UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

# “PLAN ESTRATÉGICO DE BULL AUTOMOTIVE PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PICKUPS A COMBUSTIÓN INTERNA EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS MEDIANTE PRODUCCIÓN TERCERIZADA: 2026-2030”

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

**Presentado por:**
**Jeampier Cartajena Escalante**
**Carlos Paul Llamoctanta Vizarreta**
**Steffany Carolina Velasco Quispe**
**Lawrence Zuñiga Alvarez**

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

**Lima, junio de 2026**

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

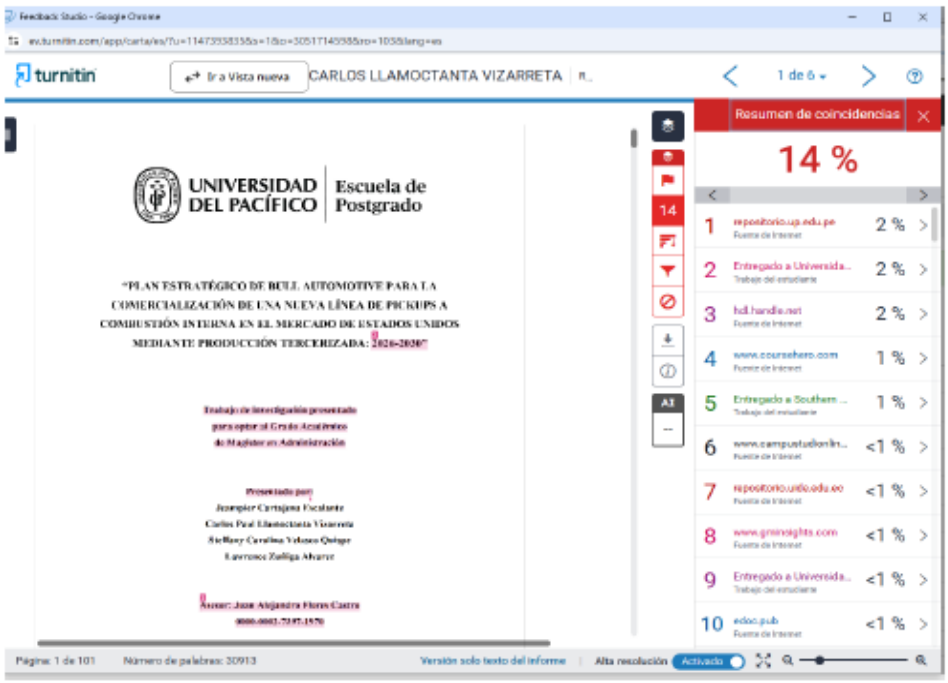
**Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulada "PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030: BULL AUTOMOTIVE INC. EN EL MERCADO CHINO Y EUROPEO" presentado por:

| | Nombre de los alumnos |
|---|---|
| 1 | JEAMPIER CARTAJENA ESCALANTE |
| 2 | CARLOS PAUL LLAMOCTANTA VIZARRETA |
| 3 | STEFFANY CAROLINA VELASCO QUISPE |
| 4 | LAWRENCE ZUÑIGA ALVAREZ |

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 05 de octubre 2026, dando el siguiente resultado:




Juan Alejandro Flores Castro

## AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios, por guiarnos y darnos la fortaleza necesaria para culminar con éxito esta importante etapa académica.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia durante todo el proceso de elaboración de esta tesina. Su confianza, motivación y cariño fueron fundamentales para superar cada desafío.

A nuestro asesor, por su orientación constante, exigencia académica y valiosos aportes, que enriquecieron significativamente el desarrollo de esta investigación.

A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos y experiencias, que fortalecieron nuestra formación profesional y el enfoque estratégico de este trabajo.

Este logro representa no solo la culminación de un proyecto académico, sino también el resultado del esfuerzo, la disciplina y el compromiso asumido a lo largo de todo este proceso.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, directa o indirectamente, contribuyeron al cumplimiento de este objetivo común.

LOS AUTORES

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesina desarrolla el plan estratégico de Bull Automotive para la comercialización de una nueva línea de *pickups* de combustión interna en el mercado estadounidense durante el periodo 2026-2030, utilizando un modelo de producción tercerizada como pilar operativo principal. Este enfoque permite optimizar costos, aumentar la flexibilidad operativa y concentrar la propuesta de valor en diseño, marca y servicios de posventa, en lugar de la manufactura tradicional.

Bull Automotive ingresa a un segmento altamente competitivo dominado por Ford, Chevrolet y Stellantis, pero con condiciones que aún favorecen a las *pickups* de motor de combustión interna (ICE, *internal combustion engine*): elevada preferencia de los consumidores por autonomía, durabilidad y potencia, así como baja lealtad de marca (solo 50 % de usuarios repite marca) y un universo estable de 2 405 000 de unidades anuales, aproximadamente.

A partir de un análisis integral —macroentorno, microentorno, simulador de negocios, *benchmarking*, matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y Estrategia Principal— el trabajo valida que la oportunidad estratégica para Bull Automotive reside en una estrategia de diferenciación enfocada, sustentada en ofrecer un producto con alto desempeño tecnológico, precio competitivo y una experiencia de propiedad superior. El vehículo desarrollado para este fin es la BullForge TX, que integra una plataforma de ingeniería global de alto rendimiento con un proceso de manufactura regional en México bajo el marco del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Esta configuración técnica supera a los competidores en características de serie y permite un margen estratégico de más de USD 11 000 por unidad frente al precio de venta sugerido por el fabricante (MSRP, por su siglas en inglés: *manufacturer's suggested retail price*) promedio del segmento, garantizando la penetración en mercados clave como Texas y Wyoming.



**Palabras clave:** VENTAJA COMPETITIVA; LIDERAZGO EN COSTOS; PRODUCCIÓN TERCERIZADA; MANUFACTURA REGIONAL; PENETRACIÓN DE MERCADO.

## ABSTRACT

This thesis outlines Bull Automotive's strategic plan for marketing a new line of internal combustion engine pickups in the US market during the period 2026-2030, using an outsourced production model as its main operational pillar. This approach optimizes costs, increases operational flexibility, and focuses the value proposition on design, brand, and after-sales service, rather than traditional manufacturing.

Bull Automotive is entering a highly competitive segment dominated by Ford, Chevrolet, and Stellantis, but with conditions that still favor internal combustion engine (ICE) pickups: high consumer preference for range, durability, and power, as well as low brand loyalty (only 50% of users choose the same brand) and a stable universe of approximately 2,405,000 units per year.

Based on a comprehensive analysis—macro-environment, micro-environment, business simulation, benchmarking, SWOT matrix, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), and Main Strategy—this work validates that Bull Automotive's strategic opportunity lies in a focused differentiation strategy, based on offering a product with high technological performance, a competitive price, and a superior ownership experience. The vehicle developed for this purpose is the BullForge TX, which integrates a high-performance global engineering platform with a regional manufacturing process in Mexico under the framework of the United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA). This technical configuration surpasses competitors in standard features and allows for a strategic margin of more than USD 11,000 per unit compared to the average manufacturer's suggested retail price (MSRP) for the segment, guaranteeing penetration in key markets such as Texas and Wyoming.



**Keywords:** COMPETITIVE ADVANTAGE; COST LEADERSHIP; OUTSOURCED PRODUCTION; REGIONAL MANUFACTURING; MARKET PENETRATION.

# TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS ..... ii
RESUMEN EJECUTIVO ..... iv
ABSTRACT ..... v
TABLA DE CONTENIDOS ..... vi
Índice de tablas ..... xi
Índice de figuras ..... xiii
Índice de anexos ..... xiv
INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA ..... 2
1. Antecedentes ..... 2
1.1 Resultados financieros y operativos de los últimos 12 años ..... 2
2. Perfil competitivo de la empresa ..... 4
2.1. Orientación estratégica de la empresa al 2024 ..... 5
3. Identificación del problema al 2024 ..... 5
3.1 Realidad problemática ..... 5
3.2 Definición del problema ..... 6
3.3 Solución prevista ..... 6
3.4 Justificación ..... 6
3.5 Alcance y limitaciones ..... 7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO ..... 8
1. Macroentorno ..... 8
2. Análisis PESTELG ..... 8
2.1 Variables políticas ..... 9
2.2 Variables económicas ..... 9
2.3 Variables sociales ..... 9
2.4 Variables tecnológicas ..... 10
2.5 Variables ecológicas ..... 10
2.6 Variables legales ..... 10
2.7 Variables globales ..... 10
3. Microentorno ..... 12
3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter ..... 12
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) ..... 16

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO ..... 18
1. Modelo de negocio ..... 18
2. Cadena de valor ..... 18
2.1 Actividades primarias ..... 18
2.2 Actividades de apoyo ..... 19
3. Análisis de áreas funcionales ..... 19
3.1 Operaciones ..... 20
3.2 *Marketing* y Ventas ..... 20
3.3 Recursos Humanos ..... 20
3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ..... 20
3.5 Finanzas ..... 20
4. Análisis VRIO ..... 21
5. Ventaja competitiva ..... 21
6. Estrategia competitiva ..... 21
7. Estrategia de crecimiento ..... 22
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) ..... 22
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO ..... 24
1. Introducción, alcance y contexto estratégico ..... 24
1.1 Contexto ..... 24
1.2 Objetivo central y alcance estratégico ..... 24
1.3 Metodología de la investigación de mercado ..... 25
2. Análisis cuantitativo y segmentación del mercado ..... 25
2.1 Dominio ICE y cuantificación del mercado objetivo ..... 25
2.2 Segmentación del producto y enfoque en el *full-size* ..... 25
2.3 Identificación de mercados geográficos con mayor potencial ..... 26
2.4 Implicancias estratégicas del análisis de marcado ..... 27
3. Estructura competitiva y dominio del oligopolio ..... 27
3.1 Concentración y liderazgo de los modelos *full-size* ..... 27
3.2 Estrategia de penetración frente al oligopolio ..... 28
4. Análisis de la demanda y factores críticos de compra ..... 29
4.1 La persistencia del motor de combustión interna (ICE, por sus siglas en inglés) ..... 29
4.2 Matriz de valor y factores críticos de compra ..... 30
4.3 Comportamiento transaccional y oportunidad de entrada ..... 31
5. Validación estratégica y conclusión de mercado ..... 33

5.1 Especificaciones técnicas y validación de la plataforma BullForge TX ..... 33
5.2 Comparativa final de especificaciones (*benchmarking* detallado) ..... 34
6. Evolución de tercerización de manufactura: Proyecto Bull Forge TX ..... 36
6.1 Matriz de decisión estratégica ..... 36
6.2 Sustento de decisión ..... 36
6.3 Análisis comparativo de mercado (precios 2026) ..... 36
6.4 Sustento numérico de la producción (costos por unidad) ..... 37
7. Pilares del sustento de costos ..... 37
7.1 Conclusión del capítulo de investigación de mercado ..... 38
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 ..... 39
1. Visión al 2035 ..... 39
2. Misión ..... 39
3. Valores ..... 39
4. Objetivos ..... 40
4.1 Objetivo general ..... 40
4.2 Objetivos estratégicos ..... 40
5. Lienzo de la propuesta de valor ..... 41
6. Modelo de la propuesta de valor ..... 42
6.1 Propuesta de valor ..... 42
6.2 Elementos diferenciadores ..... 43
7. Cadena de valor ..... 44
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... 45
1. Análisis y Matriz FODA ..... 45
2. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) ..... 47
3. Matriz de la Estrategia Principal ..... 49
3.1 Posicionamiento de Bull Automotive en la matriz ..... 49
3.2 Estrategias recomendadas según el Cuadrante II ..... 50
3.3 Interpretación y lineamientos estratégicos ..... 51
4. Estrategia competitiva ..... 52
4.1 Enfoque estratégico adoptado ..... 52
4.2 Sostenibilidad de la ventaja competitiva ..... 53
4.3 Riesgos estratégicos ..... 53
5. Estrategia de crecimiento ..... 54
5.1 Estrategia de penetración en el mercado ..... 54

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ..... 55
1. Plan de *Marketing* y Ventas ..... 55
1.1 Objetivos de *Marketing* ..... 55
1.2 Alineamiento estratégico de objetivos ..... 56
1.3 Estrategias de *Marketing* ..... 56
1.4 Mantra ..... 57
1.5 Puntos de paridad ..... 57
1.6 Puntos de diferenciación ..... 57
1.7 Justificadores (*reason to believe*) ..... 58
1.8 Valores/estilo de vida ..... 58
1.9 Carácter de marca ..... 58
1.10 Posicionamiento según estilo de vida ..... 59
1.11 Estrategia de *marketing mix* ..... 60
1.12 Producto ..... 60
1.13 Precio ..... 62
1.14 Plaza ..... 62
1.15 Promoción ..... 63
1.16 Acciones estratégicas de *marketing* ..... 63
1.17 Presupuesto de *Marketing* y Ventas ..... 64
2. Plan de Operaciones ..... 64
2.1 Objetivos del plan de Operaciones ..... 64
2.2 Alineamiento del plan de Operaciones con los objetivos estratégicos ..... 65
2.3 Estrategia de Operaciones ..... 65
2.4 Actividades clave ..... 66
2.5 Análisis de costos unitarios ..... 66
2.6 Presupuesto de Operaciones ..... 68
3. Plan de Recursos Humanos (RR. HH.) ..... 68
3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos ..... 69
3.2 Alineamiento del plan de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos ..... 69
3.3 Acciones estratégicas de RR. HH. ..... 70
3.4 Presupuesto de Recursos Humanos ..... 71
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ..... 71
4.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial ..... 71
4.2. Alineamiento del plan de RSE con los objetivos estratégicos ..... 72

4.3 Actividades clave del plan de RSE ..... 73
4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ..... 73
5. Plan de Finanzas ..... 74
5.1 Objetivos del plan financiero ..... 74
5.2 Supuestos del plan financiero ..... 74
5.3 Inversión inicial ..... 75
5.4 Estructura de capital ..... 75
5.5 Costo promedio ponderado de capital (WACC) ..... 75
6. Análisis financiero ..... 76
6.1 Cálculo de la WACC ..... 76
6.2 Evaluación del plan estratégico ..... 77
6.3 Análisis incremental ..... 78
6.4 Evaluación financiera del proyecto ..... 79
6.5 Análisis de sensibilidad ..... 80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 81
1. Conclusiones ..... 81
2. Recomendaciones ..... 81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... 83
ANEXOS ..... 86

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alcance y limitaciones ..... 7
Tabla 2. Análisis PESTEL de la industria automotriz de Estados Unidos ..... 12
Tabla 3. Amenaza de nuevos ingresantes ..... 13
Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores ..... 13
Tabla 5. Poder de negociación de los compradores ..... 14
Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos ..... 14
Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes ..... 15
Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos ..... 16
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE ..... 17
Tabla 10. Riesgos estratégicos del modelo de negocio ..... 18
Tabla 11. Canvas de Bull Automotive Inc.- Estados Unidos, 2024 ..... 18
Tabla 12. Cadena de valor actual de Bull Automotive Inc.- Estados Unidos, 2024 ..... 19
Tabla 13. Matriz VRIO ..... 21
Tabla 14. Matriz de crecimiento ..... 22
Tabla 15. Matriz EFI ..... 23
Tabla 16. Cálculo de unidades vendidas de camionetas pickup (ICE) - SAAR agosto 2025 (proyección) ..... 25
Tabla 17. Segmento de camionetas pickup EE. UU. ..... 26
Tabla 18. Rango de precios para full-size EE. UU. / Comparación con los competidores más relevantes ..... 26
Tabla 19. Mercado geográfico en EE. UU. ..... 27
Tabla 20. Camionetas más populares en EE. UU. (septiembre 2025, en unidades) ..... 28
Tabla 21. Factor crítico de compra ..... 30
Tabla 22. Versiones BullForge TX ..... 33
Tabla 23. Elección de competidores - Versión (Bull vs. Ford vs. Chevrolet) ..... 35
Tabla 24. Matriz de decisión estratégica ..... 36
Tabla 25. Comparación de precios ..... 37
Tabla 26. Costos por unidad de producción ..... 37
Tabla 27. Modelo Canvas basado en la propuesta de valor ..... 43
Tabla 28. Cadena de valor para la planta de Texas ..... 44
Tabla 29. Matriz FODA de Bull Automotive Inc. ..... 46

Tabla 30. Fortaleza financiera (FF) ..... 47
Tabla 31. Fuerza de la industria (FI) ..... 47
Tabla 32. Estabilidad del entorno (EE) ..... 47
Tabla 33. Ventaja competitiva (VC) ..... 48
Tabla 34. Alineamiento de objetivos de Marketing y Ventas ..... 56
Tabla 35. Componentes del productor BullForge TX ..... 61
Tabla 36. Acciones estratégicas de marketing ..... 63
Tabla 37. Presupuesto de Marketing y Ventas (en miles de USD) ..... 64
Tabla 38. Alineamiento de objetivos de Operaciones ..... 65
Tabla 34. Actividades claves - Plan de Operaciones ..... 66
Tabla 40. Análisis de costos unitarios ..... 67
Tabla 41. Presupuesto de Operaciones (en miles de USD) ..... 68
Tabla 42. Alineamiento de objetivos de Recursos Humanos ..... 70
Tabla 43. Actividades claves - Plan de Recursos Humanos ..... 70
Tabla 44. Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de USD) ..... 71
Tabla 45. Alineamiento de objetivos de RSE ..... 72
Tabla 46. Actividades claves - Plan de RSE ..... 73
Tabla 47. Presupuesto de RSE (en miles de USD) ..... 74
Tabla 48. Resumen de inversiones por rubro (en miles de USD) ..... 75
Tabla 49. Cálculo del costo de patrimonio ..... 76
Tabla 50. Datos para cálculo de WACC ..... 76
Tabla 51. Proyección de estado de resultados, escenario sin estrategia ..... 77
Tabla 52. Proyección de flujo de caja económico, escenario sin estrategia ..... 78
Tabla 53. Proyección de estado de resultados, escenario con estrategia ..... 78
Tabla 54. Proyección de flujo de caja económico, escenario con estrategia ..... 79
Tabla 55. Indicadores ..... 79
Tabla 56. Indicadores por escenario (en miles de USD) ..... 80

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingresos por ventas de los últimos 12 períodos en miles de millones de USD ..... 3
Figura 2. Precio de la acción en dólares americanos en los últimos 12 años ..... 4
Figura 3. Ventas de vehículos con motor a combustión en Estados Unidos en el año 2024 ..... 5
Figura 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter ..... 15
Figura 5. Participación de mercado por fabricante EE. UU. 2025 al 2030 en miles ..... 27
Figura 6. Tendencias del mercado por tipo de tren motriz EE. UU. (Dic24 - Ago25) ..... 29
Figura 7. Preferencia del consumidor por sistema de propulsión ..... 30
Figura 8. Criterios de compra de automóviles en EE. UU. a partir de junio de 2025 ..... 31
Figura 9. Disposición a cambiar de marca de coche en EE. UU. (a junio de 2025) ..... 32
Figura 10. Cuota de vehículos nuevos con financiación en EE. UU. del 2022 a 2025 ..... 32
Figura 11. Pago mensual promedio para financiación de vehículos nuevos en EE. UU. del 2022 a 2025 ..... 32
Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor para Bull Automotive ..... 41
Figura 13. Matriz PEYEA de Bull Automotive ..... 49
Figura 14. Matriz de la Estrategia Principal de Bull Automotive ..... 51
Figura 15. Posicionamiento de BullForge TX de acuerdo con el estilo de vida del consumidor ..... 60
Figura 16. Imagotipo y desarrollo del logo de BullForge TX ..... 61

# ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Proyección de estado de resultados, escenario conservador ..... 87
Anexo 2. Proyección de estado de resultados, escenario optimista ..... 88

# INTRODUCCIÓN

La industria automotriz estadounidense se mantiene como uno de los mercados más competitivos y estratégicos del mundo, caracterizado por la rivalidad entre fabricantes consolidados, la acelerada innovación tecnológica y un consumidor altamente exigente. En este escenario, el segmento de camionetas *pickup* de combustión interna conserva un papel clave por su volumen de ventas, relevancia cultural y funcionalidad en sectores rurales, industriales y comerciales. A pesar del crecimiento de la electrificación, los motores de combustión siguen siendo preferidos por su autonomía, potencia, resistencia y costos de mantenimiento. Frente a este entorno, Bull Automotive ha decidido redefinir su estrategia corporativa, dejando atrás el modelo tradicional de manufactura interna y adoptar un esquema basado en la tercerización especializada de producción. Este enfoque busca optimizar costos, incrementar flexibilidad operativa y concentrar esfuerzos en actividades con mayor valor agregado como: diseño, gestión de marca, el servicio posventa y la relación con el cliente.

La nueva estrategia se materializa en la BullForge TX, una *pickup* diseñada para competir en desempeño, durabilidad y eficiencia con referentes como la Ford F-150, Chevrolet Silverado y RAM 1500. Su propuesta combina tecnología de combustión optimizada, mayor conectividad y seguridad, junto con un precio competitivo derivado de la tercerización productiva y la optimización de la cadena de suministro.

La presente tesina desarrolla un análisis integral de Bull Automotive en conjunto con la formulación de estrategias organizacionales, comerciales y operativas para el periodo 2026-2030. A través de herramientas de diagnóstico estratégico, se plantea un marco de acción sostenible que oriente la inserción de la empresa en el mercado estadounidense de *pickups*, fortaleciendo su identidad de marca y consolidando una posición competitiva sólida en un entorno dinámico y en transformación.

# CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

El perfil competitivo de Bull Automotive Inc. abarca los resultados de los 12 últimos años, la estrategia competitiva, la identificación del problema y la solución preliminar planteada. En este capítulo se detallan los fundamentos para el desarrollo de las estrategias para afrontar la problemática.

## 1. Antecedentes

La empresa se fundó con el objetivo de desarrollar vehículos líderes en características y accesibles al mercado tradicional de vehículos con motor de combustión. En los últimos 12 años, implementó otras tecnologías frente a las nuevas tendencias del sector hacía productos más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. La falta de experiencia en estos sectores obligó a invertir en actividades de investigación y desarrollo (I+D) para ingresar a nuevos sectores tecnológicos con productos líderes en características y accesibles como propuesta de valor. Esta transición tecnológica se ejecutó gradualmente, manteniendo los vehículos con motor de combustión.

### 1.1 Resultados financieros y operativos de los últimos 12 años

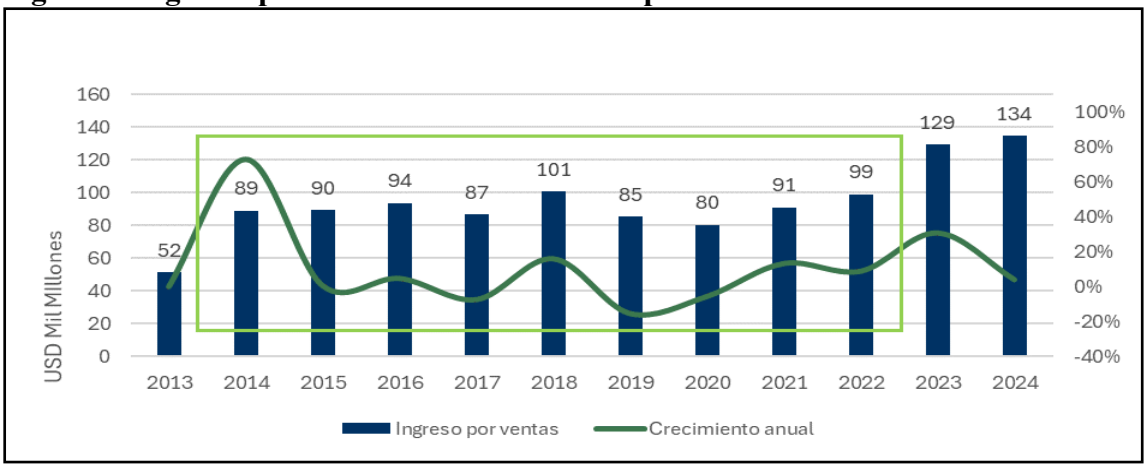
En este punto se mencionarán los principales resultados financieros y operativos que se tuvo como resultado de los 12 periodos:

- Ingreso por ventas: La empresa en el año 2013 tuvo ingresos por USD 51 600 millones en los mercados de Estados Unidos, Europa y China. El año 2024, los ingresos alcanzaron los USD 134 400 millones que da una tasa anual de crecimiento compuesta de 9.10 % desde el año 2013.

  En la Figura 1 se presenta la evolución de los ingresos por ventas de Bull Automotive durante el periodo 2013-2024, permitiendo observar su crecimiento y los principales cambios asociados a la incorporación progresiva de nuevas tecnologías. En el año 2013, se inició con vehículos con motor de combustión en todos los mercados donde se participaba, la estrategia de precios accesibles y productos con las mejores características generaron un ingreso por ventas de USD 52 000 millones. Entre 2014 y 2022, incorporó vehículos híbridos en sus principales mercados, superando los USD 80 000 millones en ingresos. Paralelamente, incrementó la inversión en I+D para evaluar el ingreso a los segmentos de vehículos eléctricos y a hidrógeno. A partir de 2022, la empresa decidió ingresar a ambos segmentos, alcanzando ingresos por USD 129 000

millones. En 2024, Estados Unidos representó el 32 % de los ingresos totales.

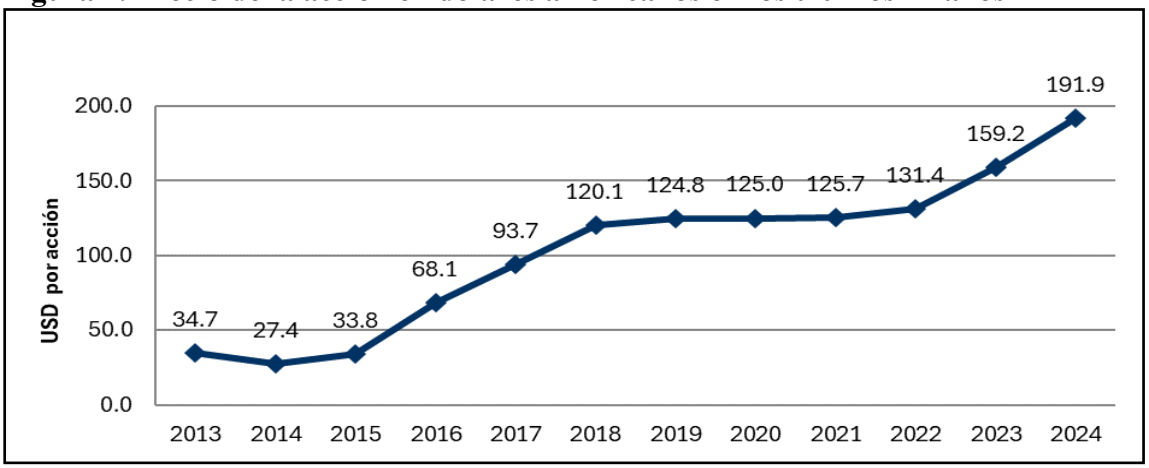
**Figura 1. Ingresos por ventas de los últimos 12 períodos en miles de millones de USD**




Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Cesim Business Simulations (2024).

- Costos y gastos totales: En 2024, los principales egresos correspondieron a costos variables de producción (44.0 %), costos de características (34.6 %), promoción (8.6 %) y fabricación contratada (6.6 %). Si bien históricamente la empresa utilizó capacidad propia, para BullForge TX se adopta un modelo de activos ligeros (Asset-Light) basado en la manufactura tercerizada en México, buscando optimizar la estructura de costos fijos y el valor de contenido regional.
- *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA): Al finalizar el año 2013, se tuvo un EBITDA de USD 5500 millones que aumentó para el año 2024 hasta USD 29 500 millones con una tasa anual de crecimiento compuesta de 16.5 % y un margen EBITDA en el 2024 de 21.9 %.
- Beneficio neto: En el año 2024 se obtuvo un beneficio neto de USD 23 500 millones que representa un margen neto de 17.5 %.
- Precio de la acción: En el 2013, el precio de la acción tuvo un valor de USD 34.7 al finalizar el periodo con 1600 millones de acciones en circulación. Tras la emisión de acciones en el 2015, el valor de la acción se situó en USD 33.8 con 2100 millones de acciones en circulación. El precio de la acción se incrementó hasta llegar al valor de USD 191.9 al final del año 2024. En la Figura 2 se presenta la evolución del precio de la acción de Bull Automotive durante los últimos 12 años, permitiendo observar su comportamiento a lo largo del periodo analizado.

**Figura 2. Precio de la acción en dólares americanos en los últimos 12 años**




Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Cesim Business Simulations (2024).

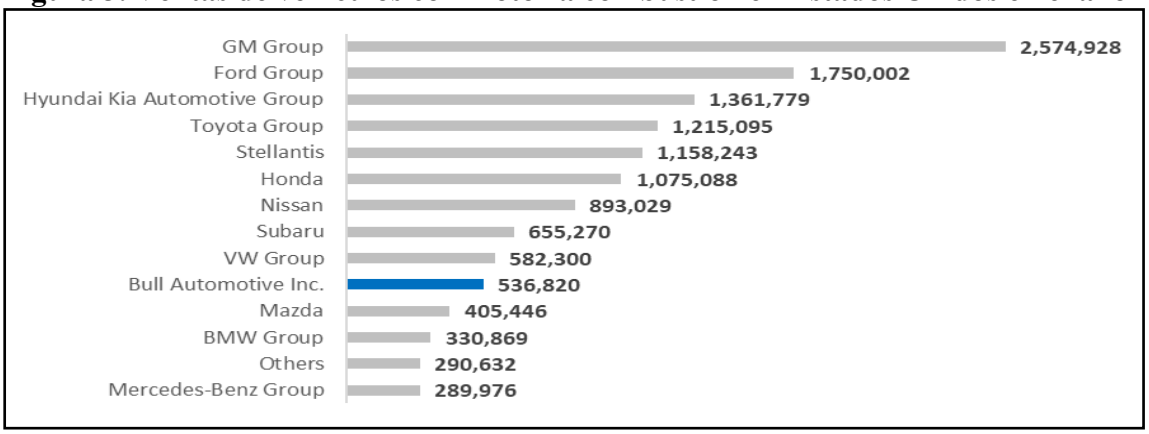
- Gestión de recursos humanos: Se inició en el 2013 con un equipo de 5000 empleados para investigación y desarrollo (I+D), debido al enfoque en liderar en características y la necesidad de invertir en I+D en otras tecnologías. Se incrementó el equipo a 5500 empleados desde el 2015. Se culminó el año 2024 con una rotación de 3.3 % manteniendo un salario mensual acorde al mercado de USD 5700.

## 2. Perfil competitivo de la empresa

Al finalizar el año 2024, la empresa tiene como capacidad instalada 12 fábricas en Estados Unidos y trece en China, que sostienen su estrategia de altos volúmenes de producción de vehículos con menores costos. En este último año, el mayor porcentaje de ventas provienen del mercado de China con 38.8 %, seguido de Estados Unidos con 31.6 %.

En la Figura 3 se presenta la evolución de las ventas de vehículos con motor de combustión interna en Estados Unidos durante 2024, como referencia para analizar la relevancia del segmento ICE en el mercado estadounidense. En Estados Unidos se logro vender 536 820 unidades de vehículos con motor a combustión, representando una participación del mercado del 4.1 % (13 119 480 de unidades vendidas en Estados Unidos en el 2024) en este mercado. En los próximos cinco años, busca aumentar su participación de mercado en los Estados Unidos con la introducción de la línea de *pickups* con motor a combustión.

**Figura 3. Ventas de vehículos con motor a combustión en Estados Unidos en el año 2024**




Fuente: Datos tomados de Marklines (2024).

## 2.1. Orientación estratégica de la empresa al 2024

- **Misión:** Desarrollar vehículos innovadores, sostenibles y accesibles para el mercado de Estados Unidos, ofreciendo soluciones de transporte eficientes, de calidad y respetuosas con el medio ambiente.
- **Visión:** Convertirnos en la empresa líder en el desarrollo de vehículos innovadores y sostenibles con motor a combustión para el mercado de Estados Unidos.
- **Valores:** Incluyen la innovación responsable, el compromiso con el cliente, la mejora continua, la transparencia, y la sostenibilidad como principio transversal. La empresa promueve una cultura corporativa orientada a la excelencia, la inclusión y el respeto al entorno, tanto en lo económico como en lo ambiental.

## 3. Identificación del problema al 2024

### 3.1 Realidad problemática

El mercado estadounidense de camionetas *pickup* es uno de los más competitivos del mundo, dominado por fabricantes consolidados como Ford, General Motors y Stellantis, cuyos modelos como la Ford F-150 mantienen fuerte lealtad gracias a su durabilidad y desempeño. Aunque la electrificación avanza, la transición no es uniforme: en zonas rurales e industriales, las *pickups* de combustión interna siguen siendo preferidas por su autonomía, capacidad de carga y mantenimiento accesible.

Sin embargo, los consumidores actuales exigen mayor eficiencia, menores emisiones y precios razonables, en un contexto donde las regulaciones ambientales y los costos de producción ejercen presión sobre los fabricantes tradicionales. Esto ha elevado significativamente los precios del mercado, afectando a flotas comerciales, Gobiernos locales y trabajadores que

requieren vehículos robustos y económicamente viables.

En este entorno altamente concentrado, Bull Automotive Inc. busca ingresar con una propuesta competitiva frente a marcas que poseen economías de escala, redes de distribución sólidas y reconocimiento de marca. La tercerización de la producción emerge como una alternativa estratégica para reducir inversiones iniciales, ofrecer precios más accesibles y concentrarse en *marketing*, posventa y posicionamiento de marca.

### 3.2 Definición del problema

El principal desafío estratégico que enfrenta Bull Automotive consiste en la creciente presión competitiva dentro de la industria automotriz, caracterizada por altos costos de producción, fuerte inversión en innovación tecnológica y una transición acelerada hacia nuevas formas de movilidad.

Bajo el modelo tradicional de manufactura integrada, la empresa enfrenta limitaciones para competir en costos y flexibilidad frente a fabricantes consolidados que operan con economías de escala superiores. Esta situación reduce su capacidad para ingresar con rapidez a segmentos altamente demandados, como el mercado de *pickups* en Estados Unidos.

En consecuencia, el desafío estratégico consiste en identificar un modelo operativo que permita a Bull Automotive ingresar competitivamente a dicho mercado, optimizando su estructura de costos y concentrando sus capacidades en actividades de mayor valor agregado, como el diseño, la gestión de marca y la experiencia del cliente.

### 3.3 Solución prevista

Frente a este desafío, la empresa plantea adoptar un modelo de producción tercerizada que permita reducir los costos de manufactura y aumentar la flexibilidad operativa, al mismo tiempo que enfoca sus recursos en el desarrollo de marca, diseño del producto y servicios de posventa.

Esta estrategia permitirá a Bull Automotive ingresar al mercado estadounidense de *pickups* con una propuesta de valor basada en diferenciación enfocada, ofreciendo vehículos con alto desempeño tecnológico, precio competitivo y una experiencia de propiedad superior.

### 3.4 Justificación

La propuesta responde a un segmento significativo que aún prefiere motores de combustión por su autonomía, rápida recarga y menor costo inicial, pero que busca vehículos más eficientes y accesibles. El constante aumento de precios en modelos tradicionales, debido a mayores costos de producción, abre una oportunidad para un competidor que mediante la tercerización

ofrezca mejor relación costo beneficio sin sacrificar calidad.

Bull Automotive puede cubrir esta necesidad con un modelo robusto, eficiente y con conectividad básica, acompañado de un servicio posventa confiable. Esto permite atender a clientes pragmáticos que priorizan funcionalidad, rentabilidad y confiabilidad, sin una transición inmediata hacia la electrificación total.

### 3.5 Alcance y limitaciones

Un aspecto crítico del modelo estratégico propuesto es la adopción de un esquema de manufactura tercerizada. Si bien esta modalidad permite reducir significativamente la inversión inicial y mejorar la flexibilidad operativa, también implica riesgos asociados a la dependencia de proveedores estratégicos, el control de calidad y la coordinación logística internacional.

En consecuencia, el presente plan estratégico considera estos factores como limitaciones potenciales del modelo, por lo que se plantean mecanismos de supervisión operativa, acuerdos contractuales y estándares de control que permitan mitigar dichos riesgos y garantizar la consistencia del producto final.

Los principales elementos considerados en el alcance del plan estratégico y las limitaciones asociadas al modelo de producción tercerizada se resumen en la Tabla 1. En esta tabla se presentan las principales acciones contempladas para la implementación de la propuesta y las limitaciones que podrían afectar su ejecución.

**Tabla 1. Alcance y limitaciones**

| Alcance | Limitaciones |
|---|---|
| Comercialización del modelo BullForge TX mediante producción tercerizada a partir del 2026. | Dependencia de fabricantes tercerizados, requiriendo auditorías constantes. |
| Ingreso inicial en estados de alta demanda: Texas, Oklahoma, Iowa y Dakota del Norte. | Volatilidad en costos logísticos y de insumos. |
| Enfoque en flotas comerciales, gobiernos locales y trabajadores independientes. | Riesgos regulatorios por futuras restricciones a motores de combustión. |
| Desarrollo de servicios complementarios como leasing, recompra y mantenimiento Bull Care. | Desafío de posicionamiento frente a marcas con amplia trayectoria. |
| | Necesidad de construir una red posventa sólida para generar confianza |

Fuente: Elaboración propia 2026.

# CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se desarrollará el análisis externo del entorno en el que Bull Automotive proyecta su ingreso al mercado automotriz estadounidense, considerando condiciones estructurales del macroentorno como las dinámicas específicas del sector. En este contexto, se examina la evolución reciente del mercado, caracterizado por su alta competitividad, su relevancia a nivel global y una transición progresiva hacia tecnologías más limpias, donde los motores de combustión interna aún mantienen una participación significativa. El presente análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, sustentando la propuesta de valor de Bull Automotive en un escenario de transformación, donde la demanda por vehículos robustos, accesibles y eficientes continúa vigente en determinados segmentos del mercado.

## 1. Macroentorno

El mercado automotriz estadounidense es uno de los más grandes del mundo, con 15.1 millones de vehículos vendidos en 2023, equivalente al 12 % de las ventas globales. Aunque la electrificación avanza, los motores de combustión interna mantienen una fuerte presencia: incluso en California, líder en vehículos eléctricos, cerca del 70 % de las ventas en 2024 correspondieron aún a motores térmicos. El mercado continúa dominado por el *big three* General Motors (GM), Ford y Stellantis junto con fabricantes japoneses como Toyota y Honda. En 2023, GM vendió 2.6 millones de unidades, Toyota 2.25 millones y Ford 2.0 millones, de los cuales más del 90 % fueron modelos a combustión.

Si bien existen presiones regulatorias y ambientales, la transición hacia tecnologías eléctricas está siendo gradual. Las *pickups* a combustión siguen siendo esenciales en regiones rurales e industriales debido a su autonomía, capacidad de carga y menores costos operativos.

En este contexto, Bull Automotive identifica una oportunidad con la comercialización de *pickups* a combustión con producción tercerizada, con precios competitivos y atender a segmentos que priorizan rendimiento, durabilidad y accesibilidad en el periodo 2026-2030.

## 2. Análisis PESTELG

El modelo PESTELG permite identificar los factores externos que influirán en la inserción de Bull Automotive en el mercado estadounidense:

## 2.1 Variables políticas

El marco político impulsa la transición energética, sin prohibir aún los motores de combustión, pero imponiendo normas ambientales más estrictas. La Environmental Protection Agency (EPA) prevé que para 2032 el 67 % de las ventas de vehículos nuevos correspondan a tecnologías eléctricas o híbridas. Estados como California aplican restricciones progresivas a los motores a gasolina desde 2030. (EPA, 2024).

En materia comercial, los aranceles del 25 % sobre *pickups* importadas y las reglas de origen del T-MEC obligan a garantizar un alto contenido regional, lo que influye directamente en los costos de producción y localización de socios manufactureros.

## 2.2 Variables económicas

La economía automotriz enfrenta presiones inflacionarias desde la pandemia. En 2023, el precio promedio de un vehículo nuevo superó los 48 000 USD, con tasas de interés de alrededor del 7.2 % (Borney, 2023), encareciendo el financiamiento. Los precios del acero, aluminio y petróleo continúan volátiles, afectando la rentabilidad del sector. A pesar de ello, el mercado mantiene su solidez: la manufactura automotriz emplea casi un millón de trabajadores (Federal Reserve Bank of St. Louis [FRED], s.f.) y se proyectan ventas de 15-16 millones de unidades anuales hasta 2025 (Cox Automotive, s.f.), de las cuales más del 70 % seguirán siendo de combustión interna. Este contexto garantiza un mercado amplio para Bull Automotive, siempre que logre competir en precio, eficiencia y valor agregado.

## 2.3 Variables sociales

El consumidor de EE. UU. vive una transición cultural y generacional. Los jóvenes se inclinan por vehículos eléctricos o compartidos, mientras que los consumidores rurales, trabajadores independientes y flotas comerciales mantienen su preferencia por *pickups* a combustión, valorando su autonomía, potencia y menor costo inicial (Cox Automotive, s.f.). El entorno social está también influenciado por la polarización política, demócratas apoyan políticas verdes, mientras que republicanos tienden a priorizar libertad de elección y menor intervención estatal.

Pese al auge de la movilidad eléctrica, las *pickups* conservan un fuerte valor simbólico asociado al trabajo, la independencia y la confianza. En el segundo trimestre de 2024, los vehículos electrificados (híbridos + *plug-in hybrids* + BEV) representaron 18.7 % de las ventas de vehículos livianos nuevos en EE. UU., lo que implica que aproximadamente 81.3 % correspondieron a vehículos con motorización de combustión interna (ICE). (U. S. Energy Information Administration [EIA], 2024).

## 2.4 Variables tecnológicas

La industria experimenta una transformación acelerada. Los avances en motores de combustión permiten mayor eficiencia y menor contaminación, mediante inyección directa, turbo alimentación y desconexión de cilindros. La digitalización es otro pilar, más del 90 % de los vehículos vendidos en 2023 cuentan con conectividad, mantenimiento predictivo y actualizaciones remotas (Deloitte, 2026). Bull Automotive puede aprovechar estas tendencias mediante manufactura tercerizada automatizada, exploración de combustibles alternativos (*e-fuels*, biocombustibles o hidrógeno). Asimismo, la creciente digitalización exige cumplir normas de ciberseguridad automotriz (ISO/SAE 21434), requisito clave para su homologación en EE. UU.

## 2.5 Variables ecológicas

El sector automotriz enfrenta presión para reducir la huella de carbono en todo el ciclo de vida del vehículo. Algunos estudios sugieren que los motores de combustión optimizados, alimentados con combustibles neutros en carbono, pueden igualar en impacto ambiental a ciertos vehículos eléctricos, especialmente considerando la producción y reciclaje de baterías.

Además, las empresas deben cumplir programas de reciclaje y gestión de residuos más estrictos. Los fenómenos climáticos extremos, huracanes, tormentas o calor intenso refuerzan la preferencia por vehículos resistentes y de alta durabilidad, nicho donde las *pickups* mantienen ventaja.

## 2.6 Variables legales

El marco legal estadounidense es uno de los más exigentes del mundo. La EPA y la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) establecen metas crecientes de reducción de emisiones y eficiencia (promedio de 50.4 mpg para 2031). Además, se exige incorporar tecnologías de seguridad avanzadas como frenado automático y sistemas de prevención de conducción bajo influencia del alcohol. (National Highway Traffic Safety Administration [NHTSA], 2024).

## 2.7 Variables globales

El entorno global del sector automotriz está influenciado por factores geopolíticos y macroeconómicos que impactan la estructura de costos y la estabilidad operativa. El conflicto entre Rusia y Ucrania ha generado alta volatilidad en los precios del petróleo, gas natural y metales estratégicos como paladio y níquel, incrementando los costos de producción y logística.

Asimismo, la fragmentación geopolítica y las tensiones comerciales han provocado reconfiguración de cadenas de suministro, aumentando tiempos y costos de importación. En el ámbito financiero, la incertidumbre global ha contribuido a mantener tasas de interés elevadas, afectando el acceso al crédito automotriz y la demanda de vehículos.

El análisis del entorno permite identificar los principales factores externos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones de Bull Automotive en el mercado estadounidense. En la Tabla 2 se presenta el análisis PESTEL de la industria automotriz de Estados Unidos, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden generar oportunidades o amenazas para la empresa.

**Tabla 2. Análisis PESTEL de la industria automotriz de Estados Unidos**

| Aspecto | Variable | Tendencia | Efecto en la industria / empresa | O / A |
|---|---|---|---|---|
| Político | Normas EPA 2027-2032 (reducción 56 % emisiones $CO_2$) | Regulación cada vez más estricta hacia 2032 | Eleva costos de cumplimiento y presiona hacia electrificación | Amenaza |
| | Arancel del 25 % a *pickups* importadas | Se mantiene estable como medida de protección industrial | Favorece producción y comercialización local frente a importaciones | Oportunidad |
| | Reglas del T-MEC (75 % contenido regional) | Aplicación sostenida desde 2020 | Aumenta costos de proveedores, pero protege producción en Norteamérica | Oportunidad |
| | Incentivos federales a infraestructura EV | Crecimiento sostenido hasta 2030 | Refuerza transición eléctrica, resta atractivo al ICE en largo plazo | Amenaza |
| Económico | Volatilidad en acero, aluminio y petróleo | Altamente inestable desde 2021 | Eleva costos de producción y margina competidores menos eficientes | Amenaza |
| | Precio promedio de vehículos nuevos (USD 48 000+) | En aumento pospandemia | Refuerza necesidad de opciones más asequibles como *pickups* ICE tercerizadas | Oportunidad |
| | Demanda sostenida de *pickups* y *sport utility vehicle* (SUV) | Estable, con preferencia en sectores rurales/industriales | Segmento clave permanece resistente a electrificación en corto plazo | Oportunidad |
| | Empleo automotriz (casi 1 millón en 2024) | Estable y en recuperación pospandemia | Industria ICE sigue siendo pilar económico y político | Oportunidad |
| Social | Preferencia rural e industrial por *pickups* ICE | Persistente hasta 2030 | Garantiza mercado fiel si se ofrecen precios competitivos | Oportunidad |
| | Conciencia ambiental en jóvenes urbanos | En aumento constante | Reduce atractivo de ICE en segmentos urbanos modernos | Amenaza |
| | Polarización política (rep. pro-ICE, dem. pro-electric vehicle - EV) | Incremento de tensiones | Mercado dividido; ICE se mantienen en bastiones rurales y conservadores | Amenaza |
| | Movilidad compartida y teletrabajo | En expansión en ciudades | Reduce necesidad de compra de vehículos ICE en áreas urbanas | Amenaza |
| Tecnológico | Eficiencia de ICE (inyección directa, turbo, gestión electrónica) | Mejora continua | Incrementa competitividad frente a EV en consumo y emisiones | Oportunidad |
| | Digitalización y telemática | Rápida adopción en 90 % de vehículos nuevos | Incrementa valor agregado de ICE con servicios inteligentes | Oportunidad |
| | Automatización y tercerización manufacturera | Crecimiento acelerado | Permite reducir costos sin perder calidad | Oportunidad |
| | Combustibles alternativos (*e-fuels*, hidrógeno, biocombustibles) | Innovación en pruebas piloto | Puede prolongar vida útil de ICE y mejorar sostenibilidad | Oportunidad |
| | Normas de ciberseguridad (ISO/SAE 21434) | Expansión obligatoria desde 2024 | Incrementa costos de homologación y diseño | Amenaza |
| Ecológico | Regulación ambiental global (neutralidad carbono) | Se intensifica hacia 2030 | Limita futuro de ICE si no se adoptan combustibles alternativos | Amenaza |
| | Huella de carbono del ciclo de vida y reciclaje obligatorio | Regulaciones crecientes | Exige rediseño de producto y alianzas con recicladores | Amenaza |
| | Eventos climáticos extremos (huracanes, calor, tormentas) | Mayor frecuencia | Impulsa demanda de *pickups* robustas y confiables | Oportunidad |
| Legal | Estándares CAFE (50.4 mpg para 2031) | Cada vez más estrictos | Exige innovación continua en ICE más eficientes | Amenaza |
| | Normas estatales ACC II (prohibición ICE desde 2035) | Adopción en al menos 12 estados | Acelera necesidad de migración tecnológica en el largo plazo | Amenaza |
| | Reglas laborales UAW (salarios y beneficios altos) | Fortalecimiento sindical tras 2023 | Incrementa costos en plantas locales, incluso tercerizadas | Amenaza |
| | Nuevas normas de seguridad obligatorias (2026–2029) | Expansión normativa progresiva | Exige inversión en tecnología y rediseños | Amenaza |
| | Litigios contra normas EPA 2027–2032 | Aún en debate | Brindan margen temporal de flexibilidad para ICE | Oportunidad |
| Global | Conflicto Rusia–Ucrania | Persistencia de tensiones geopolíticas | Incrementa volatilidad en precios de petróleo, gas y metales estratégicos (paladio, níquel), elevando costos de producción y logística | Amenaza |
| | Fragmentación geopolítica y tensiones comerciales | Reconfiguración de cadenas de suministro | Aumenta tiempos y costos de importación de componentes; impulsa regionalización productiva | Oportunidad |
| | Volatilidad en mercados energéticos internacionales | Alta inestabilidad desde 2022 | Impacta costos logísticos y comportamiento de la demanda de vehículos ICE | Amenaza |
| | Tasas de interés internacionales elevadas | Política monetaria restrictiva prolongada | Reduce acceso a crédito automotriz y modera demanda en el corto plazo | Amenaza |
| | *Nearshoring* y regionalización productiva | Tendencia creciente en Norteamérica | Favorece manufactura bajo T-MEC y reduce dependencia asiática | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de David y David (2017).

## 3. Microentorno

El microentorno de Bull Automotive comprende los actores que inciden directamente en su ingreso al mercado estadounidense de *pickup* full-size con motor de combustión interna (ICE), caracterizado por fabricantes consolidados, altas barreras de entrada y amplias alternativas para los compradores. Bull Automotive busca ingresar con BullForge TX mediante producción tercerizada en México y una propuesta basada en desempeño, confiabilidad y precio competitivo frente a modelos como Ford F-150, Chevrolet Silverado y RAM 1500.

El análisis se desarrolla mediante las cinco fuerzas de Porter, considerando la amenaza de nuevos ingresantes y productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y compradores y la rivalidad entre competidores existentes.

### 3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Porter (2008) permite evaluar la intensidad competitiva del mercado estadounidense de *pickup* ICE. Complementariamente, siguiendo a Hax y Majluf (1983), los resultados obtenidos permiten determinar la atractividad de la industria:

### a) Amenaza de nuevos ingresantes

Esta fuerza está condicionada por altos requerimientos de capital, economías de escala, acceso a canales de distribución, regulación y ventajas de los fabricantes establecidos. Aunque la producción tercerizada reduce la inversión requerida para Bull Automotive, permanecen barreras relacionadas con marca, distribución y servicio posventa. En la Tabla 3 se presentan los principales criterios para evaluar la amenaza de nuevos ingresantes

**Tabla 3. Amenaza de nuevos ingresantes**

| Criterio | Evidencia y Fuente | Intensidad | Justificación |
|---|---|---|---|
| Economías de escala | Ford vendió 828 832 F-Series y GM cerca de 940 000 pickups full-size en 2025; una nueva planta requiere USD 1 000–2 000 millones. | 1 | Alta desventaja de costos. |
| Costos de cambio | 50 % cambiaría de marca; familiaridad de marca 32 %. | 4 | Facilita captar clientes. |
| Requisitos de capital | Nueva planta: USD 1 000–2 000 millones. | 1 | Barrera alta; tercerización la reduce. |
| Ventajas de establecidos | F-Series lidera; calidad 58 % y rendimiento 51 % superan el peso de la marca. | 2 | Ventaja de marca, con baja lealtad. |
| Canales de distribución | Predominan concesionarios; 14 estados restringen venta directa. | 2 | Difícil acceso sin red o alianzas. |
| Regulación | Persisten aranceles y certificaciones. | 3 | Barrera moderada. |
| Reacción competitiva | Incentivos full-size: 8.6 % del precio en 2026. | 2 | Probable respuesta por precio e incentivos. |
| Intensidad global | | 2.14 | Baja |
| Atractividad | | 3.86 | Alta |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### b) Poder de negociación de los proveedores

La producción tercerizada incrementa la dependencia de Bull Automotive respecto de proveedores y socios manufactureros para asegurar capacidad, calidad, cumplimiento técnico y continuidad del suministro. Los componentes críticos presentan mayores costos de sustitución por los requisitos de homologación y origen. En la Tabla 4 se presentan los principales criterios utilizados para evaluar el poder de negociación.

**Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores**

| Criterio | Evidencia y Fuente | Intensidad | Justificación |
|---|---|---|---|
| Insumos sustitutos | T-MEC exige 75 % de contenido regional. | 3 | Alternativas limitadas. |
| Importancia para proveedores | Ford, GM y Stellantis concentran gran parte del segmento. | 2 | Menor poder de compra del entrante. |
| Diferenciación/cambio | Validación, FMVSS y cumplimiento T-MEC. | 4 | Cambio costoso. |
| Integración hacia adelante | Tier 1 no comercializa pickups. | 1 | Amenaza muy baja. |
| Integración hacia atrás | Grandes fabricantes integran procesos críticos. | 2 | Mayor dependencia de terceros. |
| Calidad | Calidad 58 % y rendimiento 51 % dependen de componentes críticos. | 4 | Alto impacto en calidad y garantías. |
| Peso en costos | Componentes fuera del T-MEC pueden pagar 25 %. | 4 | Impacto directo en margen. |
| Factor trabajo | Convenio UAW contempla incrementos salariales. | 4 | Presión sobre costos. |
| Intensidad global | | 3.00 | Media |
| Atractividad | | 3.00 | Media |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### c) Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores está determinado por la variedad de alternativas, los bajos costos de cambio y la sensibilidad al precio. Las flotas comerciales y gubernamentales añaden presión mediante descuentos y servicios posventa, por lo que Bull Automotive plantea competir mediante precio, financiamiento y fidelización. En la Tabla 5 se presentan los principales criterios utilizados para evaluar el poder de negociación de los compradores.

**Tabla 5. Poder de negociación de los compradores**

| Criterio | Evidencia y Fuente | Intensidad | Justificación |
|---|---|---|---|
| Alternativas | Cinco modelos concentran 98 % del segmento y existen pickups medianas. | 4 | Amplias opciones. |
| Costos de cambio | 50 % está dispuesto a cambiar de marca. | 4 | Costos bajos. |
| Integración hacia atrás | Compradores y flotas no fabrican pickups. | 1 | Amenaza inexistente. |
| Integración hacia adelante | Predomina venta mediante concesionarios. | 2 | Venta directa limitada. |
| Calidad/servicio | Calidad 43 % y garantía/servicio 34 %. | 3 | Incidencia media. |
| Costo para comprador | Precio promedio full-size: USD 67 446. | 4 | Alta sensibilidad. |
| Rentabilidad | Flotas e independientes usan la pickup como herramienta de trabajo. | 3 | Impacto variable. |
| Información/precio | Incentivos: 8.6 % del precio. | 4 | Compradores informados y sensibles. |
| Intensidad global | | 3.12 | Media |
| Atractividad | | 2.88 | Media |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### d) Amenaza de productos sustitutos

Los principales sustitutos son los vehículos eléctricos, híbridos y pickups de otras categorías. La participación dominante de los vehículos ICE y las limitaciones de autonomía y costo de las alternativas eléctricas moderan esta amenaza, mientras que las pickups medianas muestran mayor presión competitiva.

En la Tabla 6 se presentan los criterios utilizados para evaluar la amenaza de productos sustitutos y su incidencia sobre la atractividad de la industria.

**Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos**

| Criterio | Evidencia y Fuente | Intensidad | Justificación |
|---|---|---|---|
| Precio/desempeño | EV mantienen brecha de precio frente a ICE y menor volumen en pickups. | 2 | Sustitución eléctrica limitada. |
| Costos de cambio | Migrar a EV requiere infraestructura de carga. | 3 | Costos moderados. |
| Propensión a sustituir | ICE representa 78.4 % de ventas de vehículos ligeros. | 2 | Propensión baja. |
| Otras categorías | Pickups pequeñas y medianas muestran mayor crecimiento. | 4 | Presión de pickups medianas. |
| Agresividad de sustitutos | Incentivos EV: 14.6 % del precio. | 3 | Incentivos elevados. |
| Intensidad global | | 2.67 | Media |
| Atractividad | | 3.33 | Media |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### e) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad es alta por la concentración del mercado, las economías de escala, los

elevados costos fijos y la relevancia estratégica del segmento para los principales fabricantes. Para Bull Automotive, la tercerización y el servicio posventa especializado constituyen mecanismos de diferenciación. En la Tabla 7 se presentan los principales criterios utilizados para evaluar la rivalidad entre los competidores existentes y su efecto sobre la atractividad de la industria.

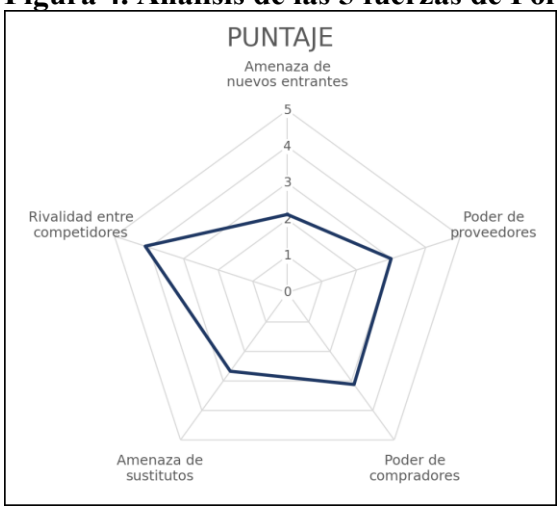
**Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes**

| Criterio | Evidencia y Fuente | Intensidad | Justificación |
|---|---|---|---|
| Concentración y equilibrio | F-Series 31 %, Silverado 25 %, Ram 20 %, Sierra 15 % y Tundra 7 %. | 5 | Alta competencia. |
| Crecimiento | Crecimiento reciente reducido del segmento full-size. | 4 | Mayor disputa. |
| Costos fijos | Plantas requieren elevada inversión. | 5 | Presión por volumen. |
| Diferenciación | Marca, remolque, carga, calidad y rendimiento. | 3 | Diferenciación media. |
| Capacidad | Ford y GM proyectan incrementos. | 4 | Mayor presión. |
| Costos de cambio | 50 % cambiaría de marca. | 4 | Facilita competir. |
| Diversidad | Tres grupos estadounidenses y Toyota. | 3 | Diversidad moderada. |
| Interés estratégico | Pickups y SUV full-size son estratégicos. | 5 | Alta defensa de participación. |
| Regulación | Menor presión sobre ICE. | 2 | Presión reducida. |
| Barreras de salida | Plantas dedicadas y obligaciones laborales. | 4 | Barreras altas. |
| Intensidad global | | 4.11 | Alta |
| Atractividad | | 1.89 | Baja |

Fuente: Elaboración propia 2026.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar el nivel de presión competitiva existente en la industria automotriz estadounidense. En la Figura 4 se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permitiendo visualizar el nivel de intensidad de cada fuerza competitiva en la industria automotriz estadounidense.

**Figura 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**




Fuente: Elaboración propia 2026.

A partir de este análisis, en la Tabla 8 se presentan los resultados consolidados de intensidad y atractividad obtenidos para cada una de las cinco fuerzas de Porter.

**Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos**

| Fuerza | Intensidad (1–5) | Nivel | Atractividad | Nivel |
|---|---|---|---|---|
| Amenaza de nuevos ingresantes | 2.14 | Baja | 3.86 | Alta |
| Poder de negociación de proveedores | 3.00 | Media | 3.00 | Media |
| Poder de negociación de compradores | 3.12 | Media | 2.88 | Media |
| Amenaza de productos sustitutos | 2.67 | Media | 3.33 | Media |
| Rivalidad entre competidores existentes | 4.11 | Alta | 1.89 | Baja |
| **Promedio** | **3.01** | **Media** | **2.99** | **Media** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

La industria presenta una atractividad media (2.99). La rivalidad es la fuerza más intensa (4.11), debido a la concentración del mercado, los altos costos fijos y la importancia estratégica de las pickups para los fabricantes establecidos. Las barreras de entrada son altas (2.14), principalmente por los requerimientos de capital y escala. La amenaza de sustitutos es moderada, con menor presión de los vehículos eléctricos y mayor incidencia de las pickups medianas. Proveedores y compradores ejercen una presión media, mientras que la regulación podría incrementar la sustitución hacia 2030.

Implicancias para Bull Automotive: (a) la producción tercerizada en México permite reducir los requerimientos de inversión frente a una planta propia, aunque persisten las barreras asociadas a marca y distribución; (b) el 50 % de consumidores dispuesto a cambiar de marca representa una oportunidad de entrada mediante una propuesta basada en calidad y servicio; (c) las restricciones a la venta directa en 14 estados hacen necesaria una red de concesionarios; (d) los aranceles aplicables al contenido no estadounidense pueden afectar el costo del vehículo ensamblado en México; y (e) la elevada rivalidad exige diferenciar la propuesta más allá del precio.

## 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar, ponderar y priorizar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno con objetivo de evaluar en qué medida la empresa está preparada para aprovechar los factores externos positivos y minimizar los impactos de los factores negativos. (David & David, 2017).

A partir del análisis del entorno y de la identificación de las principales oportunidades y amenazas, se procede a evaluar su impacto sobre Bull Automotive. En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en la que se ponderan los factores externos identificados y se obtiene la evaluación global de la posición de la empresa frente a su entorno.

**Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE**

| N° | Oportunidades | Peso (B) | Calificación (C) | Ponderado (D) |
|---|---|---|---|---|
| O1 | Crecimiento sostenido de la demanda de *pickups* en sectores rurales e industriales | 0.12 | 4 | 0.48 |
| O2 | Persistencia de barreras para adopción masiva de *electric vehicles* - EV (autonomía y costo) | 0.1 | 3 | 0.3 |
| O3 | Posibilidad de tercerización para reducir costos de producción | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O4 | Programas de incentivos fiscales en ciertos estados para flotas de trabajo | 0.07 | 3 | 0.21 |
| O5 | Alta sensibilidad de consumidores al precio (espacio para competir por costo) | 0.11 | 4 | 0.44 |
| **N°** | **Amenazas** | **Peso (B)** | **Calificación (C)** | **Ponderado (D)** |
| A1 | Rivalidad intensa con marcas consolidadas (Ford, GM, Stellantis) | 0.15 | 2 | 0.3 |
| A2 | Crecimiento acelerado de los vehículos eléctricos | 0.12 | 2 | 0.24 |
| A3 | Regulaciones ambientales más estrictas hacia 2030 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| A4 | Poder de negociación de flotas comerciales y gubernamentales | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A5 | Dependencia de socios tercerizados para cumplir estándares de calidad | 0.07 | 3 | 0.21 |
| **TOTAL** | | **1** | | **2.86** |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de David y David (2017).

La Matriz EFE ha permitido determinar la preparación de la Bull Automotive frente a la alta rivalidad y transición hacia tecnologías más limpias, este análisis permite identificar los factores externos críticos que influirán en su desempeño en el mercado de EE. UU.

El puntaje ponderado de 2.86 de la Tabla 4 indica que Bull Automotive posee una capacidad moderada para responder al entorno externo. Si bien existen oportunidades relevantes asociadas al crecimiento de la demanda y a la sensibilidad al precio, las amenazas estructurales como la electrificación del transporte, regulaciones ambientales y rivalidad con marcas consolidadas limitan el atractivo del mercado.

# CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de Bull Automotive Inc. se basa en la evaluación de su desempeño a lo largo de los 12 últimos años, identificando fortalezas, debilidades y aprendizajes clave. Este capítulo integra herramientas estratégicas como el modelo de negocio Canvas, la cadena de valor, el análisis de áreas funcionales, el modelo VRIO (valioso, raro, inimitable, organización) y las matrices estratégicas (Barney, 1991), para reflejar la competitividad de la empresa en el mercado estadounidense de *pickups* a combustión interna.

## 1. Modelo de negocio

El modelo de negocio propuesto para Bull Automotive se basa en la producción tercerizada mediante alianzas con fabricantes especializados. Este enfoque permite concentrar los recursos en actividades estratégicas como el diseño del producto, la gestión de marca, el desarrollo comercial y el servicio posventa, manteniendo mecanismos de gobernanza y control sobre la cadena de suministro mediante auditorías técnicas, estándares de calidad, acuerdos de desempeño y supervisión de la manufactura. Así, la tercerización permite optimizar la estructura de costos y acelerar la entrada al mercado sin perder el control estratégico.

Sin embargo, este modelo también implica riesgos relacionados con la dependencia de proveedores, el control de calidad y la logística. En la Tabla 10 se presentan los principales riesgos estratégicos identificados, su nivel de impacto y los mecanismos de mitigación propuestos.

**Tabla 10. Riesgos estratégicos del modelo de negocio**

| Riesgo | Impacto | Mecanismo de mitigación |
|---|---|---|
| Dependencia del proveedor | Alto | Contratos de largo plazo |
| Control de calidad | Medio | Auditorías técnicas |
| Interrupciones logísticas | Medio | Proveedores alternativos |
| Transferencia de *know-how* | Bajo | Protección contractual |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Para complementar el análisis del modelo de negocio de Bull Automotive, se identifican los principales componentes que sustentan su propuesta de valor y su funcionamiento comercial. En la Tabla 11 se presenta el modelo Canvas de Bull Automotive Inc. para Estados Unidos, considerando sus principales socios, actividades, recursos, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos

**Tabla 11. Canvas de Bull Automotive Inc.- Estados Unidos, 2024**

<table>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuestas de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">• Proveedores de partes y componentes<br>• Concesionarios<br>• Distribuidores<br>• Bancos<br>• Centros de investigación<br>• Universidades<br>• Gobierno<br>• Accionistas</td><td>• Comercialización de vehículos<br>• Marketing y publicidad<br>• Ventas<br>• Investigación y desarrollo<br>• Gestión y supervisión de la producción tercerizada de vehículos<br>• Logística<br>• Soporte posventa<br>• Gestión de inventarios<br>• Posicionamiento competitivo</td><td rowspan="2">• Vehículos confiables y bien posicionados en cuanto a calidad percibida<br>• Propuesta que combina tecnología, diseño y precio<br>• Tecnología eficiente y diseñados para un rendimiento superior</td><td>• Fortalecimiento en conjunto con marketing y construcción de confianza en la marca<br>• Programas de fidelización<br>• Calidad de servicio<br>• Garantías extendidas<br>• Servicio posventa personalizado</td><td rowspan="2">• Flotas comerciales Trabajadores independientes<br>• Pequeños empresarios<br>• Penetración en clientes sensibles al precio</td></tr>
<tr><td>Recursos clave<br>• Talleres de mantenimiento<br>• Infraestructura industrial<br>• Tecnología de combustión eficiente<br>• Equipo humano especializado<br>• Inversión sostenida en I+D<br>• Valor intangible de marca</td><td>Canales<br>• Concesionarios y distribuidores autorizados<br>• Ventas en línea<br>• Alianzas con empresas de flotillas<br>• Marketing digital<br>• Medios tradicionales</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de costos</th><th colspan="2">Fuente de ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Costos de producción<br>• Costos de mantenimiento<br>• Logística e inventarios<br>• Marketing, publicidad y promoción<br>• Tecnología I+D<br>• Personal</td><td colspan="2">• Venta de vehículos<br>• Servicio posventa<br>• Venta de repuestos<br>• Crecimiento sostenido tras ajustes en precio y publicidad</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

## 2. Cadena de valor

La gestión de Bull Automotive combina la tercerización de la fabricación con un enfoque comercial intensivo.

### 2.1 Actividades primarias

- Logística interna: Acuerdos de compra anticipada y control de inventarios mitigaron la volatilidad de precios de insumos críticos.
- Operaciones: La estrategia para la nueva línea se basa en una tercerización total del ensamblaje en México, aprovechando la capacidad instalada de socios estratégicos regionales para eliminar aranceles de importación de unidades terminadas.
- Logística externa: se apoyó en redes consolidadas de concesionarios en EE. UU., China y Europa, aunque la cobertura posventa fue limitada.
- *Marketing* y ventas: La inversión en publicidad posicionó la marca por su valor y desempeño, aunque la falta de reconocimiento inicial afectó los primeros resultados.
- Servicios posventa: Sigue siendo un punto débil por la escasa red técnica, lo que impacta la fidelización del cliente.

## 2.2 Actividades de apoyo

- La empresa demostró una infraestructura organizacional sólida y coherente con su estrategia.
- La gestión de recursos humanos se enfocó en talento especializado en *marketing*, calidad y tecnología.
- El desarrollo tecnológico priorizó la integración de soluciones probadas (seguridad, conectividad y eficiencia energética) sobre la innovación disruptiva.
- La gestión de abastecimiento destacó por alianzas con proveedores estratégicos que garantizaron precios competitivos y calidad constante.

El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades mediante las cuales Bull Automotive genera valor y desarrolla sus principales ventajas operativas y comerciales. En la Tabla 12 se presenta la cadena de valor actual de Bull Automotive Inc. en Estados Unidos, diferenciando las actividades primarias y las actividades de apoyo que contribuyen al desempeño de la empresa.

**Tabla 12. Cadena de valor actual de Bull Automotive Inc.- Estados Unidos, 2024**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Infraestructura de la empresa** | La empresa reflejó un enfoque estratégico coherente, alineado a los objetivos de expansión. | | | |
| **Gestión de Recursos Humanos** | Talento especializado en áreas de *marketing*, relaciones comerciales, control de calidad en proveedores y tecnología automotriz. | | | |
| **Desarrollo tecnológico (I+D)** | La inversión en I+D e innovación estuvo orientada a la adaptación y optimización, no a la invención disruptiva. | | | |
| **Abastecimiento** | Negociación con proveedores estratégicos, equilibrio entre costo y valor, mitigando riesgos de volatilidad en insumos y alianzas con fabricantes tercerizados | | | |
| **Logística interna** | **Operaciones** | **Logística externa** | ***Marketing* y ventas** | **Servicios posventa** |
| Gestión de insumos críticos, cuya volatilidad en precios representó un desafío constante. Acuerdos de compra anticipada y mecanismos de control de inventarios, mitigando el impacto en costos y logrando la eficiencia en la cadena de suministro. | Estándares competitivos de ensamblaje y calidad, garantizando un producto confiable. Eficiencia operacional alta, con un uso de la capacidad instalada del 83.2 %, superior al promedio de la industria, lo que indica una buena planificación productiva. | La distribución con redes de concesionarios y distribuidores mayoristas consolidados, lo que le permitió posicionarse en mercados clave. | La inversión considerablemente en publicidad, promociones elevó el valor percibido y posicionamiento de la marca. Las campañas comunicaron de manera efectiva atributos como la relación precio/prestaciones. | Se han fortalecido los servicios técnicos y garantías, lo cual ha contribuido a la fidelización del cliente y al posicionamiento de calidad. |

Fuente: Elaboración propia 2026, sobre la base de los 12 periodos trabajados en simulador.

## 3. Análisis de áreas funcionales

A continuación, se desarrolló un análisis de las áreas funcionales de Bull Automotive permite comprender cómo cada departamento ha contribuido al desempeño competitivo de la empresa a lo largo de los últimos 12 años (2013-2024). La compañía ha seguido una estrategia centrada en eficiencia operativa y liderazgo en costos dentro del segmento de vehículos a combustión

interna, híbridos, eléctricos y a hidrógeno, lo cual ha condicionado tanto sus logros como sus limitaciones en el mercado de EE. UU.

### 3.1 Operaciones

Bull Automotive consolidó una capacidad productiva eficiente, fabricando más de 1.4 millones de unidades entre combustión, híbridos, eléctricos e hidrógeno. Sin embargo, presentó sobreacumulación de inventarios y una tasa de defectos superior al promedio del sector (3.3 %), lo que afectó costos de almacenamiento y control de calidad. La diversificación tecnológica en cuatro motorizaciones representa una fortaleza estratégica, aunque eleva la complejidad logística.

### 3.2 *Marketing* y Ventas

Con un liderazgo en EE. UU. (37.05 %), Bull Automotive superó a sus competidores. La estrategia combinó precios competitivos con alto valor en características, logrando captar clientes que buscan innovación y confiabilidad. Los ingresos globales alcanzaron USD 134.3 millones, siendo la cifra más alta del sector. Pese a un gasto moderado en promoción (USD 9 millones), la rentabilidad fue destacable gracias a una comunicación efectiva de la propuesta de valor.

### 3.3 Recursos Humanos

La empresa invirtió en capital humano con salarios promedio de USD 5700 mensuales y USD 1200 en capacitación por empleado, reflejando una política de desarrollo superior al promedio del sector. Con 5400 empleados en I+D y una rotación de solo 3.33 %, la estabilidad laboral y la formación especializada impulsaron la innovación y productividad.

### 3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Bull Automotive obtuvo una puntuación ESG (*environmental, social, and governance*, criterios utilizados para evaluar el desempeño y el impacto de una empresa en esas tres áreas clave) de 3.33, superior a la media, y la certificación Plata en sostenibilidad. Mejoró su eficiencia operativa (+3.7 %) y prácticas ambientales (+2.3 %), destacando en estabilidad laboral y reputación corporativa. Esta fortaleza intangible fortaleció la legitimidad de la marca ante un mercado más consciente del impacto ambiental.

### 3.5 Finanzas

Financieramente, Bull Automotive presenta una posición sobresaliente, lo que refleja una estructura sólida y un crecimiento sostenible sin recurrir a financiamiento externo.

- EBITDA: 29.49 millones USD (21.9 % de los ingresos).
- Beneficio neto: USD 23.47 millones.
- Liquidez: USD 77.6 millones, sin deuda a largo plazo.
- Indicadores clave: ROE (retorno sobre el patrimonio) 21.37 %, ROCE (retorno sobre el capital empleado) 25.68 %, P/E (precio/beneficio) 17.45.

## 4. Análisis VRIO

El modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2010) permite evaluar los recursos y capacidades de Bull Automotive en función de su valor, rareza, dificultad de imitación y nivel de organización. En la Tabla 13 se presenta la evaluación de los principales recursos y capacidades de la empresa y su correspondiente implicancia competitiva.

**Tabla 13. Matriz VRIO**

| Recurso / Capacidad | Valioso (V) | Raro (R) | Inimitable (I) | Organizado (O) | Implicancia Competitiva |
|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo de mercado (37.05 % en EE. UU.) | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | Ventaja competitiva sostenible |
| Liquidez financiera (USD 77.6 millones en efectivo, sin deuda) | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | Ventaja competitiva sostenible |
| Estrategia de diferenciación por características (30 atributos en combustión e híbridos) | ✔ | ✔ | ✘ | ✔ | Ventaja temporal |
| Red de I+D (5400 profesionales, inversión en innovación) | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | Ventaja competitiva sostenible |
| Reputación ESG (mejor puntaje global 3.33, certificación Plata) | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | Ventaja competitiva sostenible |
| Baja rotación laboral (3.33 %) y talento especializado | ✔ | ✘ | ✔ | ✔ | Igualdad competitiva |
| Costos logísticos elevados en Europa (4326 USD/unidad) | ✘ | ✘ | ✘ | ✘ | Desventaja competitiva |
| Control de calidad (defectos 3.38 % en combustión EE. UU.) | ✔ | ✘ | ✘ | ✘ | Igualdad competitiva |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de Barney y Hesterly (2010).

## 5. Ventaja competitiva

Bull Automotive mantiene una ventaja competitiva basada en la diferenciación, sustentada en innovación tecnológica, calidad de producto y reputación ESG. Su portafolio de vehículos de combustión, híbridos, eléctricos e hidrógeno le permite adaptarse a diferentes preferencias del consumidor y reducir su exposición a cambios tecnológicos. Asimismo, su estabilidad financiera y capacidad de inversión en I+D fortalecen su posicionamiento en el sector automotriz estadounidense.

## 6. Estrategia competitiva

De acuerdo con las estrategias genéricas de Porter, Bull Automotive adopta una estrategia de diferenciación enfocada, basada en tecnología, desempeño, confiabilidad y precio competitivo. La manufactura regional en México permite reducir costos operativos frente a competidores

con producción integrada, sustentando un posicionamiento de "premium accesible" en el mercado estadounidense.

Los precios promedio de USD 43 000 para modelos de combustión y USD 52 000 para híbridos se complementan con inversiones en innovación y promoción, fortaleciendo la propuesta frente a competidores orientados a precios bajos o a nichos tecnológicos específicos.

## 7. Estrategia de crecimiento

La expansión en EE. UU. se sustentó en dos ejes principales:

1. Crecimiento intensivo: Bull Automotive alcanzó una participación de mercado de 37.05 %, impulsada por las líneas de combustión (46.07 %) e híbridos (30.84 %). Esta estrategia corresponde a la penetración de mercado de Ansoff, mediante mayores ventas en el mercado existente.
2. Diversificación tecnológica: La presencia en cuatro tecnologías: combustión, híbrido, eléctrico e hidrógeno, permite atender distintos escenarios de demanda y reducir la exposición a cambios en las preferencias del consumidor. La inversión de USD 793 000 en I+D en Estados Unidos contribuye al desarrollo y mejora de sus líneas.

   En conjunto, la penetración de mercado y la diversificación tecnológica permiten ampliar la participación y fortalecer la posición competitiva de Bull Automotive, en línea con la matriz producto-mercado de Ansoff (1965).

En la Tabla 14 se presenta la matriz de crecimiento, que identifica la alternativa estratégica asociada al desarrollo de la nueva línea de pickups BullForge TX en el mercado estadounidense.

**Tabla 14. Matriz de crecimiento**

| Matriz de Ansoff | Descripción | Aplicación en Bull Automotive |
|---|---|---|
| **Penetración de mercado** | Incrementar participación en el mismo mercado con los mismos productos. | Consolidó un 4.1 % del mercado americano, destacando en híbridos y combustión. Estrategia apoyada en diferenciación. |
| **Desarrollo de mercado** | Ingresar a nuevos mercados geográficos con productos actuales. | No fue prioritaria en esta etapa; el enfoque estuvo centrado en EE. UU. |
| **Desarrollo de producto** | Crear o mejorar productos para el mercado actual. | Inversión en I+D (USD 793 000) para mejorar eficiencia, tecnología y desempeño de modelos existentes. |
| **Diversificación** | Introducción de nuevos productos en nuevos mercados. | Diversificación tecnológica: presencia en combustión, híbrido, eléctrico e hidrógeno, reduciendo riesgos de demanda. |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de Ansoff, (1965).

## 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

El análisis de los factores internos permite identificar las principales fortalezas y debilidades de Bull Automotive y evaluar su impacto sobre la posición competitiva de la empresa. En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en la que se ponderan

los factores internos identificados y se obtiene el puntaje global de la posición interna de la empresa.

**Tabla 15. Matriz EFI**

| | Factores internos clave | Peso | Calificación | Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| | **Fortalezas** | | | |
| F1 | Liderazgo en cuota de mercado en EE. UU. (37.05 %) | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F2 | Sólida posición financiera (USD 77.6 millones en efectivo, sin deuda) | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F3 | Alta rentabilidad (EBITDA 21.9 %, ROE 21.37 %) | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F4 | Amplia inversión en I+D (5400 profesionales, innovación constante) | 0.09 | 4 | 0.36 |
| F5 | Diversificación tecnológica (combustión, híbrido, eléctrico e hidrógeno) | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F6 | Reputación en sostenibilidad (ESG 3.33, certificación plata) | 0.07 | 4 | 0.28 |
| F7 | Inversión en RR. HH. (salarios competitivos, baja rotación 3.33 %) | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | **Debilidades** | | | |
| D1 | Altos costos logísticos en Europa (4326 USD/unidad) | 0.07 | 1 | 0.07 |
| D2 | Problemas de control de calidad en EE. UU. (defectos 3.38 % combustión, 3.5 % híbridos) | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D3 | Exceso de inventario (USD 30.1 millones, acumulación de híbridos y eléctricos) | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D4 | Altos costos por características (USD 36.2 millones, 34 % de los costos totales) | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D5 | Elevados costos laborales por empleado (USD 10 072 mensuales) | 0.06 | 2 | 0.12 |
| | **Totales** | **1.00** | | **2.71** |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de David y David (2017).

El puntaje total de 2.71 indica que Bull Automotive se encuentra en una posición interna sólida, pero con áreas de mejora. Entre sus principales fortalezas, destacan el liderazgo de mercado en EE. UU., la solidez financiera sin deuda, la alta rentabilidad (EBITDA 21.9 %) y el liderazgo en sostenibilidad (ESG), que en conjunto le otorgan una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, las debilidades se concentran en aspectos operativos, principalmente el control de calidad en EE. UU., los altos costos logísticos internacionales y el exceso de inventario, que generan presión sobre la eficiencia. En conclusión, la matriz EFI refleja que la empresa cuenta con una base competitiva sólida, aunque requiere optimizar la gestión operativa y de costos para mantener su liderazgo en el mercado estadounidense.

# CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 1. Introducción, alcance y contexto estratégico

### 1.1 Contexto

El mercado global de vehículos comerciales ligeros (LCV, por sus siglas en inglés) atraviesa una transformación marcada por el crecimiento del comercio electrónico y el avance regulatorio hacia la electromovilidad. Sin embargo, en Estados Unidos las camionetas *pickups* mantienen un rol central debido a su uso intensivo en agricultura, construcción y actividades industriales. Para 2025, el segmento generará alrededor de USD 79 000 millones y 2.6 millones de unidades vendidas, consolidándose como un mercado de alto valor. (Seongyong, 2025).

El mercado de camionetas *pickup* en EE. UU. se estimó en USD 81 900 millones en 2025. Se espera que el mercado crezca de USD 83 900 millones en 2026 a USD 102 900 millones en 2035, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) del 2.3 % (GMI, 2025). Esta brecha fundamenta la tesis estratégica del proyecto: en un mercado estancado no es viable competir por volumen, sino mediante una estrategia de diferenciación que combine desempeño, precio competitivo y valor agregado.

### 1.2 Objetivo central y alcance estratégico

El objetivo central es diseñar una estrategia de diferenciación para introducir la BullForge TX, una *pickup* 4x4 a combustión en Estados Unidos. La investigación valida el ingreso al mercado no como un competidor de volumen, sino como un oferente enfocado que utiliza un modelo de manufactura por contrato (*contract manufacturing*) en México, integrando componentes de ingeniería global para asegurar eficiencia en costos y alta tecnología de serie, en este sentido, la investigación de mercados aborda dos propósitos principales:

1. Validar el nicho de diferenciación, orientado al segmento ICE (*internal combustion engine*) *full-size*, que aún representa el 78.1 % del mercado de vehículos ligeros.
2. Identificar las necesidades no satisfechas de los usuarios de *pickups* en el mercado estadounidense para guiar la incorporación de dos versiones adicionales (trabajo pesado y uso mixto), asegurando su aceptación comercial y rentabilidad.

En resumen, el objetivo es validar el ingreso al mercado de *pickups* no como un competidor de volumen, sino como un oferente diferenciado y enfocado, utilizando un modelo de manufactura por contrato para expandir el portafolio.

### 1.3 Metodología de la investigación de mercado

La investigación emplea un enfoque cuantitativo-exploratorio sustentado en fuentes secundarias confiables (Statista, National Automobile Dealers Association - NADA, Mordor Intelligence) y técnicas de *benchmarking*. La metodología se estructura en tres pilares:

1. Análisis macroeconómico y de volumen, utiliza la *Seasonally Adjusted Annual Rate* (SAAR) para estimar el tamaño real del mercado y la participación del segmento ICE.
2. *Benchmarking* competitivo y análisis de precios, comparando el *Manufacturer's Suggested Retail Price* (MSRP) de modelos de referencia como Ford y Chevrolet para definir la banda competitiva.
3. Evaluación de la demanda y factores críticos de compra, identificando preferencias del consumidor, persistencia del motor ICE y sensibilidad a la marca.

## 2. Análisis cuantitativo y segmentación del mercado

### 2.1 Dominio ICE y cuantificación del mercado objetivo

Aunque la electrificación avanza globalmente, el mercado estadounidense mantiene una participación significativa de vehículos con motor de combustión interna, que representa el 78.4 % de las ventas de vehículos ligeros en 2025. Esta preferencia se relaciona con la autonomía, la infraestructura existente y la capacidad de carga del tren motriz ICE.

Para dimensionar el mercado objetivo, se estima el volumen de pickups full-size con motor ICE y su evolución durante el periodo de análisis. En la Tabla 16 se presenta el cálculo de las unidades vendidas y la proyección del mercado objetivo para Bull Automotive.

**Tabla 16. Cálculo de unidades vendidas de camionetas *pickup* (ICE) - SAAR agosto 2025 (proyección)**

| Año | Total vehículos nuevos vendidos 2025 | Mercado ICE | Mercado *pickup* | Volumen ICE estimado |
|---|---|---|---|---|
| 2025 (Base proyectada) | 16 400 000 | 78.43 % | 18.70 % | 2 405 393 |
| **Año** | **Aplicando CAGR de 2.3 %** | | | |
| 2026 | - | - | - | 2 460 718 |
| 2027 | - | - | - | 2 517 314 |
| 2028 | - | - | - | 2 575 212 |
| 2029 | - | - | - | 2 634 442 |
| 2030 | - | - | - | 2 695 034 |

Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de NADA (2025a y 2025b), Manzi (2026) y GMI (2025).

El factor 78.43 % se aplica a los 2 millones 405 mil de unidades ICE para aislar y definir el universo real de su mercado objetivo de *full-size*.

### 2.2 Segmentación del producto y enfoque en el *full-size*

En la Tabla 17 se presenta la clasificación de los principales segmentos de camionetas pickup

en Estados Unidos, considerando su uso, capacidad de carga, características y modelos representativos.

**Tabla 17. Segmento de camionetas *pickup* EE. UU.**

| Clase | Principal uso | Capacidad de carga | Características | Ejemplo |
|---|---|---|---|---|
| Mini / Compacta | Uso urbano, tareas ligeras, transporte diario. | Entre 500 kg y 750 kg (o menos de 1 tonelada). | Más pequeñas, ágiles, bajo consumo de combustible, precio accesible. | Ford Maverick |
| Mediana | Uso mixto (ciudad/carretera), familiar, trabajos moderados. | Aproximadamente 700 kg a 1 tonelada. | Equilibrio entre capacidad y maniobrabilidad, buena versatilidad. | Toyota Tacoma |
| Grande / *Full-size* | Trabajos exigentes, remolque de vehículos o remolques grandes, uso familiar espacioso. | Más de 800 kg (hasta 1 tonelada o más en algunas versiones). | Mayor potencia y espacio en cabina y caja, estructura robusta. | Ford F-150 |
| Servicio Pesado (HD) | Remolque y transporte de cargas pesadas constantes y extremas. | Máxima capacidad, significativamente superior a 1 tonelada. | Chasis y motor reforzados, motores de alta potencia, capacidad máxima de remolque. | RAM 3500 HD |

Fuente: Elaboración propia 2026.

El segmento full-size constituye el foco de la estrategia por su funcionalidad, capacidad de carga superior a 800 kg y orientación a trabajos exigentes y remolque, atributos que sustentan su posicionamiento premium y la preferencia por motores ICE. Asimismo, concentra el mayor volumen del mercado y la participación de los principales competidores, como Ford F-150, Chevrolet Silverado y RAM 1500.

En la Tabla 18 se presenta el rango de precios de las versiones básica y full de los principales competidores, así como el precio promedio utilizado como referencia para el posicionamiento de la propuesta. Como referencia, la competencia directa indica que para competir con una *pickup* ICE en su versión básica, el costo de venta debe ser menor a USD 38 327 y en la versión *full* menor a USD 78 207.

**Tabla 18. Rango de precios para *full-size* EE. UU. / Comparación con los competidores más relevantes**

| Versión | Chevrolet | Ford | Promedio USD |
|---|---|---|---|
| Básico | 37 845.00 | 38 810.00 | 38 327.50 |
| *Full* | 81 510.00 | 74 905.00 | 78 207.50 |

Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de ISEECARS (2025a y 2025b).

## 2.3 Identificación de mercados geográficos con mayor potencial

Para competir contra la Ford F-Series (828 832 unidades vendidas en 2025), se han identificado los estados con mayor densidad de propiedad de *pickups* y dependencia del motor a combustión.

La identificación de los mercados geográficos permite definir los estados con mayor potencial para la comercialización de la propuesta. En la Tabla 19 se presentan los estados prioritarios seleccionados, su cuota de pickups y la justificación de su consideración como mercados objetivo.

**Tabla 19. Mercado geográfico en EE. UU.**

| Estado prioritario | Cuota de *pickups* (%) | Justificación del mercado objetivo |
|---|---|---|
| Wyoming | 37.1 % | Estado con la mayor penetración per cápita (2.2 veces el promedio nacional). |
| Montana | 34.7 % | Alta demanda impulsada por sectores agrícolas y recursos naturales. |
| North Dakota | 32.2 % | Ubicado como el mejor estado para dueños de camionetas por asequibilidad de combustible. |
| Texas | 20.4 % | Líder absoluto en volumen de ventas. Concentra el 43 % de las búsquedas del segmento. |
| Oklahoma | 19.5 % | Fuerte base de consumidores en construcción y energía con sensibilidad al precio. |

Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Fletcher (2024).

### 2.4 Implicancias estratégicas del análisis de marcado

El análisis del mercado de *pickups* en Estados Unidos evidencia la existencia de un segmento altamente competitivo, pero con una demanda sostenida y consumidores que valoran atributos como desempeño, confiabilidad, tecnología y relación precio-valor.

En este contexto, se identifica una oportunidad para el ingreso de nuevos participantes que puedan ofrecer una propuesta diferenciada dentro del segmento. A partir de estos resultados, se plantea el desarrollo de una *pickup* que combine desempeño y tecnología con una estructura de costos optimizada mediante un modelo de manufactura tercerizada, lo que permitiría competir con una propuesta de valor atractiva para el mercado objetivo.

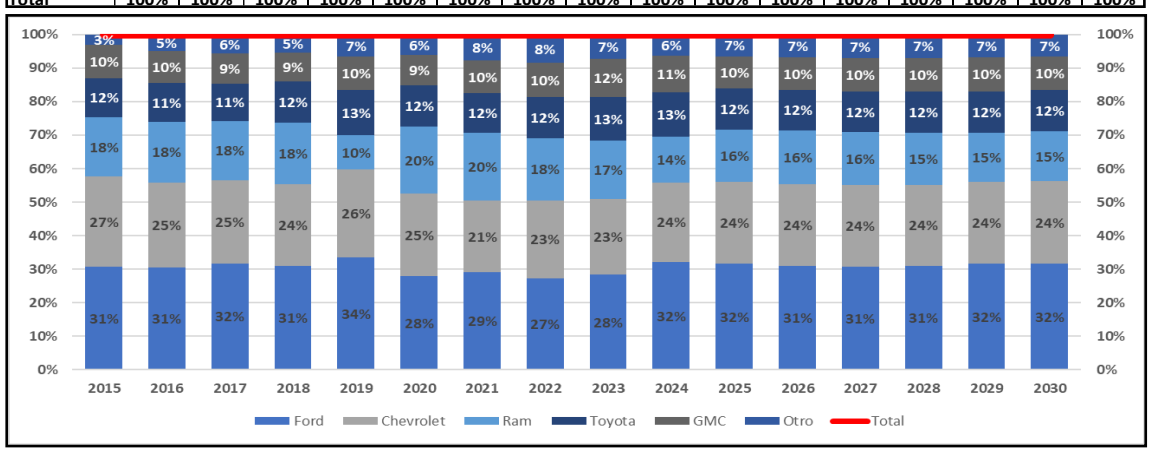
## 3. Estructura competitiva y dominio del oligopolio

### 3.1 Concentración y liderazgo de los modelos *full-size*

El segmento de camionetas *pickup* se caracteriza por un dominio histórico y una lealtad de marca profundamente arraigada hacia los fabricantes estadounidenses. El mercado es consistentemente dominado por el *big three*: Ford, Chevrolet y Stellantis (RAM), que lideran las ventas con una penetración y una infraestructura de distribución que actúan como barreras de entrada significativas. En la Figura 5 se presenta la participación de mercado proyectada por fabricante para el periodo 2025-2030, permitiendo observar la evolución esperada de los principales competidores.

**Figura 5. Participación de mercado por fabricante EE. UU. 2025 al 2030 en miles**

| Miles | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ford | 780.4 | 820.8 | 896.8 | 909.3 | 896.5 | 787.4 | 820.8 | 710.9 | 783.1 | 850.7 | 824.2 | 792.2 | 788.7 | 802.5 | 815.7 | 812.1 |
| Cadillac | | | | | | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.2 |
| Honda | 0.5 | 23.7 | 34.7 | 30.6 | 33.3 | 32.2 | 41.4 | 42.8 | 52 | 40.5 | 26.9 | 26.7 | 29.7 | 31.6 | 29.5 | 27.4 |
| Jeep | | | | | 40 | 77.5 | 89.7 | 77.9 | 55.2 | 58.7 | 69.1 | 71.6 | 69.3 | 68.7 | 71.6 | 72.3 |
| Ram | 451.1 | 487.6 | 500.7 | 537 | 274.2 | 563.7 | 569.4 | 482.3 | 478.9 | 360.5 | 404.9 | 409.9 | 404.5 | 398.5 | 380 | 383.5 |
| Chevrolet | 685 | 683.6 | 698.9 | 720.4 | 697.9 | 692.9 | 604.8 | 612.1 | 628.3 | 627.3 | 634.9 | 623.5 | 621.2 | 623.8 | 625.4 | 626.4 |
| Toyota | 298.4 | 307.1 | 314.4 | 363.9 | 360.5 | 348 | 334.5 | 320.3 | 360 | 349.8 | 315.5 | 308.3 | 310.7 | 318.8 | 318 | 312 |
| Nissan | 75 | 108.8 | 127.3 | 130.1 | 103.9 | 63.3 | 88.1 | 99.5 | 90.4 | 65.1 | 73.5 | 76 | 80.6 | 77.9 | 74 | 70.1 |
| GMC | 254.2 | 259.1 | 250 | 253 | 265.1 | 255.5 | 273 | 269.3 | 318.2 | 292.2 | 251.3 | 246 | 254.5 | 261.9 | 259.5 | 254.7 |
| Total | 2544.6 | 2690.7 | 2822.8 | 2944.3 | 2671.4 | 2820.7 | 2821.9 | 2615.3 | 2766.4 | 2645 | 2600.5 | 2554.4 | 2559.4 | 2584 | 2573.9 | 2558.7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **%** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ford | 31% | 31% | 32% | 31% | 34% | 28% | 29% | 27% | 28% | 32% | 32% | 31% | 31% | 31% | 32% | 32% |
| Chevrolet | 27% | 25% | 25% | 24% | 26% | 25% | 21% | 23% | 23% | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% |
| Ram | 18% | 18% | 18% | 18% | 10% | 20% | 20% | 18% | 17% | 14% | 16% | 16% | 16% | 15% | 15% | 15% |
| Toyota | 12% | 11% | 11% | 12% | 13% | 12% | 12% | 12% | 13% | 13% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% |
| GMC | 10% | 10% | 9% | 9% | 10% | 9% | 10% | 10% | 12% | 11% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Jeep | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | 3% | 3% | 3% | 2% | 2% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Nissan | 3% | 4% | 5% | 4% | 4% | 2% | 3% | 4% | 3% | 2% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Honda | 0% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 2% | 2% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Cadillac | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Otro | 3% | 5% | 6% | 5% | 7% | 6% | 8% | 8% | 7% | 6% | 7% | 7% | 7% | 7% | 7% | 7% |
| **Total** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** |




Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

Como se observa en la Figura 5, el oligopolio mantiene su control proyectado hasta 2030, con Ford, Chevrolet y Stellantis concentrando la mayor cuota. La estrategia de la compañía de entrar mediante adquisición y diferenciación debe, por lo tanto, navegar este entorno con precisión, evitando la confrontación frontal en el segmento de volumen y, en su lugar, apuntando a los segmentos de valor del mercado.

Este dominio se traduce en una concentración extrema en las ventas de los modelos *full-size* (*light-duty*). Los cuatro modelos principales concentran aproximadamente el 77.82 % del volumen total de *pickups*. Esta alta concentración establece un muro de entrada significativo para cualquier competidor que no apunte a un nicho de valor y valida la elección del segmento *full-size* ICE como el objetivo estratégico. El análisis de los modelos con mayor presencia en el mercado permite identificar el nivel de competencia dentro del segmento de pickups. En la Tabla 20 se presentan las camionetas más populares en Estados Unidos, considerando su volumen de ventas, tipo de propulsión, segmento y variación respecto al periodo anterior.

**Tabla 20. Camionetas más populares en EE. UU. (septiembre 2025, en unidades)**

| Modelo | Tipo de propulsión (motorización) | Segmento | Sep25 | Sep24 | Variación (Δ) Mes | Acumulado Sep 2025 | Acumulado Sep 2024 | Variación (Δ) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ford F-Series | Combustión Interna (Gasolina/Diésel) / Eléctrica (F-150 Lightning) | Grande (*full-size*) | 65 876 | 58 736 | 12.16% | 620 590 | 619 827 | 0.12% |
| Chevrolet Silverado | Combustión Interna (Gasolina/Diésel) / Eléctrica (Silverado EV) | Grande (*full-size*) | 50 562 | 39 735 | 27.25% | 430 882 | 412 397 | 4.48% |
| *RAM Pickup* | Combustión Interna (Gasolina/Diésel) / Eléctrica (RAM 1500 REV) | Grande (*full-size*) | 31 440 | 26 977 | 16.54% | 262 387 | 268 664 | -2.34% |
| GMC Sierra | Combustión Interna (Gasolina/Diésel) / Eléctrica (Sierra EV) | Grande (*full-size*) | 31 705 | 24 396 | 29.96% | 257 992 | 203 362 | 26.86% |
| Toyota Tacoma | Combustión Interna (Gasolina) / Híbrida (i-FORCE MAX) | Mediana (*mid-size*) | 20 392 | 18 027 | 13.12% | 204 464 | 126 805 | 61.24% |
| Ford Maverick | Híbrida / Combustión Interna (Gasolina) | Mini / Compacta | 10 870 | 8 673 | 25.33% | 120 904 | 135 199 | -10.57% |
| Toyota Tundra | Combustión Interna (Gasolina) / Híbrida (i-FORCE MAX) | Grande (*full-size*) | 10 207 | 11 856 | -13.91% | 110 945 | 117 523 | -5.60% |
| Chevrolet Colorado | Combustión Interna (Gasolina) | Mediana (*mid-size*) | 8773 | 8742 | 0.35% | 77 390 | 70 710 | 9.45% |
| Nissan Frontier | Combustión Interna (Gasolina) | Mediana (*mid-size*) | 6080 | 4326 | 40.55% | 49 425 | 55 915 | -11.61% |
| Ford Ranger | Combustión Interna (Gasolina) | Mediana (*mid-size*) | 4253 | 4458 | -4.60% | 48 278 | 36 065 | 33.86% |
| Jeep Gladiator | Combustión Interna (Gasolina) / Diésel | Mediana (*mid-size*) | 4681 | 2782 | 68.26% | 38 513 | 32 673 | 17.87% |
| Honda Ridgeline | Combustión Interna (Gasolina) | Mediana (*mid-size*) | 3550 | 3934 | -9.76% | 37 385 | 33 034 | 13.17% |
| GMC Canyon | Combustión Interna (Gasolina) | Mediana (*mid-size*) | 3405 | 3063 | 11.17% | 27 878 | 26 956 | 3.42% |
| Hyundai Santa Cruz | Combustión Interna (Gasolina) | Mini / Compacta | 1788 | 2125 | -15.86% | 20 633 | 25 171 | -18.03% |
| Tesla Cybertruck | Eléctrica (BEV) | Grande (*full-size*) | 2535 | 2270 | 11.67% | 19 100 | 15 499 | 23.23% |
| GMC Hummer EV | Eléctrica (BEV) | Grande (*full-size*) | 1873 | 1303 | 43.75% | 14 893 | 8903 | 67.28% |
| Rivian R1T | Eléctrica (BEV) | Grande (*full-size*) | 643 | 3541 | -81.84% | 5100 | 14 100 | -63.83% |
| Nissan Titan | Combustión Interna (Gasolina) | Grande (*full-size*) | 42 | 1203 | -96.51% | 1484 | 10 875 | -86.35% |

Fuente: Datos tomados de Goodcarbadcar (2025).

## 3.2 Estrategia de penetración frente al oligopolio

La entrada en este entorno competitivo se justifica a través de una propuesta de valor enfocada que capitalice las rigideces del *Big Three:*

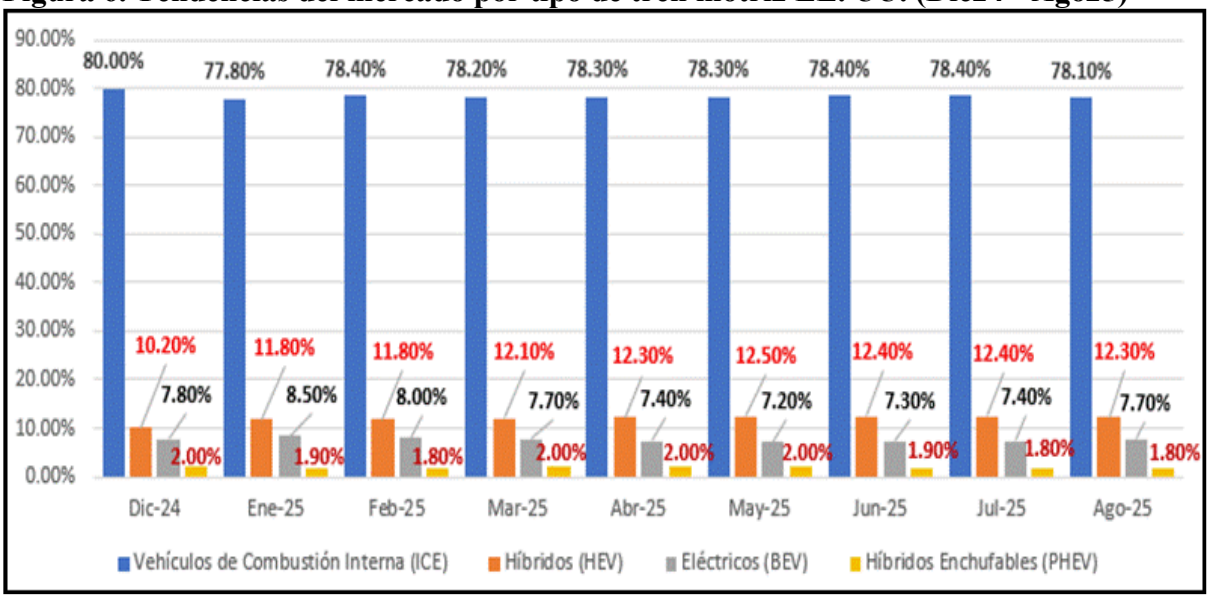
- Evitar la batalla de precio base: Las economías de escala y la cadena de suministro integrada de los fabricantes domésticos dificultan competir en las versiones básicas. Por ello, la estrategia se concentra en el valor ofrecido en el rango superior del segmento *full-size* (USD 60 000-78 000).
- Apalancamiento en la calidad y tecnología: La calidad (58 %) y el rendimiento (51 %) son factores más determinantes para el consumidor que la familiaridad de marca (32 %). BullForge TX integra una plataforma de ingeniería global y tecnologías como ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems)*, tren motriz mild-hybrid y sistemas avanzados de infoentretenimiento. La manufactura regional en México bajo el T-MEC permite trasladar esta propuesta de valor al cliente sin las penalizaciones arancelarias asociadas a la importación directa.

## 4. Análisis de la demanda y factores críticos de compra

### 4.1 La persistencia del motor de combustión interna (ICE, por sus siglas en inglés)

El enfoque en el motor ICE (gasolina) se valida a través de la inercia del mercado y la preferencia del consumidor por la funcionalidad tradicional. La evolución de las preferencias según el tipo de tren motriz permite dimensionar la relevancia del motor de combustión interna dentro del mercado estadounidense. En la Figura 6 se presentan las tendencias por tipo de tren motriz entre diciembre de 2024 y agosto de 2025.

**Figura 6. Tendencias del mercado por tipo de tren motriz EE. UU. (Dic24 - Ago25)**

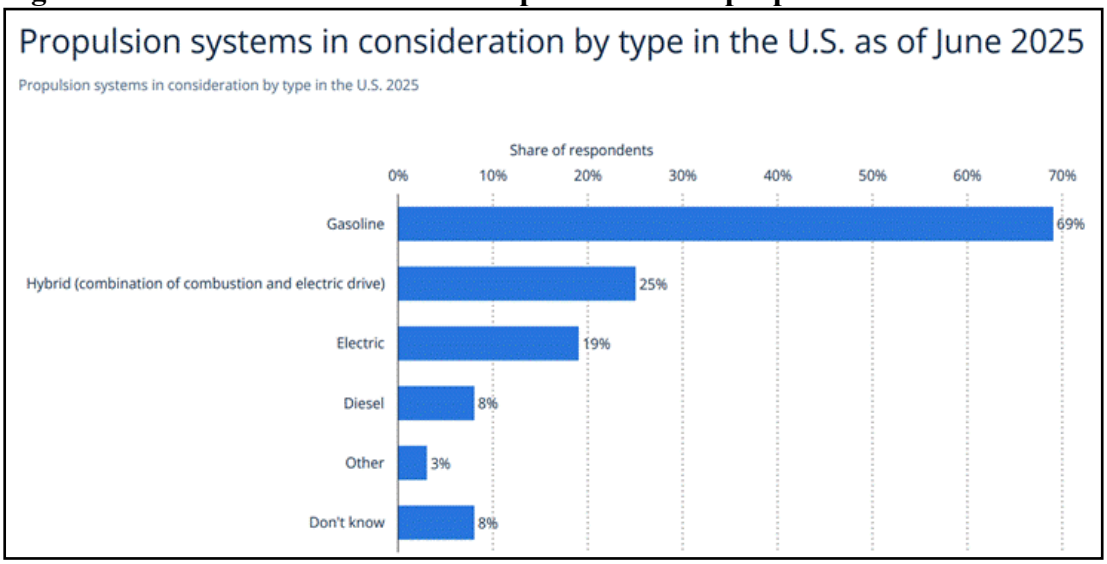



Fuente: Datos tomados de NADA (2025a y 2025b).

Como se observa en la Figura 6, el motor de combustión interna mantiene una cuota del 78.4 % de las ventas de vehículos ligeros en EE. UU. a agosto de 2025.

Asimismo, la preferencia del consumidor por el sistema de propulsión permite evaluar la permanencia de la demanda de vehículos ICE. En la Figura 7 se presenta la preferencia de los consumidores estadounidenses por los diferentes sistemas de propulsión.

**Figura 7. Preferencia del consumidor por sistema de propulsión**




Fuente: Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

Esta hegemonía se confirma en las preferencias del consumidor: el 69 % considera la gasolina como tipo de propulsión al comprar un automóvil, mientras que solo el 21 % cambió su tipo de combustible en 2024. En el caso de las *pickups* ICE, el consumidor prioriza la autonomía, la capacidad de remolque y la infraestructura de reabastecimiento existente, factores que las alternativas eléctricas (BEV) aún no satisfacen plenamente para aplicaciones de trabajo pesado.

## 4.2 Matriz de valor y factores críticos de compra

La identificación de los factores que influyen en la decisión de compra de una pickup ICE *full-size* en EE. UU. permite orientar la propuesta de valor hacia sus principales necesidades. En la Tabla 21 se presentan los factores críticos de compra y sus implicaciones estratégicas para el producto.

**Tabla 21. Factor crítico de compra**

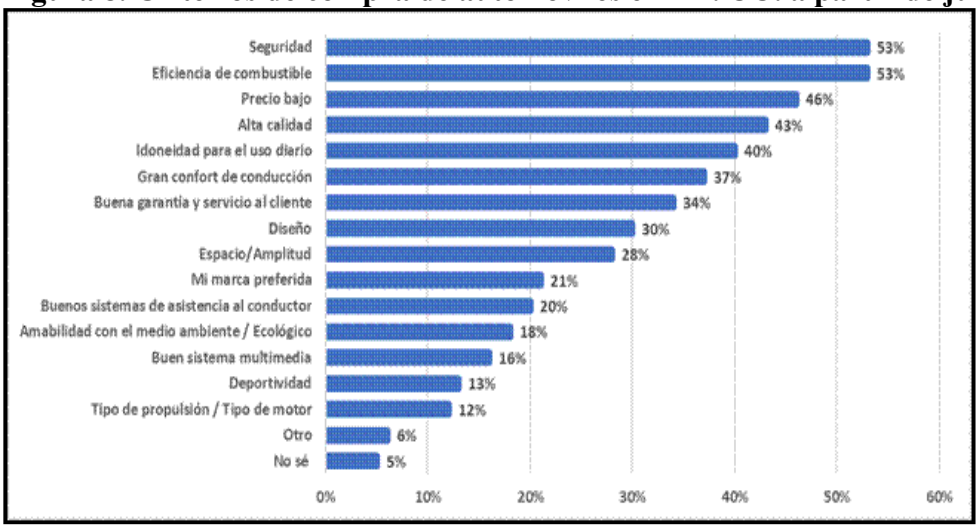
| Factor crítico de compra | % Prioridad (EE. UU.) | Implicación estratégica (enfoque en el producto) |
|---|---|---|
| Calidad del Producto | 58 % | El factor más importante. La estrategia de adquisición debe asegurar que la calidad y los acabados del modelo sean incuestionables para justificar el precio *premium*. |
| Rendimiento | 51 % | Factor clave para una *pickup* ICE. El rendimiento del motor y las características del 4x4 deben ser superiores al promedio. |
| Precio | 53 % | Debe ser mitigado por la calidad. El nicho objetivo se concentra en el rango de USD 35 000- 49 999. |
| Características | 48 % | La integración de tecnología avanzada y conectividad es un impulsor clave para justificar el salto de precio. |
| Familiaridad de marca | 32 % | Factor de baja prioridad: La familiaridad es menos importante que la calidad y el rendimiento, lo que valida la entrada de una marca nueva al segmento. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Entre los factores identificados, la calidad del producto (58 %) constituye el principal criterio, por lo que la estrategia de adquisición debe asegurar una alta calidad percibida y acabados que sustenten un precio premium. El rendimiento (51 %) es igualmente relevante para una pickup ICE, especialmente en aspectos como motor, tracción 4x4, remolque y potencia. Por su parte, la familiaridad de marca (32 %) presenta la menor prioridad, lo que representa una oportunidad para el ingreso de Bull Automotive como nuevo competidor, siempre que garantice calidad superior y una plataforma tecnológica de vanguardia, atributos centrales de BullForge TX.

Los criterios considerados por los consumidores permiten orientar la propuesta de valor de BullForge TX. En la Figura 8 se presentan los principales criterios de compra de automóviles en Estados Unidos a junio de 2025.

**Figura 8. Criterios de compra de automóviles en EE. UU. a partir de junio de 2025**




Fuente: Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

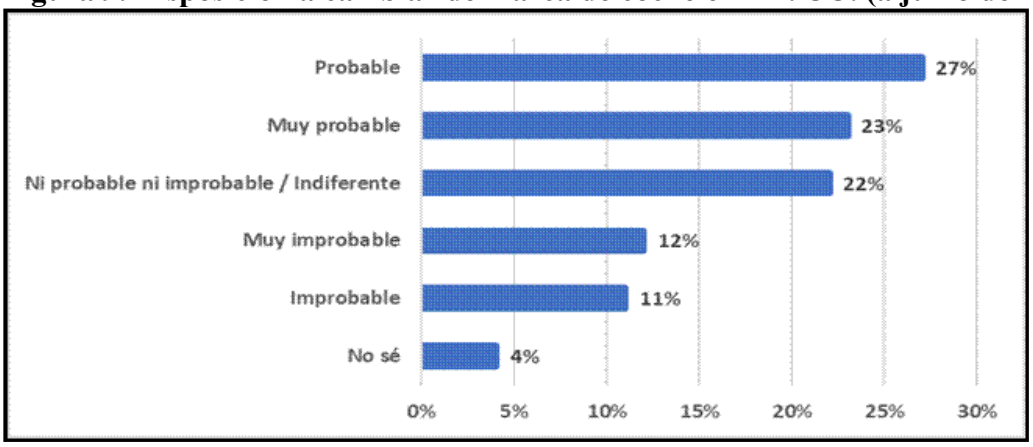
Validación de la estrategia de valor: El cruce de los datos de demanda muestra que la alta calidad (43 %) y una garantía y servicio al cliente robustos (34 %) son factores decisivos para el usuario final. Estos resultados respaldan el modelo de manufactura regional de Bull Automotive, cuya eficiencia en costos permite reinvertir el margen operativo en una garantía extendida y servicios de mantenimiento BullCare® de cortesía. Esta táctica reduce los costos de propiedad y contribuye a construir fidelidad hacia la marca en un mercado de baja lealtad histórica.

### 4.3 Comportamiento transaccional y oportunidad de entrada

A pesar de su madurez, el mercado presenta oportunidades para nuevas propuestas de valor debido a la baja lealtad y la alta dependencia del crédito. La disposición de los consumidores a cambiar de marca permite evaluar su apertura hacia nuevos competidores. En la Figura 9 se

presenta la disposición de los consumidores estadounidenses a cambiar de marca de automóvil a junio de 2025.

**Figura 9. Disposición a cambiar de marca de coche en EE. UU. (a junio de 2025)**

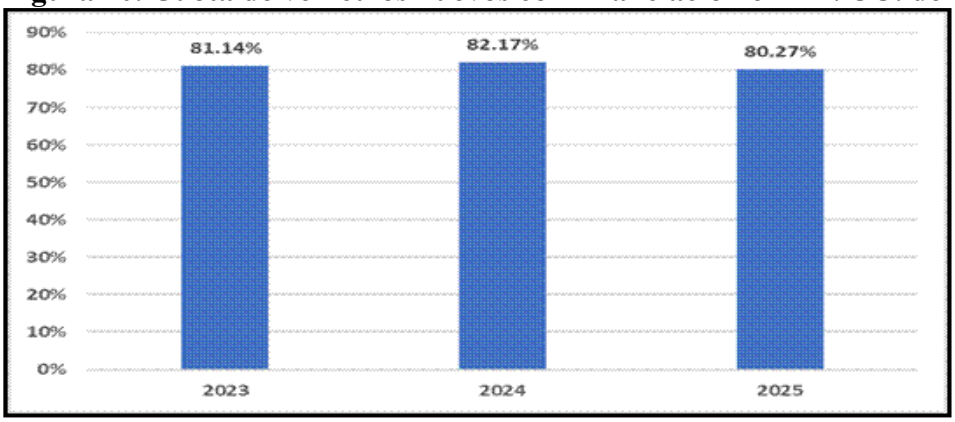



Fuente: Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

La Figura 9 muestra que el 50 % de los consumidores estadounidenses manifestó estar dispuesto a cambiar de marca de automóvil a junio de 2025, considerando las categorías "Muy probable" (23 %) y "Probable" (27 %).

El financiamiento constituye otro elemento relevante en la adquisición de vehículos nuevos. En la Figura 10 se presenta la evolución de la cuota de vehículos nuevos adquiridos mediante financiación entre 2022 y 2025.

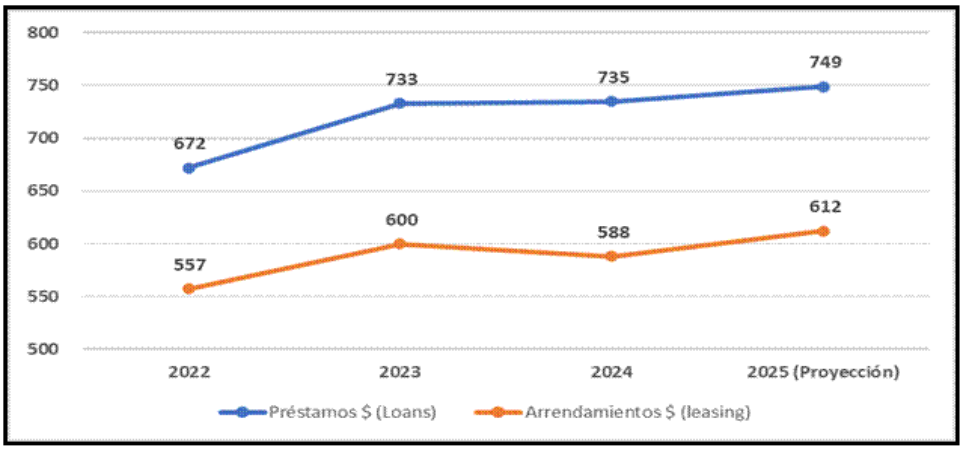
**Figura 10. Cuota de vehículos nuevos con financiación en EE. UU. del 2022 a 2025**




Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

Complementariamente, la evolución del pago mensual permite observar el costo financiero asumido por los compradores. En la Figura 11 se presenta el pago mensual promedio de los vehículos nuevos financiados en Estados Unidos entre 2022 y 2025.

**Figura 11. Pago mensual promedio para financiación de vehículos nuevos en EE. UU. del 2022 a 2025**




Fuente: Datos tomados de Statista (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2025e y 2025f).

Bull Automotive utiliza una plataforma de ingeniería global (base tecnológica) sobre la cual aplica sus propios diseños y especificaciones de seguridad para el mercado de EE. UU.

## 5. Validación estratégica y conclusión de mercado

Una vez validada la superioridad técnica de la plataforma BullForge TX, se determina la viabilidad de su integración productiva regional.

### 5.1 Especificaciones técnicas y validación de la plataforma BullForge TX

La propuesta de valor de Bull Automotive se sustenta en una plataforma de ingeniería global de alto rendimiento, adaptada a las exigencias del mercado norteamericano. El modelo BullForge TX responde a los principales factores de compra del segmento *full-size* ICE: calidad (58 %) y rendimiento (51 %). A partir de estas necesidades, se plantean diferentes configuraciones para los segmentos priorizados. En la Tabla 22 se presentan las versiones propuestas de BullForge TX y sus principales características.

**Tabla 22. Versiones BullForge TX**

| Versión | Ruedas | Manejo | Motor | Tipo Propulsión | Tecnología | Seguridad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Básica | Rines de aleación 18” | 4x4 | ≥3.0 L (Según ficha) | Diésel | • Pantalla Central 14.6"<br>• Panel Digital 12.3"<br>• TPMS<br>• Techo Panorámico<br>• Asientos Calef / Ventil | • 8 airbags<br>• Cámara 360°<br>• Frenos de Disco (4 ruedas)<br>• Control de Estabilidad (ESP) |
| *Full* | Rines de aleación 19” | 4x4 (Extremo) | 3.0 L V6 (Twin-Turbo) | Gasolina (Mild Hybrid 48V) | • Audio Premium Infinity / JBL<br>• Head-Up Display (HUD)<br>• Bloqueos de<br>• Diferencial (D/T)<br>• Amortiguadores de Nitrógeno (K-MAN/FOX)<br>• Asientos con Masaje | • ADAS Completo (ACC, LKA, AEB, Alerta de Tráfico Cruzado)<br>• 3 bloqueos de Diferencial<br>• Cámara 360°<br>• Sistema de Visión<br>• Subchasis |

Fuente: Elaboración propia 2026. Especificaciones Técnicas del modelo BullForge TX

## 5.2 Comparativa final de especificaciones (*benchmarking* detallado)

El *benchmarking* final contra la competencia directa, como el Ford Ranger Raptor (mediana/*full*) y la Chevrolet Silverado 1500 (*full-size*), demuestra la superioridad de la BullForge TX en la relación *feature-cost*. Para establecer una referencia competitiva para las versiones propuestas, en la Tabla 23 se presenta la comparación entre las versiones de BullForge TX y los modelos seleccionados de Ford y Chevrolet.

**Esta comparativa valida la tesis de diferenciación enfocada**: se ofrece un producto de alta calidad y rendimiento con características *premium*, que justifica el precio de venta en el rango alto del segmento *full-size* ICE.

**Tabla 23. Elección de competidores - Versión (Bull vs. Ford vs. Chevrolet)**

| Marca | Modelo | Versión | Precio USD | Año | Transmisión | Ruedas | Manejo | Motor | Propulsión | Consola | Tecnología | Seguridad |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FORD | Ranger Raptor | Básico | 56 070 | 2025 | Automática 10 velocidades | Rueda de aluminio de 17” | 4x4 | 3.0 L V6 | Ecoboost (Combustión Gasolina) | 12” Panel 12” Central | • Amortiguadores FOX<br>• Live Valve<br>• 7 modos de Manejo (Baja y Rock Crawl). | • Bloqueos de Diferencial Delantero y Trasero<br>• Control Electrónico de Descenso<br>• Control Crucero Off-Road |
| FORD | Ranger Raptor | *Full* | 58 000 - 62 000 | 2025 | Automática 10 velocidades | Rueda de aluminio de 17” | 4x4 | 3.0 L V6 | Ecoboost (Combustión Gasolina) | 12” Panel 12” Central | • SYNC 4A con Navegación Off-Road<br>• Sistema de Escape<br>• Activo 4 modos | • Co-Pilot360<br>• Completo (ACC, Preservación de Carril, etc.)<br>• Cámara 360 con Vistas Off-Road. |
| CHEV | Silverado 1500 ZR2 | *Full* | 78 230 (MSRP con Diésel y Paquetes) | 2026 | Automática 10 velocidades | Rines de 18” (Lodo MT) | 4x4 | 3.0 L | Diésel (Duramax®) (Opcional) | 12.3” Panel 13.4” Central Audio premium Bose® | • Super Cruise (Opcional en ZR2)<br>• Pro Trailer Backup Assist. | • Co-Pilot 360<br>• Frenado de Emergencia Mejorado<br>• Sensores Park Assist. |
| BULL | Bull Forge TX | Básico | 15 000 - 38 444 (+Aranceles) | 2024 | Automática 9 velocidades | Rines de Aleación 18” | 4x4 | ≥3.0 L | Diésel | 14.6” Central 12.3” Panel | • Audio Premium Infinity / JBL<br>• Head-Up Display<br>• Bloqueos de<br>• Diferencial (D/T)<br>• Amortiguadores de Nitrógeno<br>• Asientos c/masaje | • ADAS Completo<br>• 3 bloqueos de Diferencial<br>• Cámara 360°<br>• Sistema de Visión<br>• Subchasis |
| BULL | Bull Forge TX | *Full* | 33 000 - 35 000 66 758 (+Aranceles) | 2024 | Automática 9 velocidades (9AT) | Rines de Aleación 19” | 4x4 (Extremo) | 3.0 L V6 (Twin-Turbo) | Gasolina (Mild Hybrid 48V) | 14.6” Central 12.3” Panel | • Audio Premium Infinity / JBL<br>• Head-Up Display (HUD)<br>• Bloqueos de<br>• Diferencial (D/T)<br>• Amortiguadores de Nitrógeno<br>• Asientos c/masaje | • ADAS Completo<br>• 3 bloqueos de Diferencial<br>• Cámara 360°<br>• Sistema de Visión<br>• Subchasis |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 6. Evolución de tercerización de manufactura: Proyecto Bull Forge TX

### 6.1 Matriz de decisión estratégica

La manufactura regional del proyecto BullForge TX constituye un pilar de competitividad frente al *big three*. México se plantea como una alternativa de transformación industrial mediante ensamblaje CKD *(Completely Knocked Down)*, y no únicamente como punto de distribución. En la Tabla 24 se presenta la matriz de decisión estratégica utilizada para evaluar las alternativas de ingreso al mercado.

**Tabla 24. Matriz de decisión estratégica**

| Factor Crítico | Alt. A: China (Importación) | Alt. B: EE. UU. (Propia) | Alt. C: México (Tercerizada) |
|---|---|---|---|
| Costo laboral | 5 (Costo mínimo global) | 1 (Sindicatos/Altos beneficios) | 5 (Altamente competitivo) |
| Aranceles (*landed cost*) | 1 (Barrera 100%+ y *Chicken Tax*) | 5 (Exento) | 5 (0% vía T-MEC) |
| Inversión Inicial (CAPEX) | 5 (Compra de unidades) | 1 (Construcción de planta) | 4 (Pago por uso de línea) |
| Agilidad de Entrega | 2 (30-45 días vía marítima) | 5 (Distribución nacional) | 4 (2-5 días vía terrestre) |
| Riesgo Geopolítico | 1 (Guerra comercial activa) | 5 (Mercado local) | 4 (Protección del T-MEC) |
| **PUNTUACIÓN TOTAL** | **14** | **17** | **22 (ESTRATEGIA SELECCIONADA)** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### 6.2 Sustento de decisión

- **Eficiencia en costo laboral (5):** México ofrece un costo por hora de manufactura calificada de 5.50 - 6.50 USD, comparado con los 25 - 35 USD en EE. UU.
- **Cumplimiento arancelario (5):** Al producir en México bajo el T-MEC, Bull Automotive evita el 25 % de arancel *Chicken Tax* y los aranceles específicos a China (Sección 301) que superan el 100 % en 2026.
- **Estructura de activos ligeros (4):** Tercerizar con un socio como Magna Steyr o Foxconn México permite a Bull lanzar el producto sin invertir un millardo de dólares en una fábrica propia, acelerando el retorno de inversión.

### 6.3 Análisis comparativo de mercado (precios 2026)

Proyección de precios de venta (MSRP, precio de venta sugerido por el fabricante, en español) para penetrar el mercado estadounidense frente a la Ford F-Series. La estrategia de posicionamiento considera una propuesta de valor basada en desempeño y precio competitivo. En la Tabla 25 se comparan los precios proyectados para Bull Automotive con los de referencia de la Ford F-150, incluyendo el ahorro estimado para el cliente.

**Tabla 25. Comparación de precios**

| Versión | Ford F-150 (Referencia 2026) | Bull *pickup* (proyectado) | Ahorro para el cliente |
|---|---|---|---|
| Básica (Trabajo) | USD 39 330 (XL V6 EcoBoost) | USD 34 950 | 11.1% (USD 4380) |
| *Full* (Lujo) | USD 72 600 (Platinum 4WD) | USD 61 500 | 15.3% (USD11 100) |

Fuente: Elaboración propia 2026. Datos tomados de Edmunds (2026). La proyección de Bull contempla un margen bruto del 30 % operando desde México.

## 6.4 Sustento numérico de la producción (costos por unidad)

El análisis desglosa los costos unitarios puestos en el centro de distribución en EE. UU., considerando el ensamblaje en México con componentes de EE. UU. En la Tabla 26 se presentan los costos unitarios estimados de producción para las versiones básica y full, junto con sus precios de venta y márgenes brutos proyectados.

**Tabla 26. Costos por unidad de producción**

| Componente Proceso | Versión básica (USD) | Versión *full* (USD) | Sustento |
|---|---|---|---|
| 1. Tren motriz (motor, transmisión) | 9000 | 14 500 | Básica: V6 Std. / *Full*: V8 o V6 High-Output + 4x4. |
| 2. Chasis y carrocería | 5500 | 7500 | *Full*: Incluye refuerzos, suspensión activa y techo panorámico. |
| 3. Electrónica e interiores | 3800 | 13 000 | *Full*: Pantallas OLED, cuero *premium*, ADAS Nivel 2+ y Masaje. |
| 4. Mano de obra y ensamble | 2200 | 3500 | Mayor tiempo de ciclo y pruebas de calidad para la versión *full*. |
| 5. Logística y distribución | 1500 | 1500 | Transporte terrestre desde México a centros de entrega en EE. UU. |
| COSTO TOTAL (COGS) | 22 000 | 40 000 | Costo final estimado de fabricación por unidad. |
| PRECIO VENTA (MSRP) | 34 950 | 61 800 | Precio sugerido para competir con Ford F-150. |
| MARGEN BRUTO (%) | 37.0 % | 35.2 % | Rentabilidad operativa antes de gastos de venta. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 7. Pilares del sustento de costos

Para validar la viabilidad de Bull Automotive, se tomó como base tres pilares estratégicos:

1. **Cumplimiento de la "regla de origen" T-MEC (75 %)**
   - Sustento: Para evitar el 25 % de arancel (*chicken tax*), la *pickup* debe tener un valor de contenido regional (VCR) del 75 %.
   - Estrategia: Al adquirir el tren motriz en EE. UU. (USD 9000 - USD 14 500) y realizar el ensamble en México, Bull cumple legalmente con el tratado, permitiendo una entrada a EE. UU. con 0 % de aranceles.
2. **Arbitraje de costos laborales (México vs. EE. UU.)**
   - Sustento: La manufactura en México permite un costo de ensamble de USD 2200 a USD 3500 por unidad (incluyendo el margen del fabricante por contrato).

- Comparativa: En EE. UU., los costos de mano de obra sindicalizada (*united auto workers* - UAW) y beneficios elevan esta cifra por encima de los USD 8000 por unidad para vehículos similares. Este ahorro es lo que permite a Bull ser más barata que Ford manteniendo alta calidad.

3. **Hibridación de proveedores (valor percibido en versión *full*)**
    - Sustento: En la versión *full*, el lujo se logra mediante componentes electrónicos y de confort importados de Asia (bajo el margen del 25 % permitido por T-MEC).
    - Estrategia: Estos componentes son 40 % más económicos que los proveedores tradicionales de Ford, permitiendo que la Bull *full* ofrezca una experiencia *premium* por USD 10 000 menos que la competencia.

## 7.1 Conclusión del capítulo de investigación de mercado

- La investigación de mercado valida que el ingreso de Bull Automotive al segmento *full-size* ICE en EE. UU. es estratégicamente viable y financieramente rentable. Existe un universo estable de 2 405 000 de unidades anuales, aproximadamente, con una baja lealtad de marca (50 % de disposición al cambio).
- La investigación de mercado valida la viabilidad de la BullForge TX en el segmento *full-size* ICE. El análisis confirma que la integración de componentes globales con un proceso de Ensamble final en México es la ruta estratégica más eficiente para optimizar recursos corporativos. Este modelo operativo permite alcanzar un ahorro de hasta USD 11 100 frente al MSRP del competidor líder, utilizando dicho margen para financiar una propuesta de servicio posventa *premium* y mitigar los costos de propiedad para el usuario final.

# CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

En este capítulo se desarrolla el plan estratégico de Bull Automotive para introducir una nueva línea de camionetas *pickup* con motor a combustión interna (ICE, por sus siglas en inglés) en el mercado estadounidense durante el período 2026-2029. La compañía, con presencia consolidada en otros segmentos vehiculares, busca diversificar su portafolio mediante su ingreso al competitivo segmento de pickups, caracterizado por su alta demanda y relevancia en la industria automotriz norteamericana.

Bull Automotive no posee actualmente capacidades productivas internas para este tipo de vehículos; por ello, la estrategia contempla la fabricación de componentes de ingeniería global en China y el ensamblaje final (CKD) en plantas asociadas en México. Esta configuración permite cumplir con el T-MEC y optimizar los costos arancelarios para el mercado estadounidense.

El propósito del plan es establecer una dirección estratégica que oriente la expansión hacia este segmento, articulando la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, modelo de negocio y cadena de valor. Asimismo, se abordan el entorno competitivo, las oportunidades de mercado, la estrategia de entrada y las acciones de marketing y operaciones necesarias para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

## 1. Visión al 2035

Convertirnos en el referente indiscutible del mercado estadounidense de camionetas *pickup* a combustión interna, ofreciendo vehículos de máxima resistencia, eficiencia y rendimiento para los sectores industrial, comercial y rural, mientras operamos bajo los más altos estándares de sostenibilidad.

## 2. Misión

Comercializar camionetas *pickups* de alto desempeño y durabilidad, capaces de superar condiciones extremas, aportando valor a nuestros clientes mediante un servicio posventa excepcional y prácticas operativas responsables.

## 3. Valores

Los valores corporativos de Bull Automotive Inc. reflejan su compromiso con la calidad, el desempeño y la integridad en cada una de sus operaciones. Estos principios orientan el comportamiento organizacional y sirven como base para la toma de decisiones estratégicas en un entorno competitivo

marcado por la transición hacia tecnologías más limpias. Los valores clave son:

- **Resistencia:** Vehículos que soportan condiciones extremas, garantizando confiabilidad a largo plazo, especialmente en sectores industriales y comerciales donde la durabilidad es esencial.
- **Eficiencia:** Mantener un enfoque constante en la optimización de costos operativos sin comprometer la calidad de las camionetas *pickup* a combustión interna.
- **Sostenibilidad:** Integrar prácticas responsables en todas las etapas del ciclo productivo, desde el abastecimiento de materiales hasta la gestión de residuos, minimizando el impacto ambiental y adaptándose a las crecientes regulaciones sobre emisiones.
- **Compromiso con el cliente:** Priorizar la satisfacción del cliente mediante un servicio posventa sólido, programas de fidelización y soluciones efectivas que respondan a las exigencias del mercado de *pickups* de trabajo pesado.
- **Innovación:** Apostar por el desarrollo de motores más eficientes, menos contaminantes y de alto rendimiento, manteniendo a Bull Automotive como un referente en vehículos de combustión interna adaptados a las demandas del sector industrial y rural.
- **Integridad:** Actuar con transparencia, ética y profesionalismo en todas las interacciones comerciales, fomentando relaciones de confianza con clientes, proveedores y empleados.

# 4. Objetivos

## 4.1 Objetivo general

Lograr la introducción, posicionamiento y consolidación comercial de la nueva línea de camionetas *pickup* a combustión interna de Bull Automotive en el mercado de Estados Unidos durante el período 2026-2030, mediante una estrategia basada en precios competitivos, tercerización eficiente de la manufactura y fortalecimiento de la red comercial y de distribución, con el fin de asegurar crecimiento sostenible y mayor rentabilidad en el segmento *pickup*.

## 4.2 Objetivos estratégicos

### a) Objetivos de rentabilidad

- Incrementar el margen operativo del 9.2 % al 12 % para el año 2030, mediante la optimización de costos logísticos, acuerdos de manufactura tercerizada más

eficientes y mejoras en la gestión del ciclo comercial.

- Aumentar el retorno sobre activos (ROA) del 10.6 % al 13 % en un periodo de cinco años, gracias a una operación comercial más ligera, menores activos fijos y una rotación más eficiente del inventario.
- Reducir el costo total por unidad comercializada en un 7 % hacia 2030, mediante economías de escala negociadas con fabricantes aliados, mejoras en pronósticos de demanda y optimización de inventarios.

**b) Objetivos de crecimiento**

- Expandir la presencia comercial en estados clave como Texas, Wyoming y Montana, aumentando la red de concesionarios y distribuidores en un 25 % para 2030.
- Fortalecer el portafolio comercial incorporando al menos dos versiones adicionales de la *pickup* (trabajo pesado y uso mixto), negociadas directamente con proveedores tercerizados, para 2030.
- Incrementar la cuota de mercado del segmento *pickup* del 17.7 % al 22 % mediante campañas de *marketing* segmentadas, incentivos comerciales y fortalecimiento de los canales digitales de venta.

**c) Objetivos de sostenibilidad**

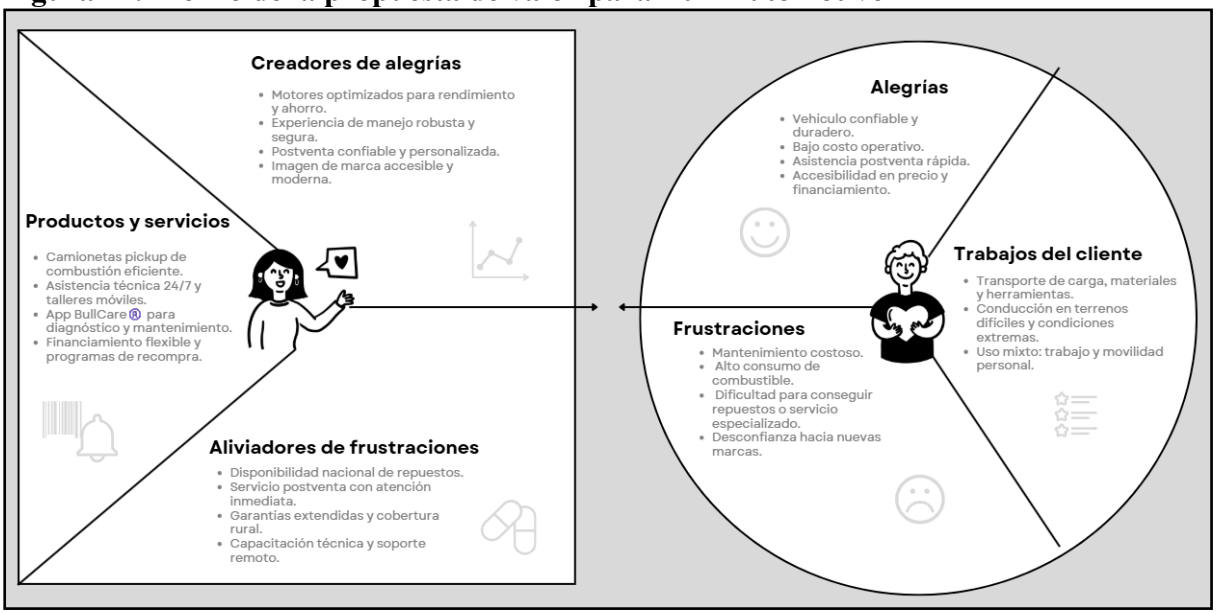
- Reducir el impacto ambiental asociado a la distribución y logística en un 10 % hacia 2030, mediante rutas más eficientes y alianzas con operadores de transporte con estándares sostenibles.
- Promover prácticas sostenibles en la red de concesionarios, implementando capacitaciones y lineamientos para el uso eficiente de energía y gestión de residuos antes de 2030.
- Comercializar vehículos de mayor eficiencia energética, asegurando que las nuevas versiones de *pickups* tengan mejoras progresivas en consumo de combustible gracias a acuerdos con los fabricantes tercerizados.

## 5. Lienzo de la propuesta de valor

A partir de los objetivos estratégicos definidos, se desarrolla la propuesta de valor de Bull Automotive para el mercado estadounidense. En la Figura 12 se presenta el lienzo de la

propuesta de valor, en el que se relacionan las necesidades del cliente con los productos, servicios y beneficios planteados por la empresa.

**Figura 12. Lienzo de la propuesta de valor para Bull Automotive**




Fuente: Elaboración propia 2026.

## 6. Modelo de la propuesta de valor

En un entorno automotriz caracterizado por la transición tecnológica y la tensión entre electrificación y eficiencia de combustión, Bull Automotive plantea diversificar su portafolio mediante una nueva línea de *pickup* ICE en Estados Unidos. La empresa opta por un modelo de fabricación de componentes en China y ensamblaje final (CKD) en México, buscando cumplir con el T-MEC y mantener eficiencia en costos y flexibilidad operativa.

Este modelo permite concentrar los recursos en la gestión comercial, logística y posventa, fortaleciendo la posición de la compañía mediante una propuesta de valor basada en rendimiento, confiabilidad y servicio.

### 6.1 Propuesta de valor

Fabricamos *pickups* potentes, confiables y accesibles, diseñadas para trabajo exigente en sectores industriales y rurales, con motores de combustión optimizados, fabricación tercerizada de alta calidad y soporte posventa en todo Estados Unidos.

La propuesta se alinea con las principales prioridades de los clientes objetivo: i) productividad, mediante vehículos de alta disponibilidad operativa; ii) durabilidad, con pickups diseñadas para resistir condiciones extremas; iii) bajo costo total de propiedad, mediante mantenimiento preventivo eficiente y disponibilidad de repuestos; y iv) confianza de marca, respaldada por soporte técnico y garantía extendida.

## 6.2 Elementos diferenciadores

1. Tercerización de la producción en fábricas certificadas en China, con control de calidad y auditoría internacional.
2. Motores de combustión optimizados para menor consumo y emisiones reducidas.
3. Red de servicio posventa nacional con atención 24/7, talleres móviles y disponibilidad garantizada de repuestos.
4. Amplia red de concesionarios especializados en los sectores industriales, agrícolas y de transporte.
5. Estrategias de financiamiento flexible y recompra de flotas.
6. Plataforma BullCare ®para diagnóstico remoto, mantenimiento preventivo y programación de servicios.

Estos elementos se integran en el modelo de negocio de Bull Automotive. En la Tabla 27 se presenta el modelo Canvas basado en la propuesta de valor, considerando los principales socios, actividades, recursos, canales, segmentos de clientes, estructura de costos e ingresos.

**Tabla 27. Modelo Canvas basado en la propuesta de valor**

<table>
<tr><th>Socios clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuestas de valor</th><th>Relación con clientes</th><th>Segmentos de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">• Fabricantes asociados en China y México<br>• Proveedores logísticos internacionales<br>• Red de concesionarios<br>• Talleres certificados<br>• Entidades financieras<br>• Socios tecnológicos para la plataforma BullCare®</td><td>• Supervisión de producción tercerizada<br>• Control de calidad<br>• Gestión logística internacional<br>• Comercialización<br>• Marketing<br>• Servicio posventa y atención al cliente.</td><td rowspan="3">• Camionetas pickup resistentes, confiables, potentes, duraderas y con soporte posventa integral, orientadas a sectores que demandan desempeño y accesibilidad</td><td>• Fidelización a través de atención personalizada<br>• Servicio posventa omnicanal<br>• Garantías extendidas y comunicación constante mediante BullCare®</td><td rowspan="3">• Empresas industriales y agrícolas<br>• Contratistas<br>• Flotas de transporte, servicios públicos y consumidores que priorizan la funcionalidad sobre la electrificación</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>• Red comercial consolidada en EE. UU.<br>• Alianzas de manufactura en México<br>• Sistemas logísticos<br>• Equipo técnico especializado<br>• Marca reconocida</td><td>• Red de concesionarios en EE. UU.<br>• Marketplace B2B<br>• Plataformas digitales<br>• Ferias automotrices<br>• Redes sociales</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos</td><td colspan="2">Fuente de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Costos de producción tercerizada<br>• Transporte marítimo<br>• Aduanas<br>• Distribución<br>• Marketing<br>• Servicio posventa.</td><td colspan="2">• Venta directa de unidades<br>• Mantenimiento y repuestos<br>• Programas de financiamiento<br>• Leasing</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

## 7. Cadena de valor

La cadena de valor de Bull Automative representa el conjunto de actividades estratégicas que la empresa desarrolla para generar valor al cliente, desde la tercerización de la fabricación hasta la experiencia posventa en el mercado estadounidense. Para el período 2025-2030, y en el marco de la introducción de su nueva línea de camionetas *pickup* con motor a combustión interna, esta cadena se constituye en un eje fundamental del modelo de negocio, al permitir la integración eficiente de procesos internacionales, la optimización de costos logísticos, el aseguramiento de la calidad del producto final y la consolidación de un servicio posventa competitivo y confiable. Para complementar el modelo de negocio, se analiza la forma en que las actividades de la planta contribuyen a la generación de valor. En la Tabla 28 se presenta la cadena de valor propuesta para la planta de Texas.

**Tabla 28. Cadena de valor para la planta de Texas**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Dirección** | Planificación y gestión estratégica del proyecto de introducción de la nueva línea de camionetas *pickup* en el mercado estadounidense. | | | |
| **Finanzas** | Gestión eficiente de presupuestos, control de costos y análisis financiero para optimizar la rentabilidad del modelo de tercerización. | | | |
| **Tecnología** | Supervisión e integración de tecnologías de combustión interna eficientes, así como incorporación de sistemas electrónicos de asistencia al conductor, seguridad vehicular y conectividad. | | | |
| **Suministros** | Desarrollo de una red de proveedores estratégicos internacionales garantice la integración de componentes de China con sistemas críticos (motor/transmisión) de EE. UU., asegurando que el ensamblaje en México certifique el 75 % de contenido regional exigido por el T-MEC | | | |
| **Recursos Humanos** | Enfoque en la capacitación y desarrollo del personal de las áreas comercial, logística y técnica en Estados Unidos, con énfasis en el conocimiento del nuevo producto, la atención al cliente y la gestión de la posventa. | | | |
| **Innovación** | **Producción** | **Logística** | **Mercadotecnia** | **Servicios posventa** |
| Investigación y desarrollo en diseño vehicular, materiales resistentes y eficientes, mejoras en aerodinámica, consumo de combustible y confort. | Gestión de la fabricación de componentes en China y supervisión del ensamblaje final en plantas certificadas de México, garantizando el cumplimiento de las normas de origen para el mercado de EE. UU. | Gestión integral de la cadena logística internacional desde los centros de producción en China hasta los puntos de distribución en Estados Unidos. | Investigación del mercado para identificar segmentos objetivos, tendencias y preferencias del consumidor. Estrategias de posicionamiento, precios, promoción y comunicación, destacando características y accesibilidad. | Desarrollo de una red de servicio posventa nacional que asegure atención integral al cliente, disponibilidad de repuestos, mantenimiento preventivo y correctivo, gestión de garantías y programas de fidelización. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

# CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El presente capítulo tiene como propósito determinar la estrategia más adecuada para Bull Automotive Inc. en el contexto de su plan estratégico 2026-2030, orientado a la comercialización de camionetas *pickup* a combustión interna en el mercado estadounidense. Tras haber analizado el entorno externo e interno de la organización, en este apartado se integran los principales hallazgos mediante la aplicación de herramientas estratégicas que permiten establecer el rumbo competitivo óptimo.

## 1. Análisis y Matriz FODA

El análisis FODA constituye una herramienta esencial dentro del proceso de formulación estratégica, al integrar los factores internos y externos que determinan la posición actual y potencial de una organización.

Para Bull Automotive Inc., el análisis FODA involucra su inserción en el mercado estadounidense mediante la comercialización de camionetas *pickup* a combustión interna, aprovechando la preferencia de consumo en estados clave como Texas, Wyoming y Montana, y alineando sus decisiones estratégicas a una estructura de costos competitiva y una propuesta de valor orientada a la eficiencia, potencia y accesibilidad económica.

Este análisis permite determinar el conjunto de factores críticos que condicionarán el éxito del plan estratégico de la empresa para el período 2026-2030, y constituye la base para el desarrollo de las matrices estratégicas posteriores.

A partir de este análisis, en la Tabla 29 se presenta la matriz FODA de Bull Automotive, que sintetiza las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

## Tabla 29. Matriz FODA de Bull Automotive Inc.

| | 1-(F) Fortalezas / Interno | 3-(D) Debilidades / Interno |
|---|---|---|
| | F1: Reputación de marca y posicionamiento en el segmento de vehículos a combustión (confiabilidad/durabilidad).<br>F2: Alta eficiencia operativa y de costos, con un uso de capacidad instalada del 83.2%, permitiendo márgenes de rentabilidad superiores al promedio del sector.<br>F3: Estructura financiera saludable, con bajo endeudamiento, alta liquidez y un sólido historial de rentabilidad (ROE del 21.2%).<br>F4: Experiencia en la gestión de una fuerza laboral productiva y especializada en manufactura de vehículos a combustión.<br>F5: Crecimiento sostenido en ingresos, alcanzando los USD 134.4 mil millones en 2024, con un crecimiento anual compuesto del 9.10% desde 2013.<br>F6: Capacidad instalada significativa con doce fábricas en Estados Unidos. | 1: Bajo nivel de inversión histórica en I+D y limitada innovación en tecnologías emergentes como la electrificación o vehículos autónomos.<br>D2: Falta de experiencia y posicionamiento de marca en el segmento específico de camionetas pick-up.<br>D3: Débil diferenciación en segmentos de vehículos "Estándar", lo que expone a la empresa a una competencia agresiva en precios.<br>D4: Modelo de negocio vulnerable a cambios disruptivos en el mercado debido a su alta especialización en combustión interna.<br>D5: Gestión de inventarios mejorable, con niveles elevados que pueden impactar costos financieros y logísticos. |
| **2-(O) Oportunidades / Externo** | **Estrategias FO** | **Estrategias DO** |
| O1: Mercado de camionetas pick-up en EE. UU. es grande y se proyecta un crecimiento estable ($97.2 mil millones para 2034).<br>O2: Fuerte y persistente demanda de vehículos a combustión, especialmente en el segmento de pick-ups (93.3% de las ventas en 2023) y en el sector comercial (93% en 2024).<br>O3: Necesidades insatisfechas en el mercado objetivo, como la demanda de mayor eficiencia de combustible (68% de usuarios), tec. accesible (65%), precio competitivo (72%) y confiabilidad (78%).<br>O4: Crecimiento de la demanda de pick-ups para uso en comercio electrónico y actividades recreativas todoterreno.<br>O5: Avances tecnológicos que permiten desarrollar motores de combustión interna más eficientes, con menor consumo y emisiones reducidas.<br>O6: Alta concentración de la demanda en estados clave como Texas, California y Florida, donde existe una fuerte cultura de uso de pick-ups. | 1. Lanzar una línea de pick-ups en Texas y otros estados clave (O6), apalancando la sólida reputación de marca en confiabilidad (F1) y la capacidad de producción en EE.UU. (F6) para capturar el mercado que demanda vehículos a combustión (O2).<br>2. Utilizar la eficiencia operativa (F2) y la solidez financiera (F3) para desarrollar e integrar tecnologías de eficiencia en motores a combustión (O5), posicionando a la nueva pick-up como la más rendidora de su clase (O3).<br>3. Implementar un plan de marketing agresivo enfocado en los sectores comercial y recreativo (O4), destacando la durabilidad y confiabilidad (F1) de la marca para competir directamente en el nicho de trabajo pesado. | 1. Desarrollar una pick-up de entrada con un precio competitivo (O3) y un motor eficiente (O5), para superar la falta de experiencia en el segmento (D2) y atraer a compradores sensibles al costo.<br>2. Establecer alianzas con empresas tecnológicas para integrar sistemas de seguridad y conectividad básicos y accesibles (O3), compensando la debilidad en I+D (D1) y respondiendo a la demanda del mercado.<br>3. Crear un programa de gestión de inventarios y logística predictiva (para contrarrestar D5) enfocado en los canales de distribución de los estados con mayor demanda de pick-ups (O6) para asegurar disponibilidad y reducir costos. |
| **4-(A) Amenazas / Externo** | **Estrategias FA** | **Estrategias DA** |
| A1: Regulaciones ambientales (normas EPA, ACC II de California) que endurecen los estándares de emisiones y promueven la prohibición de venta de vehículos a combustión para 2035.<br>A2: Alta y creciente amenaza de productos sustitutos, principalmente vehículos eléctricos (EVs) e híbridos, cuya cuota de mercado aumenta rápidamente.<br>A3: Rivalidad muy alta, dominado por competidores con fuerte lealtad de marca como Ford, GM y Stellantis (Ram).<br>A4: Volatilidad costos (acero, aluminio, petróleo) y componentes, que afecta los márgenes de rentabilidad.<br>A5: Cambio en las preferencias de los consumidores hacia la sostenibilidad, la eficiencia energética y la conectividad, especialmente en generaciones más jóvenes.<br>A6: Alto poder de negociación de los compradores (consumidores finales y concesionarios), que tienen acceso a mucha información y alternativas. | 1. Usar la fortaleza financiera (F3) y la eficiencia operativa (F2) para absorber los costos de adaptación a las nuevas regulaciones de emisiones (A1) y la volatilidad de precios de materias primas (A4), manteniendo la competitividad.<br>2. Reforzar el posicionamiento de marca (F1) en durabilidad y bajo costo de ciclo de vida para contrarrestar el poder de los compradores (A6) y diferenciarse de competidores establecidos (A3) que se enfocan más en la transición a EV.<br>3. Aprovechar la experiencia en manufactura (F4) y las fábricas en EE.UU. (F6) para promover una campaña de "Hecho en América", apelando al patriotismo industrial para fidelizar clientes frente a la intensa competencia (A3). | 1. Enfocar la estrategia de producto en los segmentos de mercado (trabajo pesado, rural) donde los vehículos eléctricos (A2) tienen menor penetración y viabilidad, minimizando así el impacto de la falta de oferta de EVs propia (D1, D4).<br>2. Iniciar un proyecto de I+D de bajo alcance (para mitigar D1) enfocado en una versión híbrida ligera de la pick-up, como un plan de contingencia a mediano plazo ante una aceleración de la prohibición de motores a combustión puros (A1, A5).<br>3. Diseñar un modelo de negocio con una estructura de costos muy ajustada y un punto de equilibrio bajo para el nuevo proyecto de pick-ups, aceptando un rol de nicho para asegurar la rentabilidad incluso si la competencia (A3) y los sustitutos (A2) limitan el crecimiento. |

Fuente: Elaboración propia 2026. Adaptado de David y David (2017).

## 2. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

La Matriz PEYEA, propuesta por Fred R. David, permite determinar la postura estratégica de una empresa a partir de cuatro dimensiones: fuerza financiera (FF), fuerza de la industria (FI), estabilidad del entorno (EE) y ventaja competitiva (VC). En las Tablas 30, 31, 32 y 33 se presentan los criterios, calificaciones y resultados correspondientes.

**Tabla 30. Fortaleza financiera (FF)**

| Variable | Calificación | Criterio de evaluación y justificación de la nota |
|---|---|---|
| Retorno sobre el patrimonio (ROE) | 6 | La empresa genera una alta rentabilidad para los accionistas (ROE 21.2 %), un desempeño muy superior al promedio. Por ello recibe una nota alta. |
| Margen de utilidad neta | 6 | Un margen neto de 17.5 % muestra fuerte control de costos y alta rentabilidad, superior al promedio del sector. Se califica con nota alta. |
| Liquidez y endeudamiento | 7 | La empresa tiene buena liquidez y bajo endeudamiento, lo que reduce riesgos financieros. Es la situación ideal, por eso se otorga la nota máxima. |
| Flujo de ingresos | 6 | Los ingresos han crecido de forma sostenida (CAGR 9.1 % por más de una década). Esto refleja estabilidad y fortaleza comercial. Nota alta. |
| EBITDA | 6 | El EBITDA crece a 16.5 % anual y mantiene un margen de 21.9 %, evidenciando una operación eficiente y rentable. Se asigna nota alta. |
| Promedio FF | 6,2 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

**Tabla 31. Fuerza de la industria (FI)**

| Variable | Calificación | Criterio de evaluación y justificación de la nota |
|---|---|---|
| Potencial de crecimiento | 5 | El mercado crece entre 2 % y 4.6 %. No es explosivo, pero sí estable y atractivo. Por eso recibe una calificación buena. |
| Potencial de utilidades | 5 | A pesar de la fuerte competencia, empresas eficientes logran buenos márgenes. La industria permite rentabilidad razonable. Nota buena. |
| Barreras de ingreso al mercado | 6 | La industria tiene exigencias regulatorias y tecnológicas altas, lo que limita nuevos competidores. Esto favorece a jugadores establecidos. Nota fuerte. |
| Utilización de la capacidad | 5 | La demanda de vehículos a combustión sigue alta y la capacidad se utiliza de manera eficiente. Industria sólida. Nota buena. |
| Estabilidad financiera | 3 | El sector está en transición hacia EV y enfrenta presión regulatoria y de costos, lo que genera incertidumbre. Nota moderada. |
| Promedio FI | 4,8 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

**Tabla 32. Estabilidad del entorno (EE)**

| Variable | Calificación | Criterio y justificación de la calificación |
|---|---|---|
| Presión competitiva / Rivalidad | -6.0 | La rivalidad es muy alta, con competencia intensa y presión por precios, creando un entorno muy inestable. |
| Cambios tecnológicos | -6.0 | La rápida transición hacia vehículos eléctricos genera un cambio disruptivo y alta incertidumbre. |
| Presión regulatoria | -7.0 | Regulaciones estrictas, especialmente hacia cero emisiones, afectan directamente al modelo de negocio. Es el factor más desestabilizador. |
| Volatilidad de costos | -5.0 | El aumento y volatilidad de acero, aluminio y petróleo dificultan la planificación, generando inestabilidad. |
| Amenaza de productos sustitutos | -6.0 | El avance de EV, híbridos y nuevas formas de movilidad representa una amenaza creciente para la combustión. |
| Promedio EE | -6.0 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

**Tabla 33. Ventaja competitiva (VC)**

| Variable | Calificación | Criterio y justificación de la calificación |
|---|---|---|
| Participación de mercado | -7.0 | Bull Automotive no tiene participación en el mercado de *pickups* en EE. UU., lo que la coloca en clara desventaja frente a competidores establecidos. |
| Calidad del producto | -3.0 | La empresa tiene buena reputación en confiabilidad, pero esta fortaleza no está directamente asociada al segmento de *pickups*. Ventaja moderada. |
| Lealtad del cliente | -2.0 | La marca tiene buena imagen y confianza del cliente, lo que genera lealtad y una ventaja competitiva significativa. |
| Conocimiento tecnológico | -6.0 | La baja inversión en I+D y la limitada innovación suponen una desventaja crítica en un sector que avanza hacia la electrificación. |
| Control sobre la cadena de suministro | -4.0 | Existen oportunidades de mejora en eficiencia e inventarios; el poder con proveedores es moderado. Desventaja leve. |
| Promedio VC | -4.4 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Resumen de puntuaciones promedio

- Fortaleza financiera (FF): +6.2 (Sin cambios)
- Fuerza de la industria (FI): +4.8 (Sin cambios)
- Estabilidad del entorno (EE): -6.0 (Sin cambios)
- Ventaja competitiva (VC): -4.4 (Actualizado)

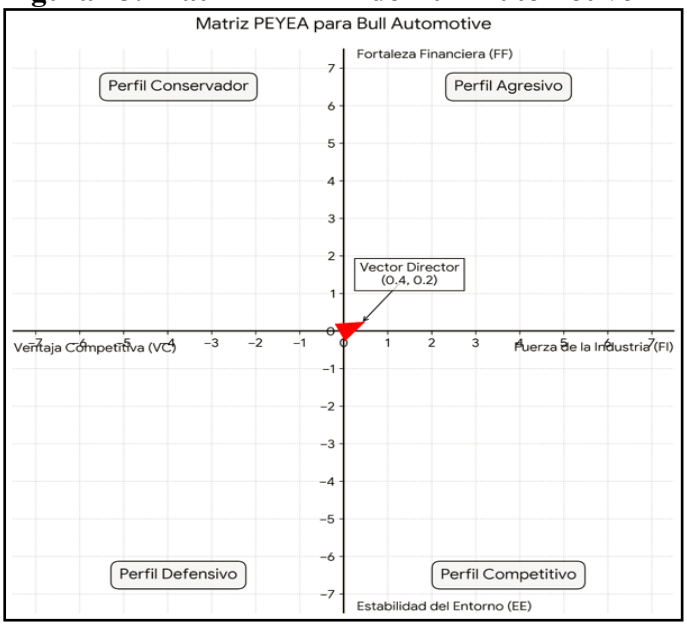
Cálculo de coordenadas del vector direccional

- Coordenada Eje X: promedio VC + promedio FI = (-4.4) + (+4.8) = +0.4
- Coordenada Eje Y: promedio EE + promedio FF = (-6.0) + (+6.2) = +0.2

El vector direccional, ubicado en (+0.4, +0.2), posiciona a Bull Automotive en el cuadrante superior derecho, lo que corresponde a un perfil agresivo.

La empresa se encuentra en una posición de fortaleza. Su excepcional fortaleza financiera (FF) le permite superar los riesgos de un entorno (EE) muy inestable y amenazante. Al mismo tiempo, las oportunidades y la fuerza de la industria (FI) de *pickups* son lo suficientemente atractivas para compensar las significativas desventajas competitivas con las que la empresa inicia en este nuevo segmento. A partir del análisis de la posición estratégica de Bull Automotive, se aplica la Matriz PEYEA para determinar su postura frente al entorno competitivo. En la Figura 13 se presenta la posición estratégica de la empresa, considerando las dimensiones de fuerza financiera, fuerza de la industria, estabilidad del entorno y ventaja competitiva.

**Figura 13. Matriz PEYEA de Bull Automotive**




Fuente: Elaboración propia 2026.

El vector resultante ubica a la empresa en el Cuadrante I (estrategia agresiva) de la matriz PEYEA. El resultado indica que Bull Automotive Inc. posee una posición estratégica agresiva, lo que significa que cuenta con fortaleza financiera e industrial suficientes para crecer, a pesar de los desafíos competitivos y ambientales del sector.

La empresa debe expandir operaciones, invertir en *marketing* y reforzar la diferenciación del producto, aprovechando sus ventajas en costo y eficiencia operativa.

Este posicionamiento respalda las estrategias previamente definidas en la Matriz FODA y en la Matriz de la Estrategia Principal, confirmando que Bull Automotive se encuentra en una fase de crecimiento expansivo y con capacidad para competir activamente frente a los líderes del mercado.

## 3. Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia Principal (*Grand Strategy Matrix*) es una herramienta de formulación estratégica que permite identificar las alternativas más adecuadas para una organización según su posición competitiva y su tasa de crecimiento del mercado. De acuerdo con David (2013), esta matriz clasifica a las empresas en cuatro cuadrantes, lo que facilita la selección de estrategias que optimicen su desempeño frente a los retos del entorno.

### 3.1 Posicionamiento de Bull Automotive en la matriz

A partir de los resultados del simulador y el análisis PEYEA, Bull Automotive presenta las siguientes características:

- Crecimiento del mercado: Moderado a rápido, impulsado por la recuperación del sector de camionetas *pickup* a combustión interna, con una tasa anual de crecimiento del 5 %.
- Posición competitiva: Media, sustentada en la estabilidad financiera, la oferta de precios competitivos y el inicio de un posicionamiento de marca en el segmento medio del mercado estadounidense.

Por tanto, Bull Automotive se ubica en el Cuadrante II (posición competitiva débil, mercado en crecimiento rápido), lo que implica que la empresa opera en un entorno con gran potencial, pero debe fortalecer su posición mediante estrategias de desarrollo y expansión.

### 3.2 Estrategias recomendadas según el Cuadrante II

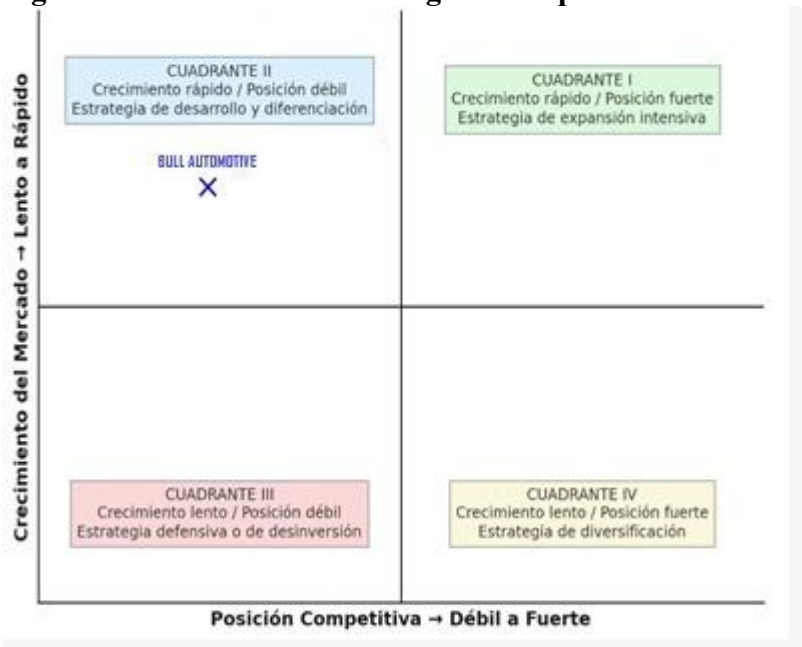
Las empresas ubicadas en este cuadrante deben priorizar estrategias orientadas a mejorar su competitividad interna y aprovechar el dinamismo del mercado. Para Bull Automotive, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

1. Estrategia de penetración de mercado: Incrementar la participación en los estados con alta demanda de *pickups* (Texas, Wyoming y Montana) mediante promociones, planes de financiamiento y *marketing* digital enfocado en el desempeño y la durabilidad del producto.
2. Estrategia de desarrollo de mercado: Expandir la red comercial hacia nuevas regiones y segmentos (mercado corporativo y flotas de construcción o servicios), generando presencia progresiva y posicionamiento en canales B2B.
3. Estrategia de diferenciación competitiva: Consolidar una identidad de marca basada en rendimiento, tecnología eficiente y precio accesible, logrando competir directamente con la Ford F-150, Chevrolet Silverado y RAM 1500 en prestaciones.
4. Estrategia de alianza y cooperación industrial: Establecer acuerdos con fabricantes y ensambladores externos para mantener precios bajos, asegurar calidad productiva y reducir riesgos logísticos, mientras la marca se enfoca en ventas, servicio y *marketing*.
5. Estrategia de innovación tecnológica gradual: Invertir en el desarrollo de motores de combustión más eficientes y sostenibles, incorporando tecnologías de gestión electrónica, materiales ligeros y conectividad digital.

A partir de los resultados de la Matriz PEYEA y del análisis del crecimiento del mercado y la posición competitiva de Bull Automotive, se determina la ubicación de la empresa en la Matriz de la Estrategia Principal. En la Figura 14 se presenta dicha posición y el cuadrante estratégico

correspondiente.

**Figura 14. Matriz de la Estrategia Principal de Bull Automotive**




Fuente: Elaboración propia 2026.

La posición identificada sirve como referencia para definir las estrategias de penetración, desarrollo de mercado, diferenciación, cooperación industrial e innovación tecnológica planteadas para Bull Automotive.

### 3.3 Interpretación y lineamientos estratégicos

El posicionamiento de Bull Automotive en el Cuadrante II sugiere que la empresa debe continuar expandiéndose dentro de un mercado con alto potencial, pero aun consolidando su fuerza competitiva. Para lograrlo, la estrategia global debe basarse en tres pilares:

1. Crecimiento con eficiencia: mantener costos bajos mediante alianzas de producción y economías de escala.
2. Posicionamiento y marca: invertir en *marketing* experiencial, comunicación digital y reputación técnica.
3. Innovación gradual: adaptar la tecnología de combustión interna hacia estándares más eficientes y ecológicos, anticipándose a las regulaciones futuras.

Estas acciones permitirán que Bull Automotive transite hacia una posición más sólida (Cuadrante I), logrando en el mediano plazo un crecimiento sostenido y una diferenciación frente a sus competidores tradicionales.

## 4. Estrategia competitiva

De acuerdo con el modelo de Porter (1985), las organizaciones pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de tres enfoques genéricos: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (nicho). Cada estrategia busca posicionar a la empresa de manera que pueda defenderse eficazmente frente a las fuerzas competitivas del mercado.

En el caso de Bull Automotive Inc., el análisis interno y externo revela que su estrategia competitiva central se orienta hacia una combinación de liderazgo en costos con diferenciación moderada, aprovechando la eficiencia operativa y la propuesta de valor enfocada en prestaciones similares a las de los líderes del mercado (como Ford F-150 o Chevrolet Silverado), pero a un precio más accesible.

### 4.1 Enfoque estratégico adoptado

De acuerdo con Porter (1985) y el enfoque de estrategias propuesto por David (2013), Bull Automotive adopta una estrategia de liderazgo en costos con mayor valor agregado en servicio, orientada a ofrecer una propuesta competitiva en precio sin sacrificar atributos clave percibidos por el cliente.

1) Liderazgo en costos: La empresa fundamenta su ventaja en una estructura de costos eficiente sustentada en:
   - Optimización operativa y mejora continua en procesos productivos.
   - Control estricto de gastos logísticos, comerciales y administrativos.
   - Economías de escala derivadas del incremento progresivo del volumen de producción.
   - Estrategia de precios competitivos dirigida a consumidores sensibles al costo, especialmente trabajadores independientes y pequeñas flotas comerciales.
2) Mayor valor agregado en servicio: Sin competir por diferenciación tecnológica radical, Bull Automotive complementa su liderazgo en costos mediante atributos que incrementan el valor percibido:
   - Garantía extendida y respaldo posventa sólido.
   - Atención técnica especializada y red de servicio eficiente.
   - Diseño robusto y confiable alineado al uso laboral intensivo.
   - Tecnología funcional orientada a seguridad y conectividad básica accesible.

Este enfoque permite a la empresa posicionarse como una alternativa de alto valor costo-beneficio, evitando una guerra de precios pura y fortaleciendo la fidelización del cliente en el segmento *pickup* a combustión interna

### 4.2 Sostenibilidad de la ventaja competitiva

De acuerdo con el modelo de estrategias genéricas de Porter (1985), la ventaja competitiva que Bull Automotive desarrollará durante el período 2026-2030 se fundamenta en el liderazgo en costos dentro del segmento de camionetas *pickup* a combustión interna en Estados Unidos.

La empresa no busca competir mediante diferenciación tecnológica radical ni mediante un enfoque de nicho exclusivo, sino a través de una estructura de costos eficiente que le permita ofrecer un producto con prestaciones comparables a las marcas líderes, pero a un precio más accesible. La sostenibilidad de esta ventaja se sustentará en:

- Economías de escala progresivas en producción y comercialización.
- Control estricto de costos logísticos y operativos.
- Manufactura regional eficiente que reduzca exposición a aranceles y volatilidad internacional.
- Red de servicio posventa que incremente el valor percibido sin elevar significativamente la estructura de costos.

Según Porter (1985), la sostenibilidad de una ventaja competitiva depende de la dificultad de imitación por parte de los competidores. En este caso, la combinación de eficiencia operativa, disciplina financiera y posicionamiento de valor costo-beneficio genera barreras competitivas que permiten mantener márgenes saludables en un entorno de alta rivalidad.

Por tanto, la ventaja competitiva definida para los próximos cinco años será el liderazgo en costos enfocado en el segmento *pickup* ICE, respaldado por mayor valor en servicio y confiabilidad operativa.

### 4.3 Riesgos estratégicos

A pesar de la solidez del modelo, se identifican riesgos potenciales que deben ser gestionados:

- Erosión del liderazgo en costos debido a aumentos en materias primas o costos logísticos.
- Presión competitiva de grandes marcas que podrían ajustar precios o lanzar versiones de bajo costo.

- Cambios regulatorios que aceleren la transición hacia vehículos eléctricos.

Por ello, Bull Automotive debe mantener una estrategia dinámica y adaptable, enfocada en la eficiencia continua y la innovación gradual.

## 5. Estrategia de crecimiento

Siguiendo el enfoque propuesto por David y David (2017), y considerando la posición estratégica de Bull Automotive en el Cuadrante II de la Matriz de la Estrategia Principal, la empresa adoptará una estrategia de crecimiento intensivo basada exclusivamente en la penetración de mercado durante el período 2026-2030.

Si bien existen alternativas como la integración o diversificación, estas requerirían inversiones significativas y análisis de costo-beneficio que no forman parte del alcance financiero del presente plan estratégico. Por tanto, la empresa concentrará sus recursos en fortalecer su posición dentro del mercado actual de *pickups* a combustión interna en Estados Unidos.

### 5.1 Estrategia de penetración en el mercado

La penetración de mercado consiste en incrementar la participación dentro del segmento actual mediante acciones comerciales, competitivas y operativas que fortalezcan la posición frente a competidores establecidos. Para Bull Automotive, esta estrategia se implementará mediante:

- Expansión progresiva en estados con alta demanda de *pickups* (Texas, Wyoming, Montana y otros estados estratégicos definidos en el análisis de mercado).
- Estrategias de precios competitivos sustentadas en liderazgo en costos.
- Campañas de *marketing* segmentadas hacia trabajadores independientes, pequeñas flotas comerciales y usuarios rurales.
- Fortalecimiento de la red de concesionarios y servicio posventa para mejorar la fidelización.
- Optimización logística para asegurar disponibilidad constante del producto en mercados clave.

Este enfoque permite maximizar el retorno sobre la inversión, reducir el riesgo estratégico y consolidar la marca antes de evaluar futuras estrategias de desarrollo o diversificación.

# CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este capítulo se presentan los planes funcionales y estratégicos para el lanzamiento de la línea de camionetas BullForge TX en Estados Unidos entre 2026 y 2030. Los planes se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa y buscan asegurar eficiencia operativa, fortalecer la relación con los clientes y garantizar la sostenibilidad en un entorno competitivo y regulatorio cambiante.

## 1. Plan de *Marketing* y Ventas

El plan de Marketing y Ventas define las estrategias para posicionar BullForge TX, atraer y retener clientes y asegurar los recursos necesarios para su ejecución durante 2026-2030.

El enfoque se estructura en tres ejes: (a) una propuesta de valor basada en calidad, eficiencia operativa y precio accesible; (b) una entrada progresiva en mercados regionales priorizados, principalmente Texas, Wyoming y Montana; y (c) una estructura comercial y posventa sostenible que genere confianza, fidelización y crecimiento rentable.

### 1.1 Objetivos de *Marketing*

Con el propósito de asegurar una introducción exitosa, un crecimiento sostenido y una consolidación competitiva en el mercado estadounidense de *pickups*. Los objetivos de marketing se estructuran en tres fases: lanzamiento, crecimiento y fortalecimiento de marca:

Fase 1: Lanzamiento y penetración en el mercado (2026)

- Posicionar BullForge TX como una *pickups* ICE accesible, robusta y competitiva.
- Alcanzar reconocimiento de marca en Texas, Wyoming y Montana.
- Establecer la red comercial mediante alianzas con concesionarios clave.
- Ejecutar campañas dirigidas a segmentos industriales y comerciales con alta demanda de vehículos ICE.

Fase 2: Crecimiento y consolidación (2026-2029)

- Incrementar progresivamente la cuota de mercado en el segmento *pickup* dentro de los estados objetivo.
- Ampliar la red de concesionarios y fortalecer la distribución y posventa.
- Optimizar el costo de adquisición de clientes mediante estrategias digitales y segmentación avanzada.

- Fortalecer el posicionamiento mediante experiencias de cliente y pruebas de manejo.
- Respaldar nuevos modelos de la línea *pickup* para diversificar la oferta

Fase 3: Fortalecimiento de la marca (2030)

- Consolidar Bull Automotive como marca competitiva en *pickup* ICE.
- Incrementar la preferencia y fidelización mediante programas de retención y valor agregado.
- Reforzar la percepción de eficiencia energética y compromiso ambiental.
- Potenciar la imagen corporativa mediante campañas de sostenibilidad, innovación y desempeño.

## 1.2 Alineamiento estratégico de objetivos

La ejecución del plan de *Marketing* y Ventas responde a los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad establecidos para 2026-2030. En la Tabla 34 se presenta el alineamiento de los objetivos de Marketing y Ventas con los objetivos estratégicos de Bull Automotive.

**Tabla 34. Alineamiento de objetivos de *Marketing* y Ventas**

| Objetivo estratégico | Objetivo estratégico seleccionado | Objetivo del plan de *Marketing* y Ventas | Indicador | Meta 2030 |
|---|---|---|---|---|
| Crecimiento | 1. Expandir la presencia comercial en estados estratégicos. | Incrementar la captación de clientes en Texas, Wyoming y Montana mediante campañas focalizadas. | % de participación de mercado. | 22 % de participación en el segmento *pickup.* |
| | 2. Ampliar la red comercial. | Incorporar nuevos concesionarios aliados en zonas de alta demanda. | Número de concesionarios activos. | +25 % concesionarios respecto a 2025. |
| Rentabilidad | 3. Mejorar los márgenes comerciales. | Optimizar costos de distribución y ventas mediante negociaciones con operadores logísticos y digitalización. | Margen operativo. | 12 % de margen. |
| | 4. Aumentar la conversión de ventas. | Implementar estrategias de *marketing* digital y *customer relationship management* (CRM) para mejorar el proceso comercial. | Tasa de conversión de prospectos. | 8 % de conversión digital. |
| Sostenibilidad | 5. Reducir impacto ambiental logístico. | Implementar rutas eficientes y alianzas con operadores sostenibles. | % reducción en emisiones logísticas. | 10 % de reducción. |
| | 6. Promover prácticas sostenibles en concesionarios. | Capacitar a la red comercial en lineamientos ambientales. | N.º de concesionarios certificados. | 50 % de la red certificada. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 1.3 Estrategias de *Marketing*

Las estrategias de *Marketing* buscan garantizar la penetración, crecimiento y consolidación de BullForge TX en Estados Unidos, en respuesta a la dinámica competitiva del segmento *pickup* y a

las preferencias de los consumidores por rendimiento, precio y durabilidad.

1) Segmentación geográfica: Bull Automotive priorizará Texas, Wyoming, Montana, Oklahoma y Dakota del Norte, estados con demanda de pickups asociada a actividades industriales, agrícolas y mineras. Este enfoque busca maximizar la penetración inicial mediante mercados de uso intensivo y menor adopción de vehículos eléctricos.
2) Segmentación demográfica: El mercado objetivo comprende hombres y mujeres de 30 a 60 años, con ingresos medios y medio-altos, incluyendo trabajadores independientes, contratistas, agricultores, transportistas, propietarios de pequeñas empresas y familias rurales que utilizan la *pickup* como vehículo multipropósito.
3) Segmentación psicográfica: Se orienta a consumidores que valoran la resistencia, confiabilidad mecánica y durabilidad, así como la *pickup* como herramienta de trabajo y símbolo de estilo de vida. Asimismo, buscan marcas asociadas con solidez, potencia, autenticidad y utilidad.
4) Segmentación conductual: Los compradores objetivo presentan alta frecuencia de uso y necesidades exigentes de carga y remolque; priorizan la relación precio-rendimiento, mantienen sus vehículos durante periodos prolongados de 7 a 12 años y son sensibles a promociones de financiamiento y garantías extendidas.

### 1.4 Mantra

Este mantra encapsula el corazón de nuestra propuesta de valor y sintetiza la esencia de Bull Automotive: “Potencia accesible. Confiabilidad auténtica.”

### 1.5 Puntos de paridad

Los puntos de paridad son aspectos fundamentales que BullForge TX debe compartir con sus competidores directos para garantizar que los consumidores lo consideren una opción viable en el mercado estadounidense de *pickups*. Considerando los siguientes puntos clave:

- Capacidad de carga y remolque similar a líderes del segmento.
- Sistemas de seguridad y asistencia equivalentes a estándares del mercado.
- Conectividad (Bluetooth, CarPlay, Android Auto) como estándar.

### 1.6 Puntos de diferenciación

Los puntos de diferenciación de BullForge TX se centran en aspectos clave que buscan ofrecer una propuesta de valor única y atractiva para los consumidores. Se detallan a continuación:

- Estructura de costos optimizada, con la fabricación de componentes bajo especificaciones de Bull Automotive en China y ensamblaje final en México, permitiendo reducir costos y ofrecer precios competitivos.
- Configuraciones adaptadas a sectores industriales específicos.
- Red de servicio y mantenimiento accesible en estados estratégicos.

### 1.7 Justificadores (*reason to believe*)

Los justificadores son elementos clave que respaldan la propuesta de valor de BullForge TX, demostrando a los consumidores que la marca cumple con sus promesas y ofrece una alternativa confiable y competitiva en el mercado de *pickups*:

- Más de diez años de experiencia en el desarrollo de vehículos a combustión.
- Alianzas estratégicas con proveedores que aseguran calidad de componentes.
- Atención al cliente, soporte posventa, garantía extendida y programas de mantenimiento preventivo que brindan tranquilidad a los clientes.

Estos elementos respaldan la capacidad de BullForge TX para competir tanto en capacidad y características técnicas como en experiencia de propiedad.

### 1.8 Valores/estilo de vida

Analizar los estilos de vida representa un pilar esencial dentro del plan de *marketing* de Bull Automotive, El análisis de estilos de vida permite comprender la relación emocional y cultural que Bull Automotive busca construir con sus clientes, asociados a:

- Trabajo duro, autosuficiencia y orgullo por el oficio.
- Estilo de vida *outdoor*: pesca, campismo, agricultura y actividades recreativas.
- Preferencia por marcas sólidas, auténticas y sin excesos tecnológicos innecesarios.
- Equilibrio entre potencia y conciencia ambiental.

### 1.9 Carácter de marca

Bull Automotive es una marca que se presenta como una mezcla entre fortaleza, fiabilidad, innovación y accesibilidad. El carácter de la marca busca proyectar una combinación de fortaleza, fiabilidad, innovación y accesibilidad, transmitiendo:

- Fuerza, resistencia, honestidad y funcionalidad.
- Inspiración en valores del campo y espíritu trabajador estadounidense.
- Diseño robusto y práctico enfocado en utilidad real.

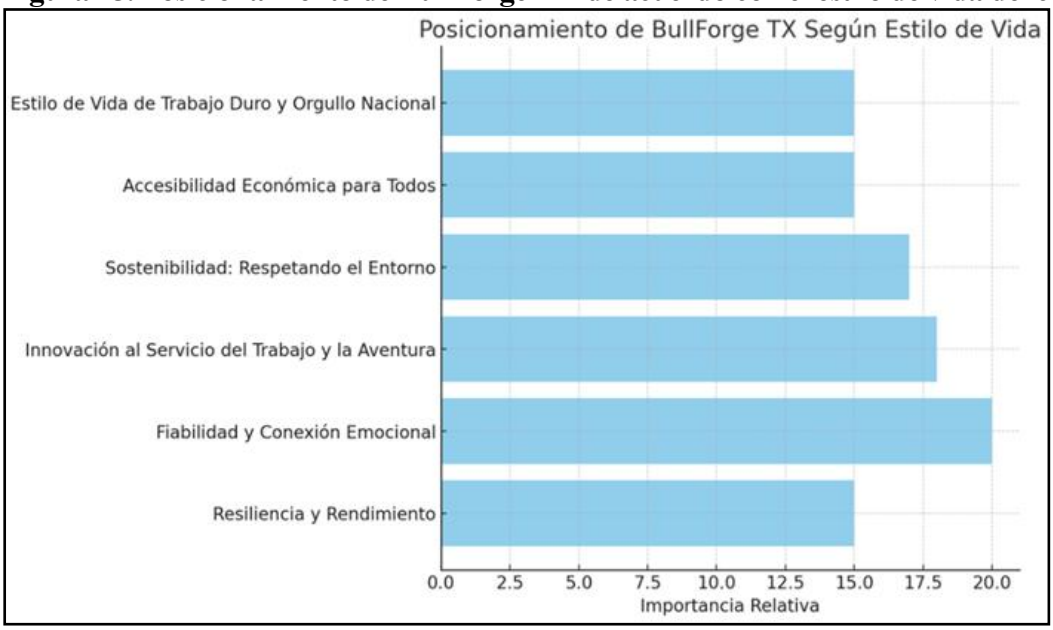
## 1.10 Posicionamiento según estilo de vida

El posicionamiento de BullForge TX se construye a partir de los valores, aspiraciones y comportamientos del consumidor de pickups en EE. UU. Los seis atributos esenciales se valoran según su importancia relativa (de 0 a 20 puntos), destacando aquellos factores que conectan con el perfil del consumidor:

- Fiabilidad y conexión emocional (20 puntos): Este es el atributo más valorado. El usuario *pickup* busca una marca en la que pueda confiar plenamente y que, además, vincula la marca con esfuerzo, familia y trabajo.
- Innovación al servicio del trabajo y la aventura (18 puntos): El usuario espera tecnología orientada al trabajo, remolque, carga y rendimiento *off-road*. BullForge TX integra innovaciones funcionales, no solo estéticas.
- Sostenibilidad: Respetando el entorno (17 puntos): Aunque es un vehículo a combustión interna, los consumidores considera eficiencia, reducción de emisiones y mejoras de desempeño ambiental. Este atributo tiene importancia creciente.
- Estilo de vida de trabajo duro y orgullo nacional (16 puntos): El cliente *pickup* se identifica fuertemente con valores como trabajo duro, autosuficiencia y orgullo estadounidense. BullForge TX adopta una narrativa de marca que celebra estos valores y conecta con la cultura del trabajador rural y suburbano.
- Accesibilidad económica para todos (15 puntos): El precio es crucial. Se busca una relación competitiva entre precio y prestaciones frente a modelos como F-150 y Silverado.
- Resiliencia y rendimiento (15 puntos): La capacidad para soportar condiciones exigentes, largas distancias y tareas pesadas. BullForge TX se posiciona como una *pickup* fuerte, resistente y adaptable.

Este posicionamiento es coherente con la estrategia comercial de la marca, centrada en ofrecer un producto accesible y robusto, orientado a la utilidad y acompañado de una conexión emocional con el usuario. En la Figura 15 se presenta el posicionamiento de BullForge TX de acuerdo con los principales atributos asociados al estilo de vida del consumidor objetivo.

**Figura 15. Posicionamiento de BullForge TX de acuerdo con el estilo de vida del consumidor**




Fuente: Elaboración propia 2026.

Este posicionamiento es coherente con la estrategia comercial de la marca, orientada a ofrecer un producto accesible, robusto y diseñado para usuarios que priorizan la utilidad, pero que también buscan una conexión emocional y simbólica con su vehículo.

## 1.11 Estrategia de *marketing mix*

Las estrategias del *marketing mix* (4P) permiten "operacionalizar" el posicionamiento definido para BullForge TX, asegurando coherencia entre el producto, el precio, la distribución y la promoción. Su diseño responde al objetivo corporativo de consolidar la oferta comercial en Estados Unidos mediante un modelo de producción internacional que integra la fabricación de componentes en China y el ensamblaje final en México, optimizando la estructura de costos y la eficiencia logística hacia el mercado estadounidense. A continuación, se detallan las estrategias de producto, precio, plaza y promoción orientadas a lograr una penetración efectiva en los segmentos laborales e industriales priorizados.

## 1.12 Producto

La estrategia de producto de BullForge TX se orienta a construir una línea de camionetas *pickup* a combustión interna enfocadas en el trabajo, la durabilidad y el costo total de propiedad accesible. En la Tabla 35 se presentan los principales componentes y características del producto BullForge TX.

**Tabla 35. Componentes del productor BullForge TX**

| # | Componente | Descripción |
|---|---|---|
| 1 | Línea de productos | La línea BullForge TX estará enfocado a usuarios que combinan trabajo, transporte personal y actividades recreativas, compitiendo en su lanzamiento directamente con modelos como el Ford-150 o RAM 1500. |
| 2 | Características técnicas | El modelo operativo de Bull Automotive contempla la fabricación de componentes en proveedores especializados en China y el ensamblaje final en México, donde se realizan los procesos de integración, control de calidad y adecuación para el mercado estadounidense.<br>• Motor y rendimiento: Motor gasolina V6 3.3L o I4 Turbo 2.7L<br>• Potencia estimada: 310 – 365 HP<br>• Torque: 380 – 500 Nm<br>• Capacidad de remolque: 5000 – 7500 lbs<br>• Transmisión automática de 8 velocidades.<br>• Capacidad de carga: 1800 – 2500 lbs. |
| 3 | Exterior | El diseño exterior combina robustez, modernidad y simplicidad funcional:<br>• Parrilla frontal robusta con sello BullForge TX.<br>• Faros LED de alta potencia con proyección angular.<br>• Parachoques reforzados para impacto.<br>• Rines de 17", 18" o 20" según versión.<br>• Guardafangos extendidos para manejo *off-road*.<br>• Espejos amplios con ajuste eléctrico y antiempañante.<br>• Opciones de colores: *steel grey, desert sand, midnight black, rust red.* |
| 4 | Interior | El interior se diseñará para durabilidad, ergonomía y comodidad sin lujos innecesarios:<br>• Asientos de tela resistente o cuero sintético<br>• Cabina amplia<br>• Panel táctil de 8" o 12"<br>• Sistema de climatización dual<br>• Asientos traseros plegables con espacio de almacenamiento interno |
| 5 | Tecnología y conectividad | La tecnología se enfocará en funcionalidad más que en lujo:<br>• Apple CarPlay y Android Auto<br>• Puertos USB (incluyendo tipo C)<br>• Enlace Bluetooth con micrófono de supresión de ruido<br>• Cámara de retroceso HD y sensores perimetrales |
| 6 | Seguridad y sostenibilidad | • Control de estabilidad (ESC)<br>• Frenos ABS + EBD<br>• Asistencia de arranque en pendiente<br>• Bolsas de aire frontales y laterales para toda la fila<br>• Sistema anti-volcadura<br>• Monitoreo de presión de neumáticos<br>• Materiales reciclados en interiores (20–30%) |
| 7 | Accesorios y opciones | Para adaptarse a necesidades laborales y recreativas:<br>• Accesorios de trabajo<br>• Cajas de herramientas laterales<br>• Sistema de sonido de alta fidelidad |
| 8 | Prototipo | El prototipo BullForge TX se define como una camioneta de mediano porte, con concepto robusto y líneas agresivas, diseñada especialmente para usos intensivos teniendo en consideraciones las características anteriores. |
| 9 | Imagotipo y desarrollo del logo | • Cabeza de toro estilizada<br>• Simétrica, con líneas rectas y robustas<br>• Trazos: Minimalistas, firmes y metálicos, evocando herramientas y maquinaria<br>• Colores: Negro y gris acero. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Como parte del desarrollo de la identidad de BullForge TX, se define un imagotipo alineado con los atributos de fortaleza, funcionalidad y robustez asociados a la marca. En la Figura 16 se presenta el imagotipo y el desarrollo del logo propuesto para BullForge TX.

**Figura 16. Imagotipo y desarrollo del logo de BullForge TX**




Fuente: Elaboración propia 2026 con ayuda de inteligencia artificial.

## 1.13 Precio

La política de precios se define bajo un enfoque de penetración, buscando captar participación de mercado frente a competidores consolidados como Ford F-150 y Chevrolet Silverado. Precio base de USD 37 800, un 12-15 % menor que el promedio de la categoría (segmento *full-size* de entrada). Posicionándose dentro de la competencia Ford F-150 XL: USD 38 810, Chevrolet Silverado 1500 WT: USD 36 900 y RAM 1500 Tradesman: USD 41 025. La estrategia busca posicionar a BullForge TX como la opción más accesible y costo-eficiente dentro del segmento de *pickups* orientadas al trabajo.

## 1.14 Plaza

La estrategia de distribución se centra en concesionarios aliados y plataformas digitales (sin fabricación interna). Los componentes principales serán fabricados en China y enviados a México para el ensamblaje final, desde donde se distribuirán a concesionarios en Estados Unidos, buscando reducir costos logísticos, tiempos de entrega y aranceles. Las principales acciones de distribución:

- Expansión de la red comercial en estados de alta demanda laboral: Texas, Wyoming, Montana, Oklahoma y Dakota del Norte.
- Modelo híbrido de comercialización, combinando puntos de venta físicos con plataformas digitales para cotización, reserva y seguimiento.
- Centros de servicio aliados y talleres certificados, garantizando mantenimiento especializado sin necesidad de infraestructura propia.
- Canal B2B especializado, orientado a licitaciones, flotas industriales y acuerdos corporativos.
- Logística optimizada, aprovechando proveedores de fabricación tercerizada y operadores logísticos con presencia nacional.

  Esta estrategia permite cubrir grandes territorios con menor inversión propia, maximizando eficiencia y presencia comercial.

## 1.15 Promoción

La estrategia de comunicación tiene como objetivo posicionar a BullForge TX como la camioneta robusta, accesible y orientada al perfil del usuario laboral e industrial, para el trabajo real, considerando los siguientes ejes principales de la promoción:

- Publicidad digital segmentada por uso laboral, geografía y estilo de vida (Google Ads, Facebook/Instagram, YouTube, TikTok).
- Activaciones presenciales en ferias y eventos *off-road*, priorizando experiencias de prueba.
- *Marketing* de influencia profesional, con creadores de contenido vinculados al trabajo rural, mecánico y construcción.
- Programa de referidos y recompensas para clientes y empresas que deriven nuevas compras.
- Contenido demostrativo (videos, testimonios y pruebas de desempeño).

La estrategia del *marketing mix* consolida una propuesta integral para posicionar a BullForge TX, reforzando la identidad de la marca y habilitando un crecimiento sostenido en los mercados priorizados. Este enfoque permite maximizar la penetración en el mercado, alineándose directamente con los objetivos estratégicos del plan 2026-2030.

## 1.16 Acciones estratégicas de *marketing*

A partir de estos objetivos se plantean las acciones estratégicas de marketing. En la Tabla 36 se presentan las principales acciones, sus objetivos y las actividades propuestas para su ejecución.

**Tabla 36. Acciones estratégicas de *marketing***

| Objetivo estratégico | Objetivo de *marketing* | Acciones estratégicas |
|---|---|---|
| 1. Aumentar la participación de mercado | Lograr una introducción efectiva del BullForge TX en estados clave | • Campaña de lanzamiento "Built for Real Work".<br>• Pruebas de manejo en Texas, Wyoming y Montana.<br>• Alianzas iniciales con concesionarios prioritarios. |
| 2. Incrementar los ingresos comerciales | Mejorar la conversión de ventas y atraer nuevos segmentos | • Promociones de lanzamiento y financiamiento.<br>• Expansión en concesionarios con incentivos comerciales.<br>• Campañas dirigidas a sectores industriales y PYMES. |
| 3. Reforzar el posicionamiento de marca | Construir la identidad BullForge como marca confiable y accesible | • *Storytelling* de marca orientado al trabajo duro.<br>• Contenido digital con testimonios reales.<br>• Patrocinios en ferias industriales y eventos *off-road.* |
| 4. Potenciar las ventas digitales | Optimizar el desempeño en canales digitales | • Campañas segmentadas en Google, Meta y TikTok.<br>• Implementación de CRM con seguimiento automatizado.<br>• Optimización de *landing pages* con enfoque en cotizaciones. |
| 5. Mejorar la satisfacción del cliente | Elevar la experiencia posventa y la fidelización | • Programa "BullForge Care" con mantenimiento inicial.<br>• Encuestas posventa automatizadas.<br>• Sistema de atención rápida ante reclamos. |
| 6. Crecer en el segmento de flotas | Desarrollar una oferta competitiva para empresas y PYMES | • Creación del programa "Fleet Solutions".<br>• Paquetes corporativos con descuentos y mantenimiento.<br>• *Showrooms* móviles para negociaciones B2B. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### 1.17 Presupuesto de *Marketing* y Ventas

El presupuesto comprende el periodo 2026-2030 y considera el incremento progresivo de la cuota de mercado mediante la expansión hacia Texas, Wyoming y Montana, así como acciones de *marketing digital*, campañas de marca, patrocinios y programas de fidelización. Estas iniciativas se orientan principalmente a consumidores rurales e industriales que valoran potencia, durabilidad y precio competitivo. En la Tabla 37 se presenta el presupuesto de Marketing y Ventas proyectado para dicho periodo:

**Tabla 37. Presupuesto de *Marketing* y Ventas (en miles de USD)**

| PLAN DE *MARKETING* - 5 % | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|
| Publicidad y medios digitales | 813 | 2 710 | 2 981 | 2 623 | 2 164 |
| Campañas promocionales y lanzamientos | 542 | 1 807 | 1 789 | 1 399 | 1 154 |
| Gestión de marca y relaciones públicas | 813 | 1 807 | 2 186 | 2 099 | 1 876 |
| Ferias, exposiciones y *test drives* | 542 | 1 807 | 1 789 | 1 399 | 1 154 |
| Desarrollo de red comercial y concesionarios | 705 | 2 349 | 2 584 | 2 274 | 1 731 |
| Capacitación del equipo de ventas | 271 | 1 807 | 1 789 | 1 224 | 866 |
| Investigación de mercado y satisfacción del cliente | 813 | 1 265 | 1 590 | 1 399 | 1 010 |
| Soporte posventa y fidelización de clientes | 271 | 2 710 | 3 180 | 2 973 | 2 597 |
| Gestión digital (CRM, automatización, *e-commerce*) | 542 | 1 445 | 1 590 | 1 749 | 1 587 |
| Contingencias y ajustes de mercado (2 %) | 108 | 361 | 397 | 350 | 289 |
| TOTAL | 5420 | 18 068 | 19 875 | 17 490 | 14 429 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 2. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Bull Automotive para 2026-2030 busca garantizar una gestión eficiente de la cadena de suministro automotriz global. El modelo considera tres nodos: diseño e ingeniería en Estados Unidos, ensamblaje mediante un socio industrial en Guanajuato, México, y abastecimiento de componentes de proveedores especializados en China. Este esquema permite optimizar costos, mantener el control de la ingeniería y asegurar flexibilidad en la cadena de suministro.

### 2.1 Objetivos del plan de Operaciones

El objetivo es asegurar que BullForge TX sea producido, ensamblado y distribuido con altos estándares de calidad, eficiencia logística y disponibilidad en Estados Unidos.

Fase 1 – Implementación operacional y cadena de suministro (2025)

- Establecer el centro de ingeniería y desarrollo en Estados Unidos.
- Seleccionar y auditar la planta de ensamblaje tercerizada en Guanajuato, México.
- Desarrollar la red inicial de proveedores de componentes en China.
- Implementar controles de calidad en cada etapa de la cadena de suministro.

Fase 2 – Optimización y escalabilidad (2026-2028)

- Reducir costos logísticos mediante optimización de transporte internacional.
- Integrar sistemas ERP (*enterprise resource planning*) para trazabilidad de componentes y vehículos.
- Alcanzar un tiempo promedio de entrega al concesionario menor a 72 horas.

Fase 3 – Consolidación operacional y servicio superior (2029-2030)

- Alcanzar niveles de satisfacción posventa superiores al 90 %.
- Lograr una cadena de suministro estable y altamente eficiente.
- Estandarizar un modelo nacional de servicio técnico certificado para toda la red de concesionarios.

## 2.2 Alineamiento del plan de Operaciones con los objetivos estratégicos

En la Tabla 38 se presenta el alineamiento de los objetivos del Plan de Operaciones con los objetivos estratégicos de Bull Automotive.

**Tabla 38. Alineamiento de objetivos de Operaciones**

| Clasificación del objetivo estratégico | Objetivo estratégico | Objetivo del plan de Operaciones | Indicador | Meta al 2030 |
|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | Incrementar margen operativo al 12 % | Optimizar costos logísticos y de distribución | % reducción costos logísticos | −10% |
| Crecimiento | Expandir presencia en estados estratégicos | Desarrollar una red logística escalable y eficiente | OTIF (*on time in full*) | 98% |
| Crecimiento | Incrementar cuota de mercado al 22 % | Mejorar velocidad de abastecimiento a concesionarios | Tiempo promedio de entrega | < 72 horas |
| Sostenibilidad | Reducir impacto ambiental en operaciones | Aplicar prácticas ecoeficientes en transporte y almacenes | Reducción $CO_2$ logística | −12% |
| Calidad / Valor | Fortalecer propuesta de valor y servicio | Elevar satisfacción posventa a nivel nacional | Índice satisfacción posventa | > 90% |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 2.3 Estrategia de Operaciones

La estrategia de Operaciones para BullForge TX se fundamenta en un esquema de Ingeniería Original Interna con Manufactura por Contrato *(Contract Manufacturing),* basado en tres pilares:

- Diseño e ingeniería de producto (*Propiedad Intellectual*): A diferencia de un modelo de reventa, Bull Automotive asume el liderazgo en el diseño. Los productos son desarrollados por el Centro de Ingeniería de Bull en EE. UU., definiendo las especificaciones críticas de chasis, tren motriz y seguridad para cumplir con los estándares Department of Transportation - DOT/ Environmental Protection Agency - EPA y los factores de calidad exigidos por el mercado estadounidense.
- Esquema de manufactura CKD (México): Los componentes fabricados en China se envían como kits a México para su transformación industrial y ensamblaje final.

- Manufactura tercerizada: El ensamblaje se realiza mediante socios industriales como Magna Steyr o Foxconn México. Este esquema permite alcanzar el 75 % de contenido regional exigido por el T-MEC, evitar el arancel del 25 % *(Chicken Tax)* y aprovechar la diferencia de costos laborales (USD 5.50 - 6.50/h en México vs. USD 25 - 35 en EE. UU).

Este modelo combina especialización geográfica, eficiencia de costos y control estratégico del diseño y la propiedad intelectual.

## 2.4 Actividades clave

Dentro del proceso de Operaciones se definen las actividades clave y sus indicadores. En la Tabla 39 se presentan las actividades, los KPI asociados y las metas establecidas para 2030:

**Tabla 39. Actividades claves - Plan de Operaciones**

| Objetivo operacional | Actividad clave | Indicador *key performance indicator* (KPI) | Meta al 2030 |
|---|---|---|---|
| 1. Garantizar la integridad de la propiedad intelectual y diseño | • Gestión del Centro de Ingeniería en EE. UU. para el desarrollo de la plataforma BullForge TX.<br>• Auditorías de transferencia técnica a proveedores *original equipment manufacturer* (OEM) en China. | • N° de patentes/registros de diseño propios.<br>• % de cumplimiento de planos originales en prototipos. | • 100 % de IP controlada por Bull.<br>• 0 desviaciones técnicas en kits CKD. |
| 2. Asegurar calidad en manufactura por contrato (CKD) | • Inspección de calidad (QA/QC) en plantas de componentes en China.<br>• Validación de estándares EPA/DOT antes del embarque. | • % de unidades aceptadas sin observaciones.<br>• N.º de auditorías anuales a socios industriales. | • Unidades sin observaciones ≥ 98 %.<br>• 4 auditorías técnicas/año. |
| 3. Optimizar el ensamble regional y cumplimiento T-MEC | • Supervisión del ensamble final en México (Guanajuato/Saltillo).<br>• Certificación de la Regla de Origen (75 % VCR) para 0% arancel. | • Costo de manufactura regional por hora.<br>• % de valor de contenido regional (VCR). | • Costo laboral: 5.50 - 6.50 USD/r.<br>• Cumplimiento del 75 % VCR constante. |
| 4. Eficiencia en logística transfronteriza y distribución | • Gestión de *hubs* logísticos en Texas y Wyoming.<br>• Alianzas con operadores 3PL para entrega en estados prioritarios. | • Tiempo promedio de entrega *(lead time)*.<br>• OTIF (*on time in full*). | • Entrega ≤ 72 horas en estados clave.<br>• OTIF: 98.5 %. |
| 5. Excelencia en soporte posventa (BullCare®) | • Despliegue de red de talleres certificados y talleres móviles.<br>• Gestión de inventario crítico de repuestos originales. | • Tasa de resolución de reclamos.<br>• Disponibilidad de repuestos (*service level*). | • Tasa de reclamos resueltos > 95 %.<br>• Disponibilidad inmediata: 95 %. |
| 6. Digitalización y trazabilidad operativa | • Implementación de ERP integrado (Ventas-Manufactura-Logística).<br>• Trazabilidad mediante *radio frequency identificati*on (RFID) para kits CKD y unidades terminadas. | • % de digitalización de la cadena de suministro.<br>• N.º de reportes automatizados en tiempo real. | • 100% de procesos digitalizados al 2027.<br>• Visibilidad total del inventario. |
| 7. Sostenibilidad operativa y reducción de impacto | • Optimización de rutas ecoeficientes para reducir huella de carbono.<br>• Programas de gestión de residuos y eficiencia energética en *hubs*. | • Emisiones de $CO_2$ por unidad transportada.<br>• % de reducción consumo energético. | • Reducción del 12 % de $CO_2$ logístico.<br>• -15 % consumo en almacenes. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 2.5 Análisis de costos unitarios

La proyección inicial de ventas se sustenta en una estrategia de diferenciación enfocada, validada mediante dos pilares que garantizan la penetración en el mercado estadounidense:

- Penetración en mercados de alta densidad y baja lealtad: El volumen proyectado inicial

de ventas de 9111 unidades corresponde a una participación objetivo de 0.50 % sobre un mercado objetivo de 1 822 165 unidades del segmento *full-size* ICE seleccionado para el ingreso inicial de Bull Automotive. Este objetivo se considera conservador debido a que la empresa ingresará inicialmente a estados de alta concentración de *pickups* como Texas, Wyoming, Montana e Iowa. Según el análisis de mercado desarrollado en el Capítulo IV, aproximadamente el 50 % de los consumidores manifiestan disposición a considerar una marca distinta ante una propuesta de mayor valor percibido.

- Arbitraje de valor mediante eficiencia operativa y manufactura regional: La estrategia de manufactura tercerizada en México permite reducir costos de producción respecto a esquemas tradicionales de fabricación propia. Bajo los supuestos del modelo financiero, la versión básica BullForge TX se comercializará a USD 34 900 frente a alternativas equivalentes del mercado, mientras que la versión *full* mantendrá una propuesta competitiva con mayores niveles de equipamiento. Esta eficiencia operativa constituye la base económica para el desarrollo de servicios complementarios como BullCare y para sostener la rentabilidad proyectada del negocio.

Estos supuestos sustentan la estructura de costos de BullForge TX. En la Tabla 40 se presentan los costos unitarios estimados para las versiones básica y full, incluyendo manufactura, logística, comercialización y otros ajustes.

**Tabla 40. Análisis de costos unitarios**

| Etapa de costo | Concepto | Versión Básica (USD) | Versión *Full* (USD) | Sustento y fuente técnica |
|---|---|---|---|---|
| I. Manufactura (CKD) | Precio FOB China (kit completo) | 13 000.00 | | Valor de adquisición en origen. |
| | Arancel México (25 % autopartes) | 3250.00 | 4500.00 | Medida de protección industrial 2026. |
| | Flete marítimo y seguro (Ro-Ro) | 1364.00 | 1706.40 | Tarifas estabilizadas China-México. |
| | Gastos portuarios y despacho | 350.00 | 350.00 | Maniobras en Lázaro Cárdenas/Manzanillo. |
| | Costo de ensamblaje (México) | 2100.00 | 2450.00 | Mano de obra calificada (Shelter). |
| II. Logística e importación | Modificaciones EPA / DOT / LCV | 1200.00 | 1500.00 | Homologación de seguridad y emisiones. |
| | Transporte Terrestre (MX → USA) | 650.00 | 650.00 | Flete transfronterizo a centros de distribución. |
| | *User Fees* (*Merchandise Processing Fee* - MPF 0.34 % + *Harbor Maintenance Fee* - HMF 0.12%) | 78.48 | 100.22 | Tarifas aduaneras año fiscal 2026. |
| | Logística de frontera y trámites | 120.00 | 120.00 | Gestión documental y cruce fronterizo. |
| III. Gastos de comercialización | Adquisición de cliente (CAC) | 3000.00 | 4500.00 | *Marketing* digital y penetración de marca. |

| Etapa de costo | Concepto | Versión Básica (USD) | Versión *Full* (USD) | Sustento y fuente técnica |
|---|---|---|---|---|
| | Créditos/Multas CAFE (Emisiones) | 2000.00 | 2500.00 | Penalización por eficiencia de combustible. |
| | Reserva para garantía (3 años) | 900.00 | 1800.00 | Fondo preventivo de posventa (3%). |
| | Distribución final y alistamiento | 800.00 | 1200.00 | Entrega última milla y PDI (*pre-delivery inspection*). |
| IV. Otros ajustes 2026 | Arancel acero/aluminio (25%) | 1500.00 | 2000.00 | Impacto en materiales de componentes. |
| | Costo Total Puesto en USD | 30 312.48 | 45 376.62 | Costo real operativo y de mercado. |
| | Precio Venta (MSRP) | 34 950.00 | 61 800.00 | Precio competitivo vs. Ford F-150. |
| | Margen Bruto Unitario | 4637.52 | 16 423.38 | Rentabilidad neta del proyecto. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Los costos unitarios presentados corresponden a valores promedios estimados para el 2026 obtenidos a partir de benchmarking de la industria automotriz, tarifas logísticas internacionales y costos de manufactura tercerizada en México.

## 2.6 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto concentra los recursos en actividades críticas como el control de calidad, administración de inventarios, logística, servicio posventa, soporte técnico y digitalización de procesos. En la Tabla 41 se presenta el presupuesto de Operaciones proyectado para el periodo 2026-2030.

**Tabla 41. Presupuesto de Operaciones (en miles de USD)**

| PLAN DE OPERACIONES - 10% | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|
| Centro de diseño EE. UU. | 994 | 3180 | 1987 | 1749 | 1683 |
| Control de calidad y auditorías a proveedores en China y planta de ensamblaje en México | 994 | 3180 | 3577 | 3148 | 2693 |
| Gestión logística y centros de distribución | 1491 | 7950 | 7552 | 5947 | 5724 |
| Tecnología operativa (ERP, trazabilidad, RFID, *dashboards*) | 994 | 3975 | 4372 | 4198 | 4040 |
| Gestión de inventarios y almacenamiento | 994 | 4770 | 4770 | 3848 | 3703 |
| Servicio posventa y gestión de garantías | 994 | 5962 | 6360 | 5597 | 5387 |
| Red de talleres aliados y capacitación técnica | 1987 | 3975 | 3975 | 3848 | 3703 |
| Optimización sostenible y gestión de residuos | 497 | 1987 | 2385 | 2449 | 2693 |
| Personal operativo (supervisión, logística, QA) | 994 | 4770 | 4770 | 4198 | 4040 |
| Activos fijos | 119 | | | | |
| TOTAL | 10 056 | 39 749 | 39 749 | 34 980 | 33 668 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

# 3. Plan de Recursos Humanos (RR. HH.)

El plan de Recursos Humanos respalda la comercialización de BullForge TX en Estados Unidos. Debido al modelo de producción tercerizada, el talento se concentra en *Marketing*, Ventas, Atención al Cliente, Logística Comercial y Gestión de Proveedores. Se propone una

estructura flexible, capacitación continua y herramientas digitales para optimizar la gestión, promoviendo una cultura de innovación, eficiencia y orientación al cliente.

## 3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Los objetivos del plan de Recursos Humanos deberán garantizar el éxito de la estrategia de comercialización de Bull Automotive en un mercado altamente competitivo, los cuales deberán alinearse con la visión y misión de la empresa.

Fase 1: Implementación y puesta en marcha (2025)

- Diseñar una estructura ágil enfocada en comercialización, posventa y concesionarios.
- Contratar talento clave en ventas, *marketing*, atención al cliente y gestión de proveedores.
- Implementar capacitación sobre producto, cultura corporativa y procesos comerciales.
- Establecer herramientas digitales para evaluación, comunicación y reclutamiento.

Fase 2: Consolidación y fortalecimiento del equipo (2026-2028)

- Incrementar la retención mediante bienestar, clima laboral e incentivos.
- Fortalecer la cultura organizacional basada en innovación, orientación al cliente y mejora continua alineado a los objetivos estratégicos.
- Desarrollar formación técnica y comercial sobre el portafolio y ventas.
- Promover diversidad e inclusión en selección, desarrollo y crecimiento interno.

Fase 3: Optimización y expansión del talento (2029-2030)

- Implementar programas avanzados de liderazgo y gestión.
- Integrar herramientas de analítica de talento para productividad, desempeño y formación.
- Fortalecer colaboración global con equipos de China y proveedores.
- Fomentar mejora en procesos comerciales, *customer service* y experiencia de usuario.
- Optimizar cargas laborales y estructuras de incentivos para sostener el crecimiento en ventas y satisfacción del cliente.

## 3.2 Alineamiento del plan de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos

El plan de Recursos Humanos se articula con los objetivos estratégicos para asegurar que la

estructura, el talento y las capacidades internas acompañen la expansión comercial y fortalezcan la competitividad, eficiencia y cultura orientada al cliente.

En la Tabla 42 se presenta el alineamiento de los objetivos del Plan de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de Bull Automotive, incluyendo sus indicadores y metas al 2030.

**Tabla 42. Alineamiento de objetivos de Recursos Humanos**

| Objetivo estratégico | Objetivo estratégico | Objetivo del plan de Recursos Humanos | Indicador | Meta 2030 |
|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | Incrementar el margen operativo mediante eficiencias internas. | Implementar un sistema de gestión del desempeño que mejore productividad y eficiencia en áreas comerciales. | % de cumplimiento del sistema de evaluación | 90 % del personal evaluado anualmente |
| Crecimiento | Expandir la red comercial y mejorar la capacidad de ventas. | Contratar y capacitar personal clave en ventas, atención al cliente y soporte comercial. | Tasa de cobertura de puestos críticos | 100 % de roles comerciales cubiertos y operativos |
| | Posicionar a Bull Automotive en estados estratégicos. | Desarrollar programas de *onboarding* y capacitación regional para nuevos equipos comerciales. | Horas de capacitación por colaborador | 40 horas anuales por colaborador |
| Sostenibilidad | Consolidar alianzas estratégicas y optimizar procesos. | Fomentar cultura de innovación, diversidad y colaboración interna en todas las áreas. | Índice de clima organizacional | ≥ 80 % nivel de satisfacción del equipo |
| | Reducir impactos operativos y mejorar percepción de marca. | Implementar prácticas de trabajo inclusivas, sostenibles y orientadas a la satisfacción del cliente. | % de participación en programas de formación ESG | 75 % del personal capacitado en prácticas sostenibles |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 3.3 Acciones estratégicas de RR. HH.

A partir de estos objetivos se definen las acciones estratégicas de Recursos Humanos. En la Tabla 43 se presentan las principales actividades propuestas para su implementación.

**Tabla 43. Actividades claves - Plan de Recursos Humanos**

| Objetivo estratégico | Objetivo de Recursos Humanos | Acciones estratégicas |
|---|---|---|
| Mejorar rentabilidad y eficiencia operativa | Implementar un sistema de gestión del desempeño alineado con metas comerciales. | Diseñar e implementar un sistema de evaluación semestral basado en KPI de productividad y atención al cliente. |
| Expandir la presencia comercial y red de concesionarios | Contar con personal comercial y de soporte altamente capacitado. | Desarrollar un programa intensivo de capacitación para equipos de ventas, atención al cliente y soporte técnico (*onboarding* + 40 horas anuales). |
| Incrementar participación en el segmento *pickup* | Fortalecer capacidades comerciales y de servicio. | Crear un "Programa de Especialistas *Pickup* BullForge TX" para estandarizar conocimientos sobre producto, argumentos de venta y experiencia de usuario. |
| Consolidar alianzas estratégicas | Optimizar relaciones internas y externas. | Implementar un plan de desarrollo de proveedores y socios comerciales mediante talleres colaborativos y formación en procesos de calidad. |
| Fomentar sostenibilidad e innovación | Promover una cultura basada en diversidad, innovación y mejora continua. | Desarrollar un programa anual de formación en prácticas ESG, diseño sostenible y experiencia del servicio. |
| Garantizar alta satisfacción del cliente | Asegurar que el equipo de primera línea tenga competencias avanzadas de servicio. | Implementar certificaciones internas en *customer experience* y en gestión de reclamos y posventa. |

Fuente: Elaboración propia 2026.

### 3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos para el periodo 2026-2030 está orientado a asegurar la disponibilidad de talento, fortalecer las capacidades comerciales y de servicio, y consolidar una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de Bull Automotive. El presupuesto se concentra en capacitación, reclutamiento especializado, desarrollo del talento, sistemas de gestión del desempeño y programas de bienestar. En la Tabla 44 se presenta el presupuesto de Recursos Humanos proyectado para el periodo 2026-2030.

**Tabla 44. Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de USD)**

| PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salarios y beneficios del personal administrativo y comercial | 1400 | 1470 | 1545 | 1620 | 1700 |
| Salarios y beneficios del personal técnico y de soporte posventa | 800 | 840 | 885 | 930 | 975 |
| Contratación y selección de personal | 120 | 130 | 140 | 150 | 160 |
| Capacitación y desarrollo de competencias | 180 | 200 | 220 | 240 | 260 |
| Evaluación del desempeño y programas de incentivos | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
| Gestión de clima laboral y bienestar organizacional | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 |
| Herramientas digitales de RR. HH. (*software*, licencias, automatización) | 90 | 100 | 110 | 120 | 130 |
| Seguridad laboral y cumplimiento normativo (EE. UU.) | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 |
| Activos fijos (infraestructura de oficinas y equipamiento) | 530 | | | | |
| TOTAL | 3360 | 3005 | 3190 | 3375 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye un componente estratégico para Bull Automotive en su ingreso al mercado estadounidense mediante producción tercerizada. El plan busca equilibrar competitividad, ética y desarrollo social, integrando impactos sociales, ambientales y de gobernanza en la cadena comercial y alineándose con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relevantes para la industria automotriz. Se estructura en tres ejes: i) Social, orientado al bienestar y desarrollo comunitario; ii) Ambiental, enfocado en reducir impactos y promover prácticas sostenibles y iii) Ético y de gobernanza, centrado en transparencia y cumplimiento.

### 4.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Para garantizar una implementación progresiva y coherente con los objetivos estratégicos corporativos, los objetivos de la RSE se estructuran en tres fases:

Fase 1: Implementación y sensibilización (2025-2026)

- Consolidar políticas de ética, integridad y buenas prácticas laborales.
- Desarrollar capacitación técnica y empleabilidad local para jóvenes y comunidades

cercanas a centros logísticos y concesionarios.

- Iniciar programas ambientales de gestión de residuos y reducción de papel y energía.

Fase 2: Desarrollo y fortalecimiento (2027-2028)

- Implementar medición de huella de carbono y acciones de compensación.
- Fortalecer programas de bienestar, diversidad e inclusión para colaboradores.
- Erigir alianzas educativas y comunitarias para movilidad responsable y seguridad vial.

Fase 3: Madurez y sostenibilidad (2029-2030)

- Integrar criterios ESG (ambiental, social y gobernanza) en la gestión corporativa.
- Impulsar proyectos de reforestación, eficiencia energética y logística sostenible.
- Posicionar a Bull Automotive como empresa líder en RSE en el segmento de *pickups* de costo accesible, mediante reportes de sostenibilidad y prácticas transparentes.

### 4.2. Alineamiento del plan de RSE con los objetivos estratégicos

El plan de RSE se articula con los objetivos estratégicos corporativos para contribuir al crecimiento sostenible, fortalecer la reputación y consolidar la presencia comercial en Estados Unidos. En la Tabla 45 se presenta el alineamiento de los objetivos de RSE con los objetivos estratégicos de Bull Automotive.

**Tabla 45. Alineamiento de objetivos de RSE**

| Clasificación del objetivo estratégico | Objetivo estratégico | Objetivo del plan de RSE | Indicador | Meta al 2030 |
|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | Mejorar la rentabilidad y fortalecer la presencia comercial en EE. UU. | Impulsar iniciativas sociales y ambientales que mejoren la reputación y confianza de la marca. | Índice de percepción de marca responsable | +30 % en mercados clave |
| Crecimiento | Expandir la red comercial y consolidar mercado *pickup* ICE | Fomentar programas comunitarios y alianzas locales que faciliten la integración territorial. | Nº de alianzas comunitarias/educativas activas | 10 alianzas en estados prioritarios |
| Operaciones / Sostenibilidad | Optimizar procesos mediante proveedores estratégicos y tercerización | Implementar estándares ESG para proveedores y asegurar cumplimiento responsable. | % de proveedores certificados en criterios ESG | 80 % proveedores certificados |
| Crecimiento / Rentabilidad | Fortalecer la propuesta de valor (eficiencia, calidad, servicio) | Garantizar condiciones laborales dignas e inclusión en la red (colaboradores y concesionarios). | Índice de satisfacción laboral / clima | +20 % en bienestar laboral |
| Sostenibilidad | Desarrollar soluciones sostenibles en portafolio y operaciones | Reducir el impacto ambiental de la cadena logística y comercial (ecoeficiencia). | Reducción huella de carbono (alcance 3) | −15 % hacia 2030 |
| Gobernanza | Fortalecer gobernanza, transparencia y cultura ética | Consolidar mecanismos de integridad: Código de Ética, canal de denuncias y capacitación. | % de colaboradores y concesionarios capacitados en ética | 100 % capacitados anualmente |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 4.3 Actividades clave del plan de RSE

A partir de estos objetivos se establecen las actividades clave del Plan de RSE. En la Tabla 46 se presentan las principales acciones propuestas para su implementación.

**Tabla 46. Actividades claves - Plan de RSE**

| Objetivo del plan de RSE | Acción estratégica | Responsable | Periodo |
|---|---|---|---|
| Fomentar el desarrollo humano y social en comunidades vinculadas. | Implementar programas de capacitación técnica automotriz para jóvenes en estados clave (Texas, Wyoming, Montana). | Área de RSE + Alianzas Educativas | 2025–2030 |
| | Desarrollar iniciativas de voluntariado corporativo orientadas a educación, empleo juvenil y apoyo comunitario. | RR. HH. + RSE | 2026–2030 |
| Garantizar condiciones laborales dignas, seguras y equitativas. | Establecer políticas de diversidad, igualdad salarial y prevención de riesgos laborales para colaboradores y aliados. | RR. HH. | 2025–2030 |
| | Implementar un programa anual de bienestar laboral (salud mental, ergonomía, conciliación). | RR. HH. | 2025–2030 |
| Reducir el impacto ambiental y promover ecoeficiencia. | Crear un sistema de gestión de residuos automotrices y reducir el uso de materiales contaminantes en la cadena comercial. | Operaciones + RSE | 2025–2030 |
| | Implementar campañas de educación ambiental para colaboradores y concesionarios. | RSE + *Marketing* | 2026–2030 |
| | Realizar proyectos de compensación de carbono (reforestación o alianzas ambientales locales). | RSE | 2027–2030 |
| Consolidar una cultura ética y de transparencia. | Implementar un Código de Ética y un canal de denuncias anónimo para colaboradores y concesionarios. | Gerencia General + *Compliance* | 2025 |
| | Realizar capacitaciones anuales obligatorias en ética corporativa, igualdad y cumplimiento normativo. | *Compliance* + RR. HH. | 2025–2030 |
| Impulsar innovación y sostenibilidad como pilares del crecimiento. | Establecer convenios con universidades para investigación en eficiencia energética y movilidad sostenible. | Innovación + RSE | 2026–2030 |
| | Incorporar criterios ambientales y sociales en la selección y evaluación de proveedores. | Operaciones + *Supply Chain* | 2025–2030 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Bull Automotive se estructura para garantizar la ejecución sostenible de los programas sociales, ambientales y éticos establecidos en el plan estratégico. Dado que la empresa opera bajo un modelo comercial con producción tercerizada, el enfoque presupuestal se concentra en iniciativas de impacto comunitario, gestión ambiental comercial, ética corporativa y programas de bienestar laboral.

El presupuesto se formula para el periodo 2026-2030, asegurando continuidad, sostenibilidad y un uso eficiente de los recursos. Las proyecciones buscan mantener una inversión responsable coherente con la escala de la compañía sin comprometer su rentabilidad, destinando fondos a programas de alto impacto social y reputacional. En la Tabla 47 se presenta el presupuesto de RSE proyectado para el periodo 2026-2030, distribuido según las principales actividades y líneas de acción del plan.

**Tabla 47. Presupuesto de RSE (en miles de USD)**

| PLAN DE RSE | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|
| Programas comunitarios y desarrollo social | 220 | 350 | 360 | 340 | 300 |
| Bienestar laboral y diversidad | 180 | 130 | 140 | 150 | 160 |
| Gestión ambiental y ecoeficiencia | 250 | 320 | 280 | 420 | 460 |
| Ética, cumplimiento y gobernanza | 120 | 130 | 130 | 130 | 140 |
| Innovación y alianzas para sostenibilidad | 120 | 130 | 140 | 150 | 155 |
| Activos fijos (equipos de monitoreo ambiental, equipamiento para programas sociales, vehículos para desarrollo de las actividades y programas) | 134 | | | | |
| TOTAL | 1024 | 1060 | 1050 | 1190 | |

Fuente: Elaboración propia 2026.

# 5. Plan de Finanzas

## 5.1 Objetivos del plan financiero

Los principales objetivos de la evaluación financiera son:

- Comprobar la viabilidad financiera del proyecto.
- Validar que el negocio será rentable ante distintos escenarios.
- Determinar la inversión requerida en el plan de negocios.
- Establecer la estructura de capital del proyecto.
- Determinar el costo de capital del proyecto.
- Obtener la rentabilidad del plan de negocios.
- Demostrar el efecto positivo del endeudamiento con terceros (deuda).

## 5.2 Supuestos del plan financiero

Para desarrollar la evaluación financiera, se establecieron los siguientes supuestos:

- Las proyecciones del estado de resultados y el flujo de caja se realizan para un horizonte de cinco años, de 2026 a 2030.
- Se asume como año 0 a la etapa preoperativa de 2025.
- Trabajamos con “dólares constantes” como moneda común para todo el proyecto.
- Las proyecciones se consideran sin Impuesto al Valor Agregado – IVA (al valor de venta).
- La depreciación considera las circunstancias actuales y las nuevas inversiones destinadas a la propuesta de diversificación.

- Asumimos una tasa de impuesto a la renta de 21 %, que se pagará en el año corriente.
- Los activos fijos adquiridos tienen una vida útil de 5 años, sin valor de rescate.
- El precio por acción se toma de los resultados de los últimos cinco años del simulador Cesim.

### 5.3 Inversión inicial

La inversión inicial asciende a USD 783 000, correspondiente a los presupuestos de los planes funcionales en el año 0. Bajo un modelo de activos ligeros, los fondos se destinan al set-up de la cadena de suministro, ingeniería en EE. UU. y supervisión en México, evitando la adquisición de maquinaria pesada. En la Tabla 48 se presenta el resumen de las inversiones iniciales por rubro.

**Tabla 48. Resumen de inversiones por rubro (en miles de USD)**

| RUBRO | 2025 |
|---|---|
| Plan de *Marketing* | 0 |
| Plan de Operaciones | 119 |
| Plan de Recursos Humanos | 530 |
| Plan de RSE | 134 |
| TOTAL DE INVERSIONES | 783 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

La inversión inicial se enfoca en un modelo de activos ligeros, destinando los fondos al *set-up* de la cadena de suministro, ingeniería en EE. UU. y supervisión en México, evitando la adquisición de maquinaria pesada de manufactura.

### 5.4 Estructura de capital

Asumimos que la empresa financiará sus inversiones con una estructura de capital compuesta por 30 % de financiamiento de terceros (deuda) y 70 % de financiamiento propio (capital). Tomamos esta proporción sobre la base de la distribución de deuda y capital propio que se maneja en la industria.

### 5.5 Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Para el financiamiento propio se considera un costo de oportunidad del capital (COK) de 3.9014 % anual, sobre la base del cálculo del costo de capital del accionista mediante la metodología CAPM. Asimismo, para el financiamiento de terceros, se tomó como referencia una TEA de 8.00% anual, tasa promedio para créditos al 08 de julio del 2025 (Yahoo Finance, 2026).

Con estas tasas y la estructura de capital definida, se obtiene un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 4.63 %, considerando el cálculo del costo de patrimonio mediante la

metodología CAPM. En la Tabla 49 se presentan los datos utilizados para determinar el costo del patrimonio.

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

**Tabla 49. Cálculo del costo de patrimonio**

| EMPRESA BULL | RESULTADOS |
|---|---|
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 4.0190% |
| Rentabilidad del mercado (Rm) | 19.6140% |
| Prima de riesgos del mercado (Rm - Rf) | 15.5950% |
| Beta apalancada (β) | -0.00754 |
| Costo del patrimonio (Ke) COK | 3.9014% |

Fuente: Elaboración propia 2026. Método de Standard & Poor's 500 para Rm y β.

Desde el punto de vista del inversionista, el rendimiento mínimo que puede esperar por invertir en la empresa Bull es de 3.90 %. Desde el punto de vista de la empresa Bull, el costo mínimo esperado, por mantener la financiación o aportes del inversionista es del 3.90 %.

## 6. Análisis financiero

### 6.1 Cálculo de la WACC

Para el cálculo del WACC se utilizarán los datos considerados en la Tabla 50, correspondientes al costo del patrimonio, costo de la deuda, estructura de capital y tasa impositiva.

$$WACC = \left(\frac{E}{V} \times K_e\right) + \left(\frac{D}{V} \times K_d \times (1 - T)\right)$$

**Tabla 50. Datos para cálculo de WACC**

| Variable | Valor | Valor decimal |
|---|---|---|
| Costo del Patrimonio (Ke) | 3.90 % | 0.039 |
| Costo de la Deuda (Kd) | 8.00 % | 0.080 |
| Ponderación del Patrimonio (E/V) | 70.00 % | 0.700 |
| Ponderación de la Deuda (D/V) | 30.00 % | 0.300 |
| Tasa Impositiva (T) | 21.00 % | 0.210 |

Fuente: Elaboración propia.

1. Cálculo del Costo Ponderado del Patrimonio:

$$\text{Costo Patrimonio} = \frac{E}{V} \times K_e$$

Costo Patrimonio: 0.70 x 0.039020 = 0.027314

2. Cálculo del Costo Ponderado de la Deuda (Ajustada por Impuestos):

$$\text{Costo Deuda} = \frac{D}{V} \times K_d \times (1 - T)$$

Costo Deuda = (0.30 x 0.0800 x (1 - 0.21)

Costo Deuda = 0.30 x 0.0800 x 0.79

Costo de la Deuda = 0.018960

3. Cálculo Final WACC:

$$WACC = \text{Costo Patrimonio} + \text{Costo Deuda}$$

WACC = 0.027314 + 0.018960

WACC = 0.046274 / Costo de Capital = 4.63 %

## 6.2 Evaluación del plan estratégico

En las Tablas 51 y 52 se presentan el estado de resultados y el flujo de caja económico del negocio sin estrategia para el periodo 2026-2030.

**Tabla 51. Proyección de estado de resultados, escenario sin estrategia**

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO SIN ESTRATEGIA<br>Expresado en miles de USD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ventas | 4 826 508 300 | 4 993 505 487 | 5 166 280 777 | 5 345 034 092 | 5 529 972 272 |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 136 757 366 | - 4 279 889 170 | - 4 427 973 336 | - 4 581 181 213 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **828 096 000** | **856 748 122** | **886 391 607** | **917 060 756** | **948 791 058** |
| | | | | | |
| **GASTOS OPERATIVOS** | | | | | |
| Gastos administrativos | - 43 325 300 | - 44 824 355 | - 46 375 278 | - 47 979 863 | - 49 639 966 |
| Gastos de venta | - 400 000 000 | - 413 840 000 | - 428 158 864 | - 442 973 161 | - 458 300 032 |
| Depreciación de activos fijos | - 53 812 100 | - 53 812 100 | - 53 812 100 | - 53 812 100 | - 53 812 100 |
| **UTILIDAD OPERATIVA** | **330 958 600** | **344 271 666** | **358 045 365** | **372 295 633** | **387 038 960** |
| | | | | | |
| Gastos financieros | - 62 338 500 | - 64 495 412 | - 66 726 953 | - 69 035 706 | - 71 424 341 |
| **UTILIDAD ANTES DE IR** | **268 620 100** | **279 776 254** | **291 318 411** | **303 259 927** | **315 614 619** |
| | | | | | |
| Impuesto a la Renta | - 56 410 221 | - 58 753 013 | - 61 176 866 | - 63 684 585 | - 66 279 070 |
| **UTILIDAD NETA** | **212 209 879** | **221 023 241** | **230 141 545** | **239 575 342** | **249 335 549** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

**Tabla 52. Proyección de flujo de caja económico, escenario sin estrategia**

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE FLUJO DE CADA - ESCENARIO SIN ESTRATEGIA<br>Expresado en miles de USD | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** | **2030** |
| Ingreso por Ventas | 4 826 508 300 | 4 993 505 487 | 5 166 280 777 | 5 345 034 092 | 5 529 972 272 | 5 721 309 312 |
| | | | | | | |
| **Inversiones** | | | | | | |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 136 757 366 | - 4 279 889 170 | - 4 427 973 336 | - 4 581 181 213 | - 4 739 690 083 |
| Gastos administrativos | - 43 325 300 | - 44 824 355 | - 46 375 278 | - 47 979 863 | - 49 639 966 | - 51 357 509 |
| Gastos de venta | - 400 000 000 | - 413 840 000 | - 428 158 864 | - 442 973 161 | - 458 300 032 | - 474 157 213 |
| Impuesto a la Renta | - 69 501 306 | - 72 297 050 | - 75 189 527 | - 78 182 083 | - 81 278 182 | - 84 481 405 |
| | | | | | | |
| **FC Económico** | **315 269 394** | **325 786 716** | **336 667 938** | **347 925 650** | **359 572 879** | **371 623 102** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 6.3 Análisis incremental

En las Tablas 53 y 64 se presentan el estado de resultados y el flujo de caja económico del negocio con estrategia para el periodo 2026-2030.

**Tabla 53. Proyección de estado de resultados, escenario con estrategia**

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO CON ESTRATEGIA<br>Expresado en miles de USD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ventas | 4 826 508 300 | 4 993 896 979 | 5 166 711 418 | 5 345 507 797 | 5 530 493 348 |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 137 074 696 | - 4 280 238 233 | - 4 428 357 305 | - 4 581 603 579 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **828 096 000** | **856 822 284** | **886 473 185** | **917 150 492** | **948 889 768** |
| | | | | | |
| **GASTOS OPERATIVOS** | | | | | |
| Gastos administrativos | - 43 339 786 | - 44 871 485 | - 46 422 582 | - 48 022 324 | - 49 681 221 |
| Gastos de venta | - 400 005 872 | - 413 859 575 | - 428 180 396 | - 442 992 109 | - 458 315 664 |
| Depreciación de activos fijos | - 53 812 100 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 |
| **UTILIDAD OPERATIVA** | **330 938 242** | **344 278 968** | **358 057 950** | **372 323 803** | **387 080 626** |
| | | | | | |
| Gastos financieros | - 62 338 500 | - 64 495 817 | - 66 727 289 | - 69 035 967 | - 71 424 522 |
| **UTILIDAD ANTES DE IR** | **268 599 742** | **279 783 151** | **291 330 661** | **303 287 835** | **315 656 104** |
| | | | | | |
| Impuesto a la Renta | - 56 405 946 | - 58 754 462 | - 61 179 439 | - 63 690 445 | - 66 287 782 |
| **UTILIDAD NETA** | **212 193 796** | **221 028 689** | **230 151 222** | **239 597 390** | **249 368 322** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

**Tabla 54. Proyección de flujo de caja económico, escenario con estrategia**

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA - ESCENARIO CON ESTRATEGIA<br>Expresado en miles de USD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ingreso por ventas | 4 826 508 300 | 4 993 896 979 | 5 166 711 418 | 5 345 507 797 | 5 530 493 348 |
| | | | | | |
| Inversiones | - 783 | | | | |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 137 074 696 | - 4 280 238 233 | - 4 428 357 305 | - 4 581 603 579 |
| Gastos administrativos | - 43 339 786 | - 44 871 485 | - 46 422 582 | - 48 022 324 | - 49 681 221 |
| Gastos de venta | - 400 005 872 | - 413 859 575 | - 428 180 396 | - 442 992 109 | - 458 315 664 |
| Impuesto a la Renta | - 69 497 031 | - 72 298 583 | - 75 192 170 | - 78 187 999 | - 81 286 931 |
| | | | | | |
| **FC ECONÓMICO** | **315 252 528** | **325 792 641** | **336 678 037** | **347 948 061** | **359 605 951** |

Fuente: Elaboración propia 2026.

## 6.4 Evaluación financiera del proyecto

El análisis de rentabilidad se basa en el flujo de caja incremental, que permite evaluar el impacto financiero neto de la estrategia de comercialización de *pickups*. En la Tabla 55 se presentan los principales indicadores de evaluación financiera: TIR y VAN para los flujos de caja económico y financiero incrementales.

**Tabla 55. Indicadores**

| INDICADORES | Tasa Interna de Retorno - TIR | Valor Actual Neto - VAN |
|---|---|---|
| FC ECONÓMICO INCREMENTAL | 75.08% | 80 403 |
| FC FINANCIERO INCREMENTAL | 91.66% | 80 051 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

- Eficiencia del capital: La TIR económica incremental de 75.08 % supera ampliamente el COK de 3.90 %, evidenciando la eficiencia del modelo de activos ligeros y la tercerización.
- Creación de valor: El VAN económico de USD 80.403 millones confirma la generación de valor del proyecto.
- Apalancamiento positivo: La TIR financiera alcanza 91.66 %, superior a la económica, debido a que el costo de la deuda (8.00 %) es menor que la rentabilidad del proyecto.
- Resiliencia geográfica: Respaldo del mercado, la selección de Texas, Wyoming y Montana sustenta las proyecciones de ingresos para 2026-2030.

En conjunto, los resultados muestran VAN positivo y TIR superior al costo de capital tanto en el escenario económico como financiero, respaldando la viabilidad del plan estratégico.

## 6.5 Análisis de sensibilidad

Para evaluar la robustez del proyecto ante la volatilidad del mercado automotriz estadounidense, frente a cambios en el volumen de ventas, se analizaron escenarios pesimista, base y optimista:

1. Resiliencia en el escenario pesimista: Incluso ante una contracción en las ventas, el proyecto mantiene una rentabilidad extraordinaria. La TIR Económica (71.48 %) se sitúa muy por encima del costo de oportunidad del capital (COK de 3.90 %), y el VAN Financiero (USD 72 057 000) permanece en terreno positivo, minimizando el riesgo de pérdida de valor para los accionistas.
2. Solidez del escenario base: Con una TIR Financiera del 91.66 % y un VAN Económico de USD 80 403 000, el escenario más probable ratifica la eficiencia del modelo de producción tercerizada en México y la penetración estratégica en estados clave como Texas, Wyoming y Montana.
3. Potencial en el escenario optimista: En condiciones de mercado favorables, la creación de valor neto para la empresa alcanza los USD 88 904 000, con una rentabilidad para el accionista (TIR Financiera) que escala hasta el 95.71 %.
4. Efecto del apalancamiento: En los tres escenarios, la TIR financiera supera la económica debido a que el menor costo de la deuda (8.00 %) es significativamente inferior a la rentabilidad interna del proyecto.

En la Tabla 56 se presentan los indicadores financieros comparativos de los escenarios con y sin estrategia, permitiendo observar el efecto de la implementación del plan estratégico sobre los resultados proyectados.

**Tabla 56. Indicadores por escenario (en miles de USD)**

| INDICADORES | Escenario pesimista | Escenario base | Escenario optimista |
|---|---|---|---|
| TIR Económica | 71.48% | 75.08% | 78.64% |
| VAN Económica | 72 410 | 80 403 | 88 904 |
| TIR financiera | 87.53% | 91.66% | 95.71% |
| Van Financiera | 72 057 | 80 051 | 88 552 |

Fuente: Elaboración propia 2026.

Como conclusión, el proyecto de Bull Automotive presenta una alta resiliencia financiera. La estabilidad de los indicadores, incluso en el escenario más adverso, demuestra que la ventaja competitiva en costos (ensamblaje en México a USD 5.50 - 6.50/h) y el blindaje arancelario del T-MEC protegen la rentabilidad del negocio ante fluctuaciones externas.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

El análisis integral del entorno, la industria automotriz estadounidense y las capacidades internas de Bull Automotive demuestra que existe una oportunidad estratégica clara para ingresar y consolidarse en el segmento de *pickups* de combustión interna (ICE) mediante un modelo de producción tercerizada. Esta modalidad permite reducir la inversión inicial, acelerar el ingreso al mercado y focalizar los recursos corporativos en la gestión comercial, la logística y el posicionamiento de marca. La validación técnica y económica del vehículo seleccionado, así como la alineación con los factores críticos de compra del consumidor estadounidense, confirman la solidez de la propuesta de valor centrada en accesibilidad, rendimiento y durabilidad.

Asimismo, la evaluación financiera evidencia que el proyecto es altamente rentable y resiliente. En todos los escenarios analizados: pesimista, base y optimista, la TIR económica y la financiera se mantienen muy por encima del costo de capital, y los VAN permanecen positivos, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

Bull Automotive estaría preparada para consolidar una red comercial competitiva, asegurar estándares operativos de clase mundial, atraer y desarrollar talento altamente especializado, y fortalecer su reputación mediante prácticas responsables alineadas a criterios ESG.

En síntesis, el plan estratégico demuestra que Bull Automotive se encuentra en una posición óptima para ingresar, crecer y consolidarse en el mercado estadounidense de *pickups* ICE, respaldada por un modelo operativo eficiente, una propuesta de valor diferenciada y una robusta rentabilidad financiera. La empresa cuenta con las condiciones necesarias para ejecutar esta estrategia de manera exitosa y sostenible en el mediano y largo plazo.

## 2. Recomendaciones

Las recomendaciones apuntan a fortalecer la ejecución y asegurar la sostenibilidad del proyecto en el mercado estadounidense. Es fundamental consolidar un modelo de tercerización robusto, sustentado en controles de calidad estrictos, auditorías permanentes y mecanismos contractuales claros que garanticen la entrega oportuna y el cumplimiento técnico por parte de los fabricantes aliados.

Se recomienda priorizar la construcción de una marca confiable y cercana, En cuanto al despliegue comercial, se sugiere implementar una expansión progresiva y estratégica, comenzando por estados donde la demanda de *pickups* es alta y el perfil del consumidor se ajusta a la propuesta de valor así como invertir en talento humano especializado y fomentar una cultura organizacional basada en integridad, innovación y orientación al cliente, asegurando que el equipo interno sea un pilar firme del crecimiento proyectado.

Del mismo modo, se considera esencial fortalecer la experiencia posventa como un factor diferenciador. La atención técnica de calidad, los programas de mantenimiento accesibles y una comunicación efectiva contribuirán a generar relaciones de largo plazo con los clientes, lo que resulta indispensable para una marca nueva.

Finalmente, se recomienda implementar un sistema permanente de inteligencia de mercado que permita anticipar tendencias y riesgos, así como establecer alianzas estratégicas que faciliten la expansión territorial y la consolidación de la marca.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


Ansoff, I. (1965). *Estrategia corporativa: Un enfoque analítico para la política empresarial de crecimiento y expansión.* McGraw-Hill.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases.* Pearson.

Borney, N. (2023, 3 de octubre). *New vehicle payments hit $735 per month as interest rates hit home.* Axios. https://www.axios.com/2023/10/03/average-car-payment-vehicle-monthly-apr-interest-rate

Cesim Business Simulations. (2024). *Simulación. Datos tomados para el análisis financiero y operativo de Bull Automotive Inc.* https://www.cesim.com/es/home

Cox Automotive (s.f.). *Insights*. https://www.coxautoinc.com/insights/

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Pearson Educación.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases.* Pearson.

Deloitte (2026). *2026 Global Automotive Consumer Study.* https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/global-automotive-consumer-study.html#banner

Edmunds (2026). *2026 Ford F-150.* https://www.edmunds.com/ford/f-150/

Environmental Protection Agency [EPA] (2024). *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 Reserve Bank of St. Louis [FRED] (s.f). *All Employees, Motor Vehicles and Parts.* https://fred.stlouisfed.org/series/CES3133600101

Fletcher, L. (2024, 11 de abril). *Study: Where Does Your State Rank in Pickup Truck Use?* WorkTruck. https://www.worktruckonline.com/news/study-where-does-your-state-rank-in-pickup-truck-use

GMI (2025). *Mercado de camionetas pick-up en EE. UU. Tamaño y compartir 2026-2035.* https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/us-pick-up-trucks-market

Goodcarbadcar. (2025). *2025 U.S Pickup Truck Sales Figures By Model*. https://www.goodcarbadcar.net/2025-u-s-pickup-truck-sales-figures-by-model-with-rankings/

iSeeCars. (2025a). *2026 Ford F-150 price*. https://www.iseecars.com/car/ford-f-150-price

iSeeCars. (2025b). *2026 Chevrolet Silverado 1500 price.* https://www.iseecars.com/car/chevrolet-silverado-1500-price

Manzi, P. (2026). *NADA Market Beat: Las ventas anuales de vehículos ligeros nuevos alcanzan los 16,1 millones en mayo.* NADA. https://www.nada.org/nada/market-beat

Marklines (2024). *Market & Techs Report.* https://www.marklines.com/en/report/

National Automobile Dealers Association [NADA]. (2025a). *Market Beat: August 2025 Sales hit 16.1 million unit SAAR*. https://www.nada.org/nada/nada-headlines/nada-market-beat-august-2025-sales-hit-161-million-unit-saar

National Automobile Dealers Association [NADA]. (2025b). *Market Beat: BEV Sales Fall in First Month Without EV Tax Credit*. https://www.nada.org/nada/research-data/market-beat

National Highway Traffic Safety Administration [NHTSA] (2024). *Final Rule: CAFE Standards for MYs 2027-2031 Passenger Cars and Light Trunks and Fuel Efficiency Standards for MYs 2030-2035 Heavy-Duty Pickup Trunks and Vans*. https://www.nhtsa.gov/corporate-average-fuel-economy/final-rule-cafe-standards-mys-2027-2031-passenger-cars-and-light

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Grupo Planeta.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Harvard Business School.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, 86(1),* 58-77.

Statista. (2025a). *Average monthly payment for new vehicle financing in the United States from 2022 to 2025*. https://www.statista.com/statistics/453342/average-monthly-payment-

for-new-car-financing-usa/

Statista. (2025b). *Pickup Trucks*. https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/mmo/passenger-cars/pickup-trucks/united-states

Statista. (2025c). *Propulsion systems in consideration by type in the U.S. as of September 2025*. https://www.statista.com/forecasts/997204/propulsion-systems-in-consideration-by-type-in-the-us

Statista. (2025d). *Purchase criteria for cars in the U.S. as of September 2025*. https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/997119/purchase-criteria-for-cars-in-the-us

Statista. (2025e). *Share of used and new vehicles with financing in the United States from 2022 to 2025*. https://www.statista.com/statistics/453000/share-of-new-vehicles-with-financing-usa/

Statista. (2025f). *Willingness to change car make in the U.S. as of September 2025*. https://www.statista.com/forecasts/997183/willingness-to-change-car-make-in-the-us

U. S. Energy Information Administration [EIA] (2024, 26 de agosto). *U.S. share of electric and hybrid vehicle sales increased in the second quarter of 2024.* https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=62924

Yahoo Finance (2026). *Mercados estadounidenses.* https://n9.cl/nliwuc

# ANEXOS

## Anexo 1. Proyección de estado de resultados, escenario conservador

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO CONSERVADOR (PESIMISTA)<br>Expresado en miles de USD | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ventas | 4 826 508 300 | 4 993 896 979 | 5 166 699 674 | 5 345 482 311 | 5 530 451 866 | 5 721 822 478 |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 137 074 696 | - 4 280 228 714 | - 4 428 336 647 | - 4 581 569 956 | - 4 740 106 038 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **828 096 000** | **856 822 284** | **886 470 960** | **917 145 664** | **948 881 910** | **981 716 440** |
| | | | | | | |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | |
| Gastos administrativos | - 43 339 786 | - 44 871 485 | - 46 421 408 | - 48 020 285 | - 49 678 318 | - 51 393 444 |
| Gastos de venta | - 400 005 872 | - 413 859 575 | - 428 179 809 | - 442 991 089 | - 458 314 420 | - 474 172 608 |
| Depreciación de activos fijos | - 53 812 100 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 |
| **UTILIDAD OPERATIVA** | **330 938 242** | **344 278 968** | **358 057 487** | **372 322 033** | **387 076 916** | **402 338 132** |
| | | | | | | |
| Gastos financieros | - 62 338 500 | - 64 495 817 | - 66 727 289 | - 69 035 967 | - 71 424 522 | - 73 895 717 |
| **UTILIDAD ANTES DE IR** | **268 599 742** | **279 783 151** | **291 330 198** | **303 286 066** | **315 652 394** | **328 442 414** |
| | | | | | | |
| Impuesto a la Renta | - 56 405 946 | - 58 754 462 | - 61 179 342 | - 63 690 074 | - 66 287 003 | - 68 972 907 |
| **UTILIDAD NETA** | **212 193 796** | **221 028 689** | **230 150 856** | **239 595 992** | **249 365 391** | **259 469 507** |

## Anexo 2. Proyección de estado de resultados, escenario optimista

| BULL AUTOMOTIVE INC.<br>PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA<br>Expresado en miles de USD | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| Ventas | 4 826 508 300 | 4 993 896 979 | 5 166 723 163 | 5 345 533 988 | 5 530 537 154 | 5 721 947 630 |
| Costo de ventas | - 3 998 412 300 | - 4 137 074 696 | - 4 280 247 753 | - 4 428 378 534 | - 4 581 639 088 | - 4 740 207 481 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **828 096 000** | **856 822 284** | **886 475 410** | **917 155 454** | **948 898 067** | **981 740 148** |
| | | | | | | |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | |
| Gastos administrativos | - 43 339 786 | - 44 871 485 | - 46 423 757 | - 48 024 419 | - 49 684 288 | - 51 400 953 |
| Gastos de venta | - 400 005 872 | - 413 859 575 | - 428 180 983 | - 442 993 157 | - 458 316 979 | - 474 176 363 |
| Depreciación de activos fijos | - 53 812 100 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 | - 53 812 257 |
| **UTILIDAD OPERATIVA** | **330 938 242** | **344 278 968** | **358 058 413** | **372 325 621** | **387 084 544** | **402 350 576** |
| | | | | | | |
| Gastos financieros | - 62 338 500 | - 64 495 817 | - 66 727 289 | - 69 035 967 | - 71 424 522 | - 73 895 717 |
| **UTILIDAD ANTES DE IR** | **268 599 742** | **279 783 151** | **291 331 124** | **303 289 654** | **315 660 022** | **328 454 859** |
| | | | | | | |
| Impuesto a la Renta | - 56 405 946 | - 58 754 462 | - 61 179 536 | - 63 690 827 | - 66 288 605 | - 68 975 520 |
| **UTILIDAD NETA** | **212 193 796** | **221 028 689** | **230 151 588** | **239 598 827** | **249 371 417** | **259 479 338** |