ANFAC. (n.d.). <https://anfac.com/>

Statista - <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/754764/passenger-car-sales-in-spain>

Mundo es - <https://www.motor.es/noticias/coches-mas-vendidos-2025-2025107475.html>

Mundo es - <https://www.motor.es/noticias/ranking-ventas-coches-electricos-2025-2025106501.html>

Eenda. (n.d.). La IEA difunde el informe: Conjunto de herramientas de políticas de eficiencia energética. . . <https://www.asociacion3e.org/noticia/la-iea-difunde-el-informe-conjunto-de-herramientas-de-politicas-de-eficiencia-energetica-2024>

El impacto potencial de los vehículos eléctricos en los sistemas de energías globales. (2018, August 8). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/pe/el-impacto-potencial-de-los-vehiculos-electricos-en-los-sistemas-de-energia-globales>

Environment, T. &. (2024, September 16). Home. Transport & Environment. <https://www.transportenvironment.org/>

Estudio del MIT: Los sistemas de almacenamiento de baterías se desplazan hacia elementos más abundantes que el litio – Invest In Latam. (n.d.). <https://investinlatam.org/estudio-del-mit-los-sistemas-de-almacenamiento-de-baterias-se-desplazan-hacia-elementos-mas-abundantes-que-el-litio/>

Euribor: (2024, September 19). EXPANSION. <https://www.expansion.com/mercados/euribor.html>

EUR-Lex - 52019DC0640 - EN - EUR-Lex. (n.d.). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

European Central Bank. (2024, September 19). Official interest rates. https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html

IMD Business School. (2024, September 12). Smart City Observatory 2024 - IMD business school for management and leadership courses. IMD Business School for Management and Leadership Courses. <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). INE. Instituto Nacional de Estadística. INE. <https://www.ine.es/>

Las Zonas de Bajas Emisiones pueden reducir considerablemente los niveles de contaminación atmosférica. (2022, October 19). ECODES - Tiempo De Actuar. <https://ecodes.org/sala-de-prensa/notas-de-prensa/las-zonas-de-bajas-emisiones-pueden-reducir-considerablemente-los-niveles-de-contaminacion-atmosferica>

Mobility and transport. (2024, September 16). Mobility and Transport.

https://transport.ec.europa.eu/index_en

Press corner. (n.d.). European Commission - European Commission.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_5989

United Nations. (n.d.). What is renewable energy? | United Nations.

https://www.un.org/en/climatechange/what-is-renewable-energy?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwooq3BhB3EiwAYqYoEiPh76NY-nu5CfGRmZOviPAYv9WiZAM5PhfgNEydBgosSZHflQn-2BoCXmsQAvD_BwE

Roa, M. (julio 31, 2023). ¿Cómo avanza la transición hacia la movilidad eléctrica? [Imagen digital]. Recuperado el 02 de octubre de 2024, de [https://es-statista-](https://es-statista-com.up.idm.oclc.org/grafico/22026/paises-con-mayor-porcentaje-de-vehiculos-electricos-respecto-a-las-ventas-matriculaciones-de-turismos-nuevos-en-2019)

[com.up.idm.oclc.org/grafico/22026/paises-con-mayor-porcentaje-de-vehiculos-electricos-respecto-a-las-ventas-matriculaciones-de-turismos-nuevos-en-2019](https://es-statista-com.up.idm.oclc.org/grafico/22026/paises-con-mayor-porcentaje-de-vehiculos-electricos-respecto-a-las-ventas-matriculaciones-de-turismos-nuevos-en-2019)

EV-Volumes.com. (noviembre 22, 2023). Peso de los coches eléctricos en las ventas totales de vehículos ligeros a nivel mundial entre 2014 y 2035 [Gráfica]. In *Statista*. Recuperado el 02 de octubre de 2024, de <https://es-statista-com.up.idm.oclc.org/estadisticas/977122/cuota-de-mercado-global-de-vehiculos-electricos/>

Martín, P. (2023, February 23). Prohibición de los coches de combustión en 2035: las 10 cosas que debemos saber. *elconfidencial.com*.

https://www.elconfidencial.com/motor/industria/2023-02-23/ue-union-europea-prohibicion-coche-combustion-electrico_3580702/

<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>

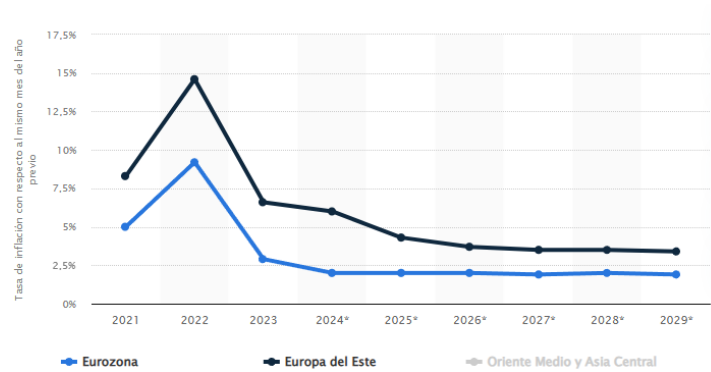
González, F. (2024, August 2). Honda, Nissan y Mitsubishi se asocian para producir autos eléctricos. WIRED. <https://es.wired.com/articulos/honda-nissan-y-mitsubishi-se-asocian-para-producir-autos-electricos>

Administrador. (2024, March 20). BYD y Raízen Power se unen para impulsar el uso de vehículos eléctricos en Brasil. BYD Auto. <https://bydauto.com.co/blog/byd-y-raizen-power-se-unen-para-impulsar-el-uso-de-vehiculos-electricos-en-brasil/>

Ministerio de Industria y Turismo - El Gobierno aprueba 40 M€ para el desarrollo de proyectos relacionados con vehículos híbridos y eléctricos de pila de combustible de hidrógeno. (n.d.). <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2023/Paginas/20230718-ayudas-vehiculos-hibridos-hidrogeno.aspx>

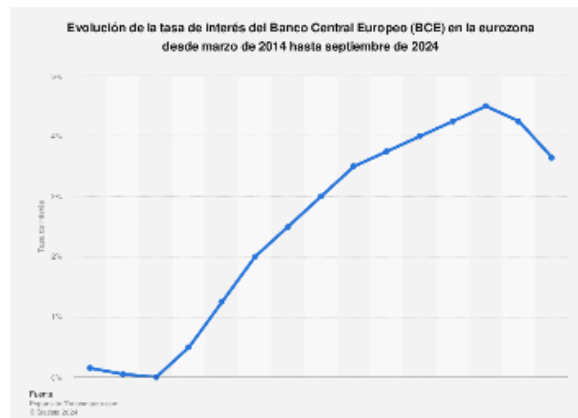
ANEXOS GENERALES

Anexo 1.Evolución de la tasa de inflación proyectada del 2021 al 2029.



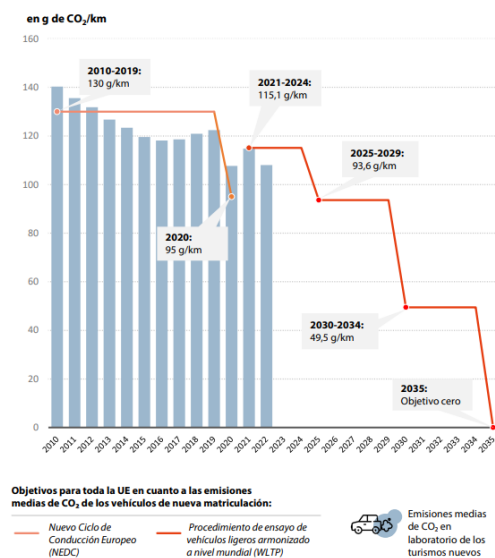
Fuente: Statista.

Anexo 2.Evolución de tasa de interés del 2014 al 2024



Fuente: Statista.

Anexo 3.Emisión de CO2 por Km recorrido



Fuente: Tribunal de cuenta europeo, a partir de la AEMA

Anexo 4.Comparativo de tasas de aranceles en Europa.

Región de origen de importación	Arancel sobre vehículos eléctricos	Arancel sobre baterías eléctricas	Componentes automotrices
UE y España	0%	0%	0%
EE. UU.	10%	15%	15%
China	10%*	2.7%	10%

Fuente: Recopilación de tasas arancelarias en Europa.

Anexo 5.Cuadro de estaciones y centros de recarga eléctrica por Comunidad.

Comunidad	Centros	Cuota
Cataluña	4487	37%
Madrid	2262	19%
Valencia	2100	17%
Andalucía	1925	16%
León y Castilla	1232	10%

Fuente: Statista – Estudio de mercado de Infraestructura BEV 2022.

Anexo 6.precios por modelo SUV para vehículos BEV en España 2024.

Modelo	Tipo	Básico	Estándar	Premium
Volvo EX30	SUV	\$ 44,517.00	\$ 47,897.10	\$ 58,173.06
Tesla Model 3	SEDAN	\$ -	\$ 46,705.80	\$ 66,655.80
MG4	SUV	\$ 36,126.60	\$ 41,256.60	\$ 43,536.60
BYD Dolphin	SEDAN	\$ -	\$ 41,826.60	\$ 44,106.60
BYD Atto 3	SUV	\$ -	\$ 44,448.60	\$ 46,728.60
Citroën ë-C4	SUV	\$ 43,251.60	\$ 43,365.60	\$ 44,038.20
BMW iX1	SUV	\$ -	\$ 56,487.00	\$ 59,862.54
BYD Seal	SEDAN	\$ 46,728.60	\$ 55,278.60	\$ 58,698.60

Fuente. Elaboración propia de análisis de precios en diariomotor y audtobild.

Anexo 7.Estimación de costo de fabricación del 2026 al 2028 (monto en \$)

Fabricación	2026	2027	2028
SUV Estándar	36,885,654	45,028,284	51,879,506
SUV Compacto	17,462,861	26,393,522	38,357,306
SUV Premium	5,250,897	7,936,252	9,975,035

Total Anual	59,599,411	79,358,058	100,211,847
--------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8. Estimación de costo total de ventas del 2026 al 2028 (monto en \$)

Año	2026	2027	2028
Comisiones Ventas	7,389,200	10,528,000	14,376,250
Costo de Fabricación	59,599,411	79,358,058	100,211,847
Costo de Defectos	3,200,488	3,404,461	3,447,288
Costo de Transporte	5,959,941	7,935,806	10,021,185
Total Anual	76,149,040	101,226,325	128,056,570

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9. Glosario de términos de plan de operaciones.

Sigla	Significado
A3	Metodología de resolución estructurada de problemas en una hoja A3 (Lean).
AIAG	Automotive Industry Action Group, organismo que publica estándares de calidad automotriz (Core Tools).
ANFAC	Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones.
ASCM	Association for Supply Chain Management, entidad que administra el modelo SCOR.
BEV	Battery Electric Vehicle (vehículo eléctrico a batería).
CAPEX	Capital Expenditure (inversión en bienes de capital).
CoE	Center of Excellence (Centro de Excelencia técnica).
COO	Chief Operating Officer (Director de Operaciones).
Cpk	Índice de capacidad de proceso (estadística de control de calidad).
CTQ	Critical to Quality (característica crítica para la calidad).
CTO	Chief Technology Officer (Director de Tecnología).
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (utilidad antes de intereses e impuestos).
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).
ECR/ECO	Engineering Change Request / Engineering Change Order (solicitud y orden de cambio de ingeniería).
EOL	End of Line (prueba final de línea de producción).
ESG	Environmental, Social and Governance (criterios ambientales, sociales y de gobernanza).
FCEV	Fuel Cell Electric Vehicle (vehículo eléctrico de pila de hidrógeno).
FPY	First Pass Yield (rendimiento a la primera, sin retrabajo).
FRQ	Fast Response to Quality (rutina diaria de respuesta rápida a problemas de calidad).
HV	High Voltage (alta tensión, en sistemas de baterías BEV).

Sigla	Significado
IATF 16949	Estándar internacional de gestión de calidad para la industria automotriz.
IEO	Índice de Excelencia Operacional (indicador compuesto propio de SYNERGY).
ISO 6469	Norma internacional de seguridad de vehículos eléctricos de carretera.
KPI	Key Performance Indicator (indicador clave de desempeño).
LPA	Layered Process Audit (auditoría de procesos en capas).
MES	Manufacturing Execution System (sistema de ejecución de manufactura).
MRP	Material Requirements Planning (planificación de requerimientos de materiales).
NPS	Net Promoter Score (índice de recomendación neta del cliente).
OPEX	Operating Expenditure (gasto operativo).
OTIF	On Time In Full (entregas a tiempo y completas).
PERTE VEC	Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica del Vehículo Eléctrico y Conectado (España).
PESTEL	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
PFMEA	Process Failure Mode and Effects Analysis (análisis de modos de falla y efectos del proceso).
PNIEC	Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (España).
PPM	Parts Per Million (defectos por millón de unidades).
QMS	Quality Management System (sistema de gestión de calidad).
RFP	Request for Proposal (solicitud de propuesta a proveedores).
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilidad sobre el capital empleado).
ROE	Return on Equity (rentabilidad sobre el patrimonio).
ROS	Return on Sales (rentabilidad sobre ventas).
SCOR	Supply Chain Operations Reference (modelo de referencia de operaciones de cadena de suministro).
SLA	Service Level Agreement (acuerdo de nivel de servicio).
SPC	Statistical Process Control (control estadístico de procesos).
TCO	Total Cost of Ownership (costo total de propiedad).
TIRE / TIRF	Tasa Interna de Retorno Económica / Financiera.
VANE / VANF	Valor Actual Neto Económico / Financiero.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10. Análisis de Perpetuidad del negocio SYNERGY EV.

Análisis de Perpetuidad		Descripción
g	1%	<i>automotriz / EV en España</i>
VT	222,591,308	<i>Valor proyectado a perpetuidad</i>
VP	163,418,459	<i>Valor actual obtenido</i>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11.Cuadro de puntaje ESG para SYNERGY hasta el 2024.

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retorno total acumulado del accionista (p.a.), %	6.38	-13.6	-25.3	-18.62	-11.53	-3.85	-1.37	-0.61	-1.49	-0.58	1.82	5.91
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA), %	22.02	16.37	13.41	13.65	16.44	15.44	18.95	17.51	8.87	15.28	21.14	19.34
Ratio Patrimonio neto, %	37.29	4	10.45	3.15	15.03	55.58	66.67	64.21	77.13	73.48	87.72	92.95
Rentabilidad del capital empleado (ROCE), %	28.44	10.35	8.71	7.4	9.91	14.08	15.19	12.09	5.66	11.78	12.56	24.69
Rendimiento de los Fondos Propios (ROE), %	45.23	-26.54	-80.56	-108.38	-41.56	21.7	19.62	15.4	6.96	13.86	12.55	22.71
Ganancias por acción (EPS), USD	3.75	-1.72	-2.74	-3.78	-1.07	1.29	2.22	2.62	1.32	2.92	2.96	5.8
Puntuación ESG, Ambiental	3.18	3.52	3.36	3.26	3.26	3.31	3.56	3.71	3.76	3.64	3.78	3.44
Puntuación ESG, Social	2.93	2.49	3.47	3.24	2.77	2.68	2.95	3.09	3.05	3.04	3.25	3.42
Puntuación ESG, Gobernanza	4.19	4.09	3.18	3	2.75	2.75	2.75	2.75	3	3	3	3
Puntuación ESG, Combinada	3.43	3.37	3.34	3.17	2.93	2.91	3.09	3.18	3.27	3.23	3.34	3.29

Fuente: CESIM resultados de un rango de años.

NOTAS BIOGRAFICAS DE LOS AUTORES

RAUL FERNANDO MUCHA BERROSPI

Es Bachiller en Ingeniería de Sistemas con más de 18 años de experiencia profesional desarrollando soluciones tecnológicas para transformar la operativa manual a herramientas digitales de mejor rendimiento, toda esta experiencia se aplicó a empresas del rubro tecnológicos, financiero, aseguradoras y telecomunicaciones. Cuento con certificaciones Microsoft, Scrum, PMP, ITIL. Actualmente lidero una operación en Lima como director de Tecnología para la empresa IGM WEB domiciliada en España.

EMIL LINUS PEZO IRAZABAL

Profesional del sector minero con amplia experiencia en operaciones subterráneas, liderazgo de equipos e implementación de Lean Management como motor de transformación y excelencia operacional. Especializado en optimizar procesos, elevar la productividad, reducir pérdidas y consolidar una cultura de mejora continua y alto desempeño. Destaca por su capacidad para convertir desafíos operativos en oportunidades de eficiencia, seguridad y generación de valor, combinando solidez técnica, liderazgo en terreno y visión estratégica del negocio.

LESVY CULQUICONDOR DELGADO

Contadora Pública de profesión con más de 10 años de experiencia como Gerente Administrativa, liderando la gestión financiera, contable y administrativa en empresas del sector privado. Especialista en control presupuestal, supervisión de caja, conciliaciones, gestión de compras y optimización de recursos. Experiencia en implementación de sistemas ERP (SAP y Odoo) y manejo de operaciones multisede. Con conocimientos en gestión de recursos humanos, incluyendo planillas, reclutamiento y cumplimiento laboral.

JOSÉ LUIS SANCHEZ ALANYA

Tengo más de 8 años participando en la Implementación y certificación de ISO/IEC 27001:2022, ISO 20000, ISO 27032, ISO 9001, ISO 14001, implementando procesos enfocados en riesgos y más de 6 años participando en la implementación de ISO 22301, NIST, reporte SOC tipo 1y 2, SOC, Framework ISO 38500, COBIT, ITIL, TOGAF, Zero Trust entre otros.