



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

«PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EKODRIVE 2026-2028»

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

Presentado por

Srta. Lucero Romina Gomez Astoquilca

Sra. Liz Magaly Meneses Arango

Sr. Jose Luis Miranda Ulloa

Sr. Richard Armando Muñante Orbezo

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

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

Lima, septiembre 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado «PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EKODRIVE 2026-2028», presentado por los alumnos:

LUCERO ROMINA GOMEZ ASTOQUILCA
LIZ MAGALY MENESES ARANGO
JOSE LUIS MIRANDA ULLOA
RICHARD ARMANDO MUÑANTE ORBEZO

para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 11 de noviembre de 2025, dando el siguiente resultado:



The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, the document title is '«PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA EKODRIVE 2026-2028»'. The author information lists: 'Elaborado por: Srta. Liz Magaly Meneses Arango, Sr. Jose Luis Miranda Ulloa, Sr. Richard Armando Muñoz Orbezo'. The Turnitin logo is visible in the top left. On the right, a sidebar titled 'Resumen de coincidencias' shows a total similarity score of 7%. Below this, a list of 10 sources is provided with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Similarity %
1	hdl.handle.net	2 %
2	repositorio.up.edu.pe	1 %
3	Entregado a Universidad...	1 %
4	Entregado a Distinguido...	<1 %
5	Vista Wong de Burgos, Gt...	<1 %
6	ándice español más ec...	<1 %
7	www.coursehero.com	<1 %
8	Entregado a Universidad...	<1 %
9	Entregado a Sistema L...	<1 %
10	repositorio.up.edu.pe	<1 %

Se adjunta el reporte original completo


 Wilfredo Lafosse Quintana

DEDICATORIAS

A Diego Ballenas, por acompañarme con presencia y amor visible desde el inicio de este camino. Tu paciencia infinita, la fortaleza que me transmites para equilibrar los distintos aspectos de mi vida y la calma que me recuerdas en los momentos más exigentes han sido esenciales para mantenerme enfocada. También por compartir conmigo la convicción de servir y dejar siempre un impacto positivo en nuestro entorno. Este logro es tanto mío como tuyo, reflejo del camino que seguimos construyendo juntos.

Romina Gómez Astoquilca

A mi esposa e hija, piezas esenciales en mi existencia. Su amor y paciencia me han brindado la fuerza requerida para continuar avanzando. Este logro también demuestra su respaldo continuo y comprensión. La armonía que brindan a nuestra casa ha sido fundamental en este proceso. Dedico este trabajo a ustedes, con agradecimiento y amor profundo.

Jose Luis Miranda Ulloa

A mi compañero de vida y padre de mi hija: Tu amor y respaldo han constituido la sólida cimentación de nuestro hogar. Esta tesis también representa un homenaje a la cooperación, paciencia y comprensión que me has brindado en cada fase de este recorrido académico. Gracias por ser el pilar de fortaleza y un ejemplo de dedicación. Tu presencia en mi vida es un regalo invaluable, y celebramos este logro juntos, como un verdadero equipo.

Liz Meneses Arango

A mi esposa e hijas Luciana y Ximena, mis mayores fuentes de inspiración y alegría. Cada página de este trabajo lleva impreso el deseo de construir un futuro mejor para ustedes, lleno de oportunidades y amor. Gracias por dar sentido a cada esfuerzo y por recordarme, con sus sonrisas, que todo sacrificio vale la pena.

Richard Armando Muñante Orbezo

RESUMEN EJECUTIVO

EkoDrive S.A. es una compañía automotriz innovadora que se enfoca en el diseño, la producción y la venta de vehículos eléctricos accesibles y sustentables. Tiene presencia en Vietnam y Estados Unidos. La empresa tiene como objetivo democratizar la movilidad limpia proporcionando vehículos SUV eléctricos y autos compactos que se ajusten a las exigencias de las compañías de logística sostenible y de los usuarios urbanos.

El transporte genera más del 20 % de las emisiones globales de CO₂ hoy en día, lo que recuerda la urgencia de cambiar la forma en que las personas se trasladan. Esta realidad, lejos de ser solo un desafío, es también una oportunidad para transformar vidas y proteger el planeta. En este camino, EkoDrive apuesta por una estrategia que combina eficiencia en la producción, integración de tecnología limpia y alianzas con proveedores de energía renovable, contribuyendo a un futuro más verde y accesible.

El plan estratégico 2025-2028 busca consolidar a la empresa en Estados Unidos y Vietnam, no solo desde la rentabilidad, sino también como una que genera confianza, bienestar y progreso para sus clientes, colaboradores, proveedores, inversionistas y las comunidades donde opera.

La estrategia se basa en un enfoque de mayor valor y en una idea esencial: autos eléctricos accesibles y de alto rendimiento, innovadores y tecnológicos que hagan posible que más personas se sumen a la movilidad sostenible, con un servicio de postventa cercano y confiable, pensado en la tranquilidad y fidelidad de nuestros clientes.

Las proyecciones financieras confirman la solidez del proyecto; los flujos proyectados entre 2026 y 2028 muestran un crecimiento sostenido del negocio, alcanzando un VAN-E (VAN del Capital Propio) de USD 200 711 mil y una TIR-E (Tasa Interna de Retorno) de 99 %, muy por encima del COK (13.35 %), superando ampliamente las expectativas de rentabilidad. Además, tiene una gran capacidad para generar valor y resistir el riesgo. Por lo tanto, el proyecto es factible y constituye una oportunidad muy interesante para los inversores.

En conclusión, EkoDrive no es únicamente un fabricante de autos eléctricos, sino un proyecto con propósito que integra innovación, calidad y compromiso ambiental. Su visión y plan le permite enfrentar con éxito los desafíos del sector automotriz, consolidar su liderazgo y posicionarse entre las diez principales empresas del mercado estadounidense.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Descripción de la empresa e identificación del problema	2
1.1 Consideraciones generales	2
1.2 Descripción y perfil estratégico	4
1.2.1 Modelo de negocio.....	4
1.3 Definición del problema	6
1.4 Solución prevista.....	6
1.5 Alcance de la propuesta	6
Capítulo II. Análisis externo	7
2.1 Macroentorno (PESTEL).....	7
2.1.1 Variable política.....	7
2.1.2 Variable legal	7
2.1.3 Variable económica	8
2.1.4 Variable social	9
2.1.5 Variable ecológica	9
2.1.6 Variable tecnológica	10
2.2 Análisis del sector.....	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.2 Poder de negociación de los compradores	11
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	12
2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	13
2.4 MPC (Matriz del Perfil Competitivo).....	14
Capítulo III. Análisis interno	16
3.1 Análisis AMOFHIT	16
3.1.1 Administración y gerencia	16
3.1.2 Marketing y ventas.....	16
3.1.3 Operaciones y logística	17
3.1.4 Finanzas y contabilidad.....	18
3.1.5 Recursos humanos	19

3.2	Evaluación de la cadena de valor	19
3.2.1	Actividades primarias	19
3.2.2	Actividades de apoyo	22
3.3	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	24
3.4	Análisis VRIO.....	24
3.5	Estrategia competitiva.....	25
3.6	Estrategia de crecimiento	25
3.6.1	Penetración de mercados.....	26
3.6.2	Desarrollo de nuevos productos.....	26
3.6.1	Despliegue estratégico	26
Capítulo IV. Investigación de mercado		27
4.1	Objetivo general.....	27
4.2	Metodología	27
4.2.1	Demanda	27
4.3.2	Mercado poblacional.....	28
4.3.3	Mercado potencial.....	28
4.3.4	Mercado disponible.....	28
4.3.5	Mercado efectivo	29
4.3.6	Mercado objetivo	29
4.3.7	Mercado meta.....	29
4.4	Demanda estimada	30
Capítulo V. Formulación de plan estratégico		31
5.1	Visión.....	31
5.2	Misión	31
5.3	Valores	31
5.4	Objetivos.....	31
5.4.1	Generales.....	31
5.4.2	Estratégicos	31
Capítulo VI. Análisis y elección de la estrategia		33
6.1	Matriz FODA cruzado	33
6.2	Estrategia competitiva.....	34
6.3	Estrategia de crecimiento	35
Capítulo VII. Planes funcionales		36

7.1	Marketing y ventas.....	36
7.1.1	Objetivos	36
7.1.2	Estrategias	36
7.1.3	<i>Marketing mix</i> y logro de los objetivos.....	36
7.1.4	Presupuesto	38
7.2	Operaciones.....	38
7.2.1	Objetivos	38
7.2.2	Estrategias	39
7.2.3	Acciones.....	39
7.2.4	Presupuesto	40
7.3	Recursos humanos	40
7.3.1	Estructura organizacional.....	40
7.3.2	Objetivos	41
7.3.3	Estrategias	41
7.3.4	Acciones.....	41
7.3.5	Presupuesto	42
7.4	Responsabilidad Social Corporativa	42
7.4.1	Identificación de partes interesadas	42
7.4.2	Objetivos	43
7.4.3	Estrategias	44
7.4.4	Acciones.....	45
7.4.5	Presupuesto	46
7.5	Finanzas	46
7.5.1	Objetivo.....	46
7.5.2	Datos supuestos y políticas	47
7.5.3	Monto de la inversión y fuentes de financiamiento	48
7.5.4	Análisis incremental.....	48
7.5.5	Cálculo de tasa de descuento (COK y WACC)	48
7.5.6	Estados financieros proyectados	49
7.5.7	FCL incremental del VAN y TIR	54
7.5.8	Análisis de la sensibilidad.....	55
	Conclusiones.....	57
	Recomendaciones	58

Referencias.....	59
Anexos	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de negocio.....	5
Tabla 2. Grupos estratégicos de sector automóviles eléctricos.....	13
Tabla 3. Matriz EFE.....	14
Tabla 4. Matriz del perfil competitivo.	15
Tabla 5. Matriz EFI.....	24
Tabla 6. Análisis VRIO.....	25
Tabla 7. Despliegue por año y país.	26
Tabla 8. Demanda de autos eléctricos de Ekodrive para 2024 (Vietnam).....	27
Tabla 9. Demanda de autos eléctricos de Ekodrive 2024 (EEUU).....	27
Tabla 10. Proyección de la demanda del año 2026 al 2028.....	30
Tabla 11. Resumen de las matrices EFI y EFE.....	33
Tabla 12. Matriz de estrategias.	33
Tabla 13. Estrategia de crecimiento.....	35
Tabla 14. Objetivos del plan de marketing.	36
Tabla 15. Plan de precios.	37
Tabla 16. Presupuesto del plan de marketing (miles de USD).	38
Tabla 17. Objetivos del plan de operaciones.	39
Tabla 18. Presupuesto del plan de operaciones (miles de USD).	40
Tabla 19. Objetivos del plan recursos humanos.	41
Tabla 20. Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de USD).....	42
Tabla 21. Matriz de partes interesadas.....	42
Tabla 22. Objetivos del plan de responsabilidad social.....	43
Tabla 23. Presupuesto del plan de responsabilidad social (miles de USD).....	46
Tabla 24. Objetivos del plan de finanzas.....	47
Tabla 25. Parámetros para el cálculo del COK.....	48
Tabla 26. Parámetros para el cálculo del WACC.	49
Tabla 27. Inversión y gasto de planes funcionales para los próximos 3 años.....	49
Tabla 28. Proyección de la demanda del 2026 al 2028 con estrategia (miles de USD).	50

Tabla 29. Estado de resultados (2022-2025) y proyectados (2026-2028) con estrategia – en miles de USD.	51
Tabla 30. Flujo de caja con estrategia (2026-2028) – en miles de USD.....	52
Tabla 31. Proyección de la demanda del 2026 al 2028 sin estrategia (miles de USD).....	52
Tabla 32. Estado de resultados (2022-2025) y proyectados (2026-2028) sin estrategia – en miles de USD.	53
Tabla 33. Flujo de caja sin estrategia (2026-2028) – en miles de USD.....	54
Tabla 34. Flujo de caja incremental (2026-2028) – en miles de USD.....	54
Tabla 35. VAN y TIR 2026-2028.	55
Tabla 36. Análisis de la sensibilidad.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Venta de vehículos eléctricos 2010-2024.....	3
Figura 2. Participación de uso de baterías eléctricas por país y región 2021-2023.....	4
Figura 3. Producción mundial de baterías para autos eléctricos por fabricante.	11
Figura 4. Ventas globales por vehículos eléctricos del primer semestre del 2023.	13
Figura 5. Estructura organizacional de EkoDrive.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Condiciones de financiamiento.	62
Anexo 2. Cronograma de pagos (en miles de USD).....	62
Anexo 3. Proyección de crecimiento en mercado de vietnam.	62
Anexo 4. Proyección de crecimiento en el mercado de Estados Unidos.....	63

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla un plan estratégico para la empresa EkoDrive, enfocada en la fabricación de vehículos eléctricos en Vietnam y Estados Unidos.

En el Capítulo I se describe la organización, el modelo de negocio, los problemas que enfrenta y las soluciones previstas. Se expone la importancia de la movilidad sostenible y el rol de EkoDrive en la transición hacia energías limpias. Asimismo, se plantea el alcance de la propuesta, que busca consolidar su presencia en mercados altamente competitivos.

En el Capítulo II se presenta el análisis externo mediante las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que impactan a la empresa en el entorno global. Se evalúan variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ecológicas que condicionan el crecimiento del sector. Además, se analizan los niveles de rivalidad y el poder de negociación de actores clave en la industria automotriz.

El Capítulo III incluye el análisis interno de la organización a través del modelo AMOFHIT, la cadena de valor y el análisis VRIO. Se examinan las fortalezas y debilidades de la empresa en áreas como operaciones, finanzas, recursos humanos e innovación tecnológica. La matriz EFI permite cuantificar la situación interna y establecer bases sólidas para formular estrategias. Con ello, se identifican ventajas competitivas temporales y factores que requieren mejora para sostener el crecimiento.

El Capítulo IV desarrolla la investigación de mercado para estimar la demanda futura de vehículos eléctricos. Se define el mercado potencial, disponible, efectivo, objetivo y meta en Vietnam y Estados Unidos. El análisis permite conocer las características sociodemográficas de los clientes y proyectar la demanda hasta el 2028. Esta información es clave para establecer metas realistas y elaborar los estados financieros proyectados de la empresa.

Finalmente, los Capítulos V, VI y VII integran la formulación del plan estratégico, la elección de estrategias y los planes funcionales. Se plantean misión, visión, valores y objetivos alineados con el propósito sostenible de la empresa. Se definen estrategias competitivas y de crecimiento, además de planes específicos en marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. Todo ello constituye un marco integral para guiar a EkoDrive hacia su consolidación como referente global en movilidad eléctrica.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Consideraciones generales

La movilidad sostenible es un enfoque que busca transformar los sistemas de transporte para reducir su impacto ambiental, optimizar el uso de recursos y contribuir a una mejor calidad de vida. Su objetivo principal es disminuir las emisiones contaminantes generadas por vehículos de combustión y fomentar el uso de fuentes de energía renovable. Para ello, promueve la adopción de tecnologías limpias y sostenibles.

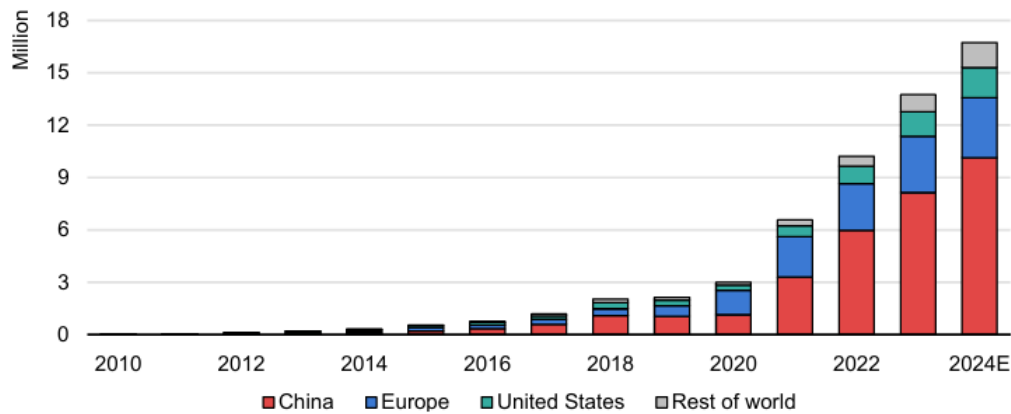
Los VE (vehículos eléctricos) se han vuelto una alternativa clave frente a los autos de combustión gracias a los avances tecnológicos y al apoyo de políticas públicas. En este contexto EkoDrive, una empresa vietnamita fundada en 2017, ha dejado atrás la fabricación de autos de combustión para centrarse en los vehículos eléctricos desde 2021; ingresó a la bolsa de valores de Nasdaq en 2023.

La empresa se ha consolidado como líder del mercado automotriz en Vietnam gracias a su innovación, adaptación y calidad. Este éxito le ha permitido expandirse a Estados Unidos, donde la demanda crece por la conciencia ambiental y los incentivos fiscales (hasta \$ 7500 para autos nuevos y \$ 4000 para usados, además del 30 % en instalación de cargadores). Si bien estos beneficios podrían cambiar, representan una gran oportunidad. Se ha optado por abastecer este mercado desde la planta en Vietnam con el fin de reducir costos de producción.

El crecimiento de las ventas de autos eléctricos a nivel mundial se duplicó entre 2021 y 2023, pasando de 6.5 millones a 14 millones de unidades; el 95 % de estos fueron vendidos en China, Europa y Estados Unidos. Las ventas para 2023 representaron el 18 % del total de los automóviles vendidos a nivel mundial. A partir de 2016 el crecimiento lo encabezan dos países: China con 8.6 millones de unidades vendidas en el año 2023, seguida por Estados Unidos con 1.6 millones de unidades; estos se mantienen líderes de manera sostenida (Ver Figura 1).

Figura 1. *Venta de vehículos eléctricos 2010-2024.*

Electric car sales, 2010-2024



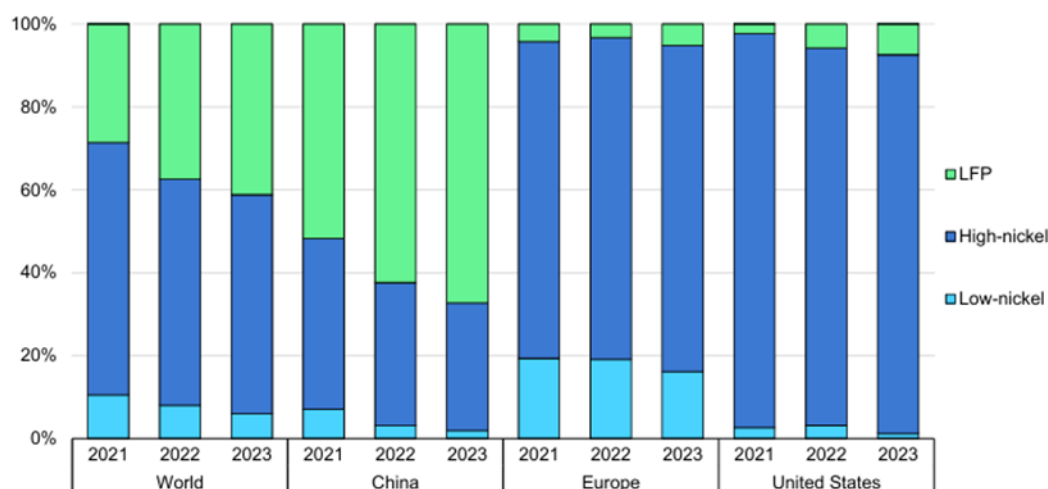
Nota: Tomado de International Energy Agency [IEA], 2024.

EkoDrive ha invertido en la innovación tecnológica con el objetivo de destacar en el sector vehicular. La compañía ha establecido alianzas con empresas globales como BMW y Pininfarina para la creación y evolución de sus automóviles, garantizando elevados niveles de diseño, calidad y tecnología. Tiene alianzas estratégicas con proveedores de baterías CATL (Contemporary Amperex Technology Co. Limited) y Samsung. Estableció alianzas con Pininfarina para el diseño de sus automóviles, y con Gotion High-Tech, CATL y Samsung SDI para el suministro de baterías. Además, ha colaborado con NVIDIA para integrar tecnología autónoma en sus vehículos.

Las baterías LFP (fosfato de hierro y litio) es la predominante en China por su fiabilidad y bajo costo. En cambio, las baterías High-nickel-NCM (níquel-cobalto-manganeso) predominan en Europa y Estados Unidos, donde se valora la autonomía y hay menos infraestructura de carga. Dada la flexibilidad de la empresa, se ha optado por usar los dos tipos (Ver Figura 2).

Figura 2. Participación de uso de baterías eléctricas por país y región 2021-2023.

Share of battery capacity of electric vehicle sales by chemistry and region, 2021-2023



Nota: Tomado de IEA, 2024.

1.2 Descripción y perfil estratégico

EkoDrive ofrece modelos SUV y sedanes con un diseño moderno a consumidores que valoran la tecnología, eficiencia y sostenibilidad. Vendió en total 31 137 vehículos en 2023 y proyecta vender un total de 49 636 en los mercados de Estados Unidos y Vietnam en 2028. Ha invertido más de \$ 6.5 mil millones en su planta en Vietnam, con una capacidad inicial de 300 000 autos al año. A pesar de su crecimiento acelerado, enfrenta desafíos como la fuerte competencia de Tesla y BYD, riesgos en la cadena de suministro y los precios de materias primas como el litio y el níquel.

1.2.1 Modelo de negocio

El planeamiento estratégico se enfocará en el sector automotriz. EkoDrive sostiene una cadena de valor que apunta a satisfacer la demanda de automóviles en su territorio desarrollando actividades e interactuando con agentes clave, los cuales son de suma importancia para la continuidad del negocio (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Modelo de negocio.

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores de insumos (baterías y materiales sostenibles). ● Automotrices extranjeras. ● Asociación de Fabricantes de Automóviles. ● Empresas concesionarias de automóviles. ● Gobierno y entidades que impulsan la energía limpia. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ● Fabricación de componentes y vehículos. ● Administración de inventarios. ● Marketing y ventas. ● Desarrollo e innovación en tecnología de vehículos eléctricos. ● Producción y ensamblaje eficiente. ● Servicio al cliente y postventa. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer vehículos eléctricos innovadores con tecnología avanzada que no contaminen el medio ambiente y que ofrezcan una experiencia de usuario confortable en la adquisición y servicio postventa. 	Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Mediante tiendas propias y concesionarias. ● Aplicaciones digitales y conectividad con el usuario. ● Publicidad. 	Segmentos de cliente <ul style="list-style-type: none"> ● Conductores de vehículos eléctricos (SUV y Sedanes) en el mercado de EEUU y Vietnam.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> ● Plantas de fabricación. ● Propiedad intelectual y diseño de baterías. ● Inventarios. ● Recursos Humanos. ● Vehículos de nueva energía. 		Canales de comercialización <ul style="list-style-type: none"> ● Tiendas propias y concesionarias. ● Venta online y plataforma digital. ● Asociaciones con <i>marketplaces</i> de autos. 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> ● Costo de investigación y desarrollo. ● Producción y adquisición de materiales. ● Salarios de empleados de todos los niveles. ● Logística y distribución en Estados Unidos y Vietnam. 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ● Ventas de vehículos. 		

Nota: Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur (2015).

1.3 Definición del problema

A pesar de haber alcanzado una participación del 50 % en el mercado vietnamita, la empresa aún no ha logrado consolidar su crecimiento internacional. El entorno competitivo representa un desafío clave: empresas consolidadas como Tesla, BYD y Volkswagen cuentan con ventajas significativas en términos de economías de escala, infraestructura y reconocimiento de marca, lo que dificulta la entrada y consolidación de nuevos actores.

Paralelamente, aunque el mercado vietnamita de vehículos eléctricos creció un 230 % entre 2022 y 2023, el sector automotriz en general se contrajo un 25 %, lo que evidencia un entorno volátil que podría afectar el crecimiento de la empresa incluso en su país de origen.

1.4 Solución prevista

El mercado de autos eléctricos se está acelerando y reemplazando a las tecnologías de combustibles fósiles. La International Energy Agency [IEA] (2024) menciona que generar energía limpia y renovable para reducir las emisiones es un gran desafío, porque involucra mucha inversión en infraestructura y conciencia social. Por ello, se diseñará un plan estratégico enfocado para el período 2026-2028 teniendo en cuenta las tendencias globales de innovación, seguridad, cuidado del planeta y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes.

1.5 Alcance de la propuesta

El plan se ha diseñado para asegurar el crecimiento de la empresa, mantener precios accesibles dentro del mercado vietnamita y competir con las marcas chinas que ingresan con precios muy bajos. Asimismo, se planea la expansión al mercado de Estados Unidos, uno muy competitivo y con marcas muy establecidas como Tesla, General Motors y Ford.

Aprovechar los incentivos del gobierno es clave, así como invertir en infraestructura para estar dentro de las cinco empresas eléctricas con más participación del mercado hasta el 2028.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (PESTEL)

El modelo PESTEL es una herramienta que permite identificar los factores externos que influyen en la industria en la que opera la empresa. Examina variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, proporcionando una visión estructurada del entorno que puede generar oportunidades o amenazas para la organización. Se evaluarán las condiciones externas del entorno que afectan a EkoDrive.

2.1.1 Variable política

El respaldo estatal a la movilidad eléctrica en Vietnam se ha traducido en incentivos fiscales, como la exoneración del impuesto de matriculación hasta 2027 y una reducción del impuesto especial al consumo para EVs al 3 %. Estas medidas, junto con la promoción de alianzas público-privadas, han creado un entorno favorable para empresas emergentes (Vietnam News, 2023).

La Internal Revenue Service [IRS] (2022) ofrece incentivos tributarios de hasta USD 7500 para vehículos eléctricos en Estados Unidos, pero exige que los componentes clave provengan de cadenas de suministro locales o aliadas. Esto ha representado un obstáculo al no cumplir inicialmente con los requisitos de origen, lo que limita el acceso de la compañía a beneficios fiscales y ralentiza su posicionamiento en ese mercado (Reuters, 2023).

Oportunidades:

- Vietnam: Política pública activa que impulsa la producción y uso de EVs.
- Estados Unidos: Incentivos fiscales que estimulan la demanda de EVs.

Amenazas:

- Estados Unidos: Requisitos de contenido local que restringen el acceso a incentivos clave.
- Ambos: Posible inestabilidad ante cambios gubernamentales que puedan revertir el marco regulatorio actual.

2.1.2 Variable legal

Oportunidades:

- Vietnam: Legislación con incentivos fiscales y técnicos que favorece la operación local.

- Estados Unidos: Marco legal estructurado que garantiza seguridad jurídica para marcas sostenibles.

Amenazas:

- Estados Unidos: Regulaciones estrictas sobre contenido local y cadena de suministro que dificultan la entrada de EkoDrive al sistema de subsidios.
- Vietnam: Ausencia de estandarización técnica en infraestructura de carga, lo cual puede generar sobrecostos o barreras operativas.

2.1.3 Variable económica

Vietnam presenta un entorno económico dinámico para el sector de vehículos eléctricos, con un crecimiento superior al 230 % en ventas en 2023 (Vietnam Investment Review, 2023). Este desarrollo impulsa la adopción tecnológica, pero también trae consecuencias como la alta dependencia de componentes importados, lo que eleva los costos de producción y reduce márgenes frente a la competencia.

El mercado de Estados Unidos, con más de 1.4 millones de EVs vendidos en 2023, es amplio pero condicionado por variables macroeconómicas como la inflación y las tasas de interés elevadas, que limitan el acceso al financiamiento (IEA, 2024). Esto obliga a adaptar la propuesta comercial de EkoDrive mediante esquemas de *leasing*, garantías extendidas o modelos por suscripción para mantener su atractivo frente a marcas consolidadas.

Oportunidades:

- Vietnam: El rápido crecimiento del mercado eléctrico local permite proyecciones favorables para las empresas.
- Estados Unidos: El gran tamaño del mercado EV permite escalar operaciones si se ajustan a modelos financieros adecuados.

Amenazas:

- Vietnam: Los costos elevados por dependencia de insumos importados afectan la competitividad.
- Estados Unidos: Restricción del crédito al consumo por condiciones financieras adversas, especialmente en segmentos de precio medio.

2.1.4 Variable social

Más del 70 % de los consumidores urbanos en Vietnam muestra intención de adquirir vehículos eléctricos en los próximos años, motivados por el orgullo nacional hacia la industria local y una creciente conciencia ambiental (Vietnam News, 2023). El entorno representa una oportunidad en sectores jóvenes y tecnológicos; sin embargo, en zonas rurales persisten percepciones negativas sobre confiabilidad y posventa que podrían limitar la adopción si no se refuerza la educación del consumidor.

La aceptación varía significativamente en Estados Unidos. En estados como California y Nueva York, los EVs superan el 25 % de las ventas de autos nuevos, pero en regiones menos desarrolladas la confianza hacia nuevas marcas extranjeras sigue siendo baja (Consumer Reports, 2024). Las decisiones de compra en este mercado están fuertemente influenciadas por la reputación de marca y la percepción de respaldo postventa.

Oportunidades:

- Vietnam: Alta disposición social en zonas urbanas a adoptar EVs.
- Estados Unidos: Nichos urbanos con alta conciencia ambiental y tecnológica permiten posicionar a EkoDrive como opción accesible e innovadora.

Amenazas:

- Vietnam: Percepciones negativas sobre confiabilidad y posventa en zonas rurales podrían frenar la adopción si no se actúa proactivamente.
- Estados Unidos: Dificultad para generar confianza como marca nueva y extranjera en un entorno altamente influenciado por la reputación.

2.1.5 Variable ecológica

Vietnam ha reforzado su compromiso ambiental al plantear la neutralidad de carbono para 2050 priorizando el sector transporte debido a sus altos niveles de contaminación urbana. El contexto ha generado respaldo político y social hacia la movilidad eléctrica como solución sostenible (Vietnam Investment Review, 2023).

Los estándares ambientales en Estados Unidos son aún más exigentes. La EPA (Agencia de Protección Ambiental) regula emisiones, trazabilidad y reciclaje, mientras que los gobiernos estatales avanzan en la electrificación de flotas. Para EkoDrive, esto representa tanto una oportunidad —al abrirse nuevos nichos sostenibles— como un desafío, ya que el cumplimiento normativo implica mayores exigencias técnicas y comunicativas.

Oportunidades:

- Vietnam: Apoyo institucional y social a la movilidad eléctrica como solución ecológica.
- Estados Unidos: Los compromisos medioambientales abren nuevas oportunidades en nichos que valoran marcas con alta responsabilidad ambiental.

Amenazas:

- Estados Unidos: Los altos requisitos regulatorios en reciclaje, trazabilidad y certificaciones pueden elevar los costos operativos.
- Ambos: Riesgo reputacional si EkoDrive no comunica ni ejecuta adecuadamente sus compromisos ambientales.

2.1.6 Variable tecnológica

Vietnam ha desarrollado un ecosistema tecnológico emergente favorable a la movilidad eléctrica, con inversión estatal en automatización, conectividad vehicular y formación técnica especializada. EkoDrive ha aprovechado este entorno para implementar tecnologías como gemelos digitales, producción automatizada y software embarcado, lo que impulsa su diferenciación en el mercado (Vietnam Investment Review, 2023).

En Estados Unidos, el entorno es altamente competitivo y tecnológicamente avanzado, con el desarrollo continuo de baterías de estado sólido, conducción autónoma e inteligencia artificial. Esto representa un reto de actualización constante frente a empresas líderes como Tesla y Lucid, pero también una oportunidad para integrarse a cadenas de innovación abierta o alianzas con proveedores tecnológicos locales.

Oportunidades:

- Vietnam: Ecosistema emergente que facilita la adopción de tecnologías avanzadas.
- Estados Unidos: Entorno tecnológico de vanguardia que ofrece oportunidades de integración, aprendizaje y mejora continua.

Amenazas:

- Estados Unidos: Innovación acelerada que puede dejar obsoletos productos si EkoDrive no invierte consistentemente en I+D.
- Ambos: Altos costos de adopción tecnológica que pueden afectar la estructura de costos si no se optimiza el proceso de innovación.

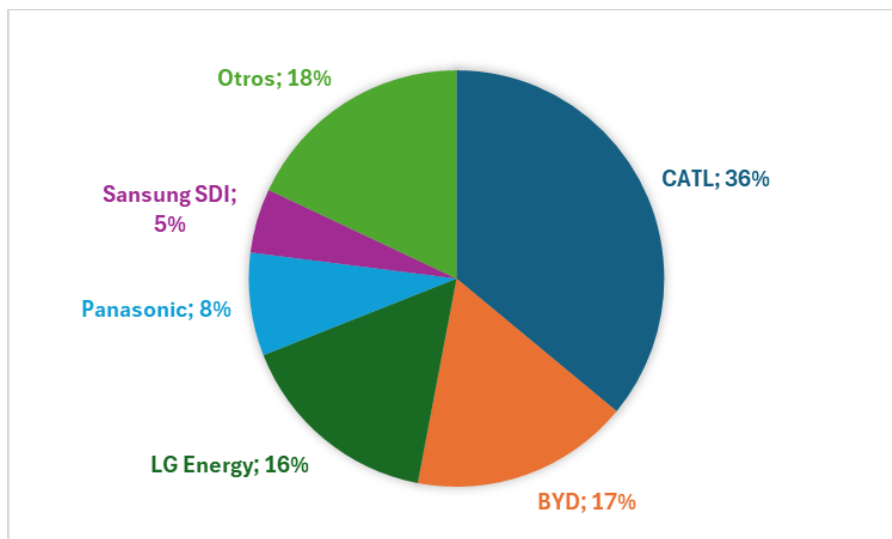
2.2 Análisis del sector

Se analizará la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Es moderado debido a varios factores. La concentración de proveedores clave, especialmente en el suministro de baterías y componentes electrónicos, otorga a estos proveedores un poder significativo, ya que son esenciales para la producción de vehículos eléctricos. La dependencia de materiales críticos, como litio, cobalto y níquel, que son fundamentales para las baterías, puede aumentar aún más este poder, especialmente en un contexto donde la demanda global está creciendo rápidamente y la oferta puede ser limitada. Las relaciones estratégicas y a largo plazo con estos proveedores son vitales para asegurar precios competitivos y estabilidad en el suministro (Ver Figura 3).

Figura 3. Producción mundial de baterías para autos eléctricos por fabricante.



Nota: Tomado de IEA, 2024.

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Es moderado, pero se debe considerar cuidadosamente. A medida que el mercado de vehículos eléctricos se expande, los consumidores tienen acceso a una gama creciente de opciones, lo que les da un mayor poder al momento de tomar decisiones de compra.

La competencia entre marcas, tanto nuevas como establecidas, significa que los compradores pueden comparar precios, características y beneficios con facilidad. La sensibilidad al precio es alta, especialmente en mercados emergentes como Vietnam, donde los consumidores buscan maximizar el valor de su inversión. La creciente conciencia ambiental

también ha llevado a los compradores a considerar tanto el precio como la sostenibilidad e innovación tecnológica de los vehículos.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es baja, especialmente en un contexto donde la demanda por soluciones de movilidad sostenible está en auge. La creciente preocupación por el cambio climático y la transición hacia energías limpias han atraído a diversos actores, desde *startups* tecnológicas hasta fabricantes de automóviles tradicionales que buscan diversificar sus ofertas.

Aunque el sector presenta barreras significativas, como altos costos de capital, experiencia técnica y cumplimiento de regulaciones estrictas, la evolución rápida de la tecnología y el acceso a financiamiento han facilitado la entrada de nuevos jugadores.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Se considera moderada. A medida que la movilidad sostenible gana popularidad, los consumidores están considerando una variedad de alternativas al transporte tradicional, que incluye bicicletas eléctricas, *scooters*, y sistemas de transporte público mejorados, que ofrecen una forma efectiva y a menudo más económica de desplazarse. Las innovaciones en tecnología de transporte, como los vehículos autónomos y las plataformas de movilidad compartida, están transformando la forma en que las personas piensan sobre el transporte personal.

La diversidad de opciones puede desviar la atención de los consumidores hacia soluciones que no solo son más asequibles, sino que también pueden ser percibidas como más convenientes o sostenibles.

2.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

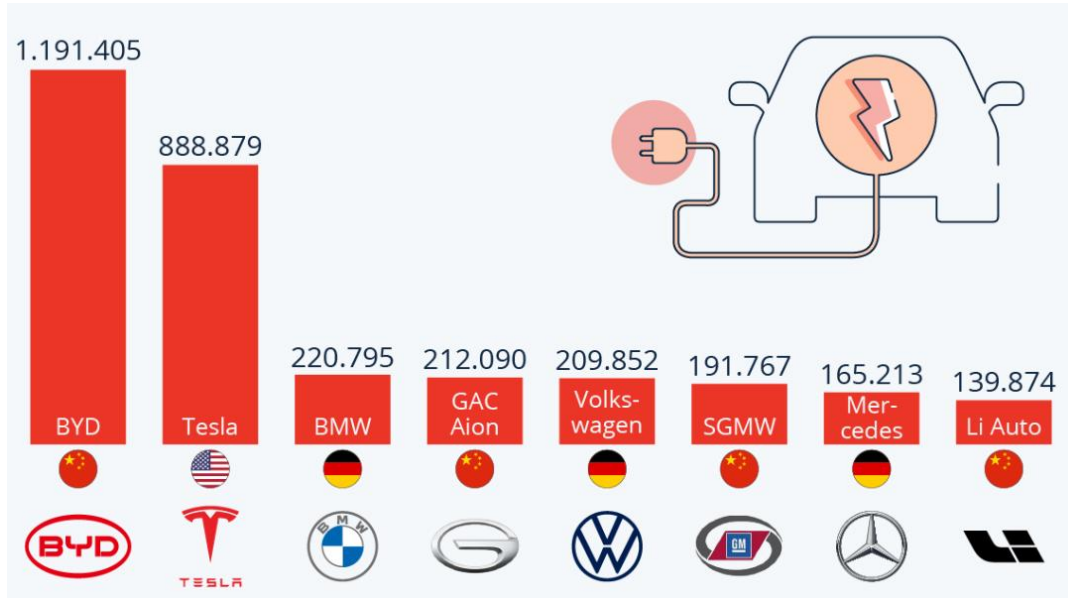
Es moderada, pero se incrementa cada día. El sector de vehículos eléctricos en Estados Unidos y Vietnam ha crecido significativamente, impulsado por la demanda de soluciones de transporte sostenibles.

Tesla lidera el mercado en EEUU gracias a su tecnología avanzada y extensa red de carga, mientras que empresas como Rivian y Lucid Motors captan la atención con sus innovaciones en vehículos de aventura y lujo. Gigantes automotrices como Ford y GM están invirtiendo fuertemente en la electrificación de su gama de productos.

Vietnam está emergiendo rápidamente en el sector con BYD, que busca expandirse internacionalmente tras lanzar varios modelos competitivos y beneficiarse de políticas

gubernamentales favorables para fomentar la producción de vehículos eléctricos (Ver Figura 4 y Tabla 2).

Figura 4. Ventas globales por vehículos eléctricos del primer semestre del 2023.



Nota: Tomado de CleanTechnica (2023).

Tabla 2. Grupos estratégicos de sector automóviles eléctricos.

Grupo estratégico	Competidores (EEUU)	Competidores (Vietnam)
Grandes fabricantes	Tesla Ford General Motors	BYD
Marcas de lujo	Lucid Motors Rivian	EkoDrive
Marcas chinas	NIO Xpeng	BYD Geely

2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Se obtuvo una puntuación de 3.05, lo que indica que las actuales estrategias de la empresa responden de forma adecuada a las oportunidades y amenazas (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Matriz EFE.

		Ponderación	Calificación*	Puntuación ponderada
Oportunidad	O1: Fuerte impulso político a la movilidad eléctrica.	0.12	4	0.48
	O2: Incentivos públicos que promueven inversión y expansión.	0.10	4	0.40
	O3: Expansión de la demanda y maduración del mercado.	0.10	3	0.30
	O4: Avances en tecnologías de baterías y autonomía.	0.10	4	0.40
	O5: Caída sostenida del costo por kWh de batería.	0.08	3	0.24
	O6: Acceso a fondos y alianzas internacionales por cumplir metas ambientales.	0.08	3	0.24
Amenaza	A1: Inestabilidad política o cambio de enfoque en futuras administraciones.	0.10	2	0.20
	A2: Aumento de tasas de interés que reduce el acceso al financiamiento.	0.10	2	0.20
	A3: Barreras legales que dificultan la entrada de empresas nuevas.	0.08	3	0.24
	A4: Alta velocidad de obsolescencia tecnológica.	0.07	3	0.21
	A5: Inestabilidad en los precios del litio, cobalto y otros insumos críticos.	0.07	2	0.14
Total		1.00		3.05

Nota. *4 = respuesta superior; 3 = respuesta mejor que promedio; 2 = respuesta promedio; 1 = respuesta deficiente. Elaboración propia basada en David (2017).

2.4 MPC (Matriz del Perfil Competitivo)

El perfil competitivo se elabora a partir del análisis de las empresas más relevantes en el mercado vietnamita y estadounidense. Se identifican aquellos factores críticos de éxito que tienen mayor impacto y se usaron para el análisis. Los valores de la calificación son: 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor), 1 (Debilidad mayor). Tesla sigue siendo el líder del mercado gracias a su enfoque en tecnología avanzada y red de carga. BYD se posiciona como un competidor sólido con una estrategia basada en accesibilidad y sostenibilidad.

La puntuación de 2.32 revela que Ekodrive está muy por debajo de sus competidores, pero tiene oportunidades de mejora para fortalecer su posición en el mercado. Aunque destaca en precios y accesibilidad, aún presenta debilidades en presencia global y red de postventa limitando su competitividad frente a otras marcas (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Matriz del perfil competitivo.*

Factores críticos de éxito	Ponderación	Tesla		BYD		EkoDrive	
		Calificación*	Puntuación Ponderada	Calificación*	Puntuación Ponderada	Calificación*	Puntuación Ponderada
Autonomía de baterías	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
Innovación tecnológica	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Precio y accesibilidad	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Reputación de marca	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Infraestructura de carga	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Sostenibilidad y cadena de suministro	0.10	4	0.40	3	0.40	3	0.30
Eficiencia operativa	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Presencia global	0.08	3	0.32	4	0.32	2	0.16
Red de post venta y servicio	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Total ponderado	1.00		3.61		3.45		2.32

Nota. *4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor.
Elaboración propia basada en David (2017).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Análisis AMOFHIT

Es una herramienta que permite identificar fortalezas y debilidades de una organización con el fin de conocer su situación actual y formular estrategias sostenibles alineadas con sus capacidades (D'Alessio, 2013). Las áreas que se analizan en este modelo son:

3.1.1 Administración y gerencia

La gerencia y administración son clave para su consolidación como una empresa innovadora en el sector automotriz. El modelo de gestión se basa en el liderazgo estratégico y la profesionalización del talento humano.

Fortalezas:

- Liderazgo estratégico con visión a largo plazo, orientado a resultados sostenibles. Equipo gerencial altamente calificado, con experiencia en empresas líderes (Tesla, GM, BMW) y sólida formación académica.
- Modelo de gestión profesional enfocado en el desarrollo del talento humano.
- Toma de decisiones ágil y fundamentada, basada en análisis técnicos y conocimiento del mercado.
- Estructura organizacional flexible y dinámica que impulsa la innovación y la mejora continua.

Debilidades:

- Alta dependencia del equipo gerencial clave, lo que puede representar un riesgo si alguno se retira.
- Demanda constante de innovación que requiere inversión sostenida y buena gestión del cambio.
- Brecha entre visión global y ejecución local (Vietnam). Puede generar fracasos en Estados Unidos si no se gestiona adecuadamente.

3.1.2 Marketing y ventas

Desde el punto de vista funcional, EkoDrive ha desarrollado una estrategia de marketing y ventas sólida que le ha permitido consolidarse como líder del mercado automotriz en Vietnam. En contraste, su incursión en el mercado estadounidense representa un gran reto, ya que enfrenta una competencia intensa.

Fortalezas:

- Liderazgo en el mercado vietnamita (50 % de participación).
- Enfoque en vehículos eléctricos con precios más accesibles
- Las campañas publicitarias, alineadas con orgullo nacional y sostenibilidad, generan conexión con el cliente.
- Propuesta de valor basada en confianza; se destaca la garantía de 10 años como símbolo de calidad.
- Flexibilidad de financiamiento; la suscripción de baterías se paga por consumo o por tiempo.

Debilidades:

- Alta competencia en el mercado estadounidense, con marcas consolidadas como Tesla, GM y Volkswagen.
- El bajo reconocimiento de la marca a nivel internacional dificulta la expansión global.
- Red de distribución limitada fuera de Asia frente a competidores con presencia global establecida.

3.1.3 Operaciones y logística

La compañía gestiona y controla toda la cadena de valor desde la producción en una planta moderna de Vietnam hasta los puntos de venta en ambos países, de modo que se asegura la entrega a tiempo de vehículos y calidad a precios competitivos.

Fortalezas:

- Digitalización completa de operaciones y logística mediante la alianza con Siemens usando herramientas como Xcelerator y TIA Portal para el control digital de procesos.
- El uso de gemelos digitales permite simular vehículos, reducir el tiempo de desarrollo a menos de 21 meses y optimizar rendimiento, calidad y decisiones en tiempo real.
- Alta inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con un centro de producción e investigación en Hai Phong para prototipos de vehículos eléctricos y un centro de I+D en California para software y conducción autónoma.
- Las alianzas estratégicas con líderes en baterías como CATL, Gotion High-Tech y Samsung SDI facilitan el acceso a tecnología de punta sin incurrir en altos costos.
- La integración vertical en producción y la fabricación de sus propios vehículos en Vietnam asegura el control de calidad y eficiencia productiva, con una planta moderna

y centralizada en Hai Phong que optimiza recursos, reduce costos logísticos internos y mejora la coordinación entre las áreas operativas.

Debilidades:

- Dependencia de terceros para componentes críticos. Aunque las alianzas son estratégicas, depender de proveedores externos de baterías es un riesgo para la organización.
- Concentración geográfica de la producción. Tener toda la producción en Vietnam expone a la empresa a riesgos geopolíticos, desastres naturales o crisis locales.
- Alto costo de mantenimiento e infraestructura tecnológica, sobrecostos por alta capacidad instalada y elevados costos logísticos en la exportación de vehículos completos desde Vietnam a EEUU, con largos tiempos de entrega.

3.1.4 Finanzas y contabilidad

La empresa ha enfrentado una fuerte caída en el valor de sus acciones debido a pérdidas financieras sostenidas y a la falta de un modelo de negocio rentable. A pesar de una leve recuperación reciente, no es suficiente. Se espera que alcance rentabilidad en los próximos años con el aumento de ventas y economías de escala.

Fortalezas:

Salida a bolsa mediante fusión con SPAC, lo que permitió a EkoDrive acceder a financiamiento sin pasar por el proceso tradicional de OPI (oferta pública inicial).

Debilidades:

- Pérdidas financieras acumuladas. La empresa ha reportado pérdidas (411 244 miles de USD en 2022 y 132 246 miles de USD en 2024). Por lo tanto, el modelo de negocio aún no rentable.
- Caída drástica del valor de las acciones. El desplome del precio de 96 % (de \$80 en su lanzamiento agosto 2023 a 3 dólares en diciembre 2024) ha afectado la confianza de los inversores y ha causado incertidumbre en los mercados.
- El exceso de capacidad instalada de planta genera sobre costos. La capacidad actual es de 300 mil unidades anuales, con infraestructura disponible para ampliar hasta 950 mil, pero produce actualmente menos de 40 000 unidades anuales.

3.1.5 Recursos humanos

Según Robbins y Coulter (2010), las organizaciones innovadoras fomentan la capacitación y el desarrollo profesional, lo que brinda mayor seguridad a los empleados para innovar y otorga resiliencia para implementar cambios. La empresa lleva tiempo invirtiendo en formación de su fuerza laboral, de modo que esta cuente con un perfil técnico y de gestión, clave para la ejecución eficiente de sus planes; según LeadIQ, hay unos 2100 empleados en Vietnam y 124 en Estados Unidos.

Fortalezas:

- Cultura organizacional orientada a la innovación. El compromiso con la formación continua, como el centro de formación de mecánicos en 2.5 años en Hai Phong (Vietnam), fomenta la resiliencia y confianza de los empleados para implementar cambios.
- Enfoque estratégico en talento técnico y gerencial. La alta proporción de personal en ingeniería (40.7 %), gestión de programas y proyectos (36 %), calidad (6.4 %) y otros (16.9 %) orientados a la eficiencia, el desarrollo tecnológico y a brindar productos de calidad.

Debilidades:

Alta rotación y crecimiento acelerado de personal. El rápido aumento de empleados podría generar desafíos en la cohesión organizacional, integración cultural y mantenimiento de estándares.

3.2 Evaluación de la cadena de valor

Siguiendo el enfoque de Porter, EkoDrive realiza actividades para asegurar la producción eficiente de vehículos y satisfacer la demanda de los consumidores.

3.2.1 Actividades primarias

a. Logística de entrada

Fortalezas:

- Cuenta con un sistema Enterprise Resource Planning (ERP) que permite gestionar inventarios en tiempo real, logrando una reducción del 15 % en tiempos de aprovisionamiento entre los años 2022 y 2023.

- Mantiene un nivel de inventario que permite un flujo constante sin excesos, con un índice de rotación de inventarios de cinco veces al año.

Debilidades:

- Dependencia de cadenas globales: El 70 % de los componentes clave provienen de Asia, lo cual expone a la compañía a interrupciones en cadenas de suministro internacionales (ej., crisis en Taiwán o China).
- Incremento de costos: El costo de los componentes de las baterías depende de materias primas como el litio y el cobalto, cuyo precio ha aumentado en un 30 % desde 2021.

b. Operaciones

Fortalezas:

- Capacidad de producción: En 2023 se produjeron 31 137 vehículos, con un crecimiento del 420 % respecto a 2022.
- Automatización: La inversión en automatización alcanzó el 30 % del valor de maquinaria, lo que redujo errores y defectos a menos del 0.5 % en el proceso de producción.
- Innovación: Desarrollo de nuevos modelos eléctricos en menos de 12 meses, frente a los 18 meses promedio en la industria.

Debilidades:

- Altos costos iniciales: La inversión en automatización y tecnología, que alcanzó los \$300 millones en 2022, aumenta el riesgo en inversiones de expansión.
- Dependencia de mano de obra calificada: Se requiere de técnicos especializados, y la escasez de estos en Vietnam ha limitado la escalabilidad en ciertos procesos entre un 10 y 15 %.

c. Logística de salida

Fortalezas:

- Se exportaron más de 31 137 unidades a Estados Unidos y Vietnam en 2023; hay planes de alcanzar 49 636 unidades en 2028.
- La colaboración con grandes operadores logísticos ha conseguido reducir los costos de transporte en un 10-15 % y mejorar los tiempos de entrega en un 20 %.

- Sistema de seguimiento: La implementación de tecnología GPS y ERP permite rastrear en tiempo real el 95 % de las entregas.

Debilidades:

- Costos de transporte: Los márgenes se han visto afectados porque los costos logísticos internacionales han aumentado en un 15 % en los últimos dos años.
- Infraestructura en algunos mercados: En regiones rurales o con infraestructura limitada, los tiempos de entrega se incrementan en un 25 % respecto a zonas urbanas.

d. Marketing y ventas**Fortalezas:**

- Propuesta de valor clara: EkoDrive se posiciona favorablemente dado que el 70 % de los consumidores consideran la sostenibilidad un factor importante al comprar.
- Estrategias digitales: Se planea vender 13 736 vehículos en el mercado estadounidense para 2028, un incremento significativo en su reconocimiento de marca.

Debilidades:

- Reconocimiento de marca limitado: EkoDrive ocupa actualmente menos del 0.5 % del mercado de vehículos eléctricos en EEUU, lo que indica la necesidad de aumentar la visibilidad.
- Educación del consumidor: Un estudio revela que el 40 % de los consumidores aún no conoce bien los beneficios de los vehículos eléctricos, lo que requiere inversión en campañas educativas.

e. Servicio posventa**Fortalezas:**

- Red de centros de servicio: La compañía cuenta en 2023 con más de 1000 centros en 50 países, con una tasa de satisfacción del cliente del 85 %.
- Capacitación: El 100 % de los técnicos de servicio han recibido certificaciones específicas en vehículos eléctricos.
- Tiempo de respuesta: La media en respuesta a reclamos y solicitudes es de 48 horas, con un índice de resolución en menos de una semana en el 90 % de los casos.

Debilidades:

- Cobertura desigual: En regiones remotas, solo el 60 % de las áreas tienen acceso a un centro de servicio.
- Disponibilidad de repuestos: En algunas regiones, la disponibilidad de repuestos originales puede tardar hasta 15 días.

3.2.2 Actividades de apoyo

a. Gestión de recursos humanos

Fortalezas:

- Atracción de talento: EkoDrive ha contratado a más de 5000 empleados en diversas áreas, que incluyen ingeniería y tecnología.
- Capacitación continua: La empresa invierte alrededor del 10 % del presupuesto en programas de capacitación y desarrollo de habilidades.

Debilidades:

- Alta rotación de personal: La industria automotriz enfrenta una rotación de personal del 15-20 %, lo que puede afectar la continuidad de proyectos.
- Adaptación cultural: Como empresa en crecimiento, puede haber dificultades en integrar una cultura organizacional uniforme entre los empleados de diferentes regiones.

b. Infraestructura

Fortalezas:

- Respaldo financiero: La empresa ha recibido inversiones que superan los \$ 20 mil millones, lo que le proporciona una base sólida para las operaciones y expansión.
- Visión a largo plazo: El plan es convertirse en uno de los principales fabricantes de vehículos eléctricos a nivel global, con un objetivo de venta de 1 millón de vehículos anuales para 2026.

Debilidades:

- Estructura organizativa: La necesidad de adaptarse rápidamente a un mercado cambiante puede presentar rigideces en la toma de decisiones.
- Desafíos regulatorios: La operación en múltiples mercados con diferentes normativas puede aumentar la complejidad administrativa en un 30 %.

c. Abastecimiento

Fortalezas:

- **Relaciones sólidas:** Las relaciones con proveedores clave aseguran el abastecimiento de componentes críticos, como baterías y motores eléctricos.
- **Estrategias de compra eficientes:** La empresa implementa tácticas de compra que pueden reducir costos en un 10-15 %.

Debilidades:

- **Vulnerabilidad a fluctuaciones de precios:** La dependencia de materias primas puede hacer que los costos se incrementen hasta en un 20 % durante períodos de alta demanda.
- **Limitada diversificación de proveedores:** Actualmente, más del 30 % de los componentes críticos provienen de un número limitado de proveedores, lo que aumenta el riesgo ante interrupciones.

d. Desarrollo tecnológico

Fortalezas:

- **Inversión en I+D:** La inversión en 2023 fue de más de \$150 millones, lo que equivale aproximadamente al 5 % de los ingresos de la empresa.
- **Capacidad de innovación:** La compañía ha desarrollado y lanzado en menos de 12 meses nuevos modelos de vehículos eléctricos, superando las tendencias del sector, que en promedio requieren 18 meses para nuevos lanzamientos.
- **Patentes y propiedad intelectual:** Hasta 2023, EkoDrive ha registrado más de 50 patentes relacionadas con componentes electrónicos, sistemas de carga y diseño de vehículos eléctricos, con lo cual ha fortalecido su posición en innovación.

Debilidades:

- **Dependencia de alianzas estratégicas:** La mayor parte de la tecnología avanzada, especialmente en baterías y sistemas electrónicos, proviene de alianzas con terceros (como LG y Samsung), lo que puede limitar la independencia tecnológica y aumentar la dependencia.

- Costos elevados: Los costos de desarrollo se han incrementado, ya que la inversión en tecnologías innovadoras y en la adquisición de patentes y licencias ha representado un gasto de más de *\$100 millones** entre los años 2022 y 2023.

3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Un puntaje total superior a 2.5 refleja una empresa con posición interna adecuada (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Matriz EFI.

		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas	F1: Visión ecológica y liderazgo en sostenibilidad.	0.12	4	0.48
	F2: Innovación constante en I+D para vehículos eléctricos.	0.11	4	0.44
	F3: Fuerte presencia en el mercado de Estados Unidos y Vietnam.	0.11	4	0.44
	F4: Estrategias de marketing orientadas al consumidor verde.	0.10	3	0.30
	F5: Alianzas estratégicas con proveedores de energía renovable.	0.10	3	0.30
	F6: Modelo de negocio sustentable con beneficios fiscales.	0.08	3	0.24
	F7: Tecnología avanzada en sistemas de baterías y recarga.	0.08	3	0.24
Debilidades	D1: Dependencia de alianzas y capital externo.	0.12	2	0.24
	D2: Alta inversión inicial en infraestructura.	0.10	2	0.20
	D3: Limitación en la diversificación de productos.	0.08	1	0.08
	D4: Dependencia de incentivos gubernamentales.	0.07	1	0.07
	D5: Escalabilidad limitada en mercados emergentes.	0.05	1	0.05
Total		1		3.08

Nota: Elaboración propia basada en David (2017).

3.4 Análisis VRIO

La empresa cuenta con varias fortalezas estratégicas que le otorgan ventajas competitivas temporales en el mercado de vehículos eléctricos, particularmente en Estados Unidos y Vietnam (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Análisis VRIO.

Fortalezas	V	R	I	O	Implicaciones competitivas	Fortalezas de la empresa
1 Visión ecológica y liderazgo en sostenibilidad.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal	Superior al promedio
2 Innovación constante en I+D para vehículos eléctricos.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal	Superior al promedio
3 Presencia operativa dual en Estados Unidos y Vietnam.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal	Competitiva, pero requiere mejora
4 Marketing orientado al consumidor verde.	Sí	No			Paridad competitiva	En línea con la industria
5 Alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos (CATL, Samsung SDI, NVIDIA, etc.).	Sí	Sí	No		Ventaja temporal	Superior al promedio
6 Modelo fiscal con beneficios (incentivos gubernamentales, subsidios por EV).	Sí	No			Paridad competitiva	En línea con la industria
7 Tecnología avanzada en sistemas de baterías y recarga.	Sí	Sí	No		Ventaja temporal	Superior al promedio

Nota: Elaboración propia, adaptado de Barney & Hesterly (2010).

3.5 Estrategia competitiva

Según el modelo de estrategias genéricas propuesto por Porter (2008) y adaptado por David (2017), se identifican cinco enfoques principales: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos, enfoque en diferenciación y mejor valor.

En el caso de EkoDrive, la estrategia más adecuada es la de enfoque mejor valor, para competir en mercados como Estados Unidos y Vietnam, donde la conciencia ambiental y la demanda de tecnologías limpias continúan en crecimiento. Dicha estrategia le permite posicionarse en el mercado global de vehículos eléctricos como una marca comprometida con el medio ambiente, con un enfoque en eficiencia energética, tecnología de baterías avanzada y diseño orientado a la experiencia del usuario. Las ventajas competitivas identificadas y el análisis VRIO, como su visión ecológica, inversión constante en I+D, alianzas estratégicas con proveedores de energía limpia y tecnología de recarga, respaldan esta elección.

3.6 Estrategia de crecimiento

Se ha definido con base en la matriz producto–mercado propuesto por Ansoff (1957).

3.6.1 Penetración de mercados

La presencia de la empresa se priorizará en los mercados donde ya opera, a través de campañas de marketing digital altamente segmentadas, alianzas con concesionarios enfocados en movilidad sostenible, mejoras en el servicio postventa y programas de fidelización. La estrategia se aplicará en 2026 como fase inicial en ambos mercados y se mantendrá en años posteriores como soporte de crecimiento sostenido.

3.6.2 Desarrollo de nuevos productos

Se contempla el desarrollo de nuevas versiones de vehículos eléctricos que respondan a las necesidades específicas de los mercados urbanos emergentes. Estas incluyen modelos más compactos, eficientes y de menor costo, además de mejoras tecnológicas en conectividad, autonomía y sostenibilidad. La estrategia se implementará principalmente para 2027 en Vietnam y para 2028 en Estados Unidos.

3.6.1 Despliegue estratégico

Ver Tabla 7.

Tabla 7. *Despliegue por año y país.*

Año	Estados Unidos	Vietnam
2026	Penetración de mercado	Penetración de mercado
2027	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
2028	Desarrollo de nuevos productos	Penetración de mercado

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivo general

Obtener información detallada del mercado automotriz y determinar los valores de la demanda estimada. Dicha información servirá para elaborar los estados financieros.

4.2 Metodología

Se trabajará con información secundaria.

4.2.1 Demanda

Ver Tabla 8 y Tabla 9.

Tabla 8. Demanda de autos eléctricos de Ekodrive para 2024 (Vietnam).

Marca	% del mercado	Unidades
Ekodrive	50 %	25 000
BYD	12 %	6 000
Tesla	5 %	2 500
Wuling	4 %	2 000

Nota: Elaboración propia adaptado de Ev Volúmenes (2025).

Tabla 9. Demanda de autos eléctricos de Ekodrive 2024 (EEUU).

Marca	% del mercado	Unidades
Tesla	53.00 %	848 000
Ford	7.00 %	112 000
Chevrolet (GM)	6.00 %	96 000
Hyundai	5.00 %	80 000
Kia	4.00 %	64 000
Volkswagen	4.00 %	64 000
Rivian	3.00 %	48 000
BMW	3.00 %	48 000
Mercedes-Benz	2.00 %	32 000
Nissan	0.54 %	8 640
Lucid	0.52 %	8 320
Ekodrive	0.50 %	8 000

Nota: Elaboración propia adaptado de Ev Volúmenes (2025).

4.3.2 Mercado poblacional

Incluye el total de habitantes en los países donde EkoDrive opera.

- Vietnam cuenta con 100 millones de habitantes (2024).
- Estados Unidos posee una población de 335 millones de personas.

4.3.3 Mercado potencial

El segmento de mercado de la compañía se centra en los niveles socio económicos más altos (A y B).

Se estima que el 4 % de la población de Vietnam pertenece a la clase alta:

$$100\,000\,000 \times 0.04 = 4\,000\,000 \text{ personas. (World Bank,2023)}$$

El 71 % de la población de Estados Unidos está compuesta por clases media alta (50 %) y alta (21 %):

$$335\,000\,000 \times 0.71 = 237\,850\,000 \text{ personas. (U.S. Census Bureau,2023)}$$

El total del mercado potencial combinado:

$$4\,000\,000 + 237\,850\,000 = 241\,850\,000 \text{ personas.}$$

4.3.4 Mercado disponible

Este subgrupo del mercado potencial tiene acceso a infraestructura de carga eléctrica, condición indispensable para el uso cotidiano de autos eléctricos.

Vietnam: Las ciudades con mayor desarrollo en infraestructura de carga son Hanoi y Ho Chi Minh. Se estima que un 30 % del mercado potencial puede acceder actualmente. (Vietnam Investment Review, 2023)

$$4\,000\,000 \times 0.30 = 1\,200\,000 \text{ personas. (World Bank,2023)}$$

EEUU: Estados como California y Texas cuentan con la mejor infraestructura para autos eléctricos. Se aplica también un 30 % de acceso dentro del mercado potencial:

$$237\,850\,000 \times 0.30 = 71\,355\,000 \text{ personas. (U.S. Census Bureau,2023)}$$

Total del mercado disponible:

$$1\,200\,000 + 71\,355\,000 = 72\,555\,000 \text{ personas.}$$

4.3.5 Mercado efectivo

Se considera un umbral de ingreso de 40 000 dólares anuales para Vietnam; se estima que el 40 % del mercado disponible cumple esta condición.

$$1\,200\,000 \times 0.40 = 480\,000 \text{ personas. (World Bank,2023)}$$

Se fija un umbral de 52 000 dólares anuales para EEUU; se estima que el 80 % del mercado disponible cumple con este criterio:

$$71\,355\,000 \times 0.80 = 57\,084\,000 \text{ personas. (U.S. Census Bureau,2023)}$$

Total del mercado efectivo (objetivo):

$$480\,000 + 57\,084\,000 = 57\,564\,000 \text{ personas*}.$$

*Este es el grupo que representa el verdadero mercado con capacidad adquisitiva y acceso a infraestructura para autos eléctricos.

4.3.6 Mercado objetivo

- Se define como el segmento del mercado compuesto por profesionales y empresarios con alto poder adquisitivo y conciencia ambiental.
- El perfil coincide plenamente con los grupos calculados en el mercado efectivo:
 - Vietnam: 480 000 personas.
 - EEUU: 57 084 000 personas.

EkoDrive puede enfocar sus estrategias de marketing y ventas en este grupo consolidado que combina poder de compra, interés por la movilidad sostenible y acceso a la infraestructura necesaria. (Nielsen, 2023)

-

4.3.7 Mercado meta

Se refiere a un perfil demográfico específico dentro del mercado objetivo: personas de entre 25 y 60 años, varones y mujeres, de clase media alta y alta (Estados Unidos) y clase alta (Vietnam); en ambos países viven en zonas urbanas. Se estima que el 70 % del mercado objetivo cumple este perfil.

Vietnam:

$$480\,000 \times 0.70 = 336\,000 \text{ personas. World Bank,2023)}$$

EEUU:

$$57\,084\,000 \times 0.70 = 39\,958\,800 \text{ personas. (U.S. Census Bureau,2023)}$$

Total mercado meta:
 $336\,000 + 39\,958\,800 = 40\,294\,800$ personas.

4.4 Demanda estimada

Según la IEA, en el año 2024 se vendieron más de 17 millones de autos eléctricos a nivel mundial, lo que representa un 20 % del total de vehículos vendidos. El mercado global creció un 25 % si se compara con 2023,

Se ha proyectado mayor crecimiento en Estados Unidos porque tiene la infraestructura adecuada e incentivos del gobierno; se proyecta un crecimiento de 16 % para los próximos 3 años. La proyección, en el caso de Vietnam, es de 11 % si se considera la competencia de origen chino a menor precio (Ver Tabla 10).

Estados Unidos: Dado el sólido crecimiento del mercado total de vehículos eléctricos en 2024 (23 %) y el gran impulso de Ekodrive, se proyecta un crecimiento acumulado de al menos 15 % en ventas entre 2026 y 2028.

Vietnam: Considerando el posicionamiento positivo de la marca y el dinamismo del mercado, se proyecta un crecimiento anual del 10 % para el período 2026–2028. (Agencia Internacional de Energía, 2024)

Tabla 10. *Proyección de la demanda del año 2026 al 2028.*

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vietnam	Unidades vendidas	7 400	29 000	25 000	26 250	29 138	32 343	35 900
	Precio unitario	26 000	27 000	27 500	28 325	29 458	30 636	31 862
	Ingresos	192 400	783 000	687 500	743 531	858 332	990 859	1 143 848
EEUU	Unidades vendidas	0	2 137	8 000	8 800	10 208	11 841	13 736
	Precio unitario	0	37 000	37 500	38 813	39 977	41 176	42 411
	Ingresos	0	79 069	300 000	341 550	408 084	487 579	582 559
Total	Unidades	7 400	31 137	33 000	35 050	39 346	44 184	49 636
	Ingresos	192 400	862 069	987 500	1 085 081	1 266 416	1 478 438	1 726 407

Nota: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Visión

Ser en uno de los 10 principales fabricantes de vehículos eléctricos del mundo para el año 2030 liderando la transición hacia una movilidad inteligente, sostenible y accesible desde Vietnam y EEUU.

5.2 Misión

Desarrollar vehículos eléctricos inteligentes que combinen innovación, accesibilidad, calidad y respeto por el medio ambiente a través de inversión en I+D, alianzas estratégicas, fabricación con estándares internacionales, diseño moderno, y una cadena de producción sostenible enfocado a nuestros clientes en mercados como Vietnam y Estados Unidos.

5.3 Valores

- **Sostenibilidad:** Minimizar el impacto ambiental y promover las prácticas ecológicas a lo largo de las operaciones.
- **Satisfacción al cliente:** Ofrecer una experiencia de manejo excepcional y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Innovación:** Compromiso con la innovación continua mediante el desarrollo de tecnología y soluciones innovadoras en el sector.

5.4 Objetivos

5.4.1 Generales

Consolidar el liderazgo de la marca en Vietnam fortaleciendo su presencia y participación en el mercado. Expandir la presencia internacional, con especial enfoque en mercado estadounidense, con el fin de convertirse en una de las cinco marcas más reconocidas por su calidad, innovación y compromiso ambiental.

5.4.2 Estratégicos

- OE1: Mejorar la rentabilidad operativa de la empresa, elevando el margen EBITDA (EBITDA/Ingresos) de un resultado de 1 % en 2025 a 23 % para el año 2028.
- OE2: Incrementar los ingresos por ventas partiendo de un ingreso de 1 085 081 miles de USD en 2025 para alcanzar los 1 464 962 miles de USD en 2028.

- OE3: Reducir el tiempo total de exportación de vehículos eléctricos desde Vietnam hacia Estados Unidos, pasando de los actuales 30 días a 27 días en el año 2028, lo que representaría una mejora del 10 %.
- OE4: Aumentar la satisfacción del cliente en Vietnam del 80 % en 2025 al 90 % en 2028 y en Estados Unidos del 75 % al 85 % en el mismo periodo.
- OE5: Mejorar la satisfacción del clima laboral subiendo de 80 % en 2025 al 88 % en 2028.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Matriz FODA cruzado

La matriz FODA cruzada se utiliza para crear iniciativas estrategias combinando la información de las matrices EFI y EFE (Ver Tabla 11 y Tabla 12).

Tabla 11. Resumen de las matrices EFI y EFE.

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Visión ecológica y liderazgo en sostenibilidad.</p> <p>F2: Innovación constante en I+D para vehículos eléctricos.</p> <p>F3: Fuerte presencia en el mercado de Estados Unidos y Vietnam.</p> <p>F4: Estrategias de marketing orientadas al consumidor verde.</p> <p>F5: Alianzas estratégicas con proveedores de energía renovable.</p> <p>F6: Modelo de negocio sustentable con beneficios fiscales.</p> <p>F7: Tecnología avanzada en sistemas de baterías y recarga.</p>	<p>O1: Fuerte impulso político a la movilidad eléctrica.</p> <p>O2: Incentivos públicos que promueven inversión y expansión.</p> <p>O3: Expansión de la demanda y maduración del mercado.</p> <p>O4: Avances en tecnologías de baterías y autonomía.</p> <p>O5: Caída sostenida del costo por kWh de batería.</p> <p>O6: Acceso a fondos y alianzas internacionales por cumplir metas ambientales.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Dependencia de alianzas y capital externo.</p> <p>D2: Alta inversión inicial en infraestructura.</p> <p>D3: Limitación en la diversificación de productos.</p> <p>D4: Dependencia de incentivos gubernamentales.</p> <p>D5: Escalabilidad limitada en mercados emergentes.</p>	<p>A1: Inestabilidad política o cambio de enfoque en futuras administraciones.</p> <p>A2: Aumento de tasas de interés que reduce el acceso al financiamiento.</p> <p>A3: Barreras legales que dificultan la entrada de empresas nuevas.</p> <p>A4: Alta velocidad de obsolescencia tecnológica.</p> <p>A5: Inestabilidad en los precios del litio, cobalto y otros insumos críticos.</p>

Nota: Elaboración propia; adaptado David (2017).

Tabla 12. Matriz de estrategias.

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>FO1: Usar la tecnología avanzada en baterías (F7) para aprovechar los avances globales en autonomía (O4) y reducción de costos por kWh (O5).</p>	<p>DO1: Aprovechar incentivos públicos (O2) para reducir la alta inversión inicial en infraestructura (D2).</p>

<p>FO2: Ampliar la presencia en nuevos mercados verdes (O3), apalancándose en la imagen ecológica y liderazgo sostenible (F1, F3).</p> <p>FO3: Consolidar alianzas con proveedores de energía renovable (F5) para acceder a fondos internacionales verdes (O6).</p> <p>FO4: Potenciar el marketing dirigido al consumidor ecológico (F4) aprovechando el impulso político y mediático hacia la movilidad eléctrica (O1).</p> <p>FO5: Invertir en innovación de productos nuevos y tecnologías mediante los incentivos gubernamentales disponibles (F2, O2).</p>	<p>DO2: Diversificar productos mediante alianzas estratégicas e innovación (O3, O4) para superar la limitada variedad actual (D3).</p> <p>DO3: Usar fondos verdes internacionales (O6) para reducir la dependencia de capital externo (D1).</p> <p>DO4: Aplicar tecnologías de carga compartida y escalable en mercados emergentes (O3) para superar las limitaciones de escalabilidad (D5).</p> <p>DO5: Integrar programas de fidelización y postventa con soporte gubernamental para reducir la dependencia de subsidios (D4).</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>FA1: Utilizar el modelo de negocio fiscalmente eficiente (F6) para compensar posibles aumentos en tasas de interés (A2).</p> <p>FA2: Renovar constantemente las plataformas tecnológicas (F2, F7) para enfrentar la obsolescencia rápida del sector (A4).</p> <p>FA3: Fortalecer las alianzas internacionales (F5) para protegerse frente a la inestabilidad en precios de litio y cobalto (A5).</p> <p>FA4: Posicionar la marca como pionera verde (F1, F4) ante posibles restricciones legales a nuevas empresas (A3).</p> <p>FA5: Crear un fondo de reserva estratégica para cubrir fluctuaciones de insumos clave y cambios políticos (F6, A1).</p>	<p>DA1: Disminuir la dependencia de subsidios públicos (D4) mediante alianzas privadas y financiamiento alternativo frente a cambios políticos (A1, A2).</p> <p>DA2: Buscar acuerdos a largo plazo con proveedores de insumos críticos para reducir la vulnerabilidad frente a la volatilidad de precios (D1, A5).</p> <p>DA3: Diseñar un portafolio de productos adaptable y tecnológico para prevenir obsolescencia y mejorar diversificación (D3, A4).</p> <p>A4: Desarrollar modelos financieros creativos y escalables para facilitar el ingreso a mercados emergentes con barreras legales (D5, A3).</p> <p>DA5: Establecer centros regionales con inversiones compartidas para mitigar la carga inicial de infraestructura (D2, A2).</p>

Nota: Elaboración propia; adaptado de David (2017).

6.2 Estrategia competitiva

La estrategia elegida es el enfoque en mejor valor. Es la más adecuada, ya que permite a la empresa competir eficazmente en mercados como Estados Unidos y Vietnam, donde la demanda de vehículos sostenibles y la conciencia ambiental crece sostenidamente. Busca

ofrecer productos con buena relación calidad-precio teniendo en cuenta los beneficios y las expectativas ecológicas de los consumidores.

6.3 Estrategia de crecimiento

Ver Tabla 13.

Tabla 13. *Estrategia de crecimiento.*

Año	Estados Unidos	Vietnam
2026	Penetración de mercado	Penetración de mercado
2027	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
2028	Desarrollo de nuevos productos	Penetración de mercado

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Marketing y ventas

7.1.1 Objetivos

Ver Tabla 14.

Tabla 14. *Objetivos del plan de marketing.*

País	Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
EEUU	Posicionarse en el mercado	% Participación en el mercado.	0.53 %	0.56 %	0.59 %
	Crecimiento de ventas	Ventas (miles de dólares).	408 084	487 579	582 559
	Fidelización de la marca	% Satisfacción de cliente.	75 %	80 %	85 %
Vietnam	Posicionarse en el mercado	% Participación en el mercado.	50 %	51 %	52 %
	Crecimiento de ventas	Ventas (miles de dólares).	858 332	990 859	1 143 848
	Fidelización de la marca	% Satisfacción de cliente.	80 %	85 %	90 %

7.1.2 Estrategias

a. Posicionamiento

Se busca reforzar la imagen de EkoDrive como una empresa innovadora, sostenible y tecnológicamente avanzada. Para ello, se implementarán campañas de comunicación con enfoque institucional, el uso de embajadores de marca vinculados a temáticas ambientales y tecnológicas, y alianzas con universidades y medios especializados.

b. Segmentación

Se priorizará la personalización de contenidos de marketing y la selección de canales en función del perfil sociodemográfico y psicográfico de los segmentos objetivo. En Vietnam se enfocarán los esfuerzos en los niveles socioeconómicos A y B de zonas urbanas. En Estados Unidos se dirigirá la comunicación a consumidores de clase media alta con alto nivel educativo y conciencia ambiental.

7.1.3 Marketing mix y logro de los objetivos

a. Producto

Se ofrecerán modelos de vehículos eléctricos diferenciados por autonomía (entre 300 y 600 kilómetros), integración tecnológica (aplicativo EkoConnect, pantallas inteligentes) y diseño

estético (colaboración con Pininfarina). Se incluirán garantías extendidas de 10 años y esquemas de suscripción de baterías.

- **Acciones específicas:** lanzamiento de un modelo urbano compacto en 2027 y actualización anual del software embarcado.

b. Precio

Se aplicará una estrategia de valor percibido basada en planes de financiamiento verde, *leasing* por suscripción y descuentos corporativos. Los precios se ajustarán de forma anual en función de la inflación proyectada: 3 % en Estados Unidos y 3.5 % en Vietnam (Ver Tabla 15).

- **Acciones específicas:** Implementación de descuentos del 10 % para instituciones educativas y empresas sostenibles.

Tabla 15. *Plan de precios.*

Año	Estados Unidos (USD)	Vietnam (USD)
2026	39 977	29 458
2027	41 176	30 636
2028	42 411	31 862

c. Plaza (distribución)

Se adoptará un enfoque multicanal que incluye la venta directa mediante plataforma *e-commerce*, tiendas conceptuales en ciudades prioritarias (Hanoi, Ho Chi Minh, Los Ángeles, San Francisco) y una red de concesionarios con enfoque en sostenibilidad.

Acciones específicas:

- Apertura de cuatro centros de atención comercial en Estados Unidos entre 2026 y 2028; habilitación de chatbot para atención 24/7.
- Establecer alianzas con las 10 empresas más grandes por volumen de ventas en Estados Unidos y Vietnam con descuentos de hasta 15 % a todos sus trabajadores.

d. Promoción

Se desarrollarán campañas de comunicación acerca del propósito de la movilidad sostenible para ser difundidas a través de redes sociales, eventos académicos y medios especializados. Asimismo, se establecerán alianzas para *co-branding* con marcas asociadas al estilo de vida sostenible.

- **Acciones específicas:** Campañas «Muévete con propósito» (2026) y «Despierta tu energía verde» (2027); *test drives* educativos; concursos de cocreación con influencers.

7.1.4 Presupuesto

Ver Tabla 16.

Tabla 16. *Presupuesto del plan de marketing (miles de USD).*

Iniciativas	2026	2027	2028
Descuentos corporativos	40	50	60
Implementación de descuentos del 10 % para instituciones educativas y empresas sostenibles.			
<i>Leasing</i> por suscripción: implica inversión tecnológica, logística y promoción del canal digital.	150	200	250
Venta directa mediante plataforma <i>e-commerce</i> , tiendas conceptuales en ciudades prioritarias.			
Lanzamiento modelo urbano compacto.	-	350	-
Incluye producción audiovisual, eventos de lanzamiento, publicidad ATL/BTL.			
Campañas de comunicación institucional y el uso de embajadores de marca vinculados a temáticas ambientales y tecnológicas.	100	150	200
Embajadores de marca, campañas digitales y participación en eventos sostenibles.			
<i>Test drives</i> educativos; concursos de concreción con influencers.			
Publicitar en medios tradicionales y digitales.	150	180	200
Publicidad digital segmentada: pagada en Meta (Facebook/Instagram), YouTube y Google Ads			
Segmentación de clientes	30	40	50
Capacitación para mejorar atención a clientes.			
Capacitar virtualmente al equipo de atención y ventas; crear perfiles de clientes frecuentes. Plataforma LMS básica.			
Alianzas para <i>co-branding</i> (sostenibilidad)	40	50	60
Alianzas con universidades y medios especializados.			
Acuerdos de difusión mutua con universidades, medios digitales y ONGs. Se comparten costos de eventos, publicaciones y foros.			
Total	510	1020	820

7.2 Operaciones

7.2.1 Objetivos

Ver Tabla 17.

Tabla 17. *Objetivos del plan de operaciones.*

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Mejorar la eficiencia en la producción y reducir costos operativos	% Relación costo-ingreso por ventas.	50.31 %	32.92 %	21.52 %
Reducción en tiempos de entrega	Reducción de tiempo de exportaciones (días).	29	28	27
Calidad del producto	Disminuir % de reclamos (reclamos/vehículos vendidos).	4.67 %	3.06 %	2.00 %

7.2.2 Estrategias

a. Eficiencia productiva y automatización

La planta en Hai Phong será consolidada como centro de producción inteligente mediante la implementación progresiva de herramientas de gemelos digitales, inteligencia artificial para control de calidad y automatización de líneas de ensamblaje, con la finalidad de optimizar el tiempo de ciclo, reducir defectos de fabricación y escalar la producción sin incrementar proporcionalmente los costos.

b. Fortalecimiento logístico y trazabilidad

La cadena de suministro se optimizará mediante la implementación de sistemas de trazabilidad digital (IoT, ERP avanzado) y la creación de centros logísticos regionales en Estados Unidos. Esto permitirá reducir tiempos de tránsito, evitar sobrecostos logísticos y mejorar la previsibilidad de entrega.

c. Gestión ambiental operativa

Se incorporarán indicadores de huella de carbono y consumo energético en cada proceso crítico, los cuales registrarán el desempeño ambiental de la operación y cumplir con estándares de sostenibilidad exigidos por regulaciones internacionales y clientes conscientes.

7.2.3 Acciones

- Implementar tres inspectores automáticos de calidad, los cuales consisten en sistemas de visión artificial para detectar cualquier defecto de calidad (inversión: 5000 miles de USD).
- Implementar un departamento de excelencia operacional encargado de promover una cultura de mejora continua en todo el personal y reducir o eliminar cuellos de botella para reducir costos (presupuesto asignado: 500 miles USD).

- Construir y poner en marcha dos centros logísticos regionales en Estados Unidos (costa oeste y centro-sur) durante 2027 y 2028 para reducir tiempos logísticos (inversión: 107 200 miles de USD).
- Implementar el sistema *Six Sigma* para reducir la variabilidad de los productos y, por tanto, mejorar la calidad de los vehículos (inversión: 300 miles de USD).

7.2.4 Presupuesto

Ver Tabla 18.

Tabla 18. *Presupuesto del plan de operaciones (miles de USD).*

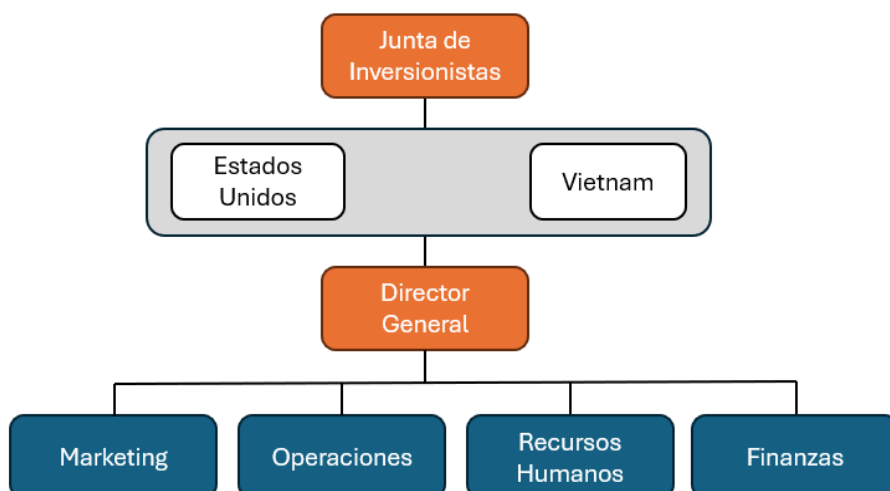
Iniciativas	2026	2027	2028
Inspectores automáticos de calidad	2 000	2 000	1 000
Departamento de excelencia operacional	100	200	200
Construcción de dos centros logísticos EEUU	37 800	37 700	31 700
Implementación del sistema <i>Six Sigma</i>	100	100	100
Total	40 000	40 000	33 000

7.3 Recursos humanos

7.3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la compañía es sólida. Prioriza los departamentos de Energía y Logística, Ventas, Ingeniería y I + D, los cuales concentran a la mayor cantidad de empleados de la organización (2000 al cierre de 2024) (Ver Figura 5).

Figura 5. *Estructura organizacional de EkoDrive.*



7.3.2 Objetivos

Desarrollar y consolidar una estrategia integral de gestión del talento que permita atraer, retener y potenciar a los colaboradores (Ver Tabla 19).

Tabla 19. *Objetivos del plan recursos humanos.*

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Fortalecer la estructura de talento mejorando la retención de personal técnico y gerencial.	% Tasa de retención de nuevos colaboradores.	85 %	87 %	88 %
Mejorar el clima laboral en la organización.	% obtenido de la encuesta.	80 %	85 %	88 %

7.3.3 Estrategias

a. Gestión del talento basada en propósito

Se promoverá una cultura centrada en el propósito organizacional fomentando la identificación del personal con los valores de sostenibilidad e innovación. Esto incluirá procesos de inducción estructurados y programas de comunicación interna orientados a reforzar el sentido de pertenencia.

b. Formación continua y liderazgo consciente

Se implementarán programas de desarrollo de capacidades orientados a fortalecer habilidades técnicas, digitales y de liderazgo. Se pondrá énfasis en la formación de líderes capaces de gestionar equipos de manera empática, ágil y orientada a resultados.

c. Reconocimiento, bienestar y motivación

Se desarrollarán esquemas de reconocimiento no monetario, programas de bienestar emocional y físico, y beneficios flexibles. El objetivo es promover una experiencia laboral que equilibre productividad, satisfacción y compromiso.

7.3.4 Acciones

- Implementar el programa de inducción cultural «Somos EkoDrive» para todos los nuevos colaboradores a partir del primer trimestre de 2026.
- Establecer convenios con universidades para becas de formación técnica dual, prácticas profesionales y captación temprana de talento.
- Desarrollar una escuela interna de liderazgo con énfasis en innovación, sostenibilidad y gestión de equipos multiculturales.

- Aplicar encuestas semestrales de clima laboral, con planes de mejora por unidad organizacional a partir de sus resultados.
- Incorporar un sistema de evaluación del desempeño que incluya indicadores de colaboración, innovación y la cultura Environmental, Social and Governance (ESG) (ambiental, social y de gobernanza).
- Establecer programas de mentoría intergeneracional y *coaching* individual para posiciones clave.
- Diseñar un portafolio de beneficios flexibles con enfoque en salud mental, teletrabajo y bienestar financiero.

7.3.5 Presupuesto

Ver Tabla 20.

Tabla 20. *Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de USD).*

Iniciativas	2026	2027	2028
Capacitaciones a personal administrativo y técnico	100	150	200
Programa de desarrollo de liderazgo, mentoría y coaching	100	150	200
Servicio para la aplicación de encuestas de clima laboral	80	80	80
Total	280	380	480

7.4 Responsabilidad Social Corporativa

7.4.1 Identificación de partes interesadas

Esta herramienta se usa para clasificar a cada grupo según su nivel de influencia y de interés en las iniciativas ESG, lo que permite focalizar los recursos, ajustar la comunicación y definir mecanismos de participación adecuados. La matriz constituye, por tanto, el punto de partida para alinear los objetivos del plan con los intereses legítimos de colaboradores, comunidades, reguladores, clientes e inversionistas (Ver Tabla 21).

Tabla 21. *Matriz de partes interesadas.*

Parte interesada	Tipo (Interna / Externa)	Poder	Interés	Expectativa clave	Riesgo / Oportunidad	Estrategia de relacionamiento
Consejo y accionistas (gobierno corporativo).	Mixta	Alto	Alto	Retorno financiero sostenible, mitigación de	Riesgo: retiro de capital; oportunidad: acceso a bonos verdes.	Comité ESG, KPIs en bonos, informes GRI-ISSB trimestrales.

				riesgos, transparencia.		
Reguladores y organismos multilaterales	Externa	Alto	Alto-medio	Cumplimiento normativo ambiental y de SST, alineación con taxonomías verdes	Riesgo: multas; oportunidad: <i>fast-track</i> a permisos y financiamiento.	Certificaciones ISO, reportes de cumplimiento, diálogo técnico permanente
Proveedores críticos de baterías y componentes	Externa	Medio	Medio	Contratos estables, trazabilidad, estándares ambientales	Riesgo: interrupción de suministro; oportunidad: innovación circular	Cláusulas ESG, <i>blockchain</i> de trazabilidad, capacitaciones conjuntas
Clientes (flotas y consumidores)	Externa	Medio-alto	Medio	Producto con baja huella de carbono, servicio de reciclaje	Riesgo: pérdida de mercado; oportunidad: fidelización premium.	Etiquetado CO ₂ , programa <i>take-back</i> , comunicación de impacto.
Colaboradores (talento interno)	Interna	Medio	Medio	Entorno seguro, desarrollo Diversidad, equidad e inclusión (DEI), reconocimiento.	Riesgo: rotación; oportunidad: <i>employer branding</i> .	« <i>Women in E-Mobility</i> », Cultura organizacional con enfoque ESG.
Sociedad y opinión pública (comunidades, ONGs, medios)	Externa	Medio	Medio-bajo	Proyectos sociales tangibles, información veraz.	Riesgo: crisis reputacional; oportunidad: legitimidad social.	Escuelas Verdes, donación EV, <i>storytelling</i> y reportes anuales.

Nota: Poder e interés se califican en niveles cualitativos (Alto, Medio-alto, Medio).

7.4.2 Objetivos

Diseñar e implementar, entre 2026 y 2028, una estrategia ESG integral que sirva para crear valor sostenible mediante la certificación de sus procesos operativos, la incorporación de la economía circular, la reducción progresiva de emisiones de GEI, el fortalecimiento del impacto comunitario, la promoción de la equidad de género en puestos de liderazgo y la alineación de la compensación ejecutiva con el desempeño ambiental y social (Ver Tabla 22).

Tabla 22. *Objetivos del plan de responsabilidad social.*

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Certificar el 100 % de los procesos operativos bajo ISO 14001 e ISO 45001.	% de procesos certificados.	70 %	85 %	100 %

Recuperar e integrar en economía circular el 80 % de las celdas de batería.	% de celdas de batería recuperadas e integradas.	40 %	60 %	80 %
Reducir en un 30 % la intensidad de emisiones de GEI (alcances 1 y 2) en el proceso de producción de vehículos por unidad.	Emisiones tCO ₂ e / unidad.	7.2 (-10 %)	6.4 (-20 %)	6.4 (-20 %)
Ser reconocida como empresa socialmente responsable.	% Obtenido en encuesta de <i>stakeholders</i> .	80 %	85 %	88 %

7.4.3 Estrategias

a. Modelo de gobernanza ESG 360°

Implementación de un modelo de gobernanza integral que articula la creación de un Comité ESG, la incorporación de indicadores ambientales, sociales y de gobernanza en los bonos ejecutivos, y la emisión de informes trimestrales alineados con los estándares Global Reporting Initiative (GRI) e International Sustainability Standards Board (ISSB). Busca fortalecer la rendición de cuentas, asegurar la transparencia organizacional y garantizar la alineación de la alta dirección con los compromisos sostenibles de la empresa.

b. Gestión ESG con estándares internacionales

Adopción de un enfoque sistemático de gestión ambiental, social y de seguridad basado en la implementación de los estándares ISO 14001 e ISO 45001, complementado con reportes periódicos de cumplimiento normativo y un canal de diálogo técnico permanente con los entes reguladores. Permite garantizar la conformidad legal, fortalecer la reputación institucional y consolidar una cultura organizacional basada en la mejora continua y el cumplimiento proactivo.

c. Gestión responsable de la cadena de suministro

Estrategia orientada a asegurar el desempeño sostenible de la cadena de suministro mediante la inclusión de cláusulas ESG en los contratos con proveedores estratégicos, la implementación de tecnología *blockchain* para garantizar la trazabilidad de materiales críticos como litio y cobalto, y la ejecución de programas de capacitación conjunta. Busca mitigar riesgos operativos, fortalecer la transparencia en la trazabilidad de insumos y promover relaciones comerciales basadas en estándares éticos y ambientales.

d. Propuesta de valor sostenible al cliente

Desarrollo de una propuesta de valor ambientalmente responsable centrada en el cliente final que incluye el etiquetado de huella de carbono a nivel de vehículo eléctrico completo, un programa de retorno y reciclaje (*take-back*) de baterías, y una estrategia de comunicación de impacto orientada a visibilizar los beneficios ambientales de la movilidad eléctrica. La iniciativa diferencia el producto en el mercado, fomenta decisiones de compra conscientes y refuerza la confianza del cliente a través de información transparente y verificable sobre el desempeño ambiental del producto.

e. Cultura organizacional con enfoque ESG

Estrategia que complementa el plan de recursos humanos mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional desde una perspectiva ESG. Mediante el programa «*Women in E-Mobility*», encuestas de clima con enfoque DEI y medidas de inclusión estructural, la iniciativa impulsa un entorno laboral alineado con los principios de sostenibilidad, equidad y propósito compartido.

f. Educación verde y movilidad para el futuro

Estrategia orientada a generar valor social en los territorios donde opera la compañía, mediante la implementación del programa educativo «Escuelas verdes» y la donación de vehículos eléctricos escolares que promueven una movilidad segura, limpia e inclusiva. Las acciones se complementan con una narrativa de impacto a través de *storytelling* institucional y reportes anuales verificados, lo que fortalece la licencia social de EkoDrive, contribuye al logro de los ODS y posiciona a la empresa como actor relevante en la transición hacia una sostenibilidad con sentido comunitario.

7.4.4 Acciones

- Constituir un comité ESG con participación multisectorial y reporte trimestral al Directorio.
- Incluir indicadores ESG en el 100 % de los bonos ejecutivos antes de 2028.
- Obtener la certificación global ISO 14001 y 45001 para todas las operaciones al 2027.
- Establecer un canal técnico permanente con entes reguladores para el monitoreo y cumplimiento proactivo.
- Incorporar cláusulas ESG obligatorias en contratos con proveedores críticos.

- Implementar un sistema de trazabilidad *blockchain* para litio, cobalto y níquel recuperado.
- Etiquetar todos los vehículos eléctricos con su huella de carbono total desde 2026.
- Ejecutar un programa *take-back* de baterías usadas para reciclaje circular.
- Desplegar el programa «*Women in E-Mobility*» para impulsar el liderazgo femenino.
- Aplicar encuestas de clima con enfoque DEI y diseñar planes de mejora continua.
- Implementar el programa «Escuelas Verdes» en comunidades rurales prioritarias.
- Donar 100 vehículos eléctricos escolares con acompañamiento técnico y medición de impacto.

7.4.5 Presupuesto

Ver Tabla 23.

Tabla 23. *Presupuesto del plan de responsabilidad social (miles de USD).*

Iniciativas	2026	2027	2028
Comité ESG y reportes trimestrales.	50	30	30
Indicadores ESG en bonos ejecutivos.	80	70	70
Certificación ISO 14001 y 45001.	0	550	0
Canal técnico permanente con reguladores.	40	40	40
Cláusulas ESG en contratos críticos.	40	40	40
Sistema de trazabilidad <i>blockchain</i> .	60	60	60
Etiquetado de huella en EV.	50	60	60
Programa <i>take-back</i> de baterías.	650	300	250
Programa <i>Women in E-Mobility</i> .	80	80	80
Clima laboral DEI y mejora continua.	20	20	20
Programa Escuelas Verdes.	132	118	105
Donación de EV escolares.	2 000	1 318	905
Total (miles de USD)	3 202	2 686	1 660

7.5 Finanzas

7.5.1 Objetivo

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Objetivos del plan de finanzas.*

Objetivos	Indicador	2026	2027	2028
Aumentar la rentabilidad de 1 % del año 2025 al 13 % para el año 2028 margen EBITDA (EBITDA/Ingresos).	% Rentabilidad margen EBITDA	11 %	18 %	23 %

7.5.2 Datos supuestos y políticas

a. Datos

- Impuesto general de la renta en Vietnam: 20 %.
- La inflación de Vietnam en 2025 es del 4 %, por ello, el precio de venta aumenta 4 % hasta el 2028. Asimismo, la inflación en Estados Unidos es de 3.5 %, por tanto, el precio de venta tendrá el mismo aumento.
- Los montos son expresados en miles de dólares
- Para hacer las proyecciones financieras se consideran los presupuestos y planes funcionales de Marketing, Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social. Sin embargo, la única inversión es la de Operaciones, las demás son gastos.
- El dong vietnamita (DVN) es la moneda de Vietnam. El tipo de cambio a junio de 2025 es: 1 dólar = 25 400 VND.
- Las referencias que se toman para el caso de Estados Unidos son la tasa libre de riesgo y la de interés de julio de 2025.

b. Supuestos

- Las unidades vendidas en Vietnam se consideran en 11 % de crecimiento con estrategia. Sin estrategia se mantiene en 5 % con base en el crecimiento de 2025.
- El crecimiento proyectado en Estados Unidos con estrategia es de 16 %. Sin estrategia es de 10 %, la proyección de crecimiento del año 2025.
- Los costos generales se incrementarían hasta un 7 % si no hay estrategia, por la inflación e ineficiencias operativas.
- La tasa de impuestos y el tipo de cambio no variarán.

c. Políticas

- No se repartirá dividendos en el periodo del plan.
- El 78 % de la inversión será cubierto con capital propio de los inversionistas.

7.5.3 Monto de la inversión y fuentes de financiamiento

El monto total de la inversión asciende a 113 millones de USD, el cual sale del plan funcional del presupuesto de operaciones. De este total, el 78 % (88.14 millones de USD) será financiado con recursos propios aportados por los accionistas, mientras que el 22 % restante (24.86 millones de USD) será cubierto mediante financiamiento externo proveniente de un banco con sede en Estados Unidos.

JPMorgan Chase es el banco que hará el préstamo, porque es un banco con mucha confiabilidad y ofrece a la empresa una tasa de 6.5 %.

7.5.4 Análisis incremental

A partir de las estrategias definidas en los distintos planes funcionales, se plantearán dos escenarios: uno con la implementación del plan estratégico y otro sin su aplicación. Posteriormente, se compararán los resultados de ambos casos a través de sus flujos financieros, con el fin de obtener el flujo de caja marginal.

7.5.5 Cálculo de tasa de descuento (COK y WACC)

E: Capital propio (78 %) = 88 140 miles de USD.

D: Deuda (22 %) = 24 860 miles de USD.

V: Valor total del capital (E + D).

Ke: Costo del capital propio.

Kd: Costo de la deuda (préstamo en EEUU).

T: Tasa impositiva en Vietnam.

a. Costo de capital propio (COK)

$$\text{COK} = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

Tabla 25. *Parámetros para el cálculo del COK.*

	Valor	Justificación
Rf (Tasa libre de riesgo)	4.2 %	Bonos del Tesoro de EEUU a 10 años.
β (Beta del sector)	1.3	Estimación típica para industria manufacturera.
Rm - Rf (Prima de riesgo)	5.5 %	Rendimiento adicional del mercado.
Rp, Prima por riesgo país (Vietnam)	2.0 %	Estimada para mercados emergentes.
Rm (Rendimiento esperado del mercado)	9.7 %	Según índice S&P 500 en EEUU.

$$\text{COK} = 4.2 \% + (1.3 \times 5.5 \%) + 2.0 \% = 4.2 \% + 7.15 \% + 2.0 \%$$

$$\text{COK} = 13.35 \%$$

b. Cálculo de la tasa de descuento (WACC)

$$\text{WACC} = (\text{VE} \times \text{Ke}) + (\text{VD} \times \text{Kd} \times (1 - \text{T}))$$

Tabla 26. *Parámetros para el cálculo del WACC.*

	Valor	Justificación
Capital propio (E/V)	78 %	Aportado por accionistas.
Deuda (D/V)	22 %	Préstamo de JPMorgan Chase.
Ke (Costo capital propio)	13.35 %	Calculado previamente.
Kd (Tasa interés deuda)	6.5 %	Tasa de préstamo internacional.
T (Impuesto renta en Vietnam)	20 %	Tasa vigente según legislación tributaria.

$$\text{WACC} = (0.78 \times 13.35 \%) + (0.22 \times 6.5 \% \times 0.8)$$

$$\text{WACC} = 11.56 \%$$

7.5.6 Estados financieros proyectados

Se verá el estado de resultados y el flujo de caja en ambos escenarios (con estrategia y sin estrategia). La inversión del plan funcional de operaciones asciende a 113 000 miles de USD; los demás son gastos que serán cubiertos en el flujo de caja (Ver Tabla 27).

Tabla 27. *Inversión y gasto de planes funcionales para los próximos 3 años.*

Plan funcional	Inversión (miles de USD)			Observación
	2026	2027	2028	
Marketing	510	1 020	820	Gasto
Operaciones	40 000	40 000	33 000	Inversión
Recursos humanos	280	380	480	Gasto
Responsabilidad social	3 202	2 686	1 660	Gasto
Inversión total	40 000	40 000	33 000	113 MM \$

Préstamo – 22 %	24.86
Capital propio – 78 %	88.14
Total inversión	113 MM\$

Nota: Elaboración propia (2025).

Las unidades vendidas para crecerán en un 11 % (Vietnam) y 16 % (Estados Unidos) anual; esta última proyección es más positiva por las mejores condiciones de infraestructura e incentivos del gobierno. El precio de venta se establecerá de acuerdo con la inflación de cada país (4 % en Vietnam, 3 % en Estados Unidos) (Ver Tabla 28).

Tabla 28. *Proyección de la demanda del 2026 al 2028 con estrategia (miles de USD).*

		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vietnam	Unidades vendidas	7 400	29 000	25 000	26 250	29 138	32 343	35 900
	Precio unitario	26 000	27 000	27 500	28 325	29 458	30 636	31 862
	Ingresos	192 400	783 000	687 500	743 531	858 332	990 859	1 143 848
EEUU	Unidades vendidas	0	2 137	8 000	8 800	10 208	11 841	13 736
	Precio unitario	0	37 000	37 500	38 813	39 977	41 176	42 411
	Ingresos	0	79 069	300 000	341 550	408 084	487 579	582 559
Total	Unidades	7 400	31 137	33 000	35 050	39 346	44 184	49 636
	Ingresos	192 400	862 069	987 500	1 085 081	1 266 416	1 478 438	1 726 407

Nota: Elaboración propia (2025).

Tabla 29. Estado de resultados (2022-2025) y proyectados (2026-2028) con estrategia – en miles de USD.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos totales	192 400	862 069	987 500	1 085 081	1 266 416	1 478 438	1 726 407
Costo de ingresos sube 4 % anual	297 404	612 144	600 000	625 000	650 000	676 000	703 040
Utilidad bruta	(105 004)	249 925	387 500	460 081	616 416	802 438	1 023 367
Gastos operativos	318 425	457 915	452 760	454 000	473 000	530 000	625 000
Investigación y desarrollo	116 919	230 000	235 000	235 000	220 000	230 000	275 000
Otros gastos	1 747	27 915	43 000	44 000	60 000	90 000	100 000
Ventas administrativas	199 760	200 000	174 760	175 000	193 000	210 000	250 000
EBITDA	(423 429)	(207 990)	(65 260)	6 081	143 416	272 438	398 367
Depreciación	81 020	91 020	92 020	92 020	110 423	132 508	132 508
Utilidad operativa (EBIT)	(504 449)	(299 010)	(157 279)	(85 938)	32 993	139 930	265 859
Ingresos y gastos financieros	(9 607)	(4 153)	(8 029)	(8 327)	(8 129)	(7 986)	(8 082)
Ingreso de interés no operativo	3 215	8 889	4 963	4 965	4 963	4 966	4 950
Gasto de interés no operativo	6 272	6 472	6 372	6 572	6 522	6 402	6 342
Otros gastos	6 550	6 570	6 620	6 720	6 570	6 550	6 690
Utilidad antes del Impuesto R.	(514 056)	(303 162)	(165 308)	(94 265)	24 864	131 944	257 777
Impuesto a la renta 20 %	(102 811)	(60 632)	(33 062)	(18 853)	4 973	26 389	51 555
Utilidad neta	(411 244)	(242 530)	(132 246)	(75 412)	19 891	105 555	206 221
EBITDA / Ingreso de ventas	-220 %	-24 %	-7 %	1 %	11 %	18 %	23 %

Tabla 30. *Flujo de caja con estrategia (2026-2028) – en miles de USD.*

	2026	2027	2028
Ingresos totales	1 266 416	1 478 438	1 726 407
Costo de ingresos	650 000	676 000	703 040
Gastos operativos	473 000	530 000	625 000
Investigación y desarrollo	220 000	230 000	275 000
Otros gastos operativos	60 000	90 000	100 000
Ventas administrativas	193 000	210 000	250 000
Impuesto a la renta	4 973	26 389	51 555
Inversión inicial	88 140		
Flujo de caja económico	-88 140	138 444	246 049
Préstamo	24 860		
Amortización	7 771	8 276	8 814
Interés	1 616	1 111	573
Flujo de caja financiero	-63 280	129 057	236 662

Nota: Elaboración propia (2025).

El mercado de Vietnam en el año 2025 solo crece el 5 % debido a la fuerte competencia de autos chinos. Asimismo, la proyección de crecimiento es más positiva en Estados Unidos (10 %). Los precios unitarios se incrementan de acuerdo con la inflación de cada país (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Proyección de la demanda del 2026 al 2028 sin estrategia (miles de USD).*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vietnam Unidades vendidas	7 400	29 000	25 000	26 250	27 563	28 941	30 388
Precio unitario	26 000	27 000	27 500	28 325	29 458	30 636	31 862
Ingresos	192 400	783 000	687 500	743 531	811 936	886 634	968 205
EEUU Unidades vendidas	0	2 137	8 000	8 800	9 680	10 648	11 713
Precio unitario	0	37 000	37 500	38 813	39 977	41 176	42 411
Ingresos	0	79 069	300 000	341 550	386 976	438 444	496 757
Total Unidades	7 400	31 137	33 000	35 050	37 243	39 589	42 100
Ingresos	192 400	862 069	987 500	1 085 081	1 198 912	1 325 078	1 464 962

Nota: Elaboración propia (2025).

Tabla 32. Estado de resultados (2022-2025) y proyectados (2026-2028) sin estrategia – en miles de USD.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos totales	192 400	862 069	987 500	1 085 081	1 198 912	1 325 078	1 464 962
Costo de ingresos sube 7 % anual	297 404	612 144	600 000	625 000	668 750	715 563	765 652
Ganancia (perdida) bruta	(105 004)	249 925	387 500	460 081	530 162	609 516	699 310
Gastos operativos	318 425	457 915	452 760	454 000	460 000	485 000	516 000
Investigación y desarrollo	116 919	230 000	235 000	235 000	210 000	220 000	230 000
Otros gastos	1 747	27 915	43 000	44 000	55 000	65 000	76 000
Ventas administrativas	199 760	200 000	174 760	175 000	195 000	200 000	210 000
EBITDA	(423 429)	(207 990)	(65 260)	6 081	70 162	124 516	183 310
Depreciación	81 020	91 020	92 020	92 020	96 621	101 452	106 524
Utilidad operativa (EBIT)	(504 449)	(299 010)	(157 279)	(85 938)	(26 458)	23 064	76 786
Ingresos y gastos financieros	(9 607)	(4 153)	(8 029)	(8 327)	(8 289)	(8 386)	(8 232)
Ingreso de interés no operativo	3 215	8 889	4 963	4 965	4 963	4 966	4 950
Gasto de interés no operativo	6 272	6 472	6 372	6 572	6 572	6 502	6 462
Otros gastos	6 550	6 570	6 620	6 720	6 680	6 850	6 720
Utilidad antes del Impuesto R.	(514,056)	(303 162)	(165 308)	(94 265)	(34 747)	14 678	68 554
Impuesto a la renta 20 %	(102 811)	(60 632)	(33 062)	(18 853)	(6 949)	2 936	13 711
Utilidad neta	(411 244)	(242 530)	(132 246)	(75 412)	(27 798)	11 743	54 843
EBITDA / Ingreso de ventas	-220 %	-24 %	-7 %	1 %	6 %	9 %	13 %

La rentabilidad de la EBITDA pasa del 1 % en el año 2025 al 13 % para el año 2028, con un flujo de caja de 169 599 miles de USD para el año 2028 (Ver Tabla 33). Los resultados no muestran un crecimiento suficiente para cumplir con los objetivos de la organización, pues la competencia –sobre todo de BYD en Vietnam y Tesla en Estados Unidos– crece agresivamente.

Tabla 33. *Flujo de caja sin estrategia (2026-2028) – en miles de USD.*

	2026	2027	2028
Ingresos totales	1 198 912	1 325 078	1 464 962
Costo de ingresos	668 750	715 563	765 652
Gastos operativos	460 000	485 000	516 000
Investigación y desarrollo	210 000	220 000	230 000
Otros gastos operativos	55 000	65 000	76 000
Ventas administrativas	195 000	200 000	210 000
Impuesto a la renta	0	2 936	13 711
Flujo de caja económico	70 162	121 580	169 599
Flujo de caja financiero	70 162	121 580	169 599

Nota: Elaboración propia (2025).

7.5.7 FCL incremental del VAN y TIR

Ver Tabla 34.

Tabla 34. *Flujo de caja incremental (2026-2028) – en miles de USD.*

	2026	2027	2028
Ingresos totales	67 504	153 359	261 445
Costo de ingresos	(18 750)	(39 563)	(62 612)
Gastos operativos	13 000	45 000	109 000
Investigación y desarrollo	10 000	10 000	45 000
Otros gastos operativos	5 000	25 000	24 000
Ventas administrativas	(2 000)	10 000	40 000
Impuesto a la renta	4 973	23 453	37 845
Inversión inicial	88 140		
Flujo de caja económico	-88 140	68 281	177 212
Préstamo	24 860		
Amortización	7 771	8 276	8 814
Interés	1 616	1 111	573

	2026	2027	2028	
Flujo de caja financiero	-63 280	58 895	115 082	167 826

Nota: Elaboración propia (2025).

Los resultados financieros proyectados muestran una rentabilidad notable para el proyecto. El VAN (Valor Actual Neto), tanto para el capital propio (VAN E) como para el flujo total del proyecto (VAN F), tiene un resultado muy positivo, lo que indica una creación significativa de valor. Además, las TIR (Tasas Internas de Retorno) son excepcionalmente altas, con 99 % para el inversionista (TIR E) y 126 % para el proyecto total (TIR F), lo que evidencia una alta capacidad de generación de retorno frente al costo de capital.

Los indicadores confirman la viabilidad económica del proyecto y su fuerte potencial de rentabilidad en el periodo analizado (2026–2028) (Ver Tabla 35).

Tabla 35. VAN y TIR 2026-2028.

Flujo	2026	2027	2028
FCE (miles USD)	68 281	124 469	177 212
FCF (miles USD)	58 895	115 082	167 826

Indicador	Valor
TIR E	99 %
VAN E (miles USD)	200 711
TIR F	126 %
VAN F (miles USD)	193 487

7.5.8 Análisis de la sensibilidad

Incluso en un escenario conservador, con una caída del 6.6 % en las ventas, el proyecto mantiene la rentabilidad, alcanzando una TIR-E del 12 % y un VAN E positivo, lo cual evidencia que el negocio puede seguir siendo viable en condiciones menos favorables.

Cuando la reducción de ventas se limita al 5 %, los resultados mejoran considerablemente, lo que ratifica la solidez del modelo. En un escenario de mayor estabilidad comercial, con una variación de solo 3 %, el proyecto muestra un desempeño muy atractivo (Ver Tabla 36).

Tabla 36. *Análisis de la sensibilidad.*

Probabilidad de reducción de ventas	6.6 %	5 %	3 %
Indicador			
TIR E	12 %	34 %	62 %
VAN E (miles USD)	5 406	55 988	119 215
TIR F	14 %	42 %	77 %
VAN F (miles USD)	943	48 721	108 445

Nota: Elaboración propia (2025).

CONCLUSIONES

1. El mercado de vehículos eléctricos representa una oportunidad estratégica clave, dado que se encuentra en una fase de crecimiento exponencial. Las tendencias actuales y las proyecciones a futuro indican que este sector tiene un potencial de expansión considerable lo que permite anticipar un crecimiento sostenido y a largo plazo.
2. El control sobre el diseño, producción y distribución agiliza el lanzamiento de modelos y reduce la dependencia externa, aunque la inversión inicial, sobre todo en investigación y desarrollo tecnología, pueda generar alguna presión financiera en los primeros años.
3. El puntaje de 3.05 en la matriz EFE muestra que Ekodrive está aprovechando bien las oportunidades que ofrece el entorno, especialmente gracias al apoyo político y los avances tecnológicos. No obstante, aún existen algunos riesgos asociados a la volatilidad política, las tasas de interés y las barreras legales.
4. La estrategia de priorizar el valor es la más conveniente, al fusionar eficacia en los costos con la innovación tecnológica en mercados como Estados Unidos y Vietnam. Esta perspectiva se adapta al aumento de la conciencia ecológica, estableciendo a la compañía como una marca sustentable y competitiva. Los beneficios VRIO, tales como la inversión en investigación y desarrollo, asociaciones estratégicas y perspectiva ecológica, fortalecen esta decisión.
5. La implementación de planes funcionales en marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social corporativa refuerza la visión integral del plan estratégico. Estas iniciativas pueden fortalecer el posicionamiento internacional de la marca, optimizar la eficiencia de sus procesos productivos y consolidar una cultura organizacional innovadora y orientada a la sostenibilidad.
6. El análisis de partes interesadas reveló la importancia de alinear la estrategia con las expectativas de inversionistas, reguladores, clientes y colaboradores. El compromiso con prácticas ESG, certificaciones internacionales y la economía circular constituye no solo una ventaja competitiva, sino también un mecanismo para garantizar legitimidad social y acceso a nuevas fuentes de financiamiento verde.

RECOMENDACIONES

1. Enfocar esfuerzos de marketing y servicio posventa para diferenciarse en calidad, autonomía y soporte al cliente, consolidando la confianza del consumidor en regiones de mayor potencial como EEUU y Vietnam.
2. Priorizar modelos de vehículos con mayor retorno esperado ajustando la producción y formando alianzas estratégicas para mejorar márgenes financieros.
3. EkoDrive tiene actualmente operaciones estratégicas en Vietnam y Estados Unidos, lo cual representa un pilar importante de crecimiento en dos mercados muy distintos. Sin embargo, limitar la estrategia únicamente a estos países podría generar riesgos elevados, como depender demasiado de la estabilidad económica, política o regulatoria de dichas regiones. Expandirse a otros mercados permitiría diversificar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades. Una buena opción sería Europa, porque sus políticas en materia ambiental y su impulso a la movilidad eléctrica crean un entorno favorable.

REFERENCIAS

- Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos. [EAP]. *Impulsando el gran resurgimiento estadounidense*. <https://espanol.epa.gov/>
- Agencia Internacional de Energía. (2024). *Global EV outlook 2024: Analysis and forecast to 2030*. IEA. <https://www.iea.or>
- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2023). *Beneficios y consideraciones de los vehículos eléctricos*. Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. <https://www.epa.gov>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. 4th ed. Pearson.
- CleanTechnica. (2023). *Vietnam's EV market grows faster than expected*. CleanTechnica. <https://cleantechnica.com>
- Consumer Reports. (2024, 18 de enero). *Best electric cars of 2024*. Consumer Reports. <https://www.consumerreports.org>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 3a. ed. Pearson Educación de México S.A de C.V.
- EV Volumes. (2025). *Global EV sales statistics 2025*. EV Volumes. <https://www.ev-volumes.com>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15a. ed. Pearson Education.
- Internal Revenue Service [IRS]. (2022). Inflation Reduction Act. <https://www.irs.gov/inflation-reduction-act-of-2022>
- International Energy Agency [AIE]. (2024). *Global EV Outlook 2024 Moving towards increased affordability*. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/a9e3544b-0b12-4e15-b407-65f5c8ce1b5f/GlobalEVOutlook2024.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Review: Reimpresión R0801E-E. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- PwC. (2018). Five Trends Transforming the Automotive Industry. PwC Global. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf>
- Reporte Asia. (2023, 7 de agosto). *VinFast anuncia entregas mundiales y nacionales*. *Yahoo Finanzas*. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/VFS/financials/VinFast-anuncia-entregas-mundiales-y-nacionales-Reporte-Asia>
- Reuters. (2023, 10 de abril). Vietnam's EV market accelerates amid global green shift. <https://www.reuters.com>
- Ricker, M., Chávez-Negrete, A., Chong, B., Fortoul, T. & Torres J., Ricardo. (1999). Daños a la salud por la contaminación del aire en la ciudad de México, y una propuesta para promover el auto eléctrico. *Investigación económica*, 59(227), 45-75. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16671999000100045&lng=es&tlng=es
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10a ed. Pearson Educación.
- LeadIQ. (2025). *VinFast – employee directory*. LeadIQ. <https://goo.su/QMY9CE>
- Nielsen. (2023). *Tendencias globales del consumidor: sostenibilidad y poder adquisitivo*. NielsenIQ. <https://nielseniq.com>
- U.S. Census Bureau. (2023). *U.S. and world population clock*. U.S. Census Bureau. <https://www.census.gov/popclock/>
- Vietnam News. (2023). *Vietnam aims for green growth in transport sector*. Vietnam News. <https://vietnamnews.vn>
- Vietnam Investment Review. (2023). *Vietnam accelerates renewable energy projects*. Vietnam Investment Review. <https://vir.com.vn>

VinFast. (2024). *VinFast announces delivery results for the second quarter of 2024 and strategy update*. VinFast. <https://vinfastauto.us/newsroom/press-release/vinfast-announces-delivery-results-for-the-second-quarter-of-2024-and>

World Bank. (2023). *Population, Vietnam*. The World Bank. <https://data.worldbank.org/country/vietnam>

ANEXOS

Anexo 1. *Condiciones de financiamiento.*

Años	3
Tasa	6.50 %
Préstamo (miles de USD)	24 860

Anexo 2. *Cronograma de pagos (en miles de USD).*

		2026	2027	2028
Préstamo	24 860	17 089	8 814	0
Interés		1 616	1 111	573
Amortización		7 771	8 276	8 814
Cuota		9 387	9 387	9 387

Anexo 3. *Proyección de crecimiento en mercado de vietnam.*

Marca	2025		2026		2027		2028	
	% Participación	Unidades	% Participación	Unidades	% Participación	Unidades	% Participación	Unidades
Ekodrive	49.53	26 250	50	29 138	51	32 343	52	35 900
BYD	12.11	6 420	12	6 869	12	7 350	11	7 865
Tesla	5.05	2 675	5	2 862	5	3 063	5	3 277
Wuling	4.04	2 140	4	2 290	4	2 450	4	2 622
Otros	29.27	15 515	29	16 601	28	17 763	28	19 007
Total	100.00	53 000	100	57 760	100	62 969	100	68 670

Nota: Elaboración propia (2025).

Anexo 4. Proyección de crecimiento en el mercado de Estados Unidos.

Marca	2025		2026		2027		2028	
	% participación	Unidades	% participación	Unidades	% participación	Unidades	% participación	Unidades
Tesla	53.23	932 800	53.22	1 026 080	53.20	1 128 688	53.19	1 241 557
Ford	7.03	123 200	7.03	135 520	7.03	149 072	7.02	163 979
Chevrolet (GM)	6.03	105 600	6.02	116 160	6.02	127 776	6.02	140 554
Hyundai	5.02	88,000	5.02	96 800	5.02	106 480	5.02	117 128
Kia	4.02	70 400	4.02	77 440	4.02	85 184	4.01	93 702
Volkswagen	4.02	70 400	4.02	77 440	4.02	85 184	4.01	93 702
Rivian	3.01	52 800	3.01	58 080	3.01	63 888	3.01	70 277
BMW	3.01	52 800	3.01	58 080	3.01	63 888	3.01	70 277
Mercedes-Benz	2.01	35 200	2.01	38 720	2.01	42 592	2.01	46 851
Nissan	0.54	9 504	0.54	10 454	0.54	11 500	0.54	12 650
Lucid	0.52	9 152	0.52	10 067	0.52	11 074	0.52	12 181
Ekodrive	0.50	8 800	0.53	10 208	0.56	11 841	0.59	13 736
Otros	11.05	193 600	11.05	212 960	11.04	234 256	11.04	257 682
Total	100.00	1 752 256	100.00	1 928 010	100.00	2 121 423	100.00	2 334 276

Nota: Elaboración propia (2025).

Notas biográficas de los autores

Romina Gómez Astoquilca

Ingeniera Industrial por la Universidad Católica de Santa María y candidata a MBA en la Universidad del Pacífico. Con más de 9 años de experiencia en el sector portuario, ha liderado proyectos de transformación cultural, gestión del cambio y mejora continua, diseñando sistemas de gestión integrados y programas de alto desempeño.

Especialista en gestión de riesgos, cumplimiento normativo y automatización de procesos, con trayectoria en certificaciones internacionales como ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 28000, BASC y OEA. Actualmente es Superintendente de Prevención de Riesgos y Protección Portuaria en TISUR, donde impulsa estrategias de seguridad basadas en tecnología, liderazgo visible y cultura de prevención.

Richard Muñante Orbezo

Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima con 8 años de experiencia en riesgos no financieros y control interno en el sector bancario. Ha participado en el diseño, implementación y supervisión de marcos de gestión de riesgos, asegurando el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. Posee sólidos conocimientos en auditoría interna, gestión de procesos, control de cumplimiento y gobierno corporativo. Actualmente se desempeña como Especialista de Control Interno en Banco Santander Perú, contribuyendo a fortalecer la cultura de control y la mitigación de riesgos a nivel organizacional.

Jose Luis Miranda Ulloa

Es Ingeniero en Industrias Alimentarias por la Universidad Nacional Federico Villarreal y Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de 13 años de experiencia en gestión de producción, laboratorio y procesos en la industria de alimentos, especialmente en derivados lácteos. Ha liderado equipos multidisciplinarios en planificación estratégica, optimización de operaciones, gestión de calidad, seguridad e inocuidad, alcanzando mejoras en eficiencia, productividad y cumplimiento de estándares. Posee formación complementaria en gestión de procesos, planificación estratégica, sistemas integrados de calidad y liderazgo empresarial. Actualmente se desempeña como Jefe de Producción y Laboratorio en Gloria S.A., contribuyendo al

fortalecimiento de la gestión operativa y al logro de resultados sostenibles, asegurando el cumplimiento de estándares.

Liz Magaly Meneses Arango

Es Ingeniera Alimentaria graduada de la Universidad Nacional Federico Villarreal y también tiene un Bachillerato en Administración de Empresas por la Universidad Peruanas de Ciencias Aplicadas. Con sólida trayectoria en operaciones, calidad, procesos, mejora continua y producción en el sector de consumo masivo, específicamente en alimentos y bebidas, donde ha liderado equipos y proyectos de optimización. Ha estado involucrada en la implementación de sistemas de gestión y ha sido reconocida con el «Reconocimiento a la Calidad». Además, está certificada como Auditor Interno en ISO 9001 y BRC. Posee un profundo conocimiento de normas internacionales como ISO 22000, ISO 14001, ISO/IEC 17025, BPM, HACCP y 5S. Actualmente se desempeña como supervisor de Producción en Nestlé contribuyendo a la gestión de procesos, control de calidad y mejora continua.