



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS SUV PARA EL
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA EL PERIODO 2026-2030”**

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

Presentado por

Sra. Katherine Elizabeth Barrios Palacios

Sra. Maria Martha Fiorani Flores

Sra. Priscilla Brigitte Salinas Montañez

Sr. Freddy Luis Salinas Sanchez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](#)

Lima, febrero de 2026



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulada **“PLAN DE NEGOCIO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS SUV PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA EL PERIODO 2026-2030”** presentado por:

	Nombre de los alumnos
1	KATHERINE ELIZABETH BARRIOS PALACIOS
2	MARIA MARTHA FIORANI FLORES
3	PRISCILLA BRIGITTE SALINAS MONTAÑEZ
4	FREDDY LUIS SALINAS SANCHEZ

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 08 de junio 2026, dando el siguiente resultado:

Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1147393835&ro=103&lang=es&co=2979241126&ts=1

turnitin Ir a Vista nueva María Fiorani Flores 2. UP - tesis Barrios-Fiorani...

1 de 6

Resumen de coincidencias

19 %

1	hdl.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	3 %
3	Entregado a Universida...	2 %
4	core.ac.uk	2 %
5	www.coursehero.com	1 %
6	Figueroa Gallardo, Cés...	<1 %
7	www.terra.com	<1 %
8	Entregado a Universida...	<1 %
9	Entregado a Southern ...	<1 %
10	gropikipedia.com	<1 %

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

“PLAN DE NEGOCIO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS SUV PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA EL PERIODO 2026-2030”

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

Presentado por:

Sra. Katherine Elizabeth Barrios Palacios
Sra. María Martha Fiorani Flores
Sra. Priscilla Brigitte Salinas Montañez
Sr. Freddy Luis Salinas Sanchez

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro
0000-0002-7397-1970

Página: 1 de 103 Número de palabras: 25445 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Juan Alejandro Flores Castro

A Lique, por ser apoyo y compañero en cada logro.

A Camila, mi hija, por su amor paciente, por inspirarme a ser mejor y demostrarle que una madre puede seguir cumpliendo metas.

Sra. Katherine Elizabeth Barrios Palacios

A mi familia, a Humberto y a Nachito, por acompañarme y sostenerme en este proceso.

A Peco, por dar una nueva motivación a mi vida.

Y a mí, por ser una mujer resiliente.

Sra. María Martha Fiorani Flores

A mis padres, por ser ejemplo de perseverancia y superación, e inspirarme a seguir aprendiendo siempre.

A papá que, aunque no está físicamente, me acompaña y guía en cada meta que me propongo.

Y a Freddy, por su calma y apoyo constante, por ser mi equilibrio.

Sra. Priscilla Brigitte Salinas Montañez

A mi familia, por su ejemplo y apoyo incondicional.

A Brigitte, por su paciencia y motivación constante.

A Fabio, por su comprensión e inspiración

Y a mis amigos de grupo, por su compromiso y compañerismo en este camino compartido.

Sr. Freddy Luis Salinas Sánchez

RESUMEN EJECUTIVO

Bull Automotive Inc., fabricante de vehículos con presencia en Estados Unidos, Europa y China, presenta este plan de negocio para evaluar la viabilidad comercial y financiera de fabricar y comercializar un SUV eléctrico de lujo en el mercado estadounidense durante el periodo 2026–2030. Esta iniciativa busca el crecimiento de Bull Automotive en Estados Unidos y acelerar su transición tecnológica hacia la electromovilidad, a través de una nueva unidad estratégica de negocios: eSuv Bull Automotive.

El mercado estadounidense de vehículos eléctricos proyecta un crecimiento sostenido con una tasa compuesta anual (CAGR) de 17.86% al año 2029 (Mordor Intelligence, 2025a), impulsado por la preferencia del consumidor por SUV eléctricos de alto desempeño y políticas de reindustrialización que favorecen la manufactura local. Bajo el concepto “*Luxury meets Sustainability*”, el proyecto propone un modelo innovador llamado Bull Aria, que combina diseño sofisticado, tecnología avanzada y compromiso ambiental, ofreciendo autonomía extendida, materiales sostenibles y una experiencia digital integral.

El público objetivo está conformado por *millennials* de alto poder adquisitivo residentes en California, Texas, Florida, Nueva York, Washington y Nueva Jersey, estados que concentran más del 60% de la infraestructura nacional de carga y mayores políticas proambientales.

El plan requiere una inversión inicial de US\$ 99 millones, financiada con capital y deuda, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo promedio ponderado de capital, confirmando su rentabilidad. Además, integra indicadores ESG para garantizar una gestión sostenible.

El proyecto es técnica y financieramente viable. Representa una oportunidad estratégica para diversificar el portafolio global de Bull Automotive Inc, fortalecer su posicionamiento *premium*, y consolidarse como líder en innovación y sostenibilidad.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
1. Contexto de la industria y oportunidad de mercado	2
2. Propuesta de valor de la Unidad Estratégica de Negocio	3
3. Público objetivo y factores críticos de éxito	3
4. Alcance del plan de negocio	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	5
1. Análisis del macroentorno	5
1.1 Entorno Político y Legal	5
1.2 Entorno Económico	6
1.3 Entorno Socio-Cultural	7
1.4 Entorno Tecnológico.....	8
1.5 Entorno Ecológico-Ambiental	9
1.6 Entorno Global.....	10
1.7 Conclusión del macroentorno	11
2. Análisis del microentorno	11
2.1 Análisis de la atraktividad de la industria	11
2.2 Amenaza de nuevos competidores: Baja	11
2.3 Rivalidad entre competidores: Medio	12
2.4 Poder de negociación de los clientes: Bajo	13

2.5	Poder de negociación de los proveedores: Alto	14
2.6	Amenaza de sustitutos: Bajo	15
2.7	Atractividad del sector	16
3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		19
1.	Objetivos de la investigación de mercado	19
1.1	Del contexto del mercado	19
2.	Análisis de la oferta	19
2.1	Oferta del mercado de vehículos eléctricos de lujo	20
2.2	Competidores y líderes del mercado.....	21
2.3	Mapeo de productos SUV eléctricos de lujo.....	22
2.4	Tendencias tecnológicas	23
3.	Análisis de la demanda	24
3.1	Demanda del mercado de vehículos eléctricos	24
3.2	Tendencia de consumo.....	24
3.3	Perfil del consumidor.....	28
3.3.1	<i>Millennials</i> en Estados Unidos.....	30
3.4	Mapa geográfico de consumidores	31
3.4.1	Mercado poblacional.....	31
3.4.2	Mercado potencial.....	31
3.4.3	Mercado disponible.....	31
3.4.4	Mercado efectivo	32
3.4.5	Mercado meta.....	33
3.5	Proyección de la demanda	33
4.	Conclusiones de la investigación de mercado	34
CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO.....		36
1.	Descripción del plan	36

2.	Misión	36
3.	Visión.....	36
4.	Valores	36
5.	Objetivos del negocio	37
5.1	Objetivo general.....	37
5.2	Objetivos estratégicos	37
6.	Lienzo de propuesta de valor	38
7.	Modelo de negocio.....	39
8.	Cadena de valor.....	42
8.1	Actividades primarias	42
8.2	Actividades secundarias	43
9.	Descripción detallada del producto/servicio	43
10.	Ventaja competitiva	44
11.	Estrategia competitiva.....	44
12.	Estrategia de crecimiento	45
CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES		46
1.	Plan de Marketing	46
1.1	Objetivos de Marketing.....	46
1.2	Alineamiento de objetivos estratégicos con objetivos de Marketing.....	46
1.3	Estrategias de Marketing.....	47
1.3.1	Segmentación.....	47
1.3.2	Posicionamiento.....	48
1.3.3	Mezcla de Marketing	49
1.4	Acciones estratégicas de Marketing.....	52
1.4.1	Lanzamiento en mercados estratégicos.....	52
1.4.2	Campañas de <i>branding</i> y comunicación digital.....	52
1.4.3	Programas de fidelización y recompra.....	53

1.4.4	Alianzas estratégicas	53
1.4.5	Servicios diferenciados postventa.....	53
1.4.6	Experiencias de marca y marketing experiencial.....	53
1.4.7	Comunicación de innovación y sostenibilidad	53
1.5	Presupuesto de plan de Marketing	53
2.	Plan de Operaciones.....	55
2.1	Objetivos de Operaciones	55
2.2	Alineamiento de objetivos estratégicos con los objetivos de Operaciones.....	55
2.3	Estrategias de Operaciones	56
2.4	Procesos clave.....	56
3.	Plan de Recursos Humanos.....	61
3.1	Objetivos de Recursos Humanos	61
3.2	Alineamiento de objetivos estratégicos con objetivos de Recursos Humanos	62
3.3	Estrategias de Recursos Humanos	62
3.4	Presupuesto de plan de Recursos Humanos.....	63
4.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	64
4.1	Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa.....	64
4.2	Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de Responsabilidad Social Corporativa	65
4.3	Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.....	65
4.4	Acciones estratégicas de Responsabilidad Social Corporativa.....	65
4.5	Presupuesto de plan de Responsabilidad Social Corporativa	66
5.	Plan de Finanzas	67
5.1	Objetivos de Finanzas	67
5.2	Datos y supuestos financieros.....	67
5.3	Estado de resultados proyectado del periodo 2026-2030	69
5.4	Análisis de punto de equilibrio	70

5.5	Flujo de caja proyectado	70
5.6	Conclusiones del plan de Finanzas	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		76
1.	Conclusiones	76
2.	Recomendaciones	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		79
ANEXOS		84
NOTAS BIOGRÁFICAS		91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen Segmento político-legal	5
Tabla 2	<i>Resumen Segmento económico</i>	6
Tabla 3	<i>Resumen Segmento socio-cultural</i>	7
Tabla 4	<i>Resumen Segmento tecnológico</i>	8
Tabla 5	<i>Resumen Segmento ecológico - ambiental</i>	9
Tabla 6	<i>Resumen Segmento global</i>	10
Tabla 7	<i>Barreras de entrada</i>	11
Tabla 8	<i>Intensidad de la rivalidad</i>	12
Tabla 9	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	13
Tabla 10	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	14
Tabla 11	Amenaza de sustitutos.....	15
Tabla 12	<i>Matriz EFE</i>	17
Tabla 13	<i>Participación de mercado de las principales marcas de vehículos eléctricos de lujo (Q4 2024)</i>	20
Tabla 14	<i>Modelos SUV eléctricos de lujo en Estados Unidos (2024-2025)</i>	22
Tabla 15	<i>Mercado meta</i>	34
Tabla 16	<i>Proyección de la demanda al 2030</i>	34
Tabla 17	<i>Objetivos del plan de Marketing</i>	47
Tabla 18	<i>Características de Bull Aria</i>	49
Tabla 19	<i>Presupuesto de marketing</i>	54
Tabla 20	<i>Lineamiento de los objetivos de operación con los objetivos estratégicos</i>	56
Tabla 21	<i>Capacidad de planta proyectada – en unidades</i>	57
Tabla 22	<i>Costo de producción</i>	59
Tabla 23	<i>Presupuesto de inversión por planta (en dólares)</i>	60
Tabla 24	<i>Presupuesto de I+D</i>	61
Tabla 25	<i>Objetivos de Recursos Humanos</i>	62
Tabla 26	<i>Fases del plan de Recursos Humanos</i>	63
Tabla 27	<i>Presupuesto de Recursos Humanos</i>	64
Tabla 28	<i>Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de RSC</i>	65
Tabla 29	<i>Fases de implementación del Plan de Responsabilidad Social Corporativa</i> ..	66
Tabla 30	<i>Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa</i>	67

Tabla 31	<i>Principales indicadores financieros del sector 2Q -2025</i>	68
Tabla 32	<i>Estado de resultados proyectado</i>	69
Tabla 33	<i>Punto de equilibrio</i>	70
Tabla 34	<i>Flujo de caja proyectado</i>	71
Tabla 35	<i>Resultados del flujo de caja proyectado</i>	73
Tabla 36	<i>Cálculo del VANE y del TIRE</i>	73
Tabla 37	<i>Sensibilización de volumen</i>	74
Tabla 38	<i>Sensibilización de volumen y precio</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Las 5 fuerzas de Porter en la industria automotriz estadounidense.....</i>	16
Figura 2	<i>Venta de vehículos eléctricos en Estados Unidos.....</i>	26
Figura 3	<i>Puntos de carga en principales estados de Estados Unidos.....</i>	27
Figura 4	<i>Participación por generación en nuevos registros de vehículos eléctricos (R12M)</i>	28
Figura 5	<i>Fidelidad de los propietarios de vehículos eléctricos al reemplazar su vehículo</i>	29
Figura 6	<i>Evolución de los registros de vehículos nuevos por tipo de carrocería (2020–2024)</i>	30
Figura 7	<i>Millennials por estado con ingresos superiores a US\$ 100,000 en Estados Unidos</i>	32
Figura 8	<i>Registros de vehículos eléctricos por estados en Estados Unidos</i>	33
Figura 9	<i>El lienzo de propuesta de valor de Bull Automotive.....</i>	40
Figura 10	<i>Modelo Canvas</i>	41
Figura 11	<i>Cadena de valor.....</i>	42
Figura 12	<i>Logo de la Marca Bull Automotive</i>	50
Figura 13	<i>Modelo Bull Aria.....</i>	50
Figura 14	<i>Diagrama de proceso de producción.....</i>	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Participación global del mercado de vehículos eléctricos en 2023	85
Anexo 2. Tamaño del mercado de automóviles eléctricos de Estados Unidos.....	85
Anexo 3. Tamaño del mercado de automóviles eléctricos de Estados Unidos.....	86
Anexo 4. Tesla lidera las ventas de autos de lujo en Estados Unidos	86
Anexo 5. Participación del mercado de autos de lujo en Norteamérica por tipo de vehículo, 2024.....	87
Anexo 6. Modelos eléctricos de lujo en Estados Unidos (2024-2025).....	88
Anexo 7. Participación de mercado de los 10 principales modelos de autos de lujo en Estados Unidos 2024 Q4.....	89
Anexo 8. Participación de mercado de los 10 principales modelos de autos de lujo en Estados Unidos 2025 Q2.....	89
Anexo 9. Población total por estado en Estados Unidos (2024).....	90
Anexo 10. Análisis de <i>stakeholders</i>	90

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el plan de negocio de Bull Automotive para su ingreso al mercado estadounidense de vehículos eléctricos, con un enfoque estratégico en el segmento de SUV de lujo.

Este plan de negocio consta de cinco capítulos. El capítulo I presenta la identificación de la oportunidad de negocio, los antecedentes de la empresa, la definición del problema, la idea de negocio y el alcance del proyecto. El capítulo II desarrolla el análisis del entorno mediante las herramientas PESTELG (que analiza los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global) y las Cinco Fuerzas de Porter, evaluando las oportunidades y amenazas que configuran la atraktividad del sector. El capítulo III aborda la investigación de mercado, enfocada en el comportamiento del consumidor, la competencia, la oferta de vehículos eléctricos, y la segmentación del público objetivo. El capítulo IV detalla el análisis interno y las estrategias funcionales en las áreas de Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Sostenibilidad. Finalmente, el capítulo V presenta la evaluación financiera del proyecto, sus resultados y conclusiones sobre su viabilidad global.

El objetivo principal es sustentar la factibilidad de implementar una estrategia de diferenciación con concentración en desarrollo de producto, centrada en un modelo SUV eléctrico de lujo, Bull Aria, que responda a las nuevas tendencias de consumo: autonomía extendida, conectividad digital, confort familiar y responsabilidad ambiental.

En conjunto, este plan integra aspectos estratégicos, operativos, comerciales y tecnológicos, orientados a consolidar a Bull Automotive como una marca diferenciada bajo el concepto de lujo y sostenibilidad, capaz de competir en innovación, eficiencia y compromiso ambiental dentro de la nueva era de la movilidad eléctrica.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente documento desarrolla un plan de negocio para la creación de una nueva Unidad Estratégica de Negocio (UEN) en Bull Automotive. Se trata de una propuesta alineada al crecimiento de la compañía y a su transición hacia la electromovilidad.

La nueva UEN se denominará eSuv Bull Automotive y tendrá a su cargo el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización del SUV eléctrico premium Bull Aria, bajo el concepto “*Luxury meets Sustainability*”. Esto implica una propuesta distinta a las líneas actuales de la empresa, que requiere diseñar un negocio nuevo, con una propuesta de valor propia y un posicionamiento diferenciado dentro del grupo.

Bull Automotive es un fabricante global de vehículos con operaciones consolidadas en Estados Unidos, Europa y China. La creación de la nueva UEN eSuv Bull Automotive se apalanca en las capacidades industriales existentes de Bull Automotive en Estados Unidos y en su experiencia global en innovación tecnológica, especialmente en el desarrollo de vehículos de bajas emisiones y soluciones de movilidad avanzada. Estas capacidades permiten proyectar la implementación de una línea dedicada a SUV eléctricos *premium*, integrando producción local, conocimiento técnico acumulado y estándares de calidad ya reconocidos por el mercado.

1. Contexto de la industria y oportunidad de mercado

La industria automotriz atraviesa un proceso de transformación estructural marcado por la transición hacia la movilidad eléctrica, una mayor presión regulatoria ambiental y cambios en las preferencias del consumidor (International Energy Agency [IEA], 2023). En este contexto, el mercado de vehículos eléctricos en Estados Unidos proyecta un crecimiento de aproximadamente US\$ 109.5 mil millones en 2025 a US\$ 211.3 mil millones en 2029, con una tasa de crecimiento anual de alrededor de 17.86% en dicho periodo (CAGR 2025–2029). (Mordor Intelligence, 2025a).

Mientras tanto, el segmento de vehículos con motor de combustión interna presenta signos de estancamiento y reducción en márgenes, y los sedanes eléctricos enfrentan una desaceleración de demanda frente al auge de los SUV, los cuales combinan funcionalidad, diseño y versatilidad, reflejando nuevas tendencias de estilo de vida (Mordor Intelligence, 2025b; IEA, 2023).

A pesar del crecimiento del segmento *premium* persiste un vacío en la oferta de SUV eléctricos de lujo que integren de manera equilibrada diseño, tecnología avanzada y sostenibilidad, adaptados al estilo de vida de consumidores que valoran tanto la innovación como la responsabilidad ambiental. Esta brecha configura la oportunidad central que aborda el presente

plan de negocio: crear una nueva unidad estratégica especializada en SUV eléctricos *premium*, enfocada en el mercado estadounidense.

El entorno político y comercial refuerzan esta oportunidad. Las políticas de reindustrialización en Estados Unidos han promovido la manufactura local e impuesto restricciones arancelarias a las importaciones desde Asia, en particular a los vehículos procedentes de China, generando un contexto más favorable para las empresas que cuentan con capacidad productiva instalada en territorio estadounidense y pueden aprovechar los incentivos asociados a la producción nacional.

2. Propuesta de valor de la Unidad Estratégica de Negocio

Frente a este escenario presentado, la propuesta es construir un negocio nuevo, diferenciado del *core* actual de Bull Automotive. La UEN eSuv Bull Automotive se concibe como una unidad con foco estratégico propio, responsable de:

- Desarrollar el SUV eléctrico *premium* Bull Aria, integrando ingeniería, diseño, experiencia de usuario y criterios de sostenibilidad.
- Instalar y operar una línea de producción eléctrica en las plantas estadounidenses existentes, transfiriendo capacidades técnicas desde los centros de Investigación y Desarrollo (I+D) globales y reduciendo la dependencia de la cadena de suministro externa.
- Diseñar y ejecutar un modelo comercial y de postventa especializado en el segmento *premium*, orientado a relaciones de largo plazo con los clientes.

El Bull Aria será el primer producto insignia de esta nueva UEN. Bajo el concepto “*Luxury meets Sustainability*”, su propuesta de valor combina innovación tecnológica, diseño sofisticado y responsabilidad ambiental. El modelo ofrecerá autonomía extendida, materiales reciclados y procesos productivos eficientes en energía, reforzando la imagen de una marca comprometida con la sostenibilidad, sin renunciar al confort y al desempeño propios del lujo. Asimismo, se proyecta una experiencia de usuario integral, con conectividad inteligente, asistencia digital avanzada y servicios postventa diferenciados, incluyendo mantenimiento verde, reciclaje de baterías y programas de fidelización.

3. Público objetivo y factores críticos de éxito

El público objetivo está compuesto por consumidores de alto poder adquisitivo y que viven en las principales áreas metropolitanas de Estados Unidos, especialmente en estados con mayor desarrollo de infraestructura de carga y políticas proambientales. Este segmento busca vehículos que reflejen estatus, innovación y conciencia ambiental, y muestra una disposición creciente a invertir en marcas que combinan desempeño, sostenibilidad y diseño de vanguardia, lo que refuerza la pertinencia del posicionamiento de Bull Aria.

El éxito de este plan de negocio se fundamenta en las fortalezas actuales de Bull Automotive y en las capacidades que deberá reforzar. Entre sus principales factores críticos de éxito destacan:

- Una marca global con reputación consolidada en China, Europa y Estados Unidos.
- Una posición financiera estable que habilita inversiones de largo plazo¹.
- Centros de I+D que aportan *know-how* en tecnologías limpias.
- Presencia industrial internacional que facilita la transferencia tecnológica a las plantas estadounidenses.
- Más de 10 años de conocimiento acumulado sobre el mercado estadounidense.

4. Alcance del plan de negocio

El alcance del presente plan de negocio abarca el periodo 2026–2030 y se orienta a validar la viabilidad comercial y financiera de la producción de SUV eléctricos de lujo en Estados Unidos.

El análisis integra a las áreas de Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, incorporando indicadores de Medio ambiente, Social y Gobierno corporativo (ESG²) para monitorear impacto y sostenibilidad. El objetivo central es comprobar la factibilidad del ingreso de Bull Automotive al segmento de SUV eléctricos de lujo mediante la nueva UEN eSuv Bull Automotive, y definir las estrategias que aseguren su posicionamiento competitivo y su éxito sostenible en el mercado estadounidense, capitalizando sus capacidades industriales, su experiencia global en innovación, y el entorno político-económico favorable a la producción nacional.

¹ Se utilizó el simulador Cesim para realizar las proyecciones de crecimiento (Cesim, 2025).

² ESG son las siglas del inglés *Environmental, Social, and Governance*.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo tiene como objetivo identificar y evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno macro y micro que influyen en la competitividad de Bull Automotive. Esto permite comprender las variables y factores externos clave que impactan en la industria automotriz de vehículos eléctricos y, a partir de ello, diseñar estrategias que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado.

1. Análisis del macroentorno³

El contexto económico muestra estabilidad y acceso al crédito, mientras que los consumidores, especialmente *millennials*, evidencian una creciente preferencia por la movilidad eléctrica y las marcas con propósito ambiental. Paralelamente, los avances tecnológicos en baterías y conectividad, junto con los compromisos ambientales del país, impulsan un ecosistema competitivo basado en innovación y sostenibilidad.

1.1 Entorno Político y Legal

El entorno político y legal favorece la producción local de vehículos eléctricos mediante incentivos tributarios, aranceles aplicados a importaciones provenientes de China y programas de expansión de infraestructura de carga. Sin embargo, la eliminación de subsidios directos podría afectar parcialmente la demanda del mercado EV en Estados Unidos. En la Tabla 1 se presentan las principales variables del entorno político y legal identificadas, así como su impacto en la industria de vehículos eléctricos, su efecto sobre Bull Automotive y su clasificación como oportunidad o amenaza. (Federal Highway Administration [FHWA], 2024; U.S. Department of Transportation, 2025a; United States Congress, 2025). Se recomienda fortalecer la estrategia de manufactura local y aprovechar los beneficios fiscales disponibles.

Tabla 1
Resumen Segmento político-legal

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Aranceles a vehículos eléctricos importados desde China (United States International Trade Commission [USITC], 2025)	Favorecen la producción local y reducen la competitividad de vehículos importados desde China.	Beneficia a Bull Automotive al fabricar localmente en EE.UU. y evitar sobrecostos arancelarios.	Oportunidad
Eliminación de subsidios directos a la compra de vehículos eléctricos mediante la OBBBA (United States Congress, 2025)	Reduce incentivos para la compra de vehículos eléctricos y podría desacelerar parte de la demanda.	Puede afectar la competitividad de precios del SUV eléctrico frente a otras alternativas.	Amenaza

³ David y David, 2017.

Deducción inmediata del 100% de inversiones en manufactura e I+D mediante la OBBBA (United States Congress, 2025)	Incentiva nuevas inversiones industriales y expansión de capacidad productiva.	Reduce la carga tributaria y acelera la recuperación de inversión en plantas e I+D.	Oportunidad
Programa National Electric Vehicle Infrastructure (NEVI) para expansión de carga rápida (U.S. Department of Transportation, 2025a)	Incrementa la cobertura de estaciones de carga y fortalece el ecosistema EV.	Facilita la adopción del SUV eléctrico al reducir la ansiedad por la autonomía.	Oportunidad
Aranceles a vehículos eléctricos importados desde China (United States International Trade Commission [USITC], 2025)	Favorecen la producción local y reducen la competitividad de vehículos importados desde China.	Beneficia a Bull Automotive al fabricar localmente en EE.UU. y evitar sobrecostos arancelarios.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia 2026.

1.2 Entorno Económico

El entorno económico presenta oportunidades relevantes debido al crecimiento proyectado del mercado de vehículos eléctricos y del segmento premium en Estados Unidos, así como por las expectativas de expansión del consumo y el acceso al financiamiento derivado de una posible reducción de tasas de interés. Sin embargo, factores como la inflación y la volatilidad en los precios de minerales críticos utilizados en baterías, como el litio, níquel y cobalto, podrían afectar los costos de producción, la rentabilidad y el comportamiento de la demanda. En la Tabla 2 se presentan las principales variables económicas identificadas, así como su impacto en la industria automotriz eléctrica y en Bull Automotive, clasificándolas como oportunidades o amenazas. (International Energy Agency [IEA], 2024; Els, 2025; Federal Reserve, 2025; International Monetary Fund [IMF], 2025). Se recomienda fortalecer estrategias de eficiencia operativa, diversificación de proveedores y aseguramiento de cadenas de suministro.

Tabla 2
Resumen Segmento económico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento del PBI estadounidense (International Monetary Fund [IMF], 2025)	Incrementa el consumo y favorece la demanda de bienes durables como vehículos.	Puede impulsar las ventas del SUV EV premium.	Oportunidad
Reducción de tasas de interés por la FED (Federal Reserve, 2025)	Facilita el acceso al crédito para consumidores e inversionistas.	Favorece el financiamiento de vehículos y nuevas inversiones productivas.	Oportunidad
Volatilidad del precio del litio (Els, 2025)	Genera incertidumbre en los costos de producción de baterías.	Puede afectar márgenes y rentabilidad de la nueva unidad de negocio.	Amenaza
Volatilidad del precio del níquel y cobalto (Els, 2025)	Incrementa la incertidumbre en la cadena de suministro de baterías.	Puede elevar el costo de producción.	Amenaza
Crecimiento del mercado EV en Estados Unidos	Incrementa la demanda potencial de vehículos eléctricos.	Amplía las oportunidades de crecimiento para la empresa.	Oportunidad

(International Energy Agency [IEA], 2024)			
Crecimiento del segmento premium de vehículos eléctricos (IEA, 2024)	Favorece el desarrollo de marcas enfocadas en lujo y sostenibilidad.	Beneficia el posicionamiento del Bull Aria como SUV premium sostenible.	Oportunidad
Inflación y presión sobre el poder adquisitivo en EE.UU. (IEA, 2024)	Puede desacelerar decisiones de compra de bienes de alto valor.	Podría afectar la demanda proyectada del segmento premium.	Amenaza
Reducción reciente del precio del litio (Els, 2025)	Disminuye temporalmente los costos asociados a baterías eléctricas.	Mejora la estructura de costos y rentabilidad esperada del proyecto.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia 2026.

1.3 Entorno Socio-Cultural

La creciente preferencia por movilidad sostenible, tecnologías limpias y experiencias digitales fortalece la aceptación de vehículos eléctricos en el mercado estadounidense, especialmente dentro de los segmentos millennials y centennials. Asimismo, la asociación del lujo con sostenibilidad, conectividad e innovación tecnológica favorece el crecimiento del mercado de SUV eléctricos premium. En la Tabla 3 se presentan las principales variables socioculturales identificadas, así como su impacto en la industria automotriz eléctrica y en Bull Automotive, clasificándolas como oportunidades o amenazas. (Deloitte, 2024; PwC, 2024; McKinsey & Company, 2024). Se recomienda consolidar un posicionamiento de marca orientado a sostenibilidad, innovación, conectividad y experiencia premium, alineado con las nuevas preferencias de los consumidores y tendencias de movilidad del mercado.

Tabla 3

Resumen Segmento socio-cultural

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Alta dependencia del automóvil privado en Estados Unidos (Deloitte, 2024)	Mantiene una demanda sostenida de vehículos particulares y refuerza la relevancia del transporte individual.	Favorece la comercialización de SUV eléctricos y amplía el mercado objetivo de la compañía.	Oportunidad
Uso predominante del vehículo para desplazamiento laboral (U.S. Census Bureau, 2024)	Refuerza la necesidad de contar con vehículo propio para movilidad diaria.	Incrementa el mercado potencial del SUV EV.	Oportunidad
Mayor preocupación ambiental de millennials y centennials (Deloitte, 2024)	Incrementa la preferencia por vehículos sostenibles y tecnologías limpias.	Favorece el posicionamiento de Bull Automotive como marca responsable y sostenible.	Oportunidad
Preferencia por marcas con propósito y sostenibilidad (PwC, 2024)	Impulsa la demanda de productos alineados con valores ambientales y sociales.	Refuerza la propuesta de valor “Luxury Meets Sustainability”.	Oportunidad
Asociación del lujo con tecnología y sostenibilidad (McKinsey & Company, 2024)	Incrementa la demanda de vehículos premium eléctricos con experiencias digitales avanzadas.	Favorece el segmento objetivo del Bull Aria y fortalece su diferenciación.	Oportunidad
Mayor expectativa por conectividad y experiencia	Incrementa la competencia basada en innovación tecnológica y conectividad.	Impulsa el desarrollo de funcionalidades digitales y	Oportunidad

digital en vehículos (Deloitte, 2024)		experiencias inteligentes para el usuario.	
Alta dependencia del automóvil privado en Estados Unidos (Deloitte, 2024)	Mantiene una demanda sostenida de vehículos particulares y refuerza la relevancia del transporte individual.	Favorece la comercialización de SUV eléctricos y amplía el mercado objetivo de la compañía.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia 2026.

1.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos en baterías, inteligencia artificial, conducción autónoma e infraestructura de carga impulsan la competitividad y transformación de la industria de vehículos eléctricos en Estados Unidos. Asimismo, la expansión de ecosistemas digitales y tecnologías de conectividad fortalece la experiencia del usuario y acelera la adopción de vehículos eléctricos premium. Sin embargo, la rápida evolución tecnológica y las elevadas inversiones requeridas en investigación y desarrollo exigen capacidades permanentes de innovación y actualización tecnológica. En la Tabla 4 se presentan las principales variables tecnológicas identificadas, así como su impacto en la industria automotriz eléctrica y en Bull Automotive, clasificándolas como oportunidades o amenazas. (International Energy Agency [IEA], 2024; U.S. Department of Transportation, 2025b; Deloitte, 2024; McKinsey & Company, 2024). Se recomienda mantener inversiones continuas en desarrollo tecnológico, digitalización e innovación.

Tabla 4
Resumen Segmento tecnológico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Inversión en manufactura de vehículos eléctricos y baterías en Estados Unidos (International Energy Agency [IEA], 2024)	Fortalece la capacidad productiva y tecnológica del sector automotriz eléctrico.	Facilita el acceso a ecosistemas industriales especializados y cadenas de suministro locales.	Oportunidad
Desarrollo de infraestructura de carga rápida (U.S. Department of Transportation, 2025b)	Reduce barreras de adopción de vehículos eléctricos y mejora la experiencia de usuario.	Mejora la propuesta de valor del SUV EV premium y fortalece su competitividad.	Oportunidad
Avances en conducción autónoma y asistencia inteligente (McKinsey & Company, 2024)	Incrementan la innovación y competitividad tecnológica del sector automotriz.	Permiten incorporar funcionalidades diferenciadoras y experiencias avanzadas de conducción.	Oportunidad
Expansión de inteligencia artificial aplicada a movilidad (Deloitte, 2024)	Acelera la digitalización y conectividad de los vehículos eléctricos.	Facilita experiencias conectadas, personalizadas e integradas para el usuario.	Oportunidad
Desarrollo de tecnologías de baterías de mayor autonomía y eficiencia (IEA, 2024)	Incrementa la competitividad y aceptación de vehículos eléctricos en el mercado.	Mejora la autonomía, eficiencia energética y percepción de valor del Bull Aria.	Oportunidad
Complejidad tecnológica e inversión requerida en I+D (McKinsey & Company, 2024)	Incrementa los costos de innovación y actualización tecnológica del sector.	Exige inversiones continuas en investigación, desarrollo y digitalización.	Amenaza

Rápida obsolescencia tecnológica en la industria EV (Deloitte, 2024)	Obliga a mantener innovación constante para conservar competitividad.	Puede afectar la vigencia tecnológica de productos y aumentar presión de inversión.	Amenaza
--	---	---	---------

Nota: Elaboración propia 2026.

1.5 Entorno Ecológico-Ambiental

Los compromisos globales de reducción de emisiones, las regulaciones ambientales y los objetivos de neutralidad de carbono continúan acelerando la transición hacia vehículos eléctricos y tecnologías sostenibles. Asimismo, las mayores exigencias ESG y la preferencia institucional por movilidad limpia fortalecen la competitividad de fabricantes alineados con innovación y sostenibilidad. Sin embargo, el incremento de requerimientos asociados a trazabilidad y reciclaje de baterías podría elevar los costos operativos y las exigencias de cumplimiento ambiental. En la Tabla 5 se presentan las principales variables ecológico-ambientales identificadas, así como su impacto en la industria automotriz eléctrica y en Bull Automotive, clasificándolas como oportunidades o amenazas. (International Energy Agency [IEA], 2024; Environmental Protection Agency [EPA], 2025; Deloitte, 2024; United Nations, 2024). Se recomienda fortalecer prácticas ESG, sostenibilidad operativa y mecanismos de trazabilidad ambiental.

Tabla 5

Resumen Segmento ecológico - ambiental

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Compromisos globales de reducción de emisiones (International Energy Agency [IEA], 2024)	Impulsan la transición hacia vehículos de bajas emisiones y aceleran la electrificación del sector automotriz.	Favorecen la demanda de vehículos eléctricos y fortalecen el mercado EV.	Oportunidad
Objetivo de neutralidad de carbono al 2050 (United Nations, 2024)	Fortalece las inversiones en tecnologías limpias y movilidad sostenible.	Refuerza el posicionamiento sostenible de Bull Automotive y su propuesta ESG.	Oportunidad
Nuevos estándares ambientales EPA 2027 (Environmental Protection Agency [EPA], 2025)	Incrementan la presión regulatoria sobre fabricantes de vehículos de combustión interna.	Benefician a fabricantes de vehículos eléctricos al incrementar su competitividad relativa.	Oportunidad
Mayor regulación ambiental y exigencias ESG (Deloitte, 2024)	Favorecen la electrificación del parque automotor y la adopción de tecnologías sostenibles.	Exigen fortalecer prácticas ESG, trazabilidad y sostenibilidad operativa.	Oportunidad
Preferencia institucional y corporativa por tecnologías limpias (McKinsey & Company, 2024)	Impulsa el crecimiento de la movilidad sostenible y la inversión verde.	Genera condiciones favorables para la expansión del mercado EV premium.	Oportunidad
Mayor presión sobre trazabilidad y reciclaje de baterías (IEA, 2024)	Incrementa exigencias ambientales en la cadena de suministro automotriz.	Puede elevar costos operativos y requerimientos de cumplimiento ambiental.	Amenaza

Nota: Elaboración propia 2026.

1.6 Entorno Global

La expansión global del mercado de vehículos eléctricos y la regionalización de cadenas de suministro generan oportunidades para la producción local y el fortalecimiento de ecosistemas industriales estratégicos en Estados Unidos. Asimismo, el crecimiento de la demanda de SUV eléctricos premium y las inversiones internacionales en infraestructura y manufactura EV favorecen la expansión de fabricantes alineados con innovación y sostenibilidad. Sin embargo, persisten riesgos asociados a la competencia internacional, especialmente por el liderazgo productivo de China, así como a tensiones comerciales y dependencia de minerales críticos para baterías. En la Tabla 6 se presentan las principales variables del entorno global identificadas, así como su impacto en la industria automotriz eléctrica y en Bull Automotive, clasificándolas como oportunidades o amenazas. (Statista, 2024; International Energy Agency [IEA], 2024; Deloitte, 2024; World Trade Organization [WTO], 2024). Se recomienda diversificar proveedores y fortalecer la estabilidad operativa de la cadena de suministro.

Tabla 6
Resumen Segmento global

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la compañía	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento global del mercado de vehículos eléctricos (Statista, 2024)	Incrementa la escala, madurez y competitividad de la industria automotriz eléctrica a nivel mundial.	Amplía las oportunidades comerciales y el potencial de expansión de Bull Automotive.	Oportunidad
Liderazgo de China en producción de vehículos eléctricos y baterías (International Energy Agency [IEA], 2024)	Incrementa la presión competitiva global en costos, tecnología y capacidad productiva.	Genera competencia en eficiencia productiva y economías de escala frente a fabricantes chinos.	Amenaza
Crecimiento de la demanda de SUV eléctricos premium en Estados Unidos (McKinsey & Company, 2024)	Favorece segmentos automotrices de mayor valor agregado y sofisticación tecnológica.	Beneficia directamente el posicionamiento del Bull Aria como SUV EV premium.	Oportunidad
Reconfiguración geopolítica de cadenas de suministro y regionalización productiva (Deloitte, 2024)	Favorece la producción local en mercados estratégicos y reduce dependencia de Asia.	Reduce riesgos logísticos y fortalece la estrategia de manufactura en Estados Unidos.	Oportunidad
Tensiones comerciales internacionales y políticas proteccionistas (World Trade Organization [WTO], 2024)	Incrementan la incertidumbre en el comercio global y en el flujo de componentes estratégicos.	Puede afectar costos de importación, abastecimiento y estabilidad operativa.	Amenaza
Dependencia global de minerales críticos provenientes de mercados concentrados (IEA, 2024)	Incrementa vulnerabilidad de la cadena global de suministro EV.	Puede generar riesgos de abastecimiento y presión sobre costos productivos.	Amenaza
Expansión global de inversiones en infraestructura y manufactura EV (Statista, 2024)	Fortalece el ecosistema internacional de movilidad eléctrica y acelera la innovación sectorial.	Genera oportunidades de alianzas estratégicas y acceso a nuevas tecnologías.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia 2026.

1.7 Conclusión del macroentorno

El macroentorno de Estados Unidos presenta condiciones favorables para Bull Automotive dentro del mercado de vehículos eléctricos premium. La política industrial impulsa la manufactura local mediante incentivos fiscales, programas de infraestructura de carga y medidas arancelarias que fortalecen la producción nacional. Asimismo, el crecimiento del mercado EV, la expansión del segmento premium y las tendencias orientadas a sostenibilidad y tecnología favorecen la demanda de vehículos eléctricos. Sin embargo, persisten riesgos relacionados con la volatilidad de minerales críticos, la competencia internacional y tensiones geopolíticas en la cadena de suministro. En este contexto, eSuv Bull Automotive deberá fortalecer su estrategia de innovación, sostenibilidad y producción local.

2. Análisis del microentorno

2.1 Análisis de la atractividad de la industria

Bull Automotive busca operar en la industria de fabricación automotriz de Estados Unidos. El código NAICS al que pertenece es el 336211: Motor Vehicle Body Manufacturing. A continuación, se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

2.2 Amenaza de nuevos competidores: Baja

Las economías de escala, el posicionamiento de marca y los altos requerimientos de capital representan barreras importantes dentro de la industria automotriz de Estados Unidos. Los fabricantes consolidados cuentan con plantas instaladas, cadenas de suministro globales, experiencia operativa y acceso a canales de distribución desarrollados, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores. Asimismo, las regulaciones gubernamentales vinculadas a seguridad, emisiones y eficiencia energética incrementan los costos de entrada y operación.

Por otro lado, las empresas establecidas poseen ventajas derivadas de su experiencia, relaciones con proveedores y capacidad financiera para responder agresivamente ante nuevos participantes mediante precios, innovación o campañas comerciales. Si bien existen concesionarios multimarca que facilitan parcialmente la distribución, desarrollar cobertura comercial y posicionamiento nacional sigue requiriendo tiempo e inversión significativa. En la Tabla 7 se presentan las principales determinantes de las barreras de entrada de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos, evaluando su nivel de atractividad y el impacto que generan sobre el ingreso de nuevos competidores al sector.

Tabla 7

Barreras de entrada

Determinantes de las barreras de entrada	Magnitud poco atractiva	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Magnitud atractiva	
Economía de escala	Bajo					X	Alto	5
Diferenciación de productos	Bajo					X	Alto	5
Necesidad de capital	Bajo					X	Alto	5
Costos cambiantes	Bajo			X			Alto	3
Acceso a los canales de distribución.	Bajo				X		Alto	4
Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Bajo					X	Alto	5
Barreras de entrada	Bajo						Alto	4.50

Nota: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026.

Las barreras de entrada son altas, lo que reduce la amenaza de nuevos competidores y hace que la industria resulte atractiva.

2.3 Rivalidad entre competidores: Medio

La industria de vehículos eléctricos en Estados Unidos presenta un crecimiento sostenido que incrementa su atractivo; sin embargo, también se caracteriza por una elevada rivalidad competitiva debido a la presencia de fabricantes consolidados y empresas globales con importantes recursos financieros, tecnológicos y comerciales. Asimismo, los altos costos fijos asociados a producción, investigación, desarrollo tecnológico e infraestructura generan presión constante por alcanzar mayores volúmenes de venta y participación de mercado.

Por otro lado, la diferenciación de productos y el posicionamiento de marca contribuyen parcialmente a reducir la competencia directa entre empresas. No obstante, las barreras de salida y las estrategias agresivas de expansión y crecimiento de largo plazo mantienen una alta intensidad competitiva dentro del sector. En la Tabla 8 se presentan las principales determinantes de la rivalidad de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos, evaluando su nivel de atraktividad y su impacto sobre la competitividad del sector.

Tabla 8

Intensidad de la rivalidad

Determinantes de las barreras de entrada	Magnitud poco atractiva	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Magnitud atractiva	
Crecimiento de la industria	Bajo				X		Alto	4
Costos fijos	Alto		X				Bajo	2
Productos diferenciados	Bajo				X		Alto	4

Concentración y equilibrio de competidores	Bajo		X				Alto	2
Número de competidores	Alto		X				Bajo	2
Vínculos corporativos de la empresa	Alto		X				Bajo	2
Barreras de salida	Alto		X				Bajo	2
Intensidad de la rivalidad	Alto						Bajo	2.6

Nota: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026.

La rivalidad competitiva es media, lo que genera una presión moderada sobre la industria y mantiene su atraktividad en un nivel medio.

2.4 Poder de negociación de los clientes: Bajo

Los compradores de la industria de vehículos eléctricos en Estados Unidos presentan un poder de negociación moderado debido a la amplia variedad de marcas y modelos disponibles en el mercado. Si bien los consumidores tienen acceso a información sobre características, precios y prestaciones de los vehículos, la diferenciación tecnológica, el posicionamiento de marca y la experiencia asociada a determinados fabricantes reducen parcialmente su capacidad de negociación.

Asimismo, existe un segmento de consumidores dispuesto a pagar precios más altos por vehículos premium sostenibles y tecnológicamente avanzados, especialmente cuando perciben atributos diferenciadores en diseño, innovación y sostenibilidad. Sin embargo, la disponibilidad de alternativas y los costos de adquisición continúan influyendo en las decisiones de compra. En la Tabla 9 se presentan las principales determinantes del poder de negociación de los compradores, evaluando su impacto sobre la atraktividad y competitividad de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos.

Tabla 9

Poder de negociación de los clientes

Determinantes de las barreras de entrada	Magnitud poco atractiva	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Magnitud atractiva	
Concentración del comprador	Alto					X	Bajo	5
Compra representa una parte considerable de los costos de adquisición	Alto			X			Bajo	3
Información del comprador	Alto			X			Bajo	3

Capacidad de integración vertical hacia atrás	Alto					X	Bajo	5
Costos de intercambio	Alto			X			Bajo	3
Diferenciación de productos	Alto				X		Bajo	4
Poder del Comprador	Alto						Bajo	3.8

Nota: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026.

En conclusión el poder de negociación de los compradores es bajo, lo que hace que la industria sea atractiva.

2.5 Poder de negociación de los proveedores: Alto

En la industria automotriz existen proveedores con alta concentración en segmentos estratégicos como semiconductores, baterías y componentes tecnológicos avanzados, lo que incrementa la dependencia de los fabricantes y eleva los costos de cambio. Muchos insumos deben cumplir estándares técnicos y de seguridad específicos, por lo que sustituir proveedores puede implicar rediseños, homologaciones y retrasos operativos. Además, componentes como chips, motores y sistemas electrónicos son fundamentales para el desempeño y calidad del vehículo final.

Sin embargo, en autopartes tradicionales existe una mayor cantidad de proveedores internacionales y los fabricantes automotrices mantienen cierto poder de negociación gracias a sus altos volúmenes de compra y contratos globales. Asimismo, la integración vertical completa por parte de proveedores resulta poco probable debido a las altas inversiones y complejidad de la industria automotriz. En la Tabla 10 se presentan las principales determinantes del poder de negociación de los proveedores, evaluando su impacto sobre la atractividad y competitividad de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos.

Tabla 10

Poder de negociación de los proveedores

Determinantes de las barreras de entrada	Magnitud poco atractiva	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Magnitud atractiva	
Concentración de proveedores	Alto		X				Bajo	2
Existen sustitutos	Bajo		X				Alto	2
Industria compradora importante	Bajo			X			Alto	3
Insumo importante	Alto	X					Bajo	1
Diferenciación del insumo o costos cambiantes	Alto			X			Bajo	3

Amenaza de integración vertical	Alto				X		Bajo	4
Poder del Proveedor	Bajo						Alto	2.5

Nota: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026.

El poder de negociación de los proveedores es medio, lo que hace que la atraktividad de la industria sea media.

2.6 Amenaza de sustitutos: Bajo

En la industria automotriz existen alternativas de movilidad como el transporte público, ride sharing, car sharing y micromovilidad. Sin embargo, estos sustitutos todavía no logran reemplazar completamente la experiencia, autonomía y comodidad que ofrece un automóvil propio, especialmente en un mercado como Estados Unidos donde el uso del vehículo sigue siendo predominante.

Además, muchos consumidores ya realizaron inversiones en financiamiento, seguros, mantenimiento y hábitos de uso asociados al automóvil, lo que reduce parcialmente la facilidad de sustitución. Aunque algunas alternativas presentan menores costos para trayectos urbanos, continúan existiendo limitaciones relacionadas con disponibilidad, tiempos y flexibilidad.

Por otro lado, factores como el confort, la tecnología, el estatus y la practicidad mantienen una preferencia importante por el vehículo propio. En el caso de Bull Automotive, estos atributos fortalecen la propuesta de valor frente a productos sustitutos, disminuyendo la propensión del comprador a reemplazar el automóvil por otras opciones de movilidad. En la Tabla 11 se presentan las principales determinantes de la amenaza de productos sustitutos, evaluando su impacto sobre la atraktividad y competitividad de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos.

Tabla 11

Amenaza de sustitutos

Determinantes de las barreras de entrada	Magnitud poco atractiva	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Magnitud atractiva	
Ratio precio - desempeño de los sustitutos	Bajo					X	Alto	5
Costos de intercambio	Bajo			X			Alto	3
Propensión del comprador a sustituir	Alto					X	Bajo	5
Amenaza de Sustitución	Alto						Bajo	4,3

Nota: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026.

La amenaza de productos sustitutos es baja, lo que reduce la presión sobre la industria y hace que resulte con alta atraktividad.

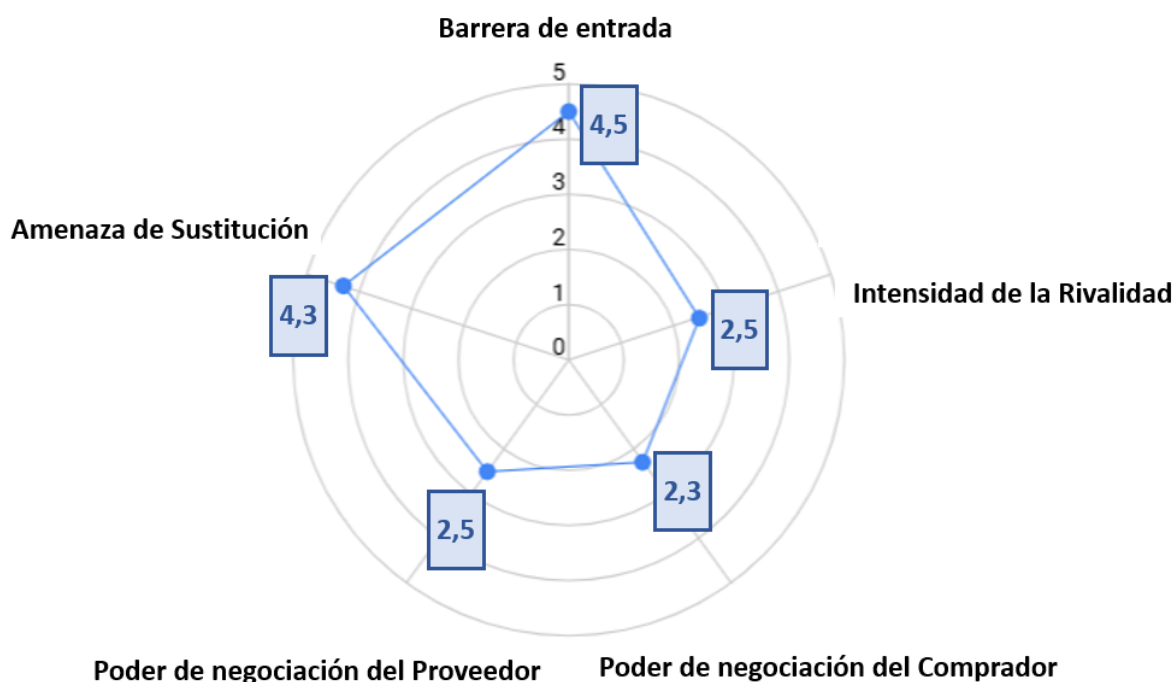
2.7 Atractividad del sector

La industria automotriz eléctrica en Estados Unidos presenta un nivel de atractividad favorable para Bull Automotive, principalmente debido a las altas barreras de entrada y a la baja amenaza de productos sustitutos, factores que dificultan el ingreso de nuevos competidores y mantienen la preferencia por el vehículo propio. Asimismo, el poder de negociación de los compradores y proveedores se mantiene en niveles moderados, generando una presión competitiva controlada sobre la industria.

Por otro lado, la rivalidad entre competidores presenta una intensidad media debido a la presencia de fabricantes consolidados y altos niveles de inversión en innovación y capacidad productiva. En la Figura 1 se presenta el resumen de las cinco fuerzas de Porter y el nivel de atractividad asociado a cada una de ellas dentro de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos. En términos generales, la industria resulta atractiva para Bull Automotive.

Figura 1

Las 5 fuerzas de Porter en la industria automotriz estadounidense



Fuente: Michael Porter (1980). Elaboración propia 2026

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar y evaluar las principales oportunidades y amenazas provenientes del macroentorno y de la industria automotriz eléctrica en Estados Unidos. Para su elaboración se consideraron los factores externos más relevantes identificados en el análisis PESTELG y en el análisis de la industria,

evaluando su impacto sobre el sector y la capacidad de respuesta estratégica de Bull Automotive. Entre los principales factores destacan los incentivos a la manufactura local, el crecimiento del mercado EV, el desarrollo de infraestructura de carga y las presiones competitivas y regulatorias propias de la industria automotriz eléctrica.

Tabla 12
Matriz EFE

Factores externos clave	Categoría	Peso	Tipo	Calificación	Ponderado
Aranceles a vehículos eléctricos importados desde China.	Macroentorno – Político legal	0.07	O	4	0.28
Eliminación de subsidios directos a la compra de vehículos eléctricos mediante la OBBBA.	Macroentorno – Político legal	0.04	A	2	0.08
Deducción inmediata del 100% de inversiones en manufactura e I+D mediante la OBBBA.	Macroentorno – Político legal	0.9	O	4	0.36
Crecimiento del PBI estadounidense.	Macroentorno – Económico	0.05	O	3	0.15
Inflación y presión sobre el poder adquisitivo en EE.UU.	Macroentorno – Económico	0.05	A	2	0.1
Reducción de tasas de interés por la FED	Macroentorno – Económico	0.05	O	3	0.15
Alta dependencia del automóvil privado en Estados Unidos.	Macroentorno – Sociocultural	0.05	O	3	0.15
Preferencia por marcas con propósito y sostenibilidad.	Macroentorno – Sociocultural	0.06	O	3	0.18
Desarrollo de infraestructura de carga rápida.	Macroentorno – Tecnológico	0.07	O	3	0.21
Complejidad tecnológica e inversión requerida en I+D	Macroentorno – Tecnológico	0.05	A	2	0.1
Inversión en manufactura de vehículos eléctricos y baterías en Estados Unidos	Macroentorno – Tecnológico	0.06	O	3	0.18
Compromisos globales de reducción de emisiones (International Energy Agency).	Macroentorno – Ambiental	0.05	O	3	0.15
Mayor presión sobre trazabilidad y reciclaje de baterías.	Macroentorno – Ambiental	0.04	A	2	0.08
Expansión global de inversiones en infraestructura y manufactura EV.	Macroentorno – Global	0.05	O	3	0.15
Tensiones comerciales internacionales y políticas proteccionistas.	Macroentorno – Global	0.05	A	2	0.1
Altas barreras de entrada en industria EV	Industria – Competidores potenciales	0.06	O	3	0.18
Poder de negociación de proveedores críticos	Industria – Proveedores	0.06	A	2	0.12
Rivalidad de Tesla, Rivian, Lucid y BYD	Industria – Rivalidad	0.05	A	2	0.1
TOTAL		1.00			2.82

Nota: Adaptado de CBO, s.f.

Como se observa en los resultados presentados en la Tabla 12, la Matriz EFE obtuvo un resultado de 2.82, lo que indica que Bull Automotive presenta una respuesta favorable frente al entorno externo. La empresa se beneficia de incentivos a la manufactura local, crecimiento

del mercado EV y tendencias orientadas a sostenibilidad. Sin embargo, persisten amenazas relacionadas con presión competitiva, proveedores críticos y tensiones comerciales internacionales. Se recomienda fortalecer la innovación y asegurar cadenas de suministro estratégicas para consolidar ventajas competitivas sostenibles.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este capítulo reúne información secundaria actualizada al 2024 de Estados Unidos para entender la dinámica del entorno, la estructura de la oferta y el comportamiento de la demanda, y así determinar las oportunidades de crecimiento para la empresa.

1. Objetivos de la investigación de mercado

El propósito de esta investigación de mercado es determinar las oportunidades concretas para Bull Automotive en el mercado estadounidense de vehículos eléctricos de lujo, identificando las condiciones estructurales, regulatorias y de consumo que lo sustentan. Los hallazgos permitirán sustentar este plan de negocio para el periodo 2026–2030 y orientar la toma de decisiones clave en materia de posicionamiento, segmentación y expansión comercial.

1.1 Del contexto del mercado

Como se mencionó anteriormente, el mercado de vehículos eléctricos en Estados Unidos atraviesa una etapa de expansión sostenida, impulsada por la innovación tecnológica, la infraestructura de carga en crecimiento y las políticas públicas que promueven la producción nacional. Se estima una CAGR del 17.86% del mercado en dólares para el período 2025–2029. (ver anexo 2 y anexo 3) (Mordor Intelligence, 2025c).

Dentro de este contexto general, el segmento de vehículos de lujo destaca por su dinamismo y rentabilidad. Este mercado presenta una baja concentración competitiva y está dominado por estrategias de diferenciación tecnológica y posicionamiento *premium*. A nivel regional, el mercado norteamericano de autos de lujo alcanzará los US\$ 211.3 billones al 2029. (Mordor Intelligence, 2025b). Este entorno crea condiciones propicias para que nuevos competidores con propuestas diferenciadas, como eSuv Bull Automotive, puedan posicionarse estratégicamente, combinando innovación, diseño y sostenibilidad como ejes centrales de su propuesta de valor.

2. Análisis de la oferta

La oferta de vehículos eléctricos de lujo en Estados Unidos refleja un mercado en proceso de consolidación, donde las marcas buscan diferenciarse a través de la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la experiencia digital. Más que una expansión en volumen, el crecimiento actual se caracteriza por la sofisticación del portafolio y la competencia por ofrecer productos con mayores y mejores características.

En este escenario, los fabricantes consolidados y los nuevos actores tecnológicos compiten por liderar la transición hacia una electromovilidad *premium*, integrando soluciones que combinen desempeño, eficiencia y valor ambiental en cada modelo.

2.1 Oferta del mercado de vehículos eléctricos de lujo

Durante 2024, las principales marcas de lujo consolidaron una oferta enfocada en vehículos eléctricos de alto rendimiento, priorizando autonomía, conectividad, sostenibilidad y producción local. Este proceso refleja la madurez del mercado estadounidense y el avance hacia modelos *premium* con tecnología avanzada y bajo impacto ambiental.

Las cinco marcas con mayor participación en el segmento fueron Tesla (28.70 %), BMW (18.81%), Mercedes-Benz (11.50%), Lexus (11.20%) y Audi (7.37%), concentrando más de dos tercios del mercado como se detalla en la Tabla 13. (ver anexo 4) (Von Busch, 2025)

Tabla 13

Participación de mercado de las principales marcas de vehículos eléctricos de lujo (Q4 2024)

Marca	Modelos clave (2024)	Tipo / Segmento	Participación de mercado (Q4 2024)	Cantidad de fábricas y ubicación
Tesla	Model Y, Model X, Model 3, Model S, Cybertruck	SUV / Pick-up	28.70%	2 plantas de ensamblaje: Fremont (California) y Gigafactory Texas (Austin). Producción de baterías y componentes en Nevada y Nueva York. (Tesla s.f.e).
BMW	iX, i4, i7	SUV / Sedán	18.81%	Fábrica de SUV eléctricos en Spartanburg (Carolina del Sur) y planta de baterías en Woodruff (Carolina del Sur) inaugurada en 2024 (BMW Group, s.f.).
Mercedes-Benz	EQE SUV, EQS SUV, EQE Sedán, EQS Sedán	SUV / Sedán	11.50%	Planta de ensamblaje de EV en Tuscaloosa (Alabama) + planta de baterías en Bibb County (Alabama) (Mercedes-Benz Group, s.f.).
Lexus	RZ 450e	SUV	11.20%	No produce EV en Estados Unidos; el RZ 450e se ensambla en Motomachi (Japón) y se importa al mercado estadounidense (Lexus, 2024).
Audi	Q8 e-tron, Q6 e-tron, e-tron GT	SUV / Coupé	7.37%	No tiene plantas EV en Estados Unidos; importa desde Europa y México. Evalúa producir en Volkswagen Chattanooga (Tennessee) ante nuevos aranceles (Audi USA, s.f.).
Lucid	Air, Gravity	SUV / Sedán	Participación en 2025	1 planta principal en Casa Grande (Arizona) (Lucid AMP-1) + expansión en curso (AMP-2). Capacidad $\approx$ 90 000 EV/año (Lucid Motors, s.f.b).
Rivian	R1S, R1T, R3	SUV / Pick-up / Crossover	Participación en 2025	1 planta en Normal (Illinois) (con capacidad de 150,000 EV por año) + proyecto de nueva planta en Stanton Springs (Georgia) para EV compactos R3 y R3X (Rivian, s.f.b).

Nota: Adaptado de Howard, 2025, p.21; Tesla s.f.e; BMW Group, s.f.; Mercedes-Benz Group, s.f.; Lexus, 2024; Audi USA, s.f.; Lucid Motors, s.f.b; Rivian, s.f.b.

A nivel competitivo, Tesla lidera por su capacidad de integración vertical y su red de carga propia, mientras que BMW y Mercedes-Benz destacan por su producción nacional y ecosistemas digitales avanzados. En paralelo, Lucid Motors y Rivian emergen como

competidores estadounidenses clave, con modelos que combinan lujo tecnológico y sostenibilidad, impulsando una nueva generación de SUV eléctricos *premium*.

La oferta actual refleja un entorno competitivo de alta innovación, en el que la diferenciación proviene de la capacidad de cada fabricante para integrar autonomía extendida, materiales sostenibles y experiencia digital, más que del simple desempeño mecánico o tamaño del vehículo. Este escenario abre una oportunidad estratégica para nuevas marcas que prioricen la producción local, el diseño de lujo y la responsabilidad ambiental como pilares de su propuesta de valor.

2.2 Competidores y líderes del mercado

El mercado estadounidense de vehículos eléctricos de lujo presenta una oferta cada vez más amplia, dominada por fabricantes consolidados y nuevas marcas tecnológicas que compiten en innovación, autonomía y experiencia digital, pero con escasas propuestas que integren de forma equilibrada lujo y sostenibilidad. Pese al crecimiento del segmento y la variedad de modelos disponibles, persiste un vacío competitivo en los SUV eléctricos de alta gama que combinen acabados *premium*, materiales sostenibles y autonomía extendida, dentro de un diseño amplio y confortable que mantenga la exclusividad propia del segmento. Los modelos tipo SUV/Crossover representaron el 55.71% del mercado norteamericano de autos de lujo, superando por primera vez la participación combinada de modelos sedán, *coupé* y *hatchback*. (ver anexo 5) (Mordor Intelligence, 2025b). Esta tendencia evidencia una preferencia por SUV eléctricos sofisticados, sostenibles y de mayor tamaño, donde la diferenciación ya no depende solo del desempeño o potencia, sino de la capacidad de las marcas por fusionar diseño de lujo, innovación tecnológica y compromiso ambiental.

Tesla mantiene una posición dominante en el segmento de lujo eléctrico gracias a una estrategia basada en integración vertical, capacidad de producción, eficiencia y una red propia de carga (*Supercharger*). Su portafolio, encabezado por el Model Y (Tesla, s.f.a) y el Model X (Tesla, s.f.b), cubre desde SUV compactos hasta modelos de tres filas con estilo deportivo, complementados con la *pickup* Cybertruck (Tesla, s.f.c), orientada a un público más aventurero. Esta combinación le otorga una cobertura casi total del espectro *premium* eléctrico, aunque sus modelos tienden a priorizar el rendimiento y la tecnología sobre el confort (Tesla, s.f.d).

Por su parte, BMW ha consolidado su presencia con una línea eléctrica enfocada en el lujo clásico europeo y la calidad de conducción. Modelos como los de la serie i (i4, iX) priorizan el diseño sofisticado, la eficiencia y la conectividad, manteniendo el ADN de la marca con un enfoque en innovación y sostenibilidad (BMW, s.f.a).

Mercedes-Benz, en tanto, ha trasladado su tradición de refinamiento al mundo eléctrico con la gama EQ, caracterizada por interiores de alto nivel, conducción asistida avanzada (MBUX Hyperscreen) y una oferta que combina modelos sedán y SUV de lujo (Mercedes-Benz USA, s.f.a). Entre las nuevas marcas, Lucid Motors y Rivian se han posicionado como jugadores estratégicos dentro del segmento. Lucid apunta al lujo tecnológico con su sedán Air y el SUV Gravity, ambos con autonomías que superan las 400 millas y un diseño minimalista dirigido al consumidor sofisticado (Lucid Motors, s.f.a). En contraste, Rivian ofrece una visión distinta del lujo, más asociada a la aventura y la sostenibilidad. Sus modelos R1S y R1T fusionan potencia, robustez y prestaciones todoterreno, atrayendo a usuarios que valoran tanto la funcionalidad como la innovación (Rivian, s.f.a).

Los reportes de Experian (Q4 2024 y Q2 2025) (Von Busch, 2025 y Howard, 2025, respectivamente) evidencian una madurez creciente del segmento de vehículos eléctricos *Exotic & Luxury*, donde Tesla conserva el liderazgo, pero el resto de los fabricantes han logrado consolidar su participación con propuestas diferenciadas. El mercado muestra una estructura más diversificada, con una convergencia entre lujo, sostenibilidad y tecnología, y un entorno competitivo donde la innovación constante es la principal ventaja estratégica.

2.3 Mapeo de productos SUV eléctricos de lujo

El análisis de los vehículos comercializados durante 2024 confirma esta tendencia: los SUV eléctricos *premium* se consolidan como los de mayor crecimiento dentro del mercado de lujo. Este cambio responde a nuevas preferencias del consumidor, que busca vehículos eléctricos más amplios y funcionales, con mayor autonomía, conectividad y sostenibilidad.

De acuerdo con los reportes de Experian Automotive Consumer Trends Market (Q4 2024) y Experian Velocity (Q2 2025) (Darley, 2025), el liderazgo del segmento se mantiene en manos de Tesla, seguida por marcas europeas consolidadas (BMW, Mercedes-Benz y Audi) y nuevos competidores tecnológicos como Lucid Motors y Rivian. cuyos principales modelos y características se resumen en la Tabla 14.

Tabla 14
Modelos SUV eléctricos de lujo en Estados Unidos (2024-2025)

Marca - modelo	Tipo de carrocería	Participación (2024/2025)	Rango de precios (US\$)	Características
Tesla - Model Y	SUV Compacto	≈ 40 % (2025)	43,990 – 52,990	Autonomía de 321 mi. Aceleración 0–60 mph en 3.5 s. Tracción dual AWD. Pantalla central de 15". Carga rápida (hasta 160 mi en 15 min) (Tesla, s.f.a).
Tesla - Model X	SUV Grande (3 filas)	≈ 2 % (2025)	79,990 – 94,990	Autonomía de 335-352 mi. Aceleración 0–60 mph en 2.5 s. Puertas Falcon Wing. Capacidad para 7 pasajeros (Tesla, s.f.b).

Mercedes-Benz - EQB 250	SUV Mediano	≈ 1.16 % (2025)	53-050 - 77,900	Autonomía de 250 mi. Aceleración 0–60 mph en 8.5 s. Capacidad de carga 25.9-61.8 cu ft. Sistema MBUX con asistencia avanzada. (Mercedes-Benz USA, s.f.b).
Audi - SQ6 e-tron	SUV mediano	≈ 2 % (2025)	72,900 – 85,405	Autonomía de 275 mi. Aceleración 0–60 mph en 4.1 s. Carga rápida DC (170 kW, 21 min). Interior <i>premium</i> con iluminación ambiental avanzada (Audi USA, s.f.).
Lucid - Gravity	SUV Grande (3 filas)	Lanzamiento 2024–25	80,000 – 120,000	Autonomía superior a 450 mi. Aceleración 0–60 mph en 3.4 s. 7 asientos. Carga ultrarrápida (300 mi en 11 min) (Lucid Motors, s.f.b).
Rivian - R1S	SUV off-road	≈ 2.9 % (2025)	76,990 – 121,990	Autonomía de 410 mi. Aceleración 0–60 mph en 2.6 s. Tracción integral AWD. Cuádruple motor. Diseño <i>off-road premium</i> (Rivian, s.f.b).

Nota: Adaptado de Tesla, s.f.a, s.f.b; Mercedes-Benz USA, s.f.b; Audi USA, s.f.; Lucid Motors, s.f.b; Rivian, s.f.b.

Los datos confirman que el Tesla Model Y domina ampliamente el segmento (≈40% de participación), seguido por modelos de tres filas como el Model X y el próximo Lucid Gravity, que apuntan al nicho familiar *premium*. A su vez, Rivian refuerza la categoría SUV *off-road* con el R1S, mientras que Mercedes-Benz EQB 250 y Audi SQ6 e-tron representan el lujo europeo adaptado a la nueva era eléctrica. Asimismo, en el Anexo 6 se presenta un mapeo extendido con otros tipos de modelos eléctricos y sus principales especificaciones técnicas, así como sus porcentajes de participación en los últimos años en el anexo 7 y 8.

En síntesis, el mercado de vehículos eléctricos de lujo muestra una evolución estructural hacia SUV familiares y multifuncionales, donde convergen desempeño, tecnología y sostenibilidad. Sin embargo, aún existe un vacío competitivo en el segmento de SUV eléctricos de mayor tamaño con tres filas, capaces de integrar confort, autonomía y funcionalidad para consumidores *millennials* con estilos de vida activos. Actualmente solo hay dos modelos con estas características de tamaño, brecha que es una oportunidad estratégica para Bull Automotive, que puede posicionarse con un modelo de este tipo diseñado bajo los principios de autonomía extendida, conectividad integral y diseño sostenible fabricado localmente.

2.4 Tendencias tecnológicas

El mercado de vehículos eléctricos de lujo en Estados Unidos atraviesa una transformación tecnológica acelerada, impulsada por la digitalización, la autonomía extendida y la sostenibilidad. Las innovaciones ya no se centran únicamente en el rendimiento del motor, sino en ofrecer una experiencia integral y conectada, donde el vehículo se convierte en una extensión inteligente del usuario.

La autonomía superior a las 350 millas por carga y la carga ultrarrápida, posible gracias a arquitecturas de 800 voltios y sistemas como el del Lucid Air o el Porsche Taycan, se han convertido en estándares del segmento *premium* (Gluckman, 2025). Del mismo modo, la

adopción del conector NACS (SAE J3400) por parte de marcas como BMW, Mercedes-Benz y GM ha estandarizado la red de carga en torno al ecosistema Tesla Supercharger, eliminando una de las principales barreras para la expansión del mercado (SAE International, 2024).

La conectividad digital también marca el rumbo del lujo eléctrico. Los vehículos definidos por *software* (SDV) incorporan actualizaciones remotas (OTA), asistentes de voz basados en inteligencia artificial y personalización del sistema operativo, mejorando la seguridad y la experiencia del usuario. Tesla, Mercedes-Benz y BMW ya ofrecen estas funciones, integrando modelos de suscripción digital para servicios posventa (Tesla, s.f.d).

Fabricantes como Tesla, Ford y Lucid han ampliado su capacidad productiva local, impulsando cadenas de suministro más sostenibles y reduciendo la dependencia de componentes asiáticos. Asimismo, la utilización de materiales reciclados, tapicerías veganas y procesos de baja huella de carbono se ha convertido en un atributo de valor clave para el consumidor de lujo (Lucid Motors, s.f.a; BMW, s.f.a).

Finalmente, se observa una creciente demanda por SUV eléctricos de tres filas, que combinan espacio, confort y conectividad avanzada, como el Tesla Model X o el Lucid Gravity, reflejando la búsqueda del lujo funcional por parte de los *millennials* con familias y estilos de vida activos.

3. Análisis de la demanda

3.1 Demanda del mercado de vehículos eléctricos

La demanda de vehículos eléctricos en Estados Unidos ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años, reflejando una transición significativa hacia tecnologías de transporte más sostenibles. Según datos recientes del EEI (2024), el parque automotor de vehículos eléctricos pasó de 1 millón de unidades acumuladas en 2018 a aproximadamente 4.8 millones en 2023, con ventas anuales que superaron 1.4 millones de vehículos. Este crecimiento responde tanto a la creciente oferta de modelos eléctricos y híbridos enchufables, como a las políticas públicas que facilitan la adopción, destacándose la Ley de Inversión en Infraestructura y Empleos (IIJA), que asigna fondos sustanciales para el desarrollo de infraestructura de carga, elemento crítico para la expansión del mercado. En este apartado se explicarán las tendencias de consumo, el perfil del consumidor y el mercado meta con la finalidad de aterrizar una demanda proyectada.

3.2 Tendencia de consumo

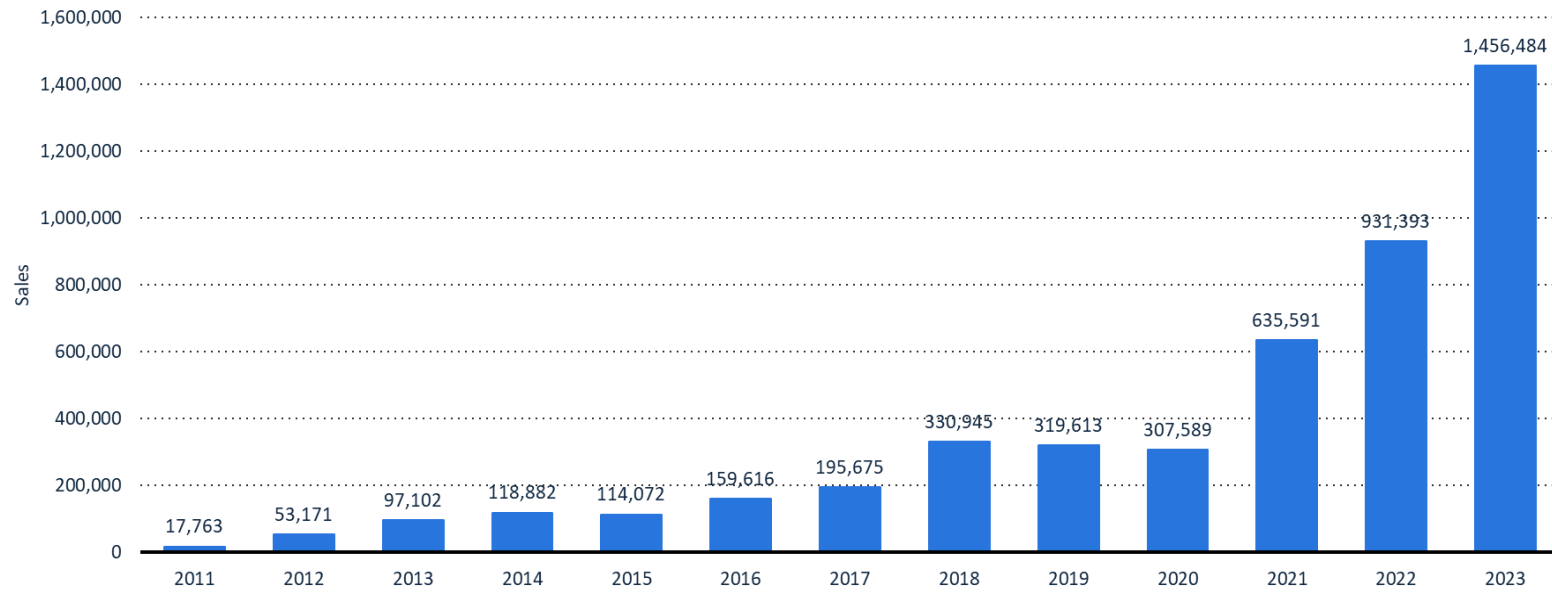
Durante la última década, el mercado automotriz de Estados Unidos ha evidenciado una transición sostenida hacia la adopción de vehículos eléctricos, reflejando un cambio estructural en las preferencias y comportamientos de los consumidores. Esta tendencia se intensificó de

manera significativa en el año 2023 cuando, por primera vez, las ventas de vehículos eléctricos de batería (BEV) superaron el millón de unidades. Este hito no solo marca una aceleración en la penetración de esta tecnología, sino que también consolida su posición dentro del mercado de vehículos livianos, tal como se observa en la Figura 2.

El crecimiento de la adopción de vehículos eléctricos está impulsado por múltiples factores. Entre los más relevantes se encuentran la implementación de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad, como incentivos fiscales a nivel estatal y federal, así como los avances tecnológicos en autonomía, eficiencia energética y desempeño. A ello se suma la expansión progresiva de la infraestructura de carga a lo largo del país, principalmente en California y Nueva York, como se muestra en la Figura 3.

Figura 2

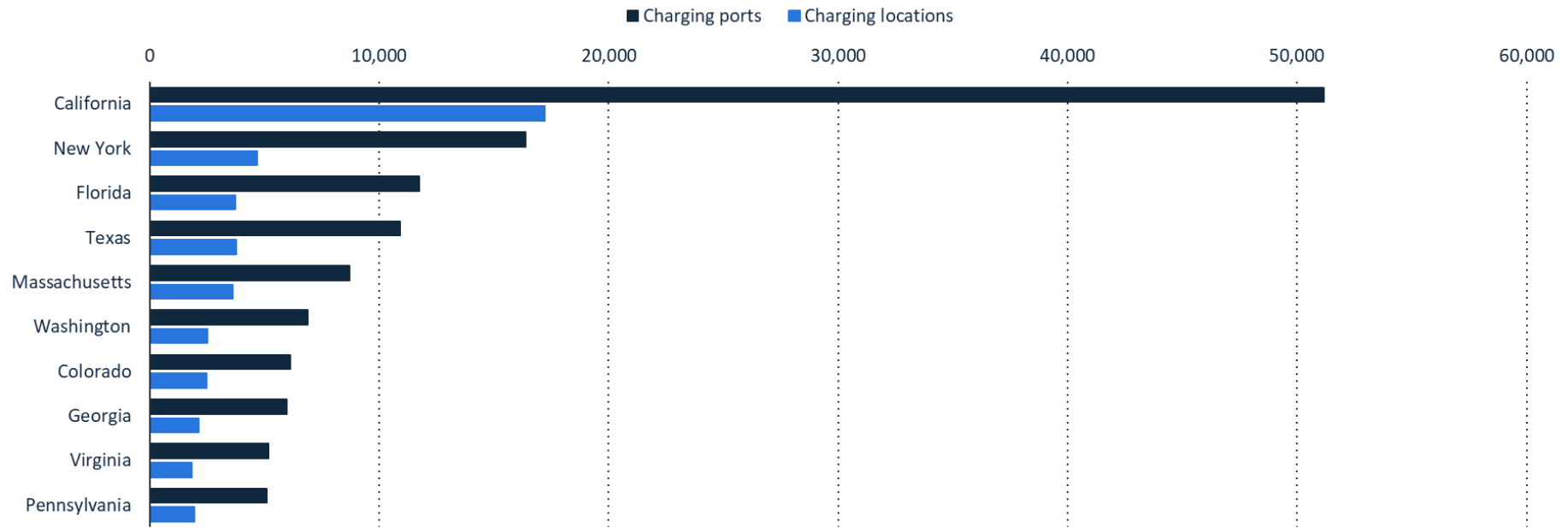
Venta de vehículos eléctricos en Estados Unidos



Nota: Adaptado de Statista, 2024a.

Figura 3

Puntos de carga en principales estados de Estados Unidos



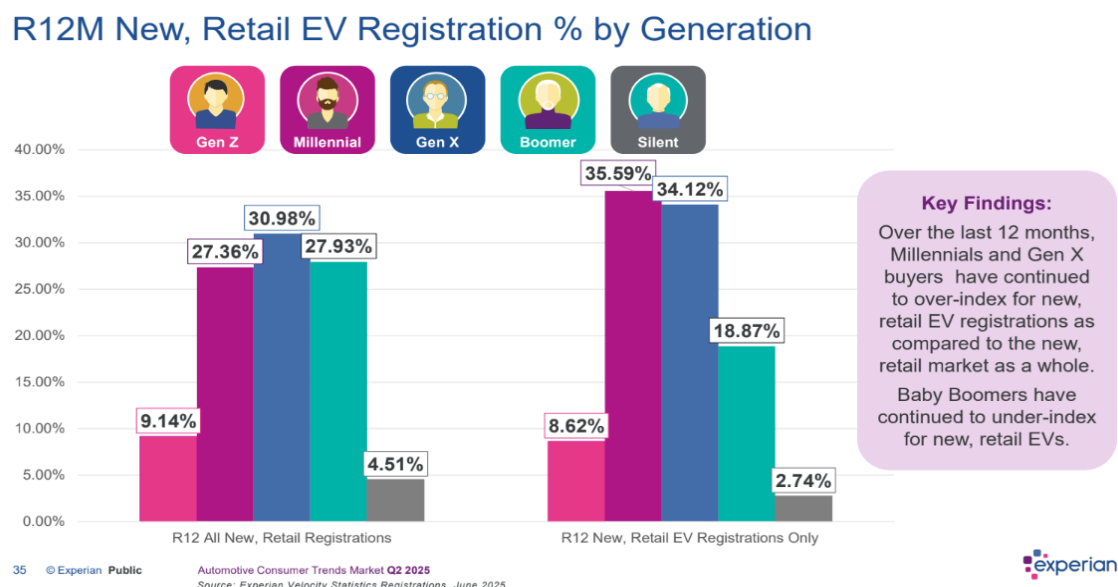
Nota: Adaptado de Statista, 2024a.

3.3 Perfil del consumidor

De acuerdo con la investigación realizada por Experian (Howard, 2025) titulada “Automotive Consumer Trends & Analysis”, el perfil del consumidor de vehículos en Estados Unidos se configura a partir de características demográficas, socioeconómicas y actitudinales claramente definidas. La Figura 4 evidencia que los millennials concentran la mayor participación en los nuevos registros de vehículos eléctricos con el 35.59%, seguidos por la generación X (34.12%) y los *boomers* (18.87%), mientras que la generación Z representa el 8.62% y la generación silenciosa el 2.74%.

Figura 4

Participación por generación en nuevos registros de vehículos eléctricos (R12M)



Nota: Tomado de Von Busch, 2025.

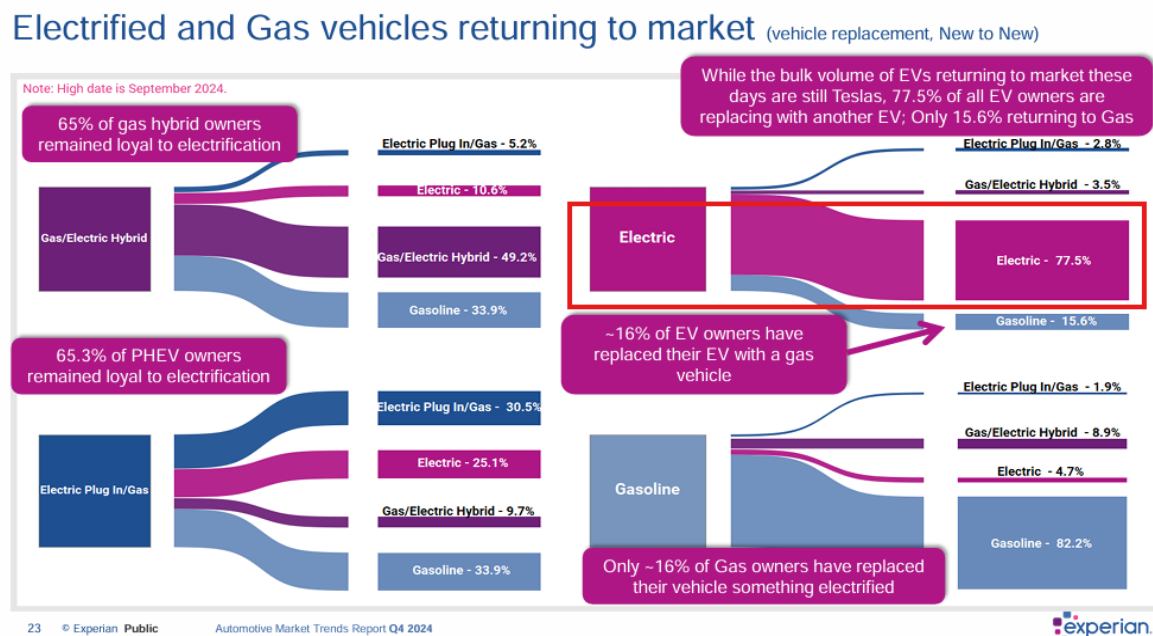
Los *millennials* destacan como el grupo que más adquiere vehículos eléctricos, comportamiento que refleja su mayor adopción de tecnologías sostenibles y su rol creciente en la transición hacia la electromovilidad. Este segmento, en su mayoría entre los 29 y 44 años, se encuentra en etapas de consolidación profesional y familiar, lo que incrementa su capacidad adquisitiva y disposición a invertir en movilidad sustentable. En términos de vivienda, el 62% de los usuarios son propietarios de sus hogares y el 68% reside en viviendas unifamiliares (Statista, 2024a), condiciones que facilitan la instalación de infraestructura de carga domiciliaria, un factor determinante en la decisión de compra de un vehículo eléctrico.

Geográficamente, la mayor concentración de estos consumidores se localiza en grandes ciudades y áreas metropolitanas, donde existe una infraestructura de carga más desarrollada y políticas estatales que promueven activamente la transición hacia la electromovilidad. Además, es importante resaltar que, según Experian (Von Busch, 2025), el 78% de los propietarios de

vehículos eléctricos que han vuelto al mercado en los últimos 12 meses han reemplazado su vehículo por otro eléctrico, lo que sugiere un alto nivel de fidelización a esta tecnología, tal como se refleja en la Figura 5.

Figura 5

Fidelidad de los propietarios de vehículos eléctricos al reemplazar su vehículo

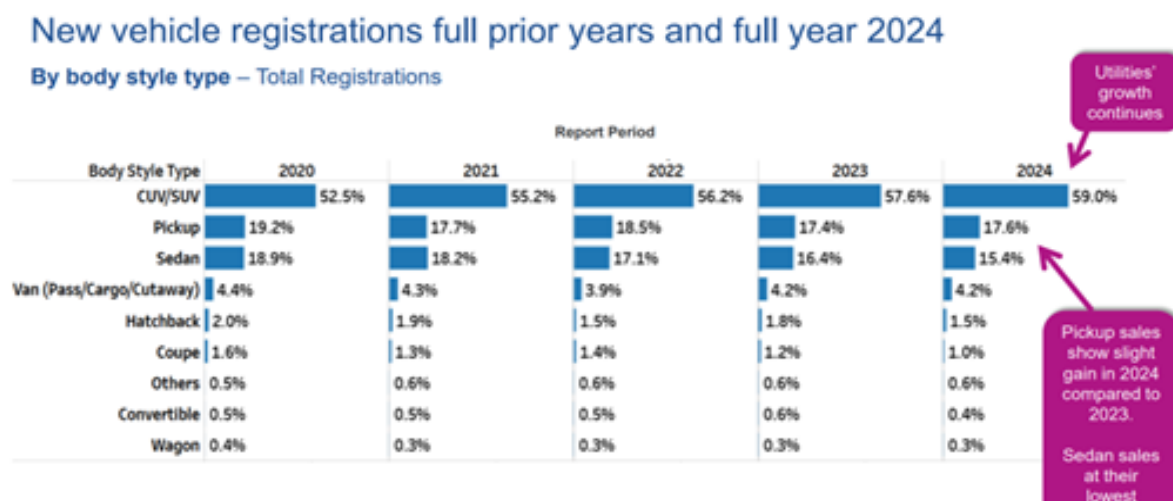


Nota: Tomado de Von Busch, 2025.

Asimismo, el mercado estadounidense muestra una preferencia creciente por vehículos de mayor tamaño y funcionalidad. La Figura 6 evidencia que el 59% de los nuevos registros de vehículos en 2024 corresponde a carrocerías tipo CUV o SUV, consolidando este segmento como el de mayor participación dentro del mercado automotriz. Esta tendencia responde a consumidores que priorizan espacio, confort, autonomía y versatilidad, especialmente en segmentos familiares y de ingresos medios-altos.

Figura 6

Evolución de los registros de vehículos nuevos por tipo de carrocería (2020–2024)



Nota: Tomado de Howard, 2025.

En ese sentido, se puede concluir que el consumidor de carros eléctricos de Estados Unidos muestra una clara inclinación hacia SUV tecnológicos, amplios y sostenibles, tendencia que representa una oportunidad estratégica para propuestas premium orientadas a movilidad familiar y conectada.

3.3.1 Millennials en Estados Unidos

Según la investigación antes mencionada, la generación *millennial* (nacidos entre 1981 y 1996) constituye uno de los segmentos más influyentes del mercado estadounidense, tanto por su peso demográfico como por sus rasgos socioculturales distintivos. Se trata de una cohorte altamente educada, diversa y tecnológicamente competente, que demuestra una fuerte disposición al cambio y una orientación hacia el consumo consciente. Entre sus principales valores destacan la sostenibilidad, la autenticidad y el equilibrio entre la vida profesional y personal. Estos factores inciden directamente en sus decisiones de compra, privilegiando marcas socialmente responsables y experiencias significativas. Asimismo, su constante interacción con plataformas digitales y redes sociales los convierte en un público particularmente receptivo al marketing experiencial y personalizado.

En este contexto, los *millennials* se perfilan como adoptantes naturales de vehículos eléctricos, alineando sus valores éticos con soluciones de movilidad sostenibles. Su interés en la innovación tecnológica, la eficiencia energética y el diseño moderno coincide con las características de este tipo de vehículos. Además, su perfil sociodemográfico coincide con el del usuario típico de vehículos eléctricos: adultos entre 29 y 44 años, con altos niveles de ingreso y formación académica avanzada, residentes principalmente en zonas urbanas con

acceso a infraestructura de carga. Para los *millennials*, los vehículos eléctricos no solo representan una elección funcional, sino también una afirmación de identidad como consumidores responsables y ambientalmente comprometidos.

3.4 Mapa geográfico de consumidores

Con el objetivo de definir las zonas geográficas prioritarias para la introducción de vehículos eléctricos en el mercado estadounidense, se ha desarrollado un análisis secuencial que considera seis niveles: mercado poblacional, mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo, mercado objetivo y mercado meta. Este análisis se realizó con el último censo hecho en Estados Unidos en el año 2023.

3.4.1 Mercado poblacional

Estados Unidos cuenta con un total de 331.5 millones de habitantes, distribuidos entre sus 50 estados. Dentro de este contexto, California concentra la mayor proporción de la población nacional con 11.9% (39.6 millones de habitantes), seguida por Texas con 8.8% (29.1 millones), Florida con 6.5% (21.5 millones) y Nueva York con 6.1% (20.2 millones). En conjunto, estos cuatro estados reúnen más de un tercio de la población del país, configurando una base demográfica clave para el análisis posterior de segmentos específicos del mercado estadounidense (U.S. Census Bureau, s.f.a) (ver anexo 9).

3.4.2 Mercado potencial

Se considera como población potencial a los consumidores pertenecientes a la generación *millennial*, identificada por Statista y Experian como la más predispuesta a adoptar tecnologías eléctricas de movilidad. Dentro de este grupo, California concentra la mayor población con más de 11.1 millones, seguida por Texas con 8.7 millones, Florida con 5.7 millones y Nueva York con 5.2 millones. En menor medida destacan Washington, con 2.3 millones, y New Jersey, con 2.4 millones, consolidándose como los posibles mercados potenciales para la expansión de Bull Automotive en Estados Unidos (U.S. Census Bureau, s.f.a).

3.4.3 Mercado disponible

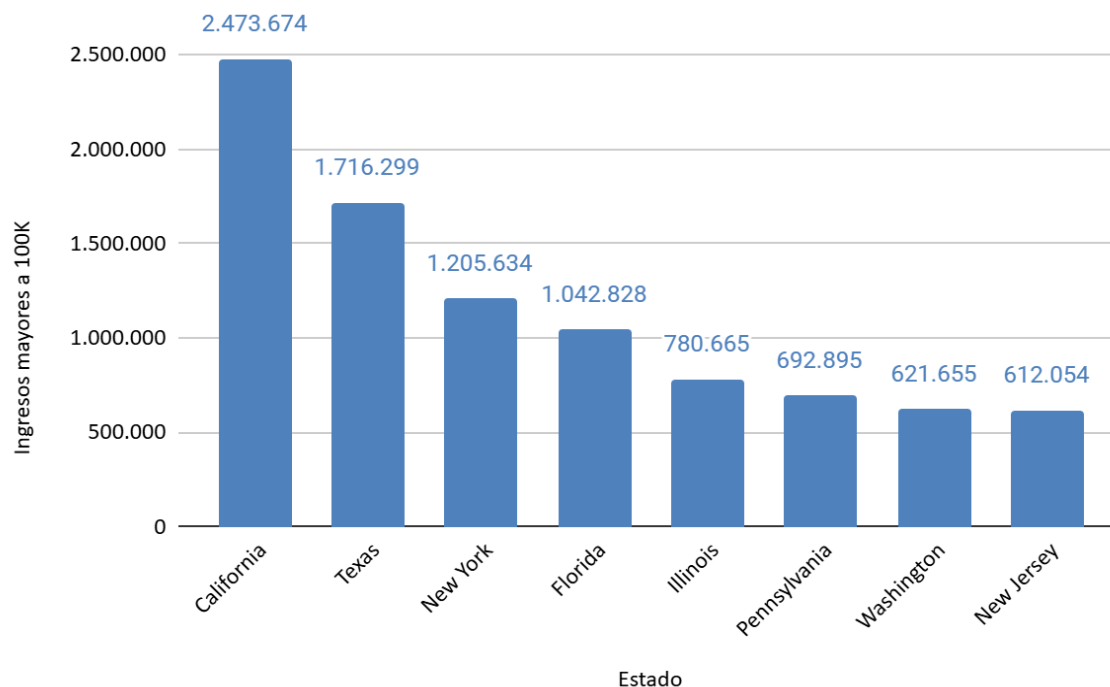
Dentro del grupo anterior se identifica a los *millennials* con ingresos anuales superiores a US\$ 100,000, segmento con alta capacidad económica para la adquisición de vehículos eléctricos. California lidera este grupo con 2.47 millones de personas (13.1%), seguida por Texas con 1.72 millones (9.1%), Nueva York con 1.21 millones (6.4%) y Florida con 1.04 millones (5.5%). La distribución de este segmento por estados se presenta en la Figura 7.

Existen otros mercados con cantidades importantes de *millennials* con alto poder adquisitivo como Washington con 621,000 y Nueva Jersey con 613,000. Estos estados concentran la mayor proporción de consumidores con poder adquisitivo elevado, configurando un mercado

prioritario para estrategias de posicionamiento de vehículos eléctricos de gama alta (U.S. Census Bureau, s.f.b).

Figura 7

Millennials por estado con ingresos superiores a US\$ 100,000 en Estados Unidos



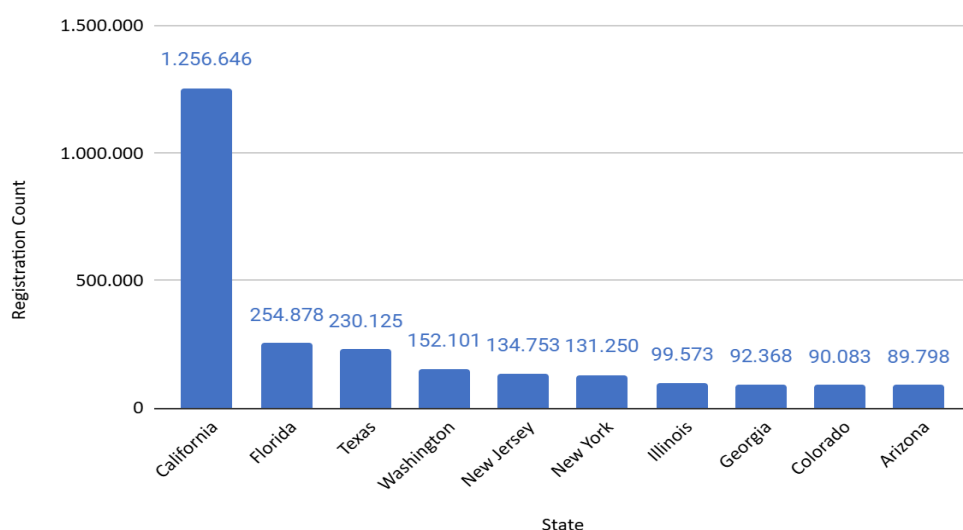
Nota: Adaptado de U.S. Census Bureau, s.f.b.

3.4.4 Mercado efectivo

Este segmento corresponde a los consumidores que ya han adquirido un vehículo eléctrico. En este aspecto, California presenta el ecosistema más desarrollado, con 1.26 millones de registros de BEV, lo que representa el 35.3% del total de registros en los estados analizados, manteniendo una amplia diferencia frente a los demás mercados, tal como se aprecia en la Figura 8. Le siguen Florida con 254,878 unidades (7.2%), Texas con 230,125 (6.5%), Washington con 152,101 (4.3%), Nueva Jersey con 134,753 (3.8%) y Nueva York con 131,250 (3.7%), consolidándose como los principales mercados de adopción de vehículos eléctricos en Estados Unidos.

Figura 8

Registros de vehículos eléctricos por estados en Estados Unidos



Nota: Adaptado de U.S. Department of Energy, s.f.

3.4.5 Mercado meta

El mercado meta se compone de *millennials* con ingresos anuales superiores a US\$ 100,000, residentes en los estados de California, Texas, Florida, Nueva York, Washington y Nueva Jersey que presentan tanto la capacidad económica como la disposición actitudinal para adquirir un vehículo eléctrico de lujo. Este grupo combina un alto poder adquisitivo, afinidad tecnológica y valores orientados a la sostenibilidad, lo que los convierte en los principales adoptantes de la movilidad eléctrica. California destaca como el mercado más maduro por su concentración de registros y ecosistema favorable, mientras que Texas y Florida evidencian una rápida expansión impulsada por la inversión en infraestructura y el crecimiento poblacional. Nueva York, por su parte, representa un punto estratégico en la costa este con consumidores urbanos y políticas ambientales progresivas. En conjunto, estos cuatro estados conforman el núcleo de consumidores con mayor potencial de conversión para la marca, alineados con su propuesta de valor centrada en la innovación, el rendimiento y la sostenibilidad.

3.5 Proyección de la demanda

Para aterrizar la proyección de la demanda al año 2030 se tomaron las siguientes premisas:

- Según el estudio realizado por US Department of Energy (s.f.), para el 2030 se proyectan tres escenarios sobre los vehículos eléctricos en circulación en los Estados Unidos. El escenario de baja adopción asume que habrá 30 millones de vehículos eléctricos de uso liviano en circulación para el año 2030; el escenario de adopción media proyecta 33

millones, mientras que el escenario de alta adopción estima 42 millones de PEV. Para la proyección se tomó como base el escenario más conservador. Bajo esta premisa se considera un CARG de 39%.

- Dentro del parque automotriz de vehículos eléctricos en Estados Unidos el 66.8% corresponde a SUV; de este volumen el 55.71% corresponde a autos de lujo (Mordor Intelligence, 2025c).
- Se consideró para el mercado objetivo a los *millennials* con mayor poder adquisitivo de los estados con mayor registro de carros eléctricos en el año 2024. Estos suman 7.7 millones de habitantes en Estados Unidos, segmentación que se resume en la Tabla 15.
- Asimismo, la estimación del mercado objetivo y la evolución proyectada de la demanda hacia el 2030 se presentan en la Tabla 16.

Tabla 15
Mercado meta

Estado	Universo Total	Millennials	Ingresos anuales mayores 100M\$
California	38,965,193	11,144,045	2,473,674
Florida	22,610,726	5,697,903	1,042,828
New York	19,571,216	5,284,228	1,205,634
Texas	30,503,301	8,754,447	1,716,299
Washington	7,812,880	2,320,425	621,655
New Jersey	9,290,841	2,415,619	612,054
Total	128,754,157	35,616,668	7,672,144
Participación	39%	40%	41%

Nota. Adaptado U.S. Census Bureau, s.f.b.

Tabla 16
Proyección de la demanda al 2030

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EV en circulación	4,092,200	5,704,118	7,950,969	11,082,856	15,448,394	21,533,516	30,015,568
SUV 67%	2,733,590	3,810,351	5,311,248	7,403,348	10,319,527	14,384,388	20,050,399
SUV Lujo 55%	1,522,883	2,122,746	2,958,896	4,124,405	5,749,008	8,013,543	11,170,077
Millennials 30%	456,865	636,824	887,669	1,237,322	1,724,703	2,404,063	3,351,023
Estados Objetivo 10%	46,459	64,759	90,267	125,823	175,385	244,469	340,765
Producción			9,979	14,939	20,956	33,016	39,115
Participación de Mercado Millenials			1.12%	1.21%	1.22%	1.37%	1.17%
Participación de Mercado Millenials			11.06%	11.87%	11.95%	13.50%	11.48%

Nota: Elaboración propia, 2026.

4. Conclusiones de la investigación de mercado

El análisis confirma un entorno favorable para la expansión del mercado de vehículos eléctricos de lujo en Estados Unidos. El sector muestra un crecimiento sostenido, impulsado por incentivos públicos, mayor infraestructura de carga y avances tecnológicos que facilitan la adopción y elevan las expectativas del consumidor en desempeño, sostenibilidad y servicio posventa. A nivel general, el mercado total de vehículos eléctricos proyecta una tasa de crecimiento anual de 17.86%, mientras que el segmento de autos de lujo mantiene un ritmo

estable de 9.41%, evidenciando el potencial de electrificación dentro del segmento *premium*. Si estos números se aterrizan en proyecciones de unidades al 2030, en un escenario conservador se espera que al cierre de ese periodo Estados Unidos llegue a 30 millones de vehículos eléctricos en circulación.

En la oferta de vehículos eléctricos de lujo Tesla conserva el liderazgo junto a marcas europeas consolidadas, y se evidencia el ingreso de nuevos competidores estadounidenses como Lucid y Rivian. Sin embargo, se mantiene una brecha en el SUV eléctrico de lujo, una categoría con demanda creciente que busca autonomía extendida, conectividad avanzada y diseño sostenible. Por el lado de la demanda, los *millennials* con ingresos mayores a US\$ 100,000 se consolidan como el grupo de mayor intención y recompra, priorizando sostenibilidad, estilo y tecnología. La preferencia hacia los modelos SUV ya supera el 55% del mercado de lujo norteamericano, lo que justifica la orientación de la empresa hacia este tipo de vehículo.

Geográficamente, California, Texas, Florida, Washington, Nueva Jersey y Nueva York concentran la mayor masa crítica del país en términos de parque automotor eléctrico, infraestructura de carga y poder adquisitivo, por lo que son los mercados prioritarios para el despliegue comercial. En conjunto, la combinación de una demanda en expansión, una oferta aún limitada en modelos familiares eléctricos y un entorno productivo favorable configura una oportunidad clara para el desarrollo local de SUV eléctricos de lujo, alineados con los valores y estilos de vida del consumidor *millennial* estadounidense.

CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO

1. Descripción del plan

El presente plan de negocio tiene como finalidad establecer la estrategia de eSuv Bull Automotive para ingresar al mercado estadounidense de vehículos eléctricos *premium*, de un SUV de lujo orientado al segmento *millennial* y de alto poder adquisitivo. Este plan se construye sobre la base de las capacidades actuales de Bull Automotive Inc., que cuenta con plantas en Estados Unidos, y que ha decidido aprovechar las condiciones favorables del mercado norteamericano: políticas arancelarias restrictivas hacia productos importados, apoyo gubernamental a la electromovilidad, y un cambio cultural hacia el consumo sostenible.

El horizonte de análisis del plan abarca el periodo 2026–2030, tiempo en el cual se prevé consolidar la producción local y escalar la participación de mercado. Además, el plan integra de manera transversal criterios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, con énfasis en reducción de huella de carbono, desarrollo de talento técnico local y fortalecimiento de la relación con comunidades.

2. Misión

Diseñar, producir y comercializar vehículos eléctricos e híbridos que integren tecnología, eficiencia y sostenibilidad, ofreciendo soluciones de movilidad adaptadas a las necesidades de los distintos mercados donde opera. eSuv Bull Automotive promueve la innovación continua y la responsabilidad ambiental como pilares de su crecimiento global, incorporando progresivamente líneas *premium* que redefinan el concepto de lujo sostenible.

3. Visión

Posicionarse al 2030 como una marca líder en el segmento de SUV eléctricas de lujo en Estados Unidos, reconocida por su innovación, seguridad y diseño orientado al usuario. eSuv Bull Automotive aspira a consolidarse como referente en la producción sostenible de vehículos eléctricos, ofreciendo una experiencia de conducción *premium* adaptada a las nuevas exigencias de movilidad limpia.

4. Valores

eSuv Bull Automotive fundamenta sus operaciones en valores que guían todas sus decisiones y acciones:

- **Innovación constante.** Se apuesta por la investigación continua y la incorporación de nuevas tecnologías, con énfasis en electromovilidad, conectividad y eficiencia energética. La innovación no se limita al producto, sino que abarca procesos de producción y modelos de negocio.

- **Sostenibilidad.** Se incorporan prácticas ambientales responsables en toda la cadena de valor. Esto incluye el uso de materiales reciclados en componentes clave como tapicería o interiores, el desarrollo de programas de reutilización de baterías y la transición hacia energía renovable en plantas de ensamblaje.
- **Excelencia y calidad.** Se trabaja bajo estándares de clase mundial, implementando controles rigurosos que aseguran un ratio mínimo de defectos. La calidad se entiende como un atributo transversal que refuerza tanto la propuesta de valor como la reputación de la marca.
- **Inclusión y diversidad.** Se trabaja bajo estándares de clase mundial, implementando controles rigurosos que aseguran un ratio mínimo de defectos. La calidad se entiende como un atributo transversal que refuerza tanto la propuesta de valor como la reputación de la marca.
- **Transparencia y ética.** Se mantienen políticas de cero tolerancia frente a prácticas de corrupción o explotación laboral. Todos los procesos internos y las relaciones con proveedores se enmarcan en los lineamientos ESG y son monitoreados mediante auditorías periódicas.

5. Objetivos del negocio

Los objetivos empresariales definen la dirección del proyecto y orientan sus esfuerzos hacia resultados sostenibles (Chiavenato, 2017). En el caso de Bull Automotive, estos objetivos se agrupan en tres dimensiones:

- **Rentabilidad.** Garantizar retornos financieros adecuados y una operación eficiente.
- **Crecimiento.** Consolidar la presencia de la marca en el mercado estadounidense de SUV eléctricos de lujo.
- **Sostenibilidad.** Integrar criterios ambientales y sociales que fortalezcan la propuesta de valor y aseguren legitimidad frente a clientes e inversionistas.

5.1 Objetivo general

Posicionar el modelo SUV como la mejor alternativa de alta gama para *millennials*.

5.2 Objetivos estratégicos

En coherencia con el objetivo general, los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad aseguran una hoja de ruta clara. Estos permiten no solo garantizar retornos financieros, sino también consolidar la marca en el mercado estadounidense y diferenciarla a través de la innovación y el compromiso ambiental.

5.2.1 Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar un margen EBITDA mayor al 5% al cierre del 2030.
- Incrementar paulatinamente la utilidad neta del negocio hasta alcanzar mínimo 4% al cierre del 2030.

5.2.2 Objetivos de crecimiento

- Lograr ventas mayores a 35,000 unidades del nuevo SUV eléctrico al 2030.
- Lograr una participación de mercado de vehículos eléctricos de lujo en el público objetivo de 10% en el 2030.

5.2.3 Objetivos de sostenibilidad

- Disminuir la huella de carbono del nuevo modelo en un 25% respecto a modelos actuales equivalentes.
- Destinar el 5% de ingresos anuales en I+D para lograr mejoras tecnológicas en el SUV.
- Lograr autosuficiencia productiva de vehículos eléctricos fabricados en Estados Unidos para 2030.

6. Lienzo de propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor de eSuv Bull Automotive se basa en el modelo de Osterwalder y Pigneur (2011), que define la propuesta de valor como el elemento central del modelo de negocio al vincular las necesidades del cliente con los productos y servicios ofrecidos. Según los autores, su propósito es identificar las frustraciones, expectativas y aspiraciones del consumidor para diseñar soluciones que generen valor tangible y emocional (Osterwalder y Pigneur, 2011), elementos que se desarrollan en el lienzo presentado en la Figura 9.

En este sentido, eSuv Bull Automotive adopta un enfoque centrado en el cliente a partir de sus dolores y alegrías para diseñar soluciones coherentes. En el segmento *millennial* de alto poder adquisitivo en Estados Unidos, los dolores más relevantes son la ansiedad por autonomía, la disponibilidad de carga rápida, la incertidumbre sobre durabilidad/depreciación de batería, la postventa poco especializada y la escasa personalización estética. Las ganancias buscadas son estatus y diseño distintivo, conveniencia digital de punta a punta, costos de mantenimiento inferiores a la combustión, experiencias de comunidad y sostenibilidad verificable.

La propuesta se materializa a través de compra y gestión 100% digital con trazabilidad, postventa ágil (mantenimiento predictivo, garantías claras) y un ecosistema de experiencias (membresías, eventos, alianzas) que refuerza pertenencia y valor percibido. Tal como sostienen Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor debe ser capaz de “resolver los problemas de los clientes o satisfacer sus necesidades mediante un conjunto coherente de productos y

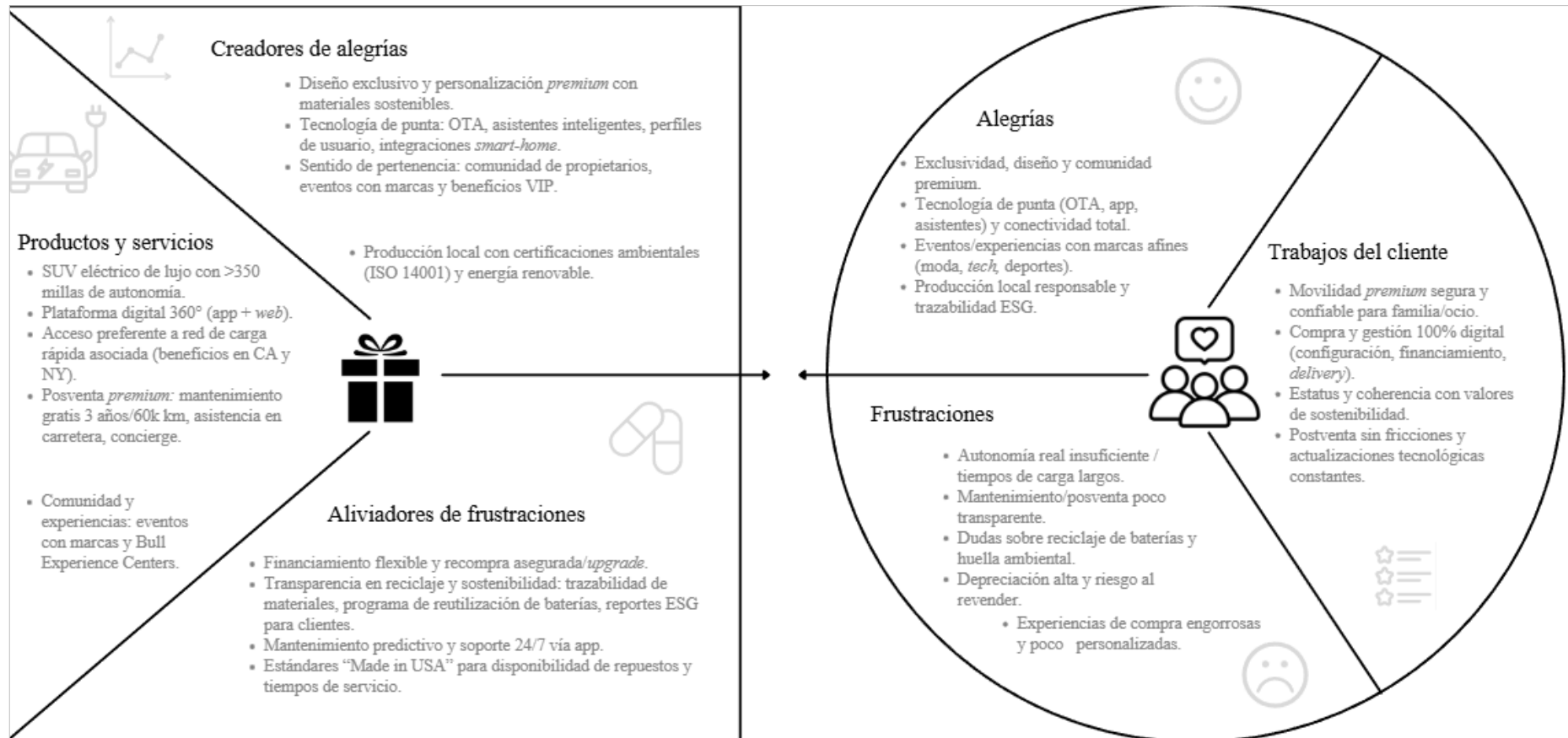
servicios”, objetivo que Bull traduce en una experiencia aspiracional alineada con innovación, diseño y sostenibilidad, tal como se desarrolla en la Figura 9.

7. Modelo de negocio

Luego de la evaluación de la demanda en Estados Unidos y la oportunidad de negocio identificada, se construyó el siguiente modelo de negocio, el cual se resume mediante el Modelo Canvas presentado en la Figura 10.

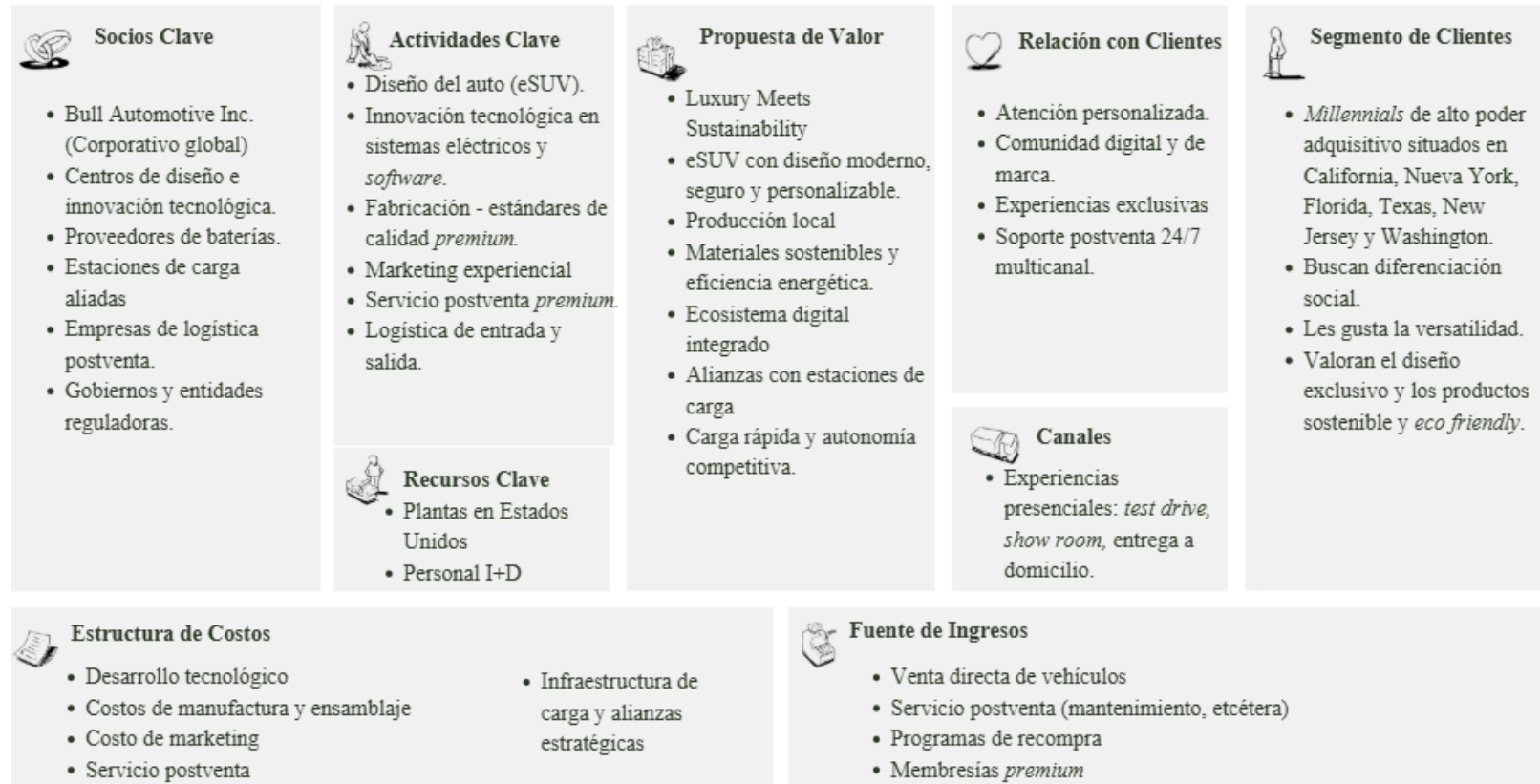
Figura 9

El lienzo de propuesta de valor de Bull Automotive



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Figura 10
Modelo Canvas



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

8. Cadena de valor

La cadena de valor de eSuv Bull Automotive ha sido diseñada para fortalecer su posicionamiento como fabricante de SUV eléctricos de lujo, integrando innovación tecnológica, sostenibilidad y experiencia del cliente como pilares estratégicos. Esta estructura busca optimizar cada etapa, desde la adquisición de componentes hasta la postventa, y generar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de Estados Unidos, conforme a los objetivos definidos para el periodo 2026–2030.

La cadena de valor considera tanto las actividades primarias, que impactan directamente en la creación de valor para el cliente, como las actividades de soporte, que garantizan la eficiencia operativa, la calidad del producto y la diferenciación de marca, aspectos que se integran en la estructura presentada en la Figura 11.

Figura 11

Cadena de valor



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

8.1 Actividades primarias

La producción inicial del modelo de eSuv Bull Automotive se realizará en la planta de California, seleccionada por su ubicación estratégica para el inicio de operaciones. Dicha instalación será adaptada para la fabricación exclusiva de vehículos 100% eléctricos.

- **Logística interna.** Recepción y control de baterías, motores y electrónica con ERP–SAP, proveedores con trazabilidad, ESG e inventarios *just-in-time*.

- **Operaciones.** Ensamblaje de SUV eléctricos de lujo en Estados Unidos con manufactura avanzada, control de calidad automatizado y energía renovable.
- **Logística externa.** El *e-commerce* como canal principal para configurar, financiar, reservar y seguir el pedido (modelo omnicanal), otro canal en concesionarios propios (experiencia, pruebas y servicio), distribución del bien es tercerizado.
- **Marketing y ventas.** Posicionamiento “*Luxury meets Sustainability*” para *millennials*; mezcla de concesionarios boutique y campañas digitales (*analytics*, RA) con la *web* como eje de conversión y programas de fidelización.
- **Servicios de postventa.** Mantenimiento predictivo, actualizaciones OTA (*Over the air*), reciclaje de baterías y servicio premium en talleres propios con diagnósticos digitales para máxima satisfacción y retención.

8.2 Actividades secundarias

- **Infraestructura.** Sede en California; planeamiento, finanzas, I+D y marketing global bajo gobernanza ágil y matricial.
- **Gestión de recursos humanos.** Talento en ingeniería eléctrica, *software* y experiencia digital; capacitación continua y cultura de excelencia en servicio.
- **Desarrollo tecnológico.** I+D en baterías modulares, Sistema ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems*), ciberseguridad e interfaces inteligentes con foco en materiales sostenibles.
- **Abastecimiento y compras.** Alianzas tier-1 (baterías, *infotainment*, interiores), homologación con criterios ESG, calidad y trazabilidad para menor huella de carbono.

9. Descripción detallada del producto/servicio

El producto central de este plan de negocio de eSuv Bull Automotive es el modelo Bull Aria, un SUV eléctrico de lujo diseñado para redefinir el concepto de movilidad *premium* en Estados Unidos. Este modelo representa la materialización de la estrategia de diferenciación de Bull Automotive, al combinar autonomía extendida, conectividad avanzada, diseño sofisticado y sostenibilidad comprobada en una sola propuesta.

El Bull Aria ofrecerá una autonomía superior a las 350 millas por carga, impulsada por baterías de última generación y un sistema inteligente de gestión energética que optimiza el consumo y la durabilidad. Su diseño exterior moderno, aerodinámico y personalizable, refleja elegancia contemporánea, mientras que el interior, confeccionado con materiales reciclados y fibras naturales de alto estándar, refuerza la coherencia entre lujo y responsabilidad ambiental.

En cuanto a tecnología, integrará asistencia autónoma de nivel 3, asistentes de voz con inteligencia artificial y actualizaciones remotas dentro de un ecosistema digital propio que conecta vehículo, conductor y comunidad. Este entorno permitirá gestionar desde una aplicación exclusiva la autonomía, el mantenimiento y la personalización del vehículo, generando una experiencia fluida y continua antes, durante y después de la conducción.

El Bull Aria se diferenciará también por su modelo adaptable de tres filas, ideal para *millennials* con familias, viajeros o usuarios con estilos de vida activos, ofreciendo confort y versatilidad sin sacrificar rendimiento ni diseño. Como parte de su servicio integral se tendrá una membresía VIP con beneficios postventa, eventos y programas de recompra.

En conjunto, el Bull Aria simboliza una nueva generación de vehículos eléctricos de lujo: fabricado en Estados Unidos bajo estándares sostenibles, orientado al consumidor *millennial* y diseñado para combinar tecnología, estilo y conciencia ambiental en una experiencia *premium*.

10. Ventaja competitiva

eSuv Bull Automotive orienta su ventaja competitiva hacia la diferenciación, dirigida al segmento de consumidores *premium* que valoran la sostenibilidad, la tecnología avanzada y la personalización. Esta posición permite a la empresa competir no por precio, sino por valor percibido, creando una propuesta única en el mercado estadounidense de SUV eléctricos de lujo.

El modelo insignia Bull Aria representa esta ventaja al combinar autonomía superior al promedio, diseño aerodinámico y materiales sostenibles con producción nacional, en línea con las políticas *made in USA*. Su interior de tres filas adaptables atiende las necesidades de familias jóvenes, profesionales y viajeros frecuentes, mientras que su ecosistema digital, mantenimiento predictivo y atención post venta personalizada; refuerza la fidelización del cliente y eleva la experiencia *premium*.

A diferencia de los competidores generalistas, eSuv Bull Automotive se posiciona como una marca que fusiona lujo, sostenibilidad y tecnología, respondiendo al cambio generacional liderado por consumidores *millennials* de alto poder adquisitivo. Esta estrategia le permite construir una ventaja competitiva difícil de imitar, basada en innovación, servicio diferenciado y compromiso ambiental, asegurando rentabilidad y reputación en el segmento de vehículos eléctricos de lujo en Estados Unidos para el 2030.

11. Estrategia competitiva

De acuerdo con el análisis realizado, la estrategia competitiva de eSuv Bull Automotive será de diferenciación enfocada, orientada a ofrecer un SUV eléctrico de lujo que combine diseño sofisticado, tecnología avanzada y sostenibilidad como ejes centrales de su propuesta de valor.

La empresa buscará posicionarse como una alternativa distintiva dentro del segmento *premium*, dirigida principalmente al público *millennial* de alto poder adquisitivo, que valora la innovación, la responsabilidad ambiental y la experiencia digital integrada.

El ámbito geográfico de entrada y expansión abarca seis de los principales estados del país: California, Texas, Florida, Nueva York, Washington y Nueva Jersey, los cuales concentran la mayor base de usuarios de vehículos eléctricos, niveles elevados de ingreso y una infraestructura de carga más desarrollada.

Para alcanzar su posicionamiento, Bull Automotive orientará su estrategia de diferenciación hacia tres frentes clave:

- **Innovación y tecnología aplicada al cliente.** Integración de procesos digitales de extremo a extremo, desde la configuración y financiamiento del vehículo hasta su mantenimiento predictivo y programas de recompra.
- **Diseño y personalización de alto valor.** Incorporación de materiales sostenibles, opciones estéticas configurables y una experiencia de conducción *premium* centrada en el confort y la conectividad.
- **Producción nacional con enfoque sostenible.** Manufactura en territorio estadounidense con estándares ambientales exigentes, eficiencia operativa y trazabilidad ESG, alineada con las políticas industriales del país.

De esta manera, la estrategia de eSuv Bull Automotive no se basa en competir por precio, sino en generar un alto valor percibido mediante la combinación de lujo, tecnología y responsabilidad ambiental. Este enfoque permitirá construir una marca diferenciada y rentable, capaz de consolidar su presencia en los principales mercados del país y sostener un crecimiento competitivo hacia el año 2030.

12. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de eSuv Bull Automotive será la de desarrollo de un nuevo producto y penetración de mercado. Se materializa en el lanzamiento de un SUV eléctrico de lujo diseñado específicamente para *millennials* de alto poder adquisitivo, un segmento que valora la sostenibilidad, el diseño personalizado, la tecnología avanzada y la experiencia de marca. El nuevo modelo busca diferenciarse a través de una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad, exclusividad y desempeño, reforzada por una fabricación nacional sustentada en innovación y altos estándares de calidad.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de Marketing

El plan de marketing de eSuv Bull Automotive está alineado a la estrategia competitiva de diferenciación y a la estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de producto y la penetración del mercado estadounidense. El objetivo central es posicionar la marca en el segmento de SUV eléctricos de lujo como una marca *premium* que combina sostenibilidad, tecnología avanzada y diseño sofisticado. Esto se logrará mediante la introducción del Bull Aria, el SUV eléctrico de lujo de eSuv Bull Automotive.

En coherencia con los lineamientos funcionales definidos, el marketing se orientará a reforzar el mensaje “*Luxury meets Sustainability*”, conectar con consumidores *millennials* y de alto poder adquisitivo, como también consolidar la presencia de Bull Automotive en mercados clave de Estados Unidos, en específico en los estados de Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington.

1.1 Objetivos de Marketing

- Incrementar ventas en mercados estratégicos con campañas *premium*, pasando de 9,979 unidades en 2026 a 39,115 en 2030.
- Posicionar a Bull como referente en SUV eléctricos de lujo, elevando la cuota de mercado premium de 1.9% (2026) a 4.5% (2030), con hito de 2.5% (2027).
- Incrementar la fidelización y recompra, logrando una tasa de recompra $\geq 40\%$ al 2030 mediante programas de lealtad y *upgrades*.
- Aumentar la satisfacción y recomendación de clientes, logrando un *Net Promoter Score* (NPS) ≥ 45 puntos en 2030, impulsado por la excelencia en experiencia postventa y atención personalizada.

1.2 Alineamiento de objetivos estratégicos con objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing se alinean con la estrategia y objetivos del negocio en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, relación que se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17
Objetivos del plan de Marketing

Objetivo de negocio	Objetivo funcional	Indicador	Meta 2030
Crecimiento	Incrementar ventas en mercados estratégicos con campañas <i>premium</i> .	Número de unidades vendidas	39,115
	Posicionar a Bull como referente en SUV eléctricos de lujo.	Cuota de mercado SUV premium (%)	4.5%
Sostenibilidad	Incrementar la fidelización y recompra.	Tasa de recompra (%)	$\geq 40\%$
Sostenibilidad	Aumentar la satisfacción y recomendación de clientes	NPS	≥ 45

Nota: Elaboración propia, 2026.

1.3 Estrategias de Marketing

1.3.1 Segmentación

La estrategia de segmentación de eSuv Bull Automotive combina criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales para dirigir sus campañas *premium* a consumidores con alta propensión a adquirir SUV eléctricos de lujo.

- **Geográfica.** El plan de marketing se concentrará en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington, los estados con mayor nivel de adopción de vehículos eléctricos, infraestructura de carga consolidada y consumidores con alto poder adquisitivo. Los mismos representan los mercados más maduros para el lanzamiento del Bull Aria, permitiendo construir una base sólida de posicionamiento y reconocimiento de marca en entornos urbanos y sostenibles.
- **Demográfica.** El público objetivo está conformado por *millennials* entre 29 y 44 años, con ingresos superiores a US\$ 100,000 anuales, alto nivel educativo y ocupaciones vinculadas a la tecnología, los servicios, y la innovación. Se trata de adultos jóvenes o familias con uno o dos hijos, que buscan vehículos con diseño sofisticado, conectividad avanzada, y bajo impacto ambiental.
- **Psicográfica.** Se dirige a consumidores aspiracionales e innovadores, que valoran tanto el estatus como la coherencia entre lujo y responsabilidad ambiental. Son individuos con un estilo de vida urbano, orientado a bienestar y digital, que buscan diferenciarse mediante productos de alta gama, personalizados y alineados con valores de sostenibilidad. La propuesta de Bull “*Luxury meets Sustainability*” conecta directamente con su deseo de combinar confort, tecnología y compromiso ambiental.
- **Conductual.** El público objetivo son *early adopters* de tecnología y movilidad eléctrica, con alta disposición a pagar por productos diferenciados. Se caracterizan por:

- Preferencia por autonomía extendida (> 350 millas) y servicios postventa *premium*.
- Valoración de experiencias digitales (aplicación propia, actualizaciones OTA, conectividad).
- Tendencia a la fidelización si la marca ofrece valor agregado (programas de recompra, comunidad exclusiva).
- Comportamiento de compra motivado por el prestigio, la innovación y la sostenibilidad, más que por el precio.

1.3.2 Posicionamiento

eSuv Bull Automotive busca posicionarse en el mercado estadounidense de SUV eléctricos *premium* como una marca diferenciada que combina lujo, innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental. Su propuesta de valor está dirigida a consumidores de alto poder adquisitivo, especialmente *millennials* entre 29 y 44 años, que valoran la exclusividad, el diseño sofisticado y el compromiso con el medioambiente. La identidad visual de la marca Bull Automotive, alineada con este posicionamiento premium y sostenible, se presenta en la Figura 12.

El posicionamiento se construirá sobre tres pilares estratégicos:

- **Lujo aspiracional y personalización.** Ofrecer un SUV eléctrico de alta gama con diseño sofisticado, interiores personalizables y materiales sostenibles, que refleje estatus y estilo de vida *premium*.
- **Tecnología avanzada y conectividad integral.** Garantizar una experiencia digital completa mediante conectividad OTA, aplicación móvil propia y servicios de asistencia inteligente, que refuercen la percepción de innovación y vanguardia.
- **Sostenibilidad como valor central.** Comunicar y demostrar que el lujo puede estar alineado con la movilidad limpia, destacando la autonomía extendida (> 350 millas), la reducción de la huella de carbono y la producción nacional con estándares ESG.

1.3.3 Mezcla de Marketing

- **Producto.** El producto central de eSuv Bull Automotive será el SUV eléctrico premium Bull Aria, diseñado para satisfacer las necesidades del segmento *millennial* de alto poder adquisitivo en Estados Unidos y diferenciarse en el competitivo mercado de vehículos eléctricos de lujo. Este modelo se concibe no solo como un medio de transporte, sino como un símbolo de estatus, innovación y sostenibilidad, que integra los siguientes atributos, cuyas especificaciones técnicas se presentan en la Tabla 18 y el diseño conceptual del modelo se muestra en la Figura 13:
 - Autonomía extendida. Capacidad superior a 350 millas por carga, competitiva frente a los principales referentes del mercado (Tesla, BMW, Lucid Motors).
 - Conectividad integral. Actualización remota del *software*, aplicación móvil propia y asistentes inteligentes que permiten personalizar la experiencia de conducción y mantener el vehículo en constante evolución tecnológica.
 - Diseño premium y personalización. Estilo aerodinámico y sofisticado con posibilidad de personalizar acabados interiores y exteriores, alineado a la demanda aspiracional del segmento objetivo.
 - Materiales sostenibles. Interiores fabricados con materiales reciclados y cuero vegano, reforzando la coherencia entre lujo y sostenibilidad.
 - Garantía y servicios postventa. Garantía extendida de 5 años en batería y en componentes clave. Se incluirá un plan de mantenimiento gratuito durante los primeros 3 años o 40,000 millas, además de asistencia en carretera en todo Estados Unidos.
 - Ecosistema de carga rápida. Alianzas con proveedores de infraestructura en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington para ofrecer acceso preferencial y beneficios exclusivos en estaciones de carga.
 - Experiencia premium complementaria. Acceso a la comunidad *Bull Experience Centers*, que brindará beneficios exclusivos como invitaciones a eventos, actualizaciones preferenciales y programas de recompra que refuercen la lealtad del cliente.

Tabla 18
Características de Bull Aria

Componente / Especificación	Bull Aria (propuesta)
Autonomía	>350 millas por carga (EPA)
Aceleración	0 a 60 mph en ~3.0 segundos
Tracción	AWD (All-Wheel Drive)
Potencia	~950 hp (motores duales de alto rendimiento)

Capacidad de remolque	5,000 lbs
Asientos	Hasta 7 adultos (3 filas configurables)
Puertas	Apertura estándar <i>premium</i> (no <i>Falcon Wing</i>), con opción automática
Interiores	Materiales sostenibles: cuero vegano, textiles reciclados, madera certificada
Conectividad	Actualizaciones OTA, app propia, asistentes inteligentes
Pantallas / Infoentretenimiento	Pantalla central 17", panel digital para conductor y pantallas traseras para pasajeros
Garantía	5 años en batería, 5 años en componentes clave
Servicios incluidos	Mantenimiento gratuito 3 años/40,000 millas + asistencia en carretera

Nota: Elaboración propia, 2026.

Figura 12

Logo de la Marca Bull Automotive



Nota: Elaboración propia, 2026.

Figura 13

Modelo Bull Aria



Nota: Elaboración propia, 2026.

- **Precio.** eSuv Bull Automotive aplicará una estrategia de penetración selectiva, posicionando su SUV eléctrico de lujo de US\$ 80,000. A pesar de que el precio del modelo puede situarse por encima de algunos modelos de otras marcas, eSuv Bull Automotive

mantiene una ventaja competitiva basada en la diferenciación. Esta ventaja se sustenta en características superiores frente al promedio del mercado, como mayor autonomía, mayor tamaño, acabado en interiores, conectividad, etcétera. Este esquema permitirá competir directamente con marcas como Tesla (Model Y - Model X), Lucid (Gravity) según la tabla 8 de los modelos ofertados en el mercado. El precio refleja no solo las características técnicas del vehículo, sino también su valor percibido en diseño, innovación y sostenibilidad, fortaleciendo el posicionamiento de marca.

- **Plaza.** La estrategia de distribución del Bull Aria se sustentará en un modelo omnicanal que combina la venta directa digital con espacios físicos de experiencia *premium*. La comercialización se concentrará inicialmente en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington, estados con alta densidad de consumidores afines al segmento y con infraestructura de carga consolidada, garantizando una cobertura eficiente en las zonas de mayor potencial de adopción. Se implementarán *Bull Experience Centers*, diseñados para ofrecer una vivencia inmersiva del producto y fortalecer el vínculo emocional con la marca. Estos espacios actuarán como puntos de venta, centros de prueba y servicio postventa. En paralelo, el canal digital permitirá realizar el proceso completo de compra en línea, incluyendo personalización, financiamiento y entrega programada, respondiendo al perfil tecnológico del consumidor objetivo. La distribución del Bull Aria se desarrollará bajo un modelo tercerizado, enfocado en trasladar los vehículos desde los almacenes de Bull Automotive hacia los puntos de venta y experiencia ubicados en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington. La empresa contratará operadores logísticos especializados en transporte automotriz para asegurar eficiencia, trazabilidad y cumplimiento en tiempos de entrega
- **Promoción.** La estrategia promocional de Bull Automotive tendrá como objetivo posicionar la marca como la opción *premium* sostenible en el mercado de SUV eléctricos de Estados Unidos, transmitiendo el lema “*Luxury meets Sustainability*”. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:
 - Campañas digitales y de branding. i) Comunicación enfocada en los atributos diferenciales del vehículo: autonomía extendida (>350 millas), conectividad integral (OTA), producción nacional y materiales sostenibles. ii) Segmentación digital en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington., dirigida a *millennials* de alto poder adquisitivo.

- Eventos exclusivos de lanzamiento y test drives. i) Experiencias de conducción *premium* en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington. ii) Eventos sostenibles certificados como carbono neutro, reforzando la identidad de marca.
- Programas de valor agregado incluidos en la compra. i) Mantenimiento gratuito durante los primeros 3 años o 40,000 millas, lo que ocurra primero. ii) Garantía extendida de 5 años en batería y en componentes clave. iii) Acceso preferente a estaciones de carga rápida asociadas en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington, con descuentos exclusivos. iv) Asistencia gratuita en carretera durante los primeros 3 años.
- Fidelización y comunidad. Creación del *Bull Experience Centers*, una comunidad digital para clientes que ofrecerá acceso a eventos privados, beneficios exclusivos en experiencias sostenibles (viajes eco, movilidad limpia) y bonos de fidelización para recompra o actualización tecnológica del SUV.
- Alianzas estratégicas y embajadores de marca. i) Colaboraciones con *influencers* de sostenibilidad, tecnología y estilo de vida. ii) Acuerdos con empresas de energía renovable para resaltar el impacto positivo del uso de los SUV eléctricos.

1.4 Acciones estratégicas de Marketing

Con el fin de posicionar a eSuv Bull Automotive en el mercado estadounidense de SUV eléctricos de lujo y alcanzar sus objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, se plantean las siguientes acciones estratégicas de marketing:

1.4.1 Lanzamiento en mercados estratégicos

- Realizar los eventos oficiales de lanzamiento en los 6 estados objetivo (2026), destacando la autonomía extendida, el diseño *premium* y los materiales sostenibles.
- Lanzamiento de plataforma digital Bull Aria. Canal digital de conocimiento de producto y compra.

1.4.2 Campañas de *branding* y comunicación digital

- Desarrollar campañas bajo el lema “*Luxury meets Sustainability*”, enfocadas en innovación, exclusividad y responsabilidad ambiental.
- Implementar segmentación avanzada en plataformas digitales para *millennials* con ingresos anuales superiores a US\$ 100,000.

1.4.3 Programas de fidelización y recompra

- Crear la comunidad digital Bull Experience Centers, con acceso a beneficios exclusivos, actualizaciones preferenciales y experiencias *premium*.
- Implementar un programa de recompra que incentive a los clientes a renovar su SUV por versiones actualizadas.

1.4.4 Alianzas estratégicas

- Establecer acuerdos con proveedores de carga rápida en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington. para asegurar acceso preferencial a infraestructura de recarga.
- Formar alianzas con empresas de energía renovable y organizaciones ambientales para reforzar la identidad sostenible.

1.4.5 Servicios diferenciados postventa

- Ofrecer mantenimiento gratuito durante los primeros 3 años o 40,000 millas y garantía extendida de 5 años en batería.
- Incorporar asistencia en carretera gratuita durante 5 años, reforzando la percepción de seguridad y confianza.

1.4.6 Experiencias de marca y marketing experiencial

- Implementar tiendas experienciales en Nueva York, California, Texas, Florida, Nueva Jersey y Washington con realidad aumentada, *test drives* y configuradores digitales.
- Desarrollar eventos *premium* y actividades con *influencers* tecnológicos y de estilo de vida sostenible, reforzando el carácter aspiracional de la marca.

1.4.7 Comunicación de innovación y sostenibilidad

- Integrar en todas las campañas atributos diferenciales: autonomía >350 millas, materiales reciclados, producción nacional (*Made in USA*) y actualizaciones remotas.
- Certificar los eventos de lanzamiento como carbono neutro, alineando la estrategia promocional con la propuesta de sostenibilidad.

1.5 Presupuesto de plan de Marketing

El gasto de marketing en el sector vehículos eléctricos de lujo en Estados Unidos es diferente por empresa y responde a las estrategias particulares que tenga cada una. Por ejemplo, Tesla mantiene un gasto mínimo de marketing, destinando el mayor porcentaje de sus gastos operativos a mejores de I+D y producto (Tesla, s.f.e). Por otro lado, BMW, destinó una fuerte inversión de tres cifras en millones de euros para digitalizar sus ventas y marketing (BMW Group, s.f.).

La información de montos y porcentajes de gasto de marketing se manejan de forma confidencial en la mayoría de las marcas, pero se sabe que están relacionadas a estrategias de marketing digital y menos orientadas a marketing tradicional. Para aterrizar el presupuesto de marketing se tomó en cuenta el estimado por industria presentando en un estudio de Statista (s.f.), en donde se observa que el gasto de marketing del sector transporte asciende a 3.9% sobre gastos totales mientras que el de sector manufactura asciende a 4.7%. En otro estudio realizado por la agencia de marketing Asymmetric, se indica que para la industria B2C se destina para gastos de marketing entre 5% a 10% de los ingresos totales (Hope, 2024).

Bull Automotive destinará en el 2026 el 7% de sus ingresos proyectados por ser un año de lanzamiento de la nueva marca Bull Aria y este gasto se estabilizará a 5% en los años posteriores. Este presupuesto se distribuirá en cuatro ejes principales: marketing digital y *branding* (40%), concesionarios y puntos de experiencia (25%), eventos y ferias (20%), y estudios de mercado y programas de fidelización (15%), distribución que se detalla en la Tabla 19.

El gasto del primer año incluye actividades clave como lanzamiento de modelo Bull Aria en los diferentes estados, las aperturas de los concesionarios premium y la implementación de campañas digitales segmentadas. A partir de 2026, el presupuesto se ejecutará progresivamente durante las fases de adaptación, implementación (2027–2028) y consolidación (2029–2030), asegurando el crecimiento sostenido y la fidelización de clientes en los mercados estratégicos de Estados Unidos.

Tabla 19
Presupuesto de marketing

Porcentaje	Concepto	Acciones	2026	2027	2028	2029	2030
40%	Campañas digitales y branding	- Lanzamiento de plataforma digital Bull Aria (2026) - Campañas en medios digitales (2027-2028) - Campañas de liderazgo en sostenibilidad (2029-2030)	22,353	24,404	34,953	56,223	68,010
25%	Concesionarios y stores experienciales	- Lanzamiento de concesionarios <i>premium</i> (2026) - Apertura de <i>stores</i> experienciales (2027-2028) - Consolidación de red física <i>premium</i> (2029-2030)	13,971	15,252	21,846	35,139	42,506
20%	Eventos, ferias e <i>influencers</i>	- Eventos físicos de lanzamiento de marca en cada estado objetivo (2026) - Grandes eventos de fidelización y embajadores de marca (2027-2030)	11,177	12,202	17,477	28,112	34,005
15%	Fidelización	- Diseño inicial de la comunidad Bull Club. (2026) - Implementación de programa de recompra y CRM (2027-2028) - Consolidación de comunidad digital y recompra (2029-2030)	8,383	9,151	13,107	21,084	25,504
Total			55,884	61,009	87,383	140,558	170,024

Nota: Adaptado de BMW Group, s.f.; Tesla, s.f.d; Statista, s.f.; Hope, 2024.

2. Plan de Operaciones

Este plan tiene como objetivo principal activar la capacidad instalada de la fábrica que la empresa posee en California, para la producción exitosa del Bull Aria. Se priorizará una estrategia de manufactura escalonada que permita alcanzar el 47% de utilización de la capacidad instalada al final del año 2030, con foco en calidad, trazabilidad y consolidación de un modelo de producción orientado a la excelencia, la innovación tecnológica y la experiencia premium del cliente.

2.1 Objetivos de Operaciones

- **Puesta en marcha de nueva línea de producción SUV de lujo.** Dado que la planta requiere adecuación y el personal capacitado para la fabricación de vehículos 100% eléctricos, la producción y venta de esta línea empezará en el segundo trimestre del año. Para esto la empresa empezará con la transferencia de *know how* chino a Estados Unidos, enfocándose en priorizar la capacitación y estrategia de producción que sostenga la producción del Bull Aria en los tiempos esperados.
- **Utilización del 47% de capacidad instalada de la planta en California.** Se trabajará en una estrategia gradual para alcanzar esa capacidad instalada que permita llegar al objetivo de participación de mercado de 11.5% al 2030.
- **Alianzas estratégicas con proveedores claves.** Como objetivo operacional se cerrarán alianzas con proveedores estratégicos como los productores de baterías, marcas de lujo, estaciones de carga y distribuidores, de modo que se asegure la calidad del producto y su entrega.
- **Implementación y optimización de sistema de calidad.** En línea con el objetivo de desarrollo de Bull Aria, la empresa implementará un sistema de calidad centrado en la excelencia del producto final, con procesos que aseguren precisión, consistencia y estándares propios del segmento *premium*.
- **Incremento de características y soluciones innovadoras.** Bull Automotive destinará un porcentaje de sus ingresos anuales a la elaboración de nuevas características innovadoras, de modo que el SUV Bull Aria pueda tener versiones mejoradas cada año.

2.2 Alineamiento de objetivos estratégicos con los objetivos de Operaciones

En la tabla 20 se presenta el alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de Operaciones:

Tabla 20*Lineamiento de los objetivos de operación con los objetivos estratégicos*

Objetivo de negocio	Objetivo funcional	Indicador	Meta 2030
Crecimiento	Diseño y puesta en marcha de nueva línea de producción Bull Aria	Unidades producidas	39,115
Rentabilidad	Utilización del 47% de capacidad instalada de la planta en California	Capacidad instalada	47 %
Crecimiento	Incremento de alianzas con proveedores estratégicos.	Número de proveedores clave	+ 5
Sostenibilidad	Implementar y optimizar un sistema de control de calidad.	Certificaciones globales de calidad	3
Sostenibilidad	Incremento de características y soluciones innovadoras en nuevo SUV eléctrico	% de inversión en I+D respecto a ventas	5 %

Nota: Elaboración propia, 2026.

2.3 Estrategias de Operaciones

La estrategia de operaciones de eSuv Bull Automotive se centrará en la activación progresiva de la capacidad instalada en Estados Unidos, sustituyendo la dependencia de la producción tercerizada en China por un modelo de manufactura local, eficiente y sostenible. El enfoque operativo combinará innovación tecnológica, alianzas estratégicas y prácticas de producción de calidad, con el objetivo de consolidar la introducción del SUV eléctrico de lujo en el mercado estadounidense. Todo esto priorizando la producción de vehículos sostenibles de lujo de modo que se respalde la propuesta de valor de la empresa.

La estrategia de operaciones se estructurará a partir de 4 ejes que permitan asegurar la viabilidad productiva y competitiva del SUV eléctrico de lujo en el mercado estadounidense.

- Asegurar la cobertura de la demanda proyectada mediante una gestión precisa de producción y de inventario, garantizando que cada vehículo se fabrique y entregue en tiempo y forma, en coherencia con los estándares de exclusividad y excelencia de la marca.
- Priorizar la gestión de la cadena de suministro mediante acuerdos con proveedores regionales estratégicos y esquemas de aprovisionamiento *just in time*, garantizando continuidad en el abastecimiento y estabilidad en los costos.
- Establecer un sistema integral de gestión de la calidad, orientado a la trazabilidad y al cumplimiento de estándares propios del segmento *premium*.

La estrategia incorpora un enfoque de sostenibilidad e innovación continúa, destinando recursos a la adopción de tecnologías limpias y al desarrollo de nuevas características que fortalezcan la propuesta de valor del producto y diferencien a la empresa en el mercado.

2.4 Procesos clave

A continuación, se detallan los procesos claves del plan de operaciones que han sido diseñados para acompañar la estrategia de esta área.

2.4.1 Proceso de producción

En el proceso de producción se buscará la optimización de subprocesos para lograr el incremento paulatino de capacidad instalada, mediante controles de calidad estrictos y uso de tecnología de avanzada.

La producción se realizará en la planta de California que tiene una capacidad instalada total de 84,000 unidades al año. Durante los primeros meses del 2026 se realizará la adecuación necesaria de la planta y la transferencia de *know-how* desde China, a fin de iniciar la fabricación del modelo Bull Aria en el segundo trimestre. Para ese año se proyecta alcanzar una producción de 4,536 unidades, con una expansión progresiva hasta llegar a una producción de 39,312 unidades para finales del año 2030. Se considera, además, un porcentaje de producto defectuoso tomando en cuenta lo estimado en el sector, proyección de capacidad y producción que se detalla en la Tabla 21.

Tabla 21
Capacidad de planta proyectada – en unidades

	Capacidad de fábrica	2026	2027	2028	2029	2030
Planta California	84,000	10,080	15,120	21,168	33,265	39,312
% de capacidad instalada	100%	12%	18%	25%	40%	47%
Producto defectuoso	1.51%	1.00%	1.20%	1.00%	0.75%	0.50%
Unidades defectuosas		101	181	212	249	197
Unidades vendidas finales		9,979	14,939	20,956	33,016	39,115

*Durante el 2026 se fabricará desde el segundo trimestre

Nota: Elaboración propia, 2026.

2.4.2 Flujo del proceso de producción

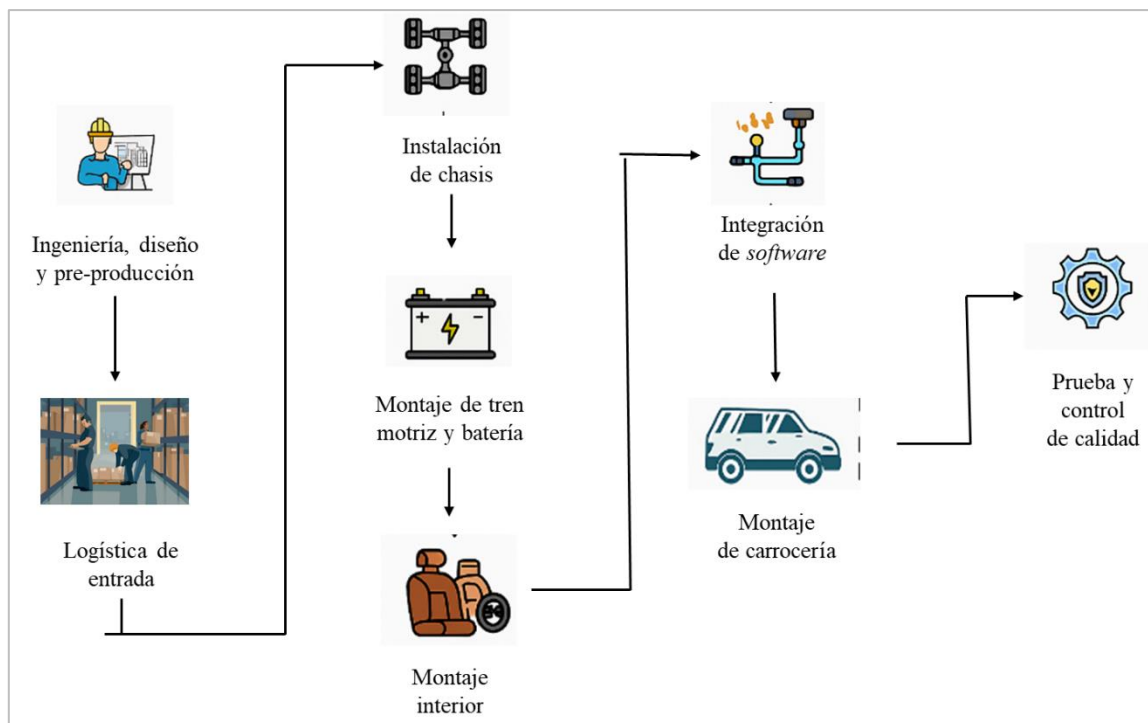
El proceso de producción del Bull Aria tiene nueve pasos integrados y con controles de calidad para asegurar la producción de lujo bajo los estándares ofrecidos al cliente final, flujo operativo que se resume en la Figura 14.

- **Ingeniería, diseño y pre-producción.** En la primera etapa se trabajará en el pre-diseño de los carros, tomando en cuenta las características especiales solicitadas por cada cliente, realizando prototipado y validación de funcionalidades.
- **Logística de entrada.** Esta etapa está compuesta por la recepción y control de calidad de piezas claves, además de su almacenamiento y etiquetado de modo que se logre trazabilidad en todo el proceso productivo.
- **Instalación de chasis.** Correspondiente a la instalación de la estructura del carro.
- **Montaje de tren motriz y batería.** Se realizará el ensamblaje de módulos de batería, motores eléctricos e inversores, e integración en el chasis.

- **Montaje interior.** Se realizará la instalación de interiores (tableros, asientos, pieles), cableado y mazos eléctricos, montaje de puertas/ventanas, pantallas y centralita.
- **Integración de *software*.** Carga de *software*, calibración de sensores, verificación de conectividad y pruebas de sistemas eléctricos.
- **Montaje de carrocería.** Incluye la pintura y la instalación de componentes y accesorios de lujo.
- **Prueba y control de calidad.** Con la finalidad de evaluar el producto final.

Figura 14

Diagrama de proceso de producción



Nota: Elaboración propia, 2026.

2.4.3 Costo de producción

Para definir el costo unitario de producción se tomó en cuenta el comparativo de costo de ventas del sector y los otros costos asociados de producción como los de postventa y de I+D:

- Como comparativo se tiene que Tesla mantiene un margen bruto de 17.24% en el segundo trimestre del 2025 (Tesla, s.f.e), mientras que BMW Group mantuvo un margen bruto de 13.35%, Mercedes Group de 18.09% y Audi Group de 10.93% en el mismo periodo.
- El costo de ventas del Bull Aria será inicialmente de 87% en el 2026 llegando a 84% en el año 2030, logrando un margen bruto de 16% al cierre del 2030, margen alineado con los resultados del sector.
- Dentro del costo de producción se incluyen: costos de materiales, costos directos de mano de obra, costos indirectos de fabricación, costos de I+D relacionados al desarrollo de nuevas

características, mejoras en *software* y conectividad, y desarrollo de la infraestructura de carga y costos relacionados a la postventa.

- El costo de entrega será asumido por el cliente, considerando que es un estándar en el mercado.
- Como resultado del análisis de costo de producción se tiene un costo unitario de US\$ 72.6 mil en el 2026 que se incrementa a US\$ 76.29 mil al 2030, resultados financieros y evolución de costos que se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22
Costo de producción

Año	2026	2027	2028	2029	2030
Número de Bull Aria vendidos	9,979	14,939	20,956	33,016	39,115
Precio unitario de venta (US\$)	80	82	83	85	87
Ingreso por venta Bull Aria (US\$)	798,336	1,220,182	1,747,658	2,811,158	3,400,487
Costo ventas %	87%	86%	85%	85%	84%
Costo de fabricación (US\$)	664,614.72	1,003,599.35	1,419,972.27	2,284,065.88	2,728,891.17
Investigación y Desarrollo (US\$)	29,937.60	45,756.81	65,537.18	105,418.43	127,518.28
Costo unitario de fabricación (US\$)	72.60	73.31	74.01	75.57	76.29
Costo de fabricación total (US\$)	694,552	1,049,356	1,485,509	2,389,484	2,856,409

Nota: Elaboración propia, 2026.

2.4.4 Inversión en planta

La matriz Bull Automotive Inc. transferirá su planta ubicada en California a eSuv Bull Automotive. Esta instalación, originalmente destinada a la fabricación de vehículos híbridos, será acondicionada para dedicarse exclusivamente a la producción de la nueva línea de autos eléctricos Bull Aria. La adecuación de la planta se dará durante el primer trimestre del año 2026 y tendrá los siguientes focos:

- **Adaptación de infraestructura física.** La transición hacia la producción 100% eléctrica requerirá una adecuación de la infraestructura existente. Esto incluye principalmente la reconfiguración de las líneas de ensamblaje para integrar módulos eléctricos y la ampliación de la capacidad energética de la planta.
- **Adquisición y adaptación de maquinaria y equipos eléctricos especializados.** Será necesaria la compra de maquinaria avanzada para el ensamblaje, calibración y prueba de componentes 100% eléctricos como equipos para la fabricación y testeo de baterías, sistemas de soldadura robotizada de alta precisión, bancos de prueba de motores eléctricos y dispositivos de control de calidad específicos.
- **Inversión en sistemas digitales e integración tecnológica.** La reconversión incluirá la actualización de los sistemas digitales de manufactura, incorporando herramientas de trazabilidad adaptadas a la nueva línea eléctrica. Se implementarán sistemas de control

inteligente y monitoreo en tiempo real, junto con simuladores digitales que optimicen los procesos de ensamblaje y mantenimiento predictivo.

La planta de transferida a eSuv Bull Automotive está valorizada en US\$ 205 millones y tiene capacidad de producción de 84,000 vehículos. No existe data pública de presupuestos de inversión en conversiones de plantas a tecnología eléctrica, se sabe que Ford tiene un presupuesto de inversión de casi US\$ 2,000 millones para convertir su planta en Kentucky de combustión a eléctrico (Schreiner, 2025). Por otro lado, Lucid Motors invirtió US\$ 700 millones en la construcción y equipamiento de una planta para vehículos eléctricos con una capacidad mayor a 100,000 unidades. Si bien ninguna data es comparativa, eSuv Bull Automotive espera invertir US\$ 51.5 millones en la adaptación de su planta actual para alcanzar los objetivos de producción del presente plan. Esta inversión se sustenta en que en dicha planta se cuenta con maquinaria y ensamblaje del chasis, carrocería, suspensión, frenos, interior y sistemas electrónicos, así como estaciones de trabajo automatizadas que permitirán una transición más rápida y menos costosa, distribución de inversión que se resume en la Tabla 23.

Tabla 23
Presupuesto de inversión por planta (en dólares)

2025	US\$
Adaptación de infraestructura	15,500
Nueva maquinaria	25,500
Inversión en tecnología	10,500
Total	51,500

Nota: Elaboración propia, 2026.

2.4.5 Proceso de Investigación y Desarrollo (I+D)

En el sector de autos eléctricos uno de los atributos diferenciadores y que genera sostenibilidad es la inversión en I+D; para esto eSuv Bull Automotive destinará 5% de sus ingresos totales anuales al gasto en I+D. Dentro del sector se puede hacer una comparación con Tesla que invierte entre 4% y 5% de sus ingresos a este rubro. Dentro de este presupuesto el 75% está destinado al desarrollo de nuevas características, *software*, conectividad e infraestructura de carga estarán indexadas en el costo de ventas, mientras que los rubros de diseño y experiencia de usuario y prototipado irán como gastos operacionales, estructura de inversión y distribución presupuestal que se detallan en la Tabla 24.

Tabla 24
Presupuesto de I+D

Concepto	Porcentaje	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos		798,336	1,220,182	1,747,658	2,811,158	3,400,487
Gasto I+D		39,917	61,009	87,383	140,558	170,024
Desarrollo de nuevas características	35%	13,971	21,353	30,584	49,195	59,509
Software y conectividad	25%	9,979	15,252	21,846	35,139	42,506
Infraestructura de carga	15%	5,988	9,151	13,107	21,084	25,504
Diseño y experiencia de usuario	15%	5,988	9,151	13,107	21,084	25,504
Prototipado	10%	3,992	6,101	8,738	14,056	17,002

Nota: Elaboración propia, 2026.

2.4.6 Cadena de suministro y distribución

La cadena de suministro estará estructurada bajo un modelo integrado de fabricación propia y distribución tercerizada, la fabricación se dará en California desde donde se distribuirán los productos a ese estado y a Texas, New York, Florida, Washington y New Jersey. La estrategia de aprovisionamiento se apoya en proveedores regionales de baterías, componentes electrónicos y acabados de lujo, garantizando trazabilidad y continuidad operativa bajo esquemas *just in time*. Asimismo, se diseñará una red de distribución que combine transporte terrestre tercerizado para asegurar la entrega del vehículo en donde el comprador lo solicite, manteniendo un control de inventario sin perder excelencia de servicio. De este modo, la cadena de suministro se consolida como un elemento clave para la eficiencia, la diferenciación y la competitividad del SUV eléctrico de lujo en el mercado estadounidense.

3. Plan de Recursos Humanos

El éxito de la estrategia productiva y consolidación en el mercado estadounidense exige una gestión del talento alineada con los desafíos de crecimiento, innovación tecnológica y sostenibilidad de eSuv Bull Automotive. Considerando los objetivos corporativos planteados, el presente plan busca garantizar la disponibilidad, desarrollo y compromiso de la fuerza laboral como palanca de competitividad en el periodo 2026–2030.

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

- Contratación del 100% de perfiles críticos en manufactura antes del 2026, priorizando posiciones ligadas a la producción de vehículos eléctricos.
- Lograr que el 90% de la fuerza laboral esté capacitada en procesos de vehículos eléctricos hacia el 2027, consolidando competencias técnicas clave.
- Implementación de un sistema de evaluación de desempeño vinculado a productividad y calidad, para que al 2030 el 85% de los colaboradores cumplan sus objetivos individuales y de equipo.

- Desarrollar mandos medios con alto índice de promoción interna, alcanzando un 70% de promociones hacia 2030.
- Consolidar una cultura de orgullo por la fabricación local y la sostenibilidad, elevando el índice de compromiso organizacional a niveles superiores al 80%.
- Mantener una ocupación eficiente de la plantilla en fábricas sobre 90% de ocupación de plantilla en operación.

3.2 Alineamiento de objetivos estratégicos con objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos, indicadores y metas proyectadas para el área de Recursos Humanos se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 25
Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de Recursos Humanos	Indicador	Meta 2030
Rentabilidad	Implementar un sistema de evaluación de desempeño vinculado a productividad y calidad.	% de cumplimiento de objetivos individuales y de equipo.	≥ 85% de cumplimiento.
Crecimiento	Asegurar la contratación del 100% de perfiles críticos en manufactura, baterías y <i>software</i> .	% de posiciones críticas cubiertas.	100% de cobertura antes de 2026.
	Garantizar que el 90% de la fuerza laboral esté capacitada en procesos de EV.	% de empleados capacitados en EV.	≥ 90% al 2027.
	Desarrollar mandos medios con alto índice de promoción interna.	% de promociones internas en mandos medios.	≥ 70% al 2029.
Sostenibilidad	Consolidar una cultura de orgullo por la fabricación local y sostenibilidad.	Índice de compromiso organizacional.	≥ 80% al 2029.
	Mantener una ocupación eficiente de la plantilla en fábricas.	% de ocupación de plantilla en operación.	≥ 90% desde 2027.

Nota: Elaboración propia, 2026.

3.3 Estrategias de Recursos Humanos

El plan se desarrollará en tres fases progresivas, las cuales se detallan en la Tabla 26):

Tabla 26
Fases del plan de Recursos Humanos

Fase inicial de adaptación (2026)	Fase de implementación (2027–2028)	Fase de consolidación (2029–2030)
• Programa de atracción y selección de talento especializado en Estados Unidos. • Creación de la Academia EV, con un programa <i>train the trainers</i> apoyado en especialistas internacionales. • Diseño y piloto del sistema de evaluación de desempeño en una planta. • Definición de rutas de carrera y planes de sucesión para mandos medios. • Campaña interna de identidad local y propósito sostenible. • Propuestas de valor diferenciadas para empleados clave (planes de carrera, movilidad interna, paquetes de retención).	• Ampliación de la capacitación en vehículos eléctricos a toda la fuerza laboral con simuladores, certificaciones técnicas y rotación funcional. • Programa integral de formación para mandos medios en gestión de personas y operaciones. • Escalamiento del sistema de evaluación a todas las plantas, integrando tableros digitales y vínculos con reconocimientos y planes de carrera. • Integración de sostenibilidad en la experiencia del colaborador mediante iniciativas de bienestar y participación en proyectos ambientales. • Implementación de programas de reconocimiento y desarrollo diferenciados para roles críticos. • Operación del sistema de planificación laboral flexible en todas las plantas.	• Mantenimiento de un pipeline de talento crítico a través de alianzas académicas y tecnológicas. • Programas de actualización tecnológica continua y <i>onboarding</i> especializado en vehículos eléctricos. • Institucionalización del sistema de evaluación con revisiones trimestrales alineadas a productividad y calidad. • Consolidación de la cultura meritocrática con al menos un 70% de promociones internas en mandos medios. • Cultura de orgullo local y sostenibilidad institucionalizada, con un nivel de compromiso $\geq 80\%$. • Fidelización del talento crítico con rotación $\leq 5\%$. • Ocupación laboral estable $\geq 80\%$, con esquemas flexibles que ajusten la plantilla a la demanda productiva.

Nota: Elaboración propia, 2026.

3.4 Presupuesto de plan de Recursos Humanos

Para el presupuesto de recursos humanos se tomó en cuenta la capacidad productiva por empleado que manejaba Bull Automotive en su línea de producción híbrida, además de un *benchmark* del mercado automotriz actual. Para aterrizar el presupuesto se tomaron las siguientes premisas:

- Según el historial de Bull Automotive un empleado puede producir al año 25 carros híbridos. Manteniendo esa productividad se proyecta que se necesitarán hasta 1,572 colaboradores a cierre del 2030 de modo que se alcance la productividad esperada.
- El costo mensual por empleado asciende a US\$ 9,944 en el 2026, a partir del 2027 se considera un incremento de ese costo relacionado a las proyecciones de incremento en inflación.
- Se estima que el costo de reclutamiento y selección será el 15% del costo de salario anual.

- Mientras que el costo de seguridad y salud asciende al 0.70% del costo de salario anual.
- Del total de presupuesto de recursos humanos se destina el 60% para personal de planta y el 40% para personal administrativo.

Bajo estas premisas, la evolución proyectada de colaboradores, costos salariales y distribución del presupuesto de Recursos Humanos para el periodo 2026–2030 se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27
Presupuesto de Recursos Humanos

Año	2026	2027	2028	2029	2030
Cantidad de empleados	181	605	847	1,331	1,572
Nuevas contrataciones		423	242	484	242
Total empleados	181	1,028	1,089	1,814	1,814
Salario y beneficios (mes)	4,009	6,140	8,777	14,083	16,992
Salario y beneficios (año)	48,113	73,685	105,326	168,992	203,906
Reclutamiento y selección	601	301	361	722	361
Capacitación	403	605	847	1,331	1,572
Seguridad y salud ocupacional	28	43	61	99	119
Total (US\$)	53,155	80,774	115,372	185,226	222,951
Personal de planta (US\$)	31,893	48,464	69,223	111,136	133,770
Personal administrativo (US\$)	21,262	32,310	46,149	74,090	89,180

Nota: Elaboración propia, 2026.

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El plan de RSC de eSuv Bull Automotive busca posicionar a la empresa como referente en sostenibilidad dentro de la industria automotriz de Estados Unidos. Al 2030, se integran los principios ESG en toda la cadena de valor para reducir el impacto ambiental de operaciones y productos, fortalecer el talento técnico local y el empleo digno, crear valor con clientes y comunidades, y asegurar una gobernanza ética y transparente.

4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

- Reducir progresivamente la huella de carbono en operaciones, alcanzando una disminución acumulada del 80% de emisiones de CO₂ al 2030 respecto al 2024.
- Fomentar el uso y reciclaje responsable de materiales en plantas de ensamblaje, logrando que al menos el 60% de los materiales sean reutilizados o reciclados al 2030.
- Fortalecer la confianza del cliente mediante sostenibilidad y postventa responsable, alcanzando un 70% de recomendación positiva (NPS sostenible) en clientes hacia el 2030.
- Desarrollar talento técnico local para la producción de vehículos eléctricos en Estados Unidos, asegurando que el 90% de las posiciones críticas estén cubiertas por personal formado en el país al 2030.

4.2 Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

El alineamiento entre los objetivos estratégicos, indicadores y metas del plan de RSC se detalla en la Tabla 28:

Tabla 28

Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de RSC

Objetivo estratégico	Objetivo de RSC	Indicador	Meta 2030
Crecimiento	Fortalecer la confianza del cliente mediante sostenibilidad y postventa responsable.	% de clientes con percepción positiva (NPS sostenible)	≥ 70%
Sostenibilidad	Reducir progresivamente la huella de carbono en las operaciones.	% de reducción de emisiones de CO ₂	-80% versus 2024
	Fomentar prácticas responsables de uso y reciclaje de materiales en la producción.	% de materiales reutilizados o reciclados en plantas.	≥ 60%
	Desarrollar talento técnico local y promover empleo digno en Estados Unidos.	% de posiciones críticas cubiertas por talento interno.	≥ 90%

Nota: Elaboración propia, 2026.

4.3 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa

- **Ambientales.** Transición energética con certificación ISO 14001 en todas las plantas, programas de descarbonización y eficiencia operativa, adopción de energías 100% renovables antes de 2028 y aplicación de economía circular en la producción. Esto incluye el reciclaje y reutilización de materiales en componentes del vehículo, como plásticos recuperados para paneles interiores, textiles reciclados para tapicería de asientos, espuma reciclada en cojines y rellenos, y aluminio recuperado para piezas estructurales.
- **Sociales.** Formación de técnicos especializados en electromovilidad en Estados Unidos, programas de inclusión de mujeres y minorías en puestos técnicos, voluntariado corporativo en proyectos de educación ambiental y movilidad sostenible, y establecimiento de alianzas estratégicas con universidades locales.
- **Gobernanza.** Creación de un comité ESG con reportes trimestrales desde 2026, implementación de mecanismos de cumplimiento ético en toda la cadena de valor y ejecución de auditorías internas y externas anuales para garantizar transparencia y buenas prácticas, velando por los intereses de los *stakeholders* de la empresa (ver anexo 10).

4.4 Acciones estratégicas de Responsabilidad Social Corporativa

El plan se desarrollará en tres fases progresivas, las cuales se detallan en la Tabla 29):

Tabla 29*Fases de implementación del Plan de Responsabilidad Social Corporativa*

Fase inicial de adaptación (2026)	Fase de implementación (2027–2028)	Fase de consolidación (2029–2030)
• Lanzamiento del Plan Maestro de Descarbonización en dos plantas de vehículos eléctricos. • Auditoría de procesos productivos y energéticos para identificar oportunidades de ahorro. • Implementación de un sistema digital de seguimiento postventa con indicadores de sostenibilidad. • Puesta en marcha de programas de formación técnica en manufactura avanzada en estados clave de operación.	• Ejecución de la transición energética en una planta, reemplazando el 100% de energía fósil por renovable certificada. • Incorporación de sistemas de monitoreo energético en todas las líneas de producción. • Establecimiento de beneficios postventa con prácticas sostenibles (ejemplo: reciclaje de baterías, conducción eficiente y mantenimiento verde). • Uso creciente de materiales reciclados en componentes del SUV (plásticos reciclados para paneles, textiles para tapicería de asientos, aluminio reciclado en chasis livianos). • Incorporación de al menos el 60% de egresados locales en posiciones técnicas críticas dentro de las plantas de Estados Unidos.	• Expansión del programa de descarbonización a todas las plantas, con reutilización de al menos el 60% de baterías EV y reducción del 80% en emisiones. • Optimización del <i>layout</i> y automatización de procesos clave en plantas para sostener la reutilización de $\geq 60\%$ de materiales reciclados y lograr una reducción del 12% en costos unitarios. • Consolidación de alianzas con talleres y aseguradoras bajo criterios ESG para ofrecer beneficios exclusivos a clientes recurrentes y sostenibles. • Alcanzar un 90% de independencia operativa con mano de obra técnica local certificada, eliminando la dependencia de la tercerización externa en la producción de vehículos eléctricos.

Nota: Elaboración propia, 2026.

4.5 Presupuesto de plan de Responsabilidad Social Corporativa

Para alcanzar las metas de sostenibilidad, inclusión y gobernanza planteadas en el plan de RSC de eSuv Bull Automotive se estima un presupuesto anual que considera los costos de transición energética en plantas, programas de formación técnica y empleo digno, desarrollo de iniciativas comunitarias y educativas, implementación de sistemas de cumplimiento ESG y beneficios postventa sostenibles.

La inversión proyectada se mantendrá dentro de un rango coherente con las prácticas observadas en las empresas del índice S&P 500, según el análisis del *Berkeley Economic Review*, ajustándose al 1% del total de los ingresos anuales. Este nivel de asignación permitirá financiar de manera sostenible las acciones planificadas, garantizando un equilibrio entre rentabilidad e impacto social y ambiental (Arakelyan, 2020).

La distribución proyectada del presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa por concepto y periodo 2026–2030 se presenta en la Tabla 30.

Tabla 30
Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

Concepto / Año (miles de US\$)	Peso	2026	2027	2028	2029	2030
Programas ambientales (descarbonización, ISO 14001, energía renovable, economía circular)	45%	3,592.51	5,490.82	7,864.46	12,650.21	15,302.19
Formación técnica y empleo digno (electromovilidad, inclusión, convenios universitarios)	25%	1,995.84	3,050.45	4,369.15	7,027.90	8,501.22
Proyectos comunitarios y voluntariado (educación ambiental, movilidad sostenible)	12%	958.00	1,464.22	2,097.19	3,373.39	4,080.58
Gobernanza y cumplimiento ESG (comité ESG, auditorías, reportes, certificaciones)	10%	798.34	1,220.18	1,747.66	2,811.16	3,400.49
Postventa sostenible (reciclaje de baterías, talleres aliados ESG, beneficios verdes)	8%	638.67	976.15	1,398.13	2,248.93	2,720.39
Total anual		7,983.36	12,201.82	17,476.58	28,111.58	34,004.87

Nota: Elaboración propia, 2026.

5. Plan de Finanzas

El plan de finanzas tiene como principal objetivo sustentar la viabilidad del plan de negocios presentado. Anteriormente se sustentó la necesidad del mercado de un vehículo eléctrico SUV de lujo, se identificó el mercado objetivo y se aterrizó la demanda. Todo esto fue cruzado con la capacidad instalada de las plantas que permitió definir una cantidad específica de producción para atender el mercado antes señalado. Además, se identificó el costo unitario de producción y los presupuestos de cada uno de los planes funcionales que se ven reflejados como inversión inicial o gasto anual. En esa línea a continuación, se aterriza el flujo de caja proyectado y se define la viabilidad de este plan de negocios.

5.1 Objetivos de Finanzas

Los objetivos de Finanzas están directamente relacionados a los objetivos de rentabilidad de la empresa, y son los siguientes:

- Alcanzar un margen EBITDA mayor al 5% al cierre del 2030.
- Incrementar paulatinamente la rentabilidad neta del negocio hasta alcanzar un mínimo de 4% al cierre del 2030.

5.2 Datos y supuestos financieros

A continuación, se exponen los supuestos tomados en cuenta para la elaboración de las proyecciones financieras de eSuv Bull Automotive. Al respecto, se consideraron los principales indicadores de las empresas que venden productos similares en el mercado estadounidense y además el estudio de mercado realizado.

- La determinación de ingresos se aterrizó de los estados del público objetivo y de la meta de participación de mercado. Al respecto la proporción de ingresos es la siguiente: California contribuye con el 32%, Texas con 22%, New York con 16% Florida con 14%

Washington con 8.1% y New Jersey con 8%. Estos estimados se tomaron considerando la proporción de cada uno de los estados sobre el universo total del público objetivo.

- El precio del producto empezará en US\$ 80,000, según lo explicado en el plan de Marketing. Se considera una inflación inicial de 2.5% para el año 2026 y proyectada hasta 2.1% para el año 2030 (Trading Economics, 2025). Esta inflación afectará directamente al precio de venta, pudiendo generar un incremento en este.
- Para calcular el costo de ventas y gastos operativos de eSuv Bull Automotive se tomaron como referencia los resultados financieros de los principales jugadores del sector de vehículos eléctricos en Estados Unidos presentado en el análisis de oferta de este plan de negocios. No existe un número similar en estos resultados porque cada empresa maneja una estructura de costos específica, en el caso de Tesla se incluyen gastos e ingresos por generación y almacenamiento de batería, mientras que las otras empresas incluyen en sus estados financieros los resultados de sus otras líneas de negocio (combustión, híbrido, etcétera). Los principales indicadores financieros comparativos considerados para la proyección se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31

Principales indicadores financieros del sector 2Q -2025

2Q 2025	Margen bruto	Gastos operativos	EBITDA	Utilidad neta	I+D
TESLA	17.24%	13.1%	8.20%	5.21%	7.1%
BMW Group	13.35%	8.77%	6.30%	4.18%	2.7%
Mercedes Group	18.09%	13.93%	5.37%	4.05%	4.6%
Audi Group	10.93%	7.60%	3.34%	4.13%	6.4%

* I+D representa la proporción del gasto destinado a I+D sobre los ingresos totales.

Nota: Adaptado de Tesla, s.f.e; BMW Group, s.f.; Mercedes-Benz Group, s.f.; Audi, s.f.

- Los gastos operativos incluyen los gastos de marketing, recursos humanos (planilla administrativa) ESG e I+D.
- La inversión total asciende a US\$ 99 millones. La inversión inicial está compuesta por la inversión en planta y capital de trabajo para operar por seis meses. Esta inversión será financiada con deuda por el 60% y el 40% será con capital de la matriz. Además, a partir del año 2027 se considera una inversión de capex de US\$ 2,000 millones para mantenimiento de la planta.
- El impuesto será de 28% correspondiente a la tasa impositiva actual en California.
- La depreciación se calcula con una vida útil de 50 años. Se sabe que la inversión inicial de esta planta fue de US\$ 120 millones por lo que el gasto de depreciación ascenderá a US\$ 2.4 millones anuales.

5.3 Estado de resultados proyectado del periodo 2026-2030

Para la elaboración del estado de resultados proyectado se tomó como premisa el precio establecido en el plan de marketing y las unidades de ventas proyectadas (descontando unidades defectuosas); para los ingresos totales se consideró el ingreso postventa antes mencionado. Esta proyección se alinea a la meta de participación de mercado de eSuv Bull Automotive. En cuanto al costo de ventas se utilizó el costo de producción desarrollado en el plan de operaciones y los gastos operativos incluyen los gastos aterrizados en cada plan funcional.

La proyección financiera consolidada de ingresos, costos, márgenes y rentabilidad para el periodo 2026–2030 se presenta en la Tabla 32.

Tabla 32
Estado de resultados proyectado

Año	2026	2027	2028	2029	2030
Precio (US\$)	80.00	81.68	83.40	85.15	86.93
Cantidad	9,979	14,939	20,956	33,016	39,115
California	3,218	4,817	6,757	10,645	12,612
Texas	2,232	3,342	4,688	7,386	8,750
New York	1,568	2,348	3,293	5,188	6,147
Florida	1,356	2,031	2,848	4,488	5,317
Washington	809	1,210	1,698	2,675	3,169
New Jersey	796	1,192	1,672	2,634	3,120
Ingresos ventas	798,336	1,220,182	1,747,658	2,811,158	3,400,487
MB Tesla 17.5%	GM 11%	Ford 7.2%			
Total ingresos	798,336	1,220,182	1,747,658	2,811,158	3,400,487
Costo de venta	87%	86%	85%	85%	84%
Costo de ventas	- 694,552 -	1,049,356 -	1,485,509 -	2,389,484 -	2,856,409
Margen bruto	103,784	170,825	262,149	421,674	544,078
Margen bruto %	13%	14%	15%	15%	16%
Gasto de Marketing	- 55,884 -	61,009 -	87,383 -	140,558 -	170,024
Gasto de ESG	- 7,983 -	12,202 -	17,477 -	28,112 -	34,005
Gasto personal administrativo	- 21,262 -	32,310 -	46,149 -	74,090 -	89,180
Gasto I+D	- 9,979 -	15,252 -	21,846 -	35,139 -	42,506
Depreciación	- 2,400 -	2,400 -	2,400 -	2,400 -	2,400
Total gastos	- 97,508 -	123,173 -	175,254 -	280,299 -	338,116
Margen operativo	6,276	47,653	86,895	141,374	205,962
Margen operativo %	1%	4%	5%	5%	6%
Gastos financieros	- 2,930 -	2,344 -	1,726 -	1,074 -	387
Utilidad AI	3,346	45,309	85,169	140,300	205,576
Impuestos	- 937 -	12,686 -	23,847 -	39,284 -	57,561
Utilidad neta	2,409	32,622	61,321	101,016	148,015
Utilidad neta %	0.3%	2.7%	3.5%	3.6%	4.4%
Margen operativo	6,276	47,653	86,895	141,374	205,962
Depreciación	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
EBITDA	8,676	50,053	89,295	143,774	208,362
EBITDA %	1.09%	4.10%	5.11%	5.11%	6.13%

Nota: Elaboración propia, 2026.

En general se obtienen resultados positivos en todos los márgenes proyectados. A cierre del 2030 se obtiene una utilidad neta de US\$ 148,015 millones que representa el 4.4% de los ingresos totales, alineado con los objetivos de la empresa, además de un EBITDA de US\$ 208,362 millones equivalente al 6.13% de ingresos, en línea con la meta del presente proyecto.

5.4 Análisis de punto de equilibrio

Como parte del análisis financiero se definirá cuál es el monto mínimo de unidades de Bull Aria que se deben vender para cubrir los gastos fijos por período.

El análisis del punto de equilibrio y la sensibilidad del precio mínimo por unidad para el periodo 2026–2030 se presentan en la Tabla 33.

Tabla 33

Punto de equilibrio

Año	2026	2027	2028	2029	2030
Precio por unidad (US\$)	80.00	81.68	83.40	85.15	86.93
Costo variable por unidad (US\$)	72.60	73.31	74.01	75.57	76.29
Costo fijo (US\$)	95,108.14	120,772.79	172,853.88	277,899.36	335,715.58
Punto de equilibrio	12,852	14,425	18,424	29,011	31,524
Unidades reales	9,979	14,939	20,956	33,016	39,115
Diferencia	- 2,873	513	2,532	4,004	7,591
Año	2026	2027	2028	2029	2030
Precio venta equilibrio (US\$)	82.13	81.39	82.26	83.98	84.87
Disminución precio (US\$)	- 2.13	0.29	1.13	1.16	2.07
% de disminución	-2.7%	0.4%	1.4%	1.4%	2.4%

Nota: Elaboración propia, 2026.

A partir del segundo año, las unidades proyectadas superan el punto de equilibrio, lo que confirma que la operación mantiene una rentabilidad incremental. Si bien en el primer año la empresa no logra cubrir los gastos fijos de operación, registrando una diferencia de 2,873 unidades por debajo del punto de equilibrio, esta brecha se reduce progresivamente hasta el año 2030, cuando sería posible vender 7,591 unidades menos para alcanzar dicho umbral.

Asimismo, se realizó un análisis del precio de equilibrio para cada periodo, con el fin de determinar el precio mínimo al que podría situarse Bull Aria sin comprometer la cobertura de sus costos variables y gastos operativos.

5.5 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado permitirá evaluar la rentabilidad del proyecto considerando los supuestos financieros establecidos, así como los ingresos, egresos e inversiones contemplados en el presente plan de negocios.

5.5.1 Cálculo de la tasa de descuento (WACC)

La fórmula del cálculo de WACC es la siguiente:

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

Donde:

- **E/(E+D).** Proporción de capital propio (*equity*) en la estructura de capital de la empresa. Para este caso el capital asumido por la empresa será del 40%.
- **Ke.** Costo de capital propio (*cost of equity*).
- **D/(E+D).** Proporción de deuda en la estructura de capital de la empresa. La deuda tendrá una proporción del 60% sobre la inversión total.
- **Kd.** Costo de la deuda (*cost of debt*), calculado con una TEA de 5.5% en línea con las tasas de mercado actuales.
- **T.** Tasa impositiva corporativa (*corporate tax rate*), considerada en 28%

$$WACC = 15.21\% * [40\%] + 5.5\% * (1-28\%) * [60\%]$$

$$WACC = 8.46\%$$

Para el cálculo del Ke se usó el método CAPM (*Capital Asset Pricing Model*): $Ke = R_f + \beta (R_m - R_f)$.

- β (Beta del sector): 1.43 (Damodaran, 2025).
- R_f (Tasa libre de riesgo): 4.13 % basado en bonos soberanos de Estados Unidos. (Bloomberg, 2025).
- R_m (Retorno de mercado esperado): 11.88 % según el índice de S&P 500 (Bloomberg, 2023).

Con los supuestos de ingresos, costos operativos, inversión y tasa de descuento previamente definidos, el flujo de caja proyectado para el periodo 2025–2030 se presenta en la Tabla 34.

Tabla 34

Flujo de caja proyectado

Año	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS						
Ingresos totales		798,336	1,220,182	1,747,658	2,811,158	3,400,487
EGRESOS						
Inversión total	-99,054					
Costo de venta		-694,552	-1,049,356	-1,485,509	-2,389,484	-2,856,409
Gasto de Marketing		-55,884	-61,009	-87,383	-140,558	-170,024
Gasto de RSE		-7,983	-12,202	-17,477	-28,112	-34,005
Gasto personal administrativo		-21,262	-32,310	-46,149	-74,090	-89,180
Gasto I+D		-9,979	-15,252	-21,846	-35,139	-42,506
EBITDA		8,676	50,053	89,295	143,774	208,362
Depreciación		-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
EBIT		6,276	47,653	86,895	141,374	205,962
Impuesto		1,757	13,343	24,331	39,585	57,669
Depreciación		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Flujo de Operación	-99,054	6,918	36,710	64,964	104,190	150,693
Variación activo fijo			-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
FCFF	-99,054	6,918	34,710	62,964	102,190	148,693
Capital de deuda	59,432	- 10,649	- 11,235	- 11,852	- 12,504	- 13,192
Intereses		- 2,930	- 2,344	- 1,726	- 1,074	- 387
FD	59,432	- 13,579	- 13,579	- 13,579	- 13,579	- 13,579
FCFE	-39,622	-6,660	21,131	49,386	88,611	135,114

Nota: Elaboración propia, 2026.

5.5.2 Resultados del flujo de caja proyectado

Los principales resultados de la evaluación financiera del proyecto, incluyendo el VANE, TIRE, VANF y TIRF, se presentan en la Tabla 35.

Tabla 35

Resultados del flujo de caja proyectado

VANE	US\$ 165,133.04
TIRE	40%
VANF	US\$ 119,658.54
TIRF	63%

Nota: Elaboración propia, 2026.

De acuerdo con los resultados de evaluación financiera se puede concluir que el proyecto Bull Aria presenta una rentabilidad alta y creación de valor tanto desde la perspectiva de negocio como para el accionista. El VAN económico asciende a US\$ 165,133.04 con una TIR de 40% superior al WACC de 8.46%. Desde el punto de vista financiero, considerando el efecto del apalancamiento el VANF también es atractivo y la TIR financiera es 63%, superando ampliamente el COK de 15.21%.

5.5.3 Sensibilización del flujo de caja

Para evaluar los cambios a nivel de VAN y TIR, se sensibilizó el flujo con 3 escenarios, el primero es una sensibilización del WACC, en el segundo escenario se sensibilizó la cantidad de vehículos vendidos y en el tercero la cantidad y el precio de los vehículos en conjunto.

5.5.4 Sensibilización del WACC

En este escenario se consideró una estructura diferente de financiamiento en donde solo se toma deuda por el 40% de la inversión inicial total. Esto da como resultado un WACC de 10.71%. Los resultados obtenidos bajo el escenario sensibilizado del WACC se presentan en la Tabla 36.

Tabla 36

Cálculo del VANE y del TIRE

VANE	US\$ 144,969.93
TIRE	41%

Nota: Elaboración propia, 2026.

Como se observa este escenario genera VAN económico positivo y una TIR económica superior al WACC. Sin embargo, la alternativa que ofrece mayor rentabilidad es aquella con mayor proporción de financiamiento mediante deuda, dado el efecto positivo del apalancamiento financiero sobre la creación de valor.

5.5.5 Sensibilización de volumen

En este escenario se evaluó el impacto en el VAN/TIR ante una menor venta de unidades. Se tomaron 4 escenarios distintos, una variación negativa de 5%, 10%, 15% y 20%, para todos los casos se mantienen los costos fijos iguales y solo varían los costos variables de acuerdo a la menos venta de unidades. Los resultados de la sensibilización de volumen se presentan en la Tabla 37.

Tabla 37
Sensibilización de volumen

Variación negativa	5%	10%	15%	20%
VANE (US\$)	125,045	84,957	44,869	4,781
TIRE	33%	26%	18%	8%
VANF (US\$)	87,348	55,037	22,726 -	9,585
TIRF	51%	39%	26%	10%

Nota: Elaboración propia, 2026.

Como se puede observar el flujo proyectado aguanta una caída de hasta el 15% de las unidades vendidas, generando -en todos los casos- VAN positivo y TIR mayor al WACC/COK. Sin embargo, una caída del 20% genera un VAN financiero negativo y una TIR menores al mínimo esperado.

5.5.6 Sensibilización de precio y volumen

En un escenario más conservador se evaluó el efecto de la variación tanto de volumen como precio de venta. Se proyectaron escenarios de variación negativa en 5%, 7%, 8% y 10% para todos los casos se mantienen los costos fijos iguales y solo varían los costos variables de acuerdo con la menos venta de unidades. Los resultados obtenidos bajo la sensibilización conjunta de precio y volumen se presentan en la Tabla 38.

Tabla 38
Sensibilización de volumen y precio

Variación negativa	5%	7%	8%	10%
VANE (US\$)	86,962	56,815	41,983	12,799
TIRE	26%	20%	17%	10%
VANF (US\$)	56,652	32,355	20,399 -	3,123
TIRF	40%	30%	25%	14%

Nota: Elaboración propia, 2026.

Se observa que el flujo proyectado aguanta una variación negativa de hasta 8% sobre la proyección inicial de volumen y precio de venta. Sin embargo, una caída conjunta de 10% genera un VANF negativo y TIRE menores a lo esperado.

5.5.7 Periodo de recupero de inversión

Considerando el flujo inicial el periodo de recupero es de 2.3 años. En el año 2028 la empresa recupera el 100 % de la inversión realizada en el 2025.

5.6 Conclusiones del plan de Finanzas

El análisis financiero realizado permite concluir que el proyecto de la nueva línea de vehículos eléctricos de lujo es financieramente viable y rentable. Los resultados proyectados evidencian una tendencia positiva y sostenida en los ingresos, junto con una mejora progresiva en los márgenes de rentabilidad a lo largo del periodo analizado (2025-2030).

De acuerdo con las proyecciones, el EBITDA alcanza un 6.13% al cierre del 2030, superando el objetivo establecido de 5%, lo cual refleja una adecuada eficiencia operativa y control del gasto. Asimismo, la utilidad neta proyectada alcanza un 4.4%, cumpliendo con la meta de rentabilidad planteada. Estos números son adecuados para el promedio del sector evaluado.

El flujo de caja proyectado arroja un VANE de US\$ 165.91 millones y una TIRE de 40%, indicadores que confirman la atractividad y sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. Estos resultados reflejan la capacidad de la inversión para generar valor y recuperar los recursos invertidos en un horizonte inferior al del periodo de proyección. Se observa además un periodo de recupero bajo y alineado a las expectativas de la matriz para proyectos de esta índole.

En conjunto, el desempeño financiero proyectado demuestra que la implementación de esta línea de negocio es factible desde el punto de vista económico, y también contribuye al fortalecimiento estratégico de la empresa en el mercado de vehículos eléctricos de lujo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El plan de negocio de Bull Automotive evidencia viabilidad comercial y financiera del lanzamiento de la SUV eléctrica de lujo Bull Aria en el mercado estadounidense para el periodo 2026–2030. Los resultados financieros son contundentes: el VAN positivo de US\$ 185.9 millones confirma la generación de valor económico, mientras que una TIR de 70.58%, muy superior al WACC, garantiza una rentabilidad sostenida y un retorno atractivo para los accionistas. Asimismo, el margen EBITDA proyectado de 6.13% al cierre de 2030 supera el objetivo inicial del 5%.
- El análisis del entorno económico y competitivo respalda la estrategia de diferenciación adoptada. El mercado estadounidense de vehículos eléctricos, con un crecimiento proyectado de 17.86% anual (CAGR), ofrece una oportunidad clara para Bull Aria. Este modelo toma esa oportunidad con una propuesta de valor basada en el concepto “*Luxury meets Sustainability*”, que responde al perfil del consumidor *millennial* de alto poder adquisitivo: un cliente que combina afinidad tecnológica, conciencia ambiental y búsqueda de experiencias digitales personalizadas. El mercado meta se concentra en los estados de California, Texas, Florida, Nueva York, Nueva Jersey y Washington, regiones que concentran la mayor infraestructura de carga, políticas ambientales progresivas y una elevada disposición a adoptar vehículos eléctricos *premium*.
- Desde una perspectiva estratégica, la producción local en Estados Unidos fortalece la posición competitiva de la empresa al evitar el arancel de las importaciones desde China y aprovechar los incentivos de la Ley OBBA. Además, la decisión de fabricar en California refuerza el posicionamiento “*Made in USA*”, mejorando la aceptación del producto entre consumidores que les atrae el origen nacional.
- Finalmente, el plan de negocio evidencia una integración coherente entre sostenibilidad, rentabilidad e innovación. La incorporación de criterios ESG en toda la cadena de valor convierte la sostenibilidad en un motor económico, reduciendo riesgos y potenciando la reputación corporativa. El diseño organizacional propuesto, que articula estrategia, marketing, operaciones y gestión del talento, consolida a la empresa como una marca *premium*.

2. Recomendaciones

- Se recomienda proceder con la inversión en la línea de vehículos eléctricos de lujo Bull Aria, dado que los resultados financieros proyectados evidencian la viabilidad y rentabilidad del proyecto. El VAN positivo y TIR superior al costo de oportunidad del capital confirman la viabilidad económica de este plan de negocios. Asimismo, el análisis de mercado sustenta la existencia de una demanda potencial sólida, lo que refuerza la sostenibilidad del proyecto.
- Aunque la empresa matriz presenta una posición patrimonial sólida, se recomienda utilizar una estructura de financiamiento mixta que incluya un porcentaje de deuda. Esta decisión contribuye a optimizar el costo de capital promedio ponderado y mejora la rentabilidad sobre el capital propio. Los flujos de caja proyectados demuestran una capacidad adecuada para asumir los compromisos financieros, manteniendo márgenes de cobertura positivos en todos los periodos analizados.
- Dado que el sector automotriz eléctrico se encuentra en constante evolución tecnológica, se recomienda preservar e incluso fortalecer la inversión en I+D durante todo el horizonte de planeamiento. Este enfoque permitirá sostener la competitividad de la línea Bull Aria, impulsar la innovación y asegurar que la propuesta de valor se mantenga alineada con las tendencias globales de sostenibilidad, eficiencia energética y experiencia del usuario.
- Asimismo, considerando los cambios constantes en el entorno político, comercial y regulatorio de Estados Unidos, se recomienda establecer un mecanismo permanente de monitoreo y gestión de riesgos macro ambientales. Este deberá anticipar modificaciones en políticas fiscales, arancelarias o ambientales que puedan afectar la rentabilidad o la cadena de suministro, permitiendo ajustar la estrategia de manera oportuna.
- Tras consolidar la presencia en los seis estados definidos en el presente plan (California, Texas, Florida, Nueva York, Nueva Jersey y Washington), se recomienda expandir gradualmente hacia mercados emergentes en adopción de vehículos eléctricos, como Colorado e Illinois, manteniendo la coherencia con la capacidad instalada y los niveles de demanda proyectados
- Debido a las constantes variaciones en el entorno político, comercial y regulatorio de Estados Unidos, se recomienda implementar un sistema de vigilancia regulatoria y gestión de riesgos macro ambientales. Este mecanismo deberá anticipar cambios en los programas de subsidios, incentivos fiscales o normativas por estado, ajustando oportunamente la

estrategia de precios, comunicación de beneficios y cadena de suministro para mantener la rentabilidad proyectada.

- Para mitigar el riesgo asociado a la volatilidad de precios de materias primas (litio, cobalto y níquel) se recomienda diversificar las fuentes de suministro, estableciendo contratos a largo plazo con varios proveedores. Esta estrategia permitirá asegurar la continuidad operativa, estabilizar los costos de producción y reducir la exposición ante fluctuaciones internacionales o tensiones comerciales que puedan afectar la disponibilidad de insumos críticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arakelyan, E. (11 de marzo de 2020). Stocks & sustainability: How they relate. <https://econreview.studentorg.berkeley.edu/stocks-sustainability-how-they-relate/>
- Atlas Public Policy. (2024). U.S. investments in electric vehicle manufacturing (2024). https://www.atlasevhub.com/wp-content/uploads/2024/08/2024.08_Atlas-EV-Investment-Brief.pdf
- Audi USA. (s.f.). Q6 e-tron / SQ6 e-tron – 2025 Overview & Build. https://www.audiusa.com/en/models/q6-e-tron/sq6-e-tron/2025/overview/build/?ulid=1760321729093&pr=GFBS580GWPTWPT_2025%7CG5G5%7COR%7CTXERXER%7CGPWQPWQ%7CGPAHPAH%7CTXERXER#configurator
- Audi. (s.f.). Electrification. <https://www.audi.com/en/sustainability/environment-resources/electrification/>
- Bloomberg. (2023). United States Rates & Bonds. <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- BMW Group. (s.f.). Our plant – Spartanburg. <https://www.bmwgroup-werke.com/spartanburg/en/our-plant.html>
- BMW. (s.f.a). BMW All-Electric Models. <https://www.bmwusa.com/all-electric.html>
- Bureau of Economic Analysis (BEA). (28 de agosto de 2025). Gross Domestic Product and Corporate Profits. <https://www.bea.gov/news/2025/gross-domestic-product-2nd-quarter-2025-second-estimate-and-corporate-profits-preliminary>
- Cesim. (2025). Results for Universo 1, Ronda 12. Cesim Business Simulation. <https://sim.cesim.com/results/PrintablePage>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill Education.
- Congressional Budget Office (CBO). (s.f.). Key Budget and Economic Data. <https://www.cbo.gov/data/budget-economic-data#3>
- Damodaran. A. (09 de enero de 2025). Beta. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- Darley, J. (2025). Top 10 Luxury Electric Cars 2025. *EV Magazine*. <https://evmagazine.com/top10/top-10-luxury-electric-cars-2025>

- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Deloitte. (20 de enero de 2025). Deloitte survey reveals shifts in U.S. vehicle preferences. https://www.convenience.org/Media/Daily/2025/January/18/1-Deloitte-Survey-Vehicle-Preferences_Research
- Edison Electric Institute (EEI). (2024). *Electric vehicle sales and the charging infrastructure required through 2035*. EEI. <https://www.eei.org/>
- Els, F. (19 de mayo de 2025). Charts: EV battery metals bill ticks up as cobalt, nickel prices strengthen. <https://www.mining.com/charts-ev-battery-metals-bill-ticks-up-as-cobalt-nickel-prices-strengthen>
- Environmental Protection Agency (EPA). (12 de marzo de 2025). Final rule: Multi-pollutant emissions standards for model years 2027 and later light-duty and medium-duty vehicles. <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/final-rule-multi-pollutant-emissions-standards-model>
- Federal Highway Administration (FHWA). (2024). Charging and fueling infrastructure grant program. <https://www.transportation.gov/rural/grant-toolkit/charging-and-fueling-infrastructure-grant-program>
- Federal Reserve Board (FED). (17 de septiembre de 2025). Federal Reserve issues FOMC statement. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/monetary20250917a.htm>
- Gluckman, D. (06 de septiembre de 2025). When It Comes to Charging, Some EVs Are More Resourceful Than Others. <https://www.caranddriver.com/features/a65901556/when-it-comes-to-charging-some-evs-are-more-resourceful-than-others/>
- Goldman Sachs. (03 de julio de 2025). Autonomous vehicle market is forecast to grow and boost ridesharing presence. <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/autonomous-vehicle-market-forecast-to-grow-ridesharing-presence>
- Headland, N. (11 de junio de 2024). Next-Generation Profiles project makes electric vehicle high-power charging safer and more reliable. <https://www.nrel.gov/news/detail/program/2024/next-generation-profiles-project-makes-electric-vehicle-high-power-charging-safer-reliable>
- Hope, M. (23 de septiembre de 2024). Top Insights: Average Marketing Budget by Industry. <https://asymmetric.pro/top-insights-average-marketing-budget-by-industry/>

Howard, J. (2025). Automotive Market Trends Report. Q4 2024. Experian Automotive.
<https://drive.google.com/drive/folders/1a6oRX0PzfB5GskrKXKrUPtc6Pb3vjDRs>

Institute for Transportation and Development Policy (ITDP). (24 de enero de 2024). The high cost of transportation in the United States. <https://itdp.org/2024/01/24/high-cost-transportation-united-states/>

International Energy Agency (IEA). (2023). *Global EV Outlook 2023*. IEA.
<https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023>

International Energy Agency (IEA). (2024). Global Critical Minerals Outlook 2024.
<https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2024>

Kantar. (09 de enero de 2025). How generational mindsets shape sustainability in auto.
<https://www.kantar.com/north-america/inspiration/research-services/how-generational-mindsets-shape-sustainability-in-auto-pf>

Lexus. (2024). 2025 Lexus RZ expands its all-electric lineup.
<https://pressroom.lexus.com/2025-lexus-rz-expands-its-all-electric-lineup/>

Lucid Motors. (2024). Lucid AMP-1 expands. <https://lucidmotors.com/stories/lucid-amp-1-expands>

Lucid Motors. (s.f.a). Lucid Motors. <https://lucidmotors.com/>

Lucid Motors. (s.f.b). Gravity. <https://lucidmotors.com/gravity>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Mercedes-Benz Group. (s.f.). Production network – Tuscaloosa. <https://group.mercedes-benz.com/company/locations/production-network-tuscaloosa.html>

Mercedes-Benz USA. (s.f.a). Welcome to Electric Luxury. <https://www.mbusa.com/en/electric-cars>

Mercedes-Benz USA. (s.f.b). 2025 EQB 250 SUV.
<https://www.mbusa.com/en/vehicles/model/eqb/suv/eqb250w>

Mordor Intelligence. (08 de enero de 2025a). United States Electric Car Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts Up To 2029.
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-electric-car-market>

Mordor Intelligence. (08 de enero de 2025d). North America Micro Hybrid Vehicles Market.
 [Documento reservado].

- Mordor Intelligence. (2025c). United States Electric Car Market. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-electric-car-market>
- Mordor Intelligence. (2025e). United States Electric Car Market. [Documento reservado].
- Mordor Intelligence. (24 de junio de 2025b). North America Luxury Car Market Size & Share Analysis – Growth Trends and Forecast (2026-2031). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/north-america-luxury-car-market>
- Nienhaus, A. (2025). *How advances in AI and AV boost mobility sector funding: 2025 Mobility Investment Radar*. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2025/feb/mobility-investment-radar-2025-mobility-trends.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.L.U. / Grupo Planeta.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N° 1, Enero 2008. [PDF].
- Rivian. (s.f.a). R1S. <https://rivian.com/r1s>
- Rivian. (s.f.b). Rivian. <https://rivian.com/>
- SAE International. (2024). *SAE J3400™ North American Charging System (NACS) for Electric Vehicles*. SAE International.
- Schreiner, B. (11 de agosto de 2025). Ford invertirá casi 2,000 millones en planta de Kentucky para fabricar vehículos eléctricos. *Diario Los Ángeles Times*. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2025-08-11/ford-invertira-casi-2-000-millones-en-planta-de-kentucky-para-fabricar-vehiculos-electricos>
- Statista. (2024a). Electric vehicles in the United States. <https://www.statista.com/statistics/665823/sales-of-plug-in-light-vehicles-in-the-us>
- Statista. (2024b). Electric vehicles: Market data & analysis. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/mmo/electric-vehicles/battery-electric-vehicles>
- Statista. (s.f.). Gastos de marketing como porcentaje de los presupuestos generales de las empresas según los directores de marketing (CMO) de Estados Unidos a febrero de 2025, por industria. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/742988/marketing-budget-share-category-usa/>
- Tesla. (s.f.a). Model Y. <https://www.tesla.com/modely>

Tesla. (s.f.b). Tesla - Model X. <https://www.tesla.com/modelx>

Tesla. (s.f.c). Cybertruck. <https://www.tesla.com/cybertruck>

Tesla. (s.f.d). Tesla. <https://www.tesla.com/>

Trading Economics. (2025). Inflation rate by country. <https://tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate>

U.S. Census Bureau. (s.f.a). U.S. Census Bureau. <https://www.census.gov/>

U.S. Census Bureau. (s.f.b). Age of householder by household income in the past 12 months (in 2023 inflation-adjusted dollars) [Table B19037, American Community Survey 1-Year Estimates Detailed Tables].<https://data.census.gov/table/ACSDT1Y2023.B19037>

U.S. Department of Energy. (s.f.). Electric vehicle registrations by state (2023) [Dataset] (National Renewable Energy Laboratory, 2024, septiembre). Alternative Fuels Data Center. <https://afdc.energy.gov/data/10962>

U.S. Department of Transportation. (2025a). Federal funding programs: Electric vehicle infrastructure funding and financing. <https://www.transportation.gov/rural/ev/toolkit/ev-infrastructure-funding-and-financing/federal-funding-programs>

U.S. Department of Transportation. (31 de enero de 2025b). Charger types and speeds. <https://www.transportation.gov/rural/ev/toolkit/ev-basics/charging-speeds>

United States Congress. (2025). Public Law 119–21: To provide for reconciliation pursuant to title II of H. Con. Res. 14 (One Budget Bill for America Act). U.S. Government Publishing Office. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-119publ21/pdf/PLAW-119publ21.pdf>

United States International Trade Commission (USITC). (2025). Harmonized Tariff Schedule of the United States. <https://hts.usitc.gov/>

Von Busch, K. (11 de septiembre de 2025). Automotive Consumer Trends & Analysis. Q2 2025. Experian Automotive. <https://drive.google.com/drive/folders/1a6oRX0PzfB5GskrKXXrUPtc6Pb3vjDRs>

World Economic Forum. (19 de mayo de 2022). Why America’s commute affects sustainability more than you think. <https://www.weforum.org/stories/2022/05/commute-america-sustainability-cars/>

ANEXOS

Anexo 1. Participación global del mercado de vehículos eléctricos en 2023

In 2023, 70% of the global revenue of the Electric Vehicles market was attributed to China and the United States

Key Takeaways

Key Takeaways

In 2023, unit sales of electric vehicles exceeded 13 million cars, and the market realized a total revenue of US\$769.3 billion. We forecast that the compound annual growth rate (CAGR⁽¹⁾) of the revenue between 2019 and 2029 will reach 24.4%.

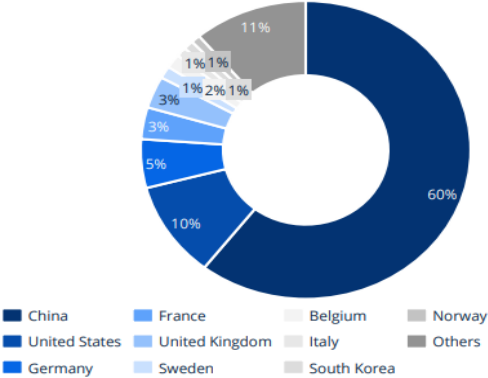
China and the United States accounted for a whopping 70% of the worldwide revenue in 2023.

Unit sales in the Electric Vehicles market are expected to reach 18.84 million vehicles in 2029.

The volume-weighted average price of the Electric Vehicles market in 2023 was US\$57,400.

From an international perspective, our estimate shows that the most revenue will be generated in China (US\$376.4 million in 2024).

Shares of the electric vehicle revenue in 2022



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate

Market Insights by statista

Nota: Tomado de Statista, 2024b.

Anexo 2. Tamaño del mercado de automóviles eléctricos de Estados Unidos

United States Electric Car Market

Market Size in USD Billion

CAGR 17.86%



Source : Mordor Intelligence

Market Overview

Study Period	2017 - 2029
Base Year For Estimation	2024
Forecast Data Period	2025 - 2029
Market Size (2025)	USD 109.5 Billion
Market Size (2029)	USD 211.3 Billion
Growth Rate (2025 - 2029)	17.86% CAGR
Market Concentration	Low

Major Players



*Disclaimer: Major Players sorted in no particular order

Nota: Tomado de Mordor Intelligence, 2025b.

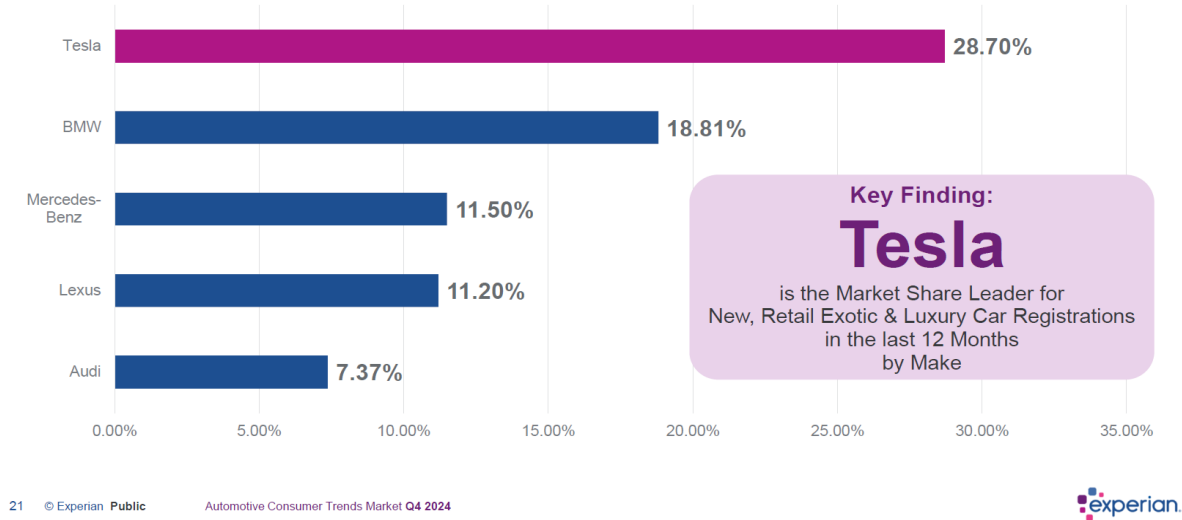
Anexo 3. Tamaño del mercado de automóviles eléctricos de Estados Unidos



Nota: Tomado de Mordor Intelligence, 2025b.

Anexo 4. Tesla lidera las ventas de autos de lujo en Estados Unidos

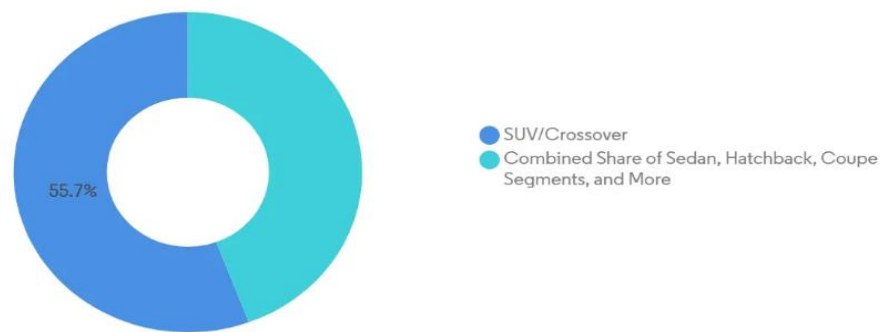
R12 Top 5 New, Retail Car Registration Market Share %
by Exotic & Luxury Vehicle Class and Make



Nota: Adaptado de Von Busch, 2025; Howard, 2025.

Anexo 5. Participación del mercado de autos de lujo en Norteamérica por tipo de vehículo, 2024

North America Luxury Car Market: Market Share by Vehicle Type, 2024



Source: Mordor Intelligence



Nota: Tomado de Mordor Intelligence, 2025b.

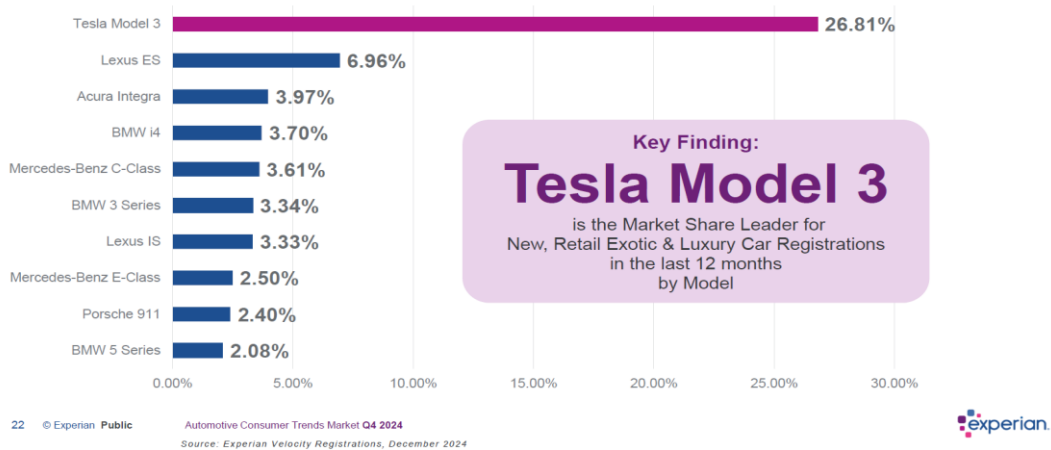
Anexo 6. Modelos eléctricos de lujo en Estados Unidos (2024-2025)

Marca - modelo	Tipo de carrocería	Participación (2024 / 2025)	Rango de precios (US\$)	Características
Tesla - Model 3	Sedán	26.81% (2024)	38,990 – 55,990	Autonomía: 321 mi. 5.8 s 0-60 mph en 4.2 s. Tracción dual. Eficiencia urbana. Charging speed up to 170 miles added in 15 minutes
Tesla - Model Y	SUV Compacto	≈ 40% (2025)	43,990 – 52,990	Autonomía 321 mi. 6.8 s 0-60 mph 3.5 s. Battery standard range. Dual Motor AWD. Pantalla 15". Charging speed up to 160 miles added in 15 minutes
Tesla - Model X	SUV Grande (3 filas)	≈ 2% (2025)	79,990 – 94,990	Autonomía 335 - 352 mi. 0-60 mph 2.5 s. Puertas Falcon Wing. 7 asientos
Tesla - Cybertruck	Pick-up	≈ 4.5% (2025)	79,990 – 99,990	Autonomía 325 mi. 0-60 mph 2.6 s. Carga útil 2,500 lb. Remolque 11,000 lb. Estructura de acero. Charging speed up to 137 miles added in 15 minutes.
BMW - i4	Sedán	3.70% (2024)	57,900 – 64,500	Autonomía 307 mi. 0–60 mph 4.9 s (M50). Sistema iDrive 8. RWD/AWD
BMW - iX	SUV Grande	≈ 2% (2025)	75,150 – 93,000	Autonomía 290-364 mi. 0–60 mph 4.4 s (M60). Interior sostenible. AWD eléctrico
Mercedes-Benz - EQB 250	SUV Mediano	≈ 1.16% (2025)	53-050 - 77,900	Autonomía 250 mi. 0–60 mph 8.5 s. 25.9-61.8 cu ft. Cargo capacity
Audi - SQ6 e-tron	SUV mediano	≈ 2% (2025)	72,900 – 85,405	Autonomía 275 mi. 0–60 mph 4.1 s. Carga rápida 170 kW. Interior premium. Charging speed in 21 minutes
Lucid - Air	Sedán de lujo	≈ 1.5% (2025)	70,900 – 249,000	Autonomía 420-427 mi. 0–60 mph 1.89 s a 4.5 s. Carga ultrarrápida 300 kW. Lujo minimalista - Charging speed in 15-16 minutes
Lucid - Gravity	SUV 3 filas	Lanzamiento 2024–25	80,000 – 120,000	Autonomía 450 mi. 0–60 mph 3.4 s. 7 asientos. Charging speed in 11 minutes
Rivian - R1S	SUV off-road	≈ 2.9% (2025)	76,990 – 121,990	Autonomía 410 mi. 0–60 mph 2.6 s. 7 asientos. Cuádruple motor. Off-road. AWD

Nota: Elaboración propia, 2026.

Anexo 7. Participación de mercado de los 10 principales modelos de autos de lujo en Estados Unidos 2024 Q4

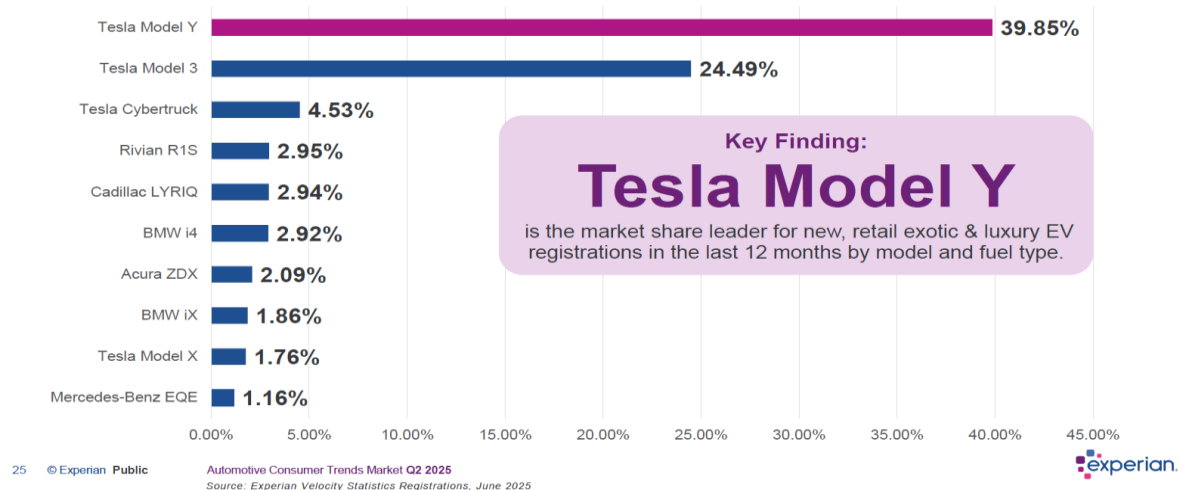
R12M Top 10 New, Retail Car Registration Market Share % by Exotic & Luxury Vehicle Class and Model



Nota: Tomado de Howard, 2025.

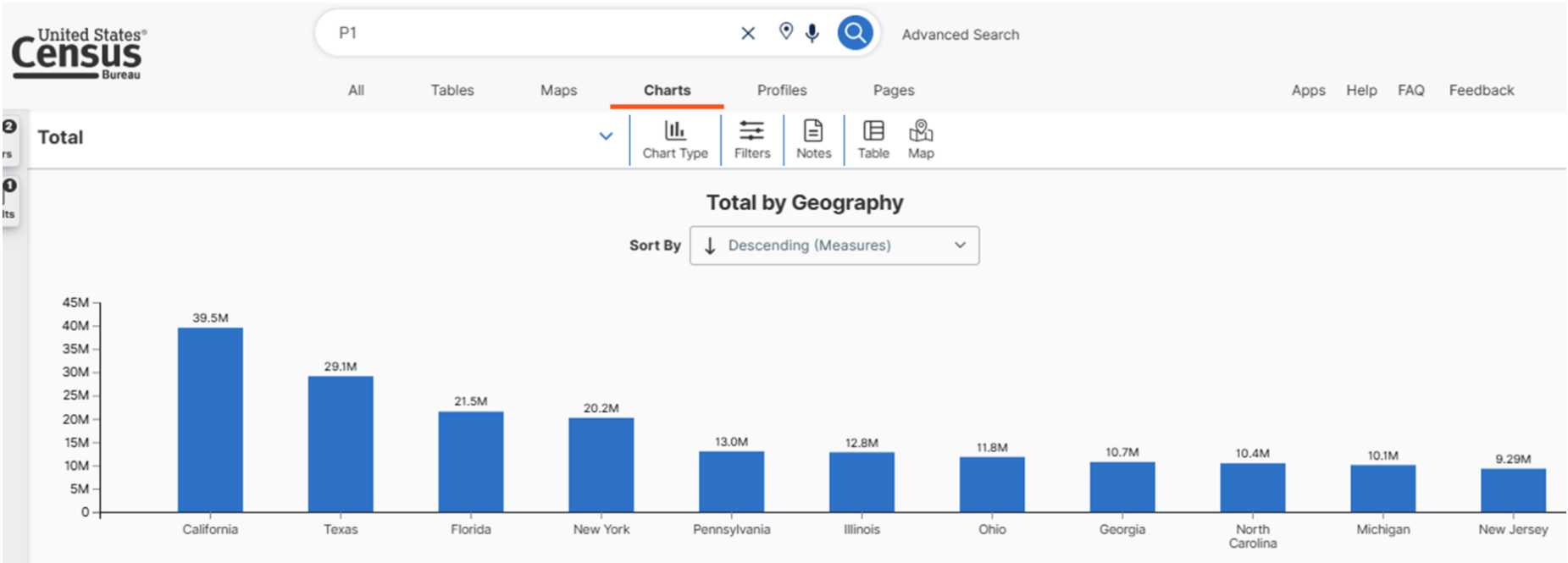
Anexo 8. Participación de mercado de los 10 principales modelos de autos de lujo en Estados Unidos 2025 Q2

R12M Top 10 New, Retail Luxury EV Registration Market Share % By Exotic and Luxury Vehicle Class, Model and Fuel Type



Nota: Tomado de Von Busch, 2025.

Anexo 9. Población total por estado en Estados Unidos (2024)



Nota: Tomado de U.S. Census Bureau, s.f.a.

Anexo 10. Análisis de stakeholders

Stakeholders	Interés principal	Acción de Bull
Clientes	Vehículos seguros, tecnológicos y sostenibles.	Innovación en EV, servicio postventa responsable.
Empleados	Trabajo digno, inclusión y desarrollo.	Formación técnica, diversidad e igualdad de oportunidades.
Comunidades locales	Desarrollo local y educación técnica.	Alianzas educativas, programas de movilidad sostenible.
Gobierno y reguladores	Cumplimiento normativo, trazabilidad.	Reportes ESG, incentivos verdes.
Proveedores	Relaciones éticas y estándares ESG.	Auditorías y programas de desarrollo conjunto.
Inversionistas	Retorno sostenible y gestión de riesgos.	Políticas ESG, transparencia y certificaciones externas.

Nota: Elaboración propia, 2026.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sra. Katherine Elizabeth Barrios Palacios

Nació en Lima. Es Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado en Administración. Cuenta con más de 15 años de experiencia en transformación organizacional y gestión del talento. Actualmente labora en Credicorp.

Sra. Maria Martha Fiorani Flores

Nació en Lima. Es Licenciada en Gestión Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de postgrado en Finanzas Corporativas y en Administración. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector financiero. Actualmente labora en Banbif.

Sra. Priscilla Brigitte Salinas Montañez

Nació en Lima Es Ingeniera Empresarial titulada por la Universidad del Pacífico, con estudios de postgrado en Logística y Operaciones, y en Administración. Cuenta con más de 13 años de experiencia en logística dentro de la industria minera. Actualmente labora en Nexa Resources.

Sr. Freddy Luis Salinas Sanchez

Nació en Lima. Es Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Ricardo Palma, con estudios de postgrado de Cadena de Suministros y en Administración. Cuenta con más de 14 años de experiencia en la cadena de suministros. Actualmente labora en Nexa Resources Perú S.A.A.