



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BULL AUTOMOTIVE INC.
EN EL MERCADO EUROPEO PARA EL PERIODO 2024-2029”**

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

Presentado por:

Jose Antonio Lopez Lachira

Milagros del Socorro Rabines Malca

Freddy Antonio Roldan Saenz

Samantha Ruby Siguas Sifuentes

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, octubre de 2025



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BULL AUTOMOTIVE INC. EN EL MERCADO EUROPEO PARA EL PERIODO 2024-2029”** presentado por:

	Nombre de los alumnos
1	JOSE ANTONIO LOPEZ LACHIRA
2	MILAGROS DEL SOCORRO RABINES MALCA
3	FREDDY ANTONIO ROLDAN SAENZ
4	SAMANTHA RUBY SIGUAS SIFUENTES

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 15 de octubre de 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report for the document "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BULL AUTOMOTIVE INC. EN EL MERCADO EUROPEO PARA EL PERIODO 2024-2029". The overall similarity score is 16%. The report includes a list of sources with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Similarity %
1	reportorio.up.edu.pe	3 %
2	idf.handle.net	2 %
3	www.coursehero.com	1 %
4	Entregado a Universidad...	1 %
5	miningpress.com	1 %
6	Entregado a Universidad...	<1 %
7	www.latrimo.mx	<1 %
8	Entregado a Universidad...	<1 %
9	core.ac.uk	<1 %
10	gig-report.net	<1 %

Juan Alejandro Flores Castro

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico por su valioso aporte en el aprendizaje obtenido durante el desarrollo de las clases de la maestría. A nuestras familias, por su apoyo constante, y en especial a nuestro asesor Alejandro Flores por ayudarnos a alcanzar el objetivo final a través de sus aportes y conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa automotriz Bull Automotive viene operando en China, Estados Unidos y Europa, con fábricas de producción en China y Estados Unidos. Sin embargo, en Europa su participación era baja y no ofrecía autos eléctricos, siendo un mercado muy atractivo por sus diversas iniciativas para preservar el medio ambiente (tendencia mundial) con la menor contaminación posible y la legislación europea.

Tras diversos estudios, Bull Automotive en su sede Europa va a dedicarse a la importación de autos eléctricos modelo SUV en dos versiones: de dos filas de asientos y de tres filas de asientos, enfocándose en los países Francia y Alemania para el periodo 2024-2029. La importación se realizará únicamente de la fábrica de Estados Unidos debido a que es lo más conveniente para la empresa por los aranceles que se tiene para ingresar a Europa. La empresa apuesta por crecer en los próximos cinco años y posicionarse en el mercado europeo contando con sólidas estrategias de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas habiendo realizado las proyecciones de que se tendrá una gran acogida y crecimiento para la empresa.

Entre sus metas destaca alcanzar un 25 % de cuota de mercado en la Unión Europea, generar una rentabilidad anual mínima del 48 %. También se proyecta incrementar las ventas anuales en un 16 % y mantener una rentabilidad financiera (ROE, por sus siglas en inglés) del 12 %. Estas metas se respaldan por un aporte inicial de EUR 27 000 000 realizado a finales de 2023, destinado a optimizar las áreas de Ventas y *Marketing*, así como a introducir más unidades en el mercado.

El análisis financiero utiliza indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La TIR obtenida es de 11.86 %, superando el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC, por sus siglas en inglés) de 8.76 %, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar retornos superiores a los costos asociados, consolidando así la viabilidad de la inversión.

Palabras clave: VEHÍCULOS ELÉCTRICOS; PLAN ESTRATÉGICO; FINANZAS.

ABSTRACT

The automotive company Bull Automotive has been operating in China, the United States and Europe, having its production factories in China and the United States. However, in Europe its participation was low and it did not offer electric cars, being a very attractive market due to its various initiatives to preserve the environment with the least possible pollution, the world's trend towards caring for the environment and legislation European.

After various studies, Bull Automotive at its European headquarters is going to dedicate itself to the import of SUV model electric cars in two versions that are two rows of seats and three rows of seats, focusing on the countries France and Germany for the period 2024-2029. The import will be made only from the United States factory, because it is the most convenient for the company due to the tariffs required to enter Europe. The company is committed to growing in the next five years and positioning itself in the European market with solid Marketing, Operations, Human Resources, Social Responsibility and Finance strategies, having made projections that there will be great reception and growth for the company.

Its goals include achieving a 25% market share in the European Union, generating a minimum annual profitability of 48%. It is also projected to increase annual sales by 16% and maintain an ROE of 12%. These goals are supported by an initial contribution of EUR 27,000,000 made at the end of 2023, aimed at optimizing the sales and marketing areas, as well as introducing more units to the market.

The financial analysis uses key indicators such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). The IRR obtained is 11.86%, exceeding the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 8.76%, which demonstrates the project's profitability and its capacity to generate returns above associated costs, thereby confirming the investment's financial viability.

Keywords: ELECTRIC VEHICLES; STRATEGIC PLAN; FINANCE.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
CAPÍTULO I. CONTEXTO DE BULL AUTOMOTIVE INC.....	1
1. Antecedentes	1
2. Principales resultados.....	1
3. Definición del problema	2
4. Propuesta de solución	2
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	3
1. Análisis del macroentorno	3
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	5
3. Análisis del microentorno	6
3.1 Amenaza de nuevos competidores	6
3.2 Poder de negociación de los compradores	6
3.3 Poder de negociación de los proveedores	6
3.4 Amenaza de productos sustitutos	7
3.5 Competidores en la industria.....	7
4. Conclusiones del análisis externo	7
CAPÍTULO III ANÁLISIS INTERNO	9
1. Visión, misión y valores al 2023.....	9
1.1 Visión al 2023	9
1.2 Misión al 2023.....	9
1.3 Valores al 2023.....	9
2. Objetivo general al 2023	10
3. Objetivos específicos al 2023	10
4. Modelo de negocio al 2023	11
4.1 <i>Business Model Canvas</i> al 2023.....	11
4.2 Cadena de valor al 2023	11
5. Análisis de áreas funcionales al 2023	12
5.1 <i>Marketing</i>	12
5.2 Operaciones.....	12

5.3	Recursos Humanos	13
5.4	Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	13
5.5	Finanzas.....	13
6.	Análisis VRIO (valor, raro, inimitabilidad, organización) al 2023	13
7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	16
8.	Ventaja competitiva al 2023	17
9.	Estrategia competitiva al 2023	17
10.	Estrategia de crecimiento al 2023	18
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO		19
1.	Objetivos	19
2.	Selección del mercado objetivo	19
3.	Demanda	20
3.1	Ventas.....	20
4.	Proyección de la demanda	23
4.1	Demanda de vehículos eléctricos de Europa.....	24
4.2	Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Tipo de EV	24
4.3	Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Edades	25
4.4	Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Alemania y Francia	25
4.5	Demanda de vehículos eléctricos en Alemania.....	26
4.6	Demanda de vehículos eléctricos en Francia	26
5.	Oferta	27
5.1	Competidores	28
5.2	Segmentos de mercado por tipo de vehículos	28
6.	Costos de producción.....	30
7.	Estaciones de carga para vehículos eléctricos	30
8.	Baterías para vehículos eléctricos	31
9.	Políticas y legislación en Europa	32
9.1	Tratados y alianzas estratégicos dentro del sector	32
9.2	Incremento de aranceles de vehículos eléctricos importados de China	33
10.	Importaciones	34
10.1	Costos estimados de importación.....	34
11.	Posibles impactos en la administración Trump 2025-2029	35
12.	Aranceles.....	35
13.	Conclusiones	36

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	37
1. Visión, misión y valores	37
1.1 Visión al 2035	37
1.2 Misión.....	37
1.3 Valores	37
2. Objetivo general.....	38
3. Objetivos estratégicos	38
3.1 Objetivos de rentabilidad	38
3.2 Objetivos de crecimiento.....	39
3.3 Objetivos de sostenibilidad	39
4. Estrategia competitiva.....	39
5. Modelo de negocio.....	40
5.1 <i>Business Model Canvas</i>	40
5.2 Cadena de valor.....	41
5.3 Análisis FODA.....	42
5.4 Matriz FODA cruzado.....	42
6. Selección de la estrategia alineada a los objetivos estratégicos.....	43
7. Estrategia de crecimiento	44
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	45
1. Plan funcional de <i>Marketing</i>	45
1.1 Alineamiento de los objetivos de <i>Marketing</i> a los objetivos estratégicos	46
1.2 Estrategia de <i>marketing</i>	47
1.3 Estrategia de posicionamiento.....	48
1.4 Estrategia de segmentación	49
1.5 <i>Marketing mix</i>	50
1.6 Presupuesto de <i>Marketing</i>	54
2. Plan funcional de Operaciones.....	55
2.1 Objetivos	55
2.2 Alineación de objetivos.....	55
2.3 Puntos de venta.....	58
2.4 Servicio posventa	58
2.5 Flujograma de proceso de importación y desaduanaje.....	59
2.6 Acciones estratégicas	61
2.7 Presupuesto de Operaciones.....	61

3.	Plan funcional de RR. HH.	62
3.1	Objetivos	62
3.2	Organigrama.....	63
3.3	Retención de talento	63
3.4	Acciones estratégicas	63
3.5	Presupuesto de RR. HH.....	64
4.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para Alemania y Francia	65
4.1	Componentes del plan de RSC.....	65
4.2	Indicadores clave y metas	66
4.3	Presupuesto anual de RSC	66
5.	Plan funcional de Finanzas	66
5.1	Objetivos estratégicos al 2029.....	66
5.2	Supuestos.....	66
5.3	Proyección de ingresos de Bull Automotive	67
5.4	Estados financieros proyectados sin estrategia y con estrategia	67
5.5	Análisis de rentabilidad de la inversión	69
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
1.	Conclusiones.....	72
2.	Recomendaciones	73
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
	ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTELG.....	4
Tabla 2. Matriz EFE.....	5
Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas con enfoque estratégico complementario.....	7
Tabla 4. Análisis VRIO – Bull Automotive Inc.	13
Tabla 5. Matriz EFI – Bull Automotive Inc.....	16
Tabla 6. Principales fabricantes de vehículos eléctricos.....	28
Tabla 7. Principales vehículos eléctricos SUV en Alemania.....	29
Tabla 8. Principales vehículos eléctricos SUV en Francia	29
Tabla 9. Costos de producción de vehículos eléctricos	30
Tabla 10. Estaciones de carga de vehículos eléctricos en Alemania y Francia	31
Tabla 11. Simulación de costos de importación: EV SUV 2 filas versión básica	34
Tabla 12. Aranceles para importación de vehículos chinos.....	35
Tabla 13. Resumen.....	36
Tabla 14. Análisis del modelo <i>Business Model Canvas</i>	40
Tabla 15. Análisis de la cadena de valor.....	41
Tabla 16. Análisis FODA – Bull Automotive Inc.	42
Tabla 17. Matriz FODA cruzado – Bull Automotive Inc.	42
Tabla 18. Objetivos de <i>Marketing</i> – Bull Automotive Inc.	45
Tabla 19. Precios de venta base de vehículos eléctricos – Bull Automotive Inc.....	51
Tabla 20. Presupuesto de <i>Marketing</i> – Bull Automotive Inc.....	54
Tabla 21. Objetivos de Operaciones – Bull Automotive Inc.	55
Tabla 22. Ratio por falta de <i>stock</i> – Bull Automotive Inc.	56
Tabla 23. Presupuesto de Operaciones – Bull Automotive Inc.	62
Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos – Bull Automotive Inc.	62
Tabla 25. Presupuesto de Recursos Humanos – Bull Automotive Inc.	64
Tabla 26. Objetivos de RSC – Bull Automotive Inc.	65
Tabla 27. Indicadores clave de RSC – Bull Automotive Inc.	66
Tabla 28. Presupuesto de RSC – Bull Automotive Inc.....	66
Tabla 29. Estimación de ventas de vehículos eléctricos – Bull Automotive Inc. (con estrategia)....	67
Tabla 30. Estado de resultado sin estrategia – Bull Automotive Inc.	68
Tabla 31. Flujo de caja económico sin estrategia – Bull Automotive Inc.	68

Tabla 32. Estado de resultado con estrategia – Bull Automotive Inc.....	68
Tabla 33. Flujo de caja económico con estrategia – Bull Automotive Inc.....	69
Tabla 34. Flujo de caja económico incremental – Bull Automotive Inc.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales resultados de Bull Automotive Inc. 2024	1
Figura 2. Modelo de negocio actual de Bull Automotive	11
Figura 3. Cadena de valor actual de Bull Automotive	12
Figura 4. Cantidad de vehículos vendidos en Europa año 2022	19
Figura 5. Evolución de vehículos eléctricos en el mundo 2010-2023	21
Figura 6. Evolución de vehículos eléctricos Europa 2010-2023	21
Figura 7. Participación de ventas de vehículos eléctricos en Europa 2010-2023	22
Figura 8. Evolución de ventas de vehículos eléctricos en Alemania 2010-2023.....	22
Figura 9. Evolución de ventas de vehículos eléctricos en Francia 2010-2023	23
Figura 10. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Europa 2024-2035.....	24
Figura 11. Proyección de demanda de vehículos eléctricos por tipo 2024-2035.....	24
Figura 12. Proyección de demanda de vehículos eléctricos por edades en Europa 2024-2035	25
Figura 13. Proyección de cuota de mercado en Europa 2024-2035	25
Figura 14. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Alemania 2024-2035.....	26
Figura 15. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Francia 2024-2035	26
Figura 16. Mapa de empatía – Alemania	27
Figura 17. Mapa de empatía – Francia.....	27
Figura 18. Puntos de carga para vehículos eléctricos en Europa	31
Figura 19. Demanda de baterías para vehículos eléctricos en Europa 2016-2023	32
Figura 20. Importación de vehículos eléctricos de China a Europa	33
Figura 21. <i>Business Model Canvas</i> para Bull Automotive Inc.	40
Figura 22. Cadena de valor para Bull Automotive Inc.	41
Figura 23. Flujograma del proceso de importación para Bull Automotive Inc.	59
Figura 24. Organigrama Bull Automotive Inc.	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Pesos de factores externos.....	79
Anexo 2. Información de vehículos eléctricos ligeros en Europa	81

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE BULL AUTOMOTIVE INC.

1. Antecedentes

Bull Automotive Inc. es uno de los actores más importantes dentro de la altamente competitiva industria automotriz y se especializa en el desarrollo, fabricación, promoción y venta de vehículos. Bull Automotive Inc. produce vehículos a combustión interna, vehículos híbridos y vehículos eléctricos.

La presente investigación se centra en el desarrollo de un plan estratégico para Bull Automotive Inc. en el periodo 2025-2029, para los países de Francia y Alemania como punto de partida para la venta de vehículos eléctricos en el mercado europeo.

2. Principales resultados

Bull Automotive Inc. tiene presencia en los tres principales mercados: Estados Unidos, China y Europa. Bull Automotive Inc. tiene una presencia muy fuerte en los Estados Unidos, con el 84.6 % de participación del mercado; en China, un 76.6 % del mercado; y en Europa, un 42.2 %. (CESIM, 2024). Los principales resultados de Bull Automotive se muestran a continuación:

Figura 1. Principales resultados de Bull Automotive Inc. 2024



Fuente: Resultados última ronda (CESIM, 2024). Elaboración propia 2025.

Tal como se aprecia en la figura anterior, Bull Automotive Inc. ha obtenido resultados muy buenos y cuenta con el 70.1 % del mercado automotriz, siendo los vehículos de combustión

interna su principal producto. Este tipo de vehículos tiene participación de mercado del 92.8 % en Europa.

3. Definición del problema

El mercado europeo es muy importante para Bull Automotive, pero su participación en el mercado es en vehículos de combustión interna y dadas las políticas recientes de Europa en el mediano plazo dejarán de consumir vehículos de combustión interna migrando a vehículos eléctricos.

Cabe indicar que Europa es un mercado muy atractivo por sus diversas iniciativas para preservar el medio ambiente con la menor contaminación posible, la tendencia del mundo que va por el cuidado del medio ambiente y la legislación europea.

4. Propuesta de solución

La directiva de Bull Automotive Inc. ha tomado la decisión de incursionar con vehículos eléctricos en el mercado europeo con la finalidad de no perder este importante mercado.

Bull Automotive Inc., en su sede de Europa, va a dedicarse a la importación y venta de vehículos eléctricos modelo SUV en dos versiones, siendo su punto de entrada los países Francia y Alemania para el periodo 2024-2029.

La importación de vehículos a Europa se realizará únicamente de la fábrica de Estados Unidos, debido a que es lo más conveniente para la empresa por los aranceles que se tiene para ingresar a Europa.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se mostrará el análisis externo realizado, el cual servirá para entender mejor el entorno donde operará la empresa Bull Automotive Inc., permitiendo tener un panorama adecuado para poder tomar las decisiones adecuadas para ingresar al mercado europeo.

En esta oportunidad, se realizará el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (PESTELG), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y el análisis del microentorno con las cinco fuerzas de Porter.

1. Análisis del macroentorno

En el presente numeral se realizará el análisis PESTELG, el cual permitirá identificar los aspectos externos que podrían afectar a la empresa Bull Automotive Inc. en el mercado europeo.

Tabla 1. Matriz PESTELG

P	E	S	T	E	L	G
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales	Factores globales
El objetivo de la Unión Europea (UE) es reducir al menos un 55 % los gases de efecto invernadero para el año 2030. (Consejo Europeo, 2024).	Estimaciones de inflación para el 2029 son favorables estando en el orden del 2 %, tanto para la UE como para la Eurozona.	El rango de edad más receptivo a los vehículos eléctricos es entre los 30 y 55 años, con ingresos anuales superiores a los 100 000 €.				
El 60 % de los vehículos eléctricos (EV, por sus siglas en inglés) pertenecen a esta categoría de ingresos y edad. (Guan et al., 2022).	El acero avanzado de alta resistencia (AHSS) permitirá reducir el peso del vehículo entre un 23 %-35 %. Con ello se reduce de 3 a 4.5 toneladas de gases de efecto invernadero de emisión. (Mordor Intelligence, 2024).	Tendencia en Europa que fomenta la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero teniéndolo como uno de sus principales objetivos hacia el año 2030.	Reglamento N° 443/2009 del Parlamento Europeo se establecieron “normas de comportamiento para reducir las emisiones de CO2 de los vehículos ligeros” (Frias y De Miguel, 2019).	La International Energy Agency (IEA, 2024) ha reportado un incremento de litio y cobalto usados en la fabricación de EV y sus baterías.		
Existe una proyección de escasez de estos materiales hacia el 2025 que afectaría su costo en el mercado. (Standard Go, 2023).						
La Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA) viene solicitando a la Unión Europea (UE) “un plan industrial robusto” para no perder competitividad, que incluya financiación, incentivos y acceso a materias primas. (ACEA, 2024a).	La reducción de inflación permite que los insumos tengan precios estables y que los consumidores tengan mayor capacidad de compra para adquirir vehículos eléctricos.	Los consumidores europeos de EV tienen un alto nivel de conciencia ambiental e inclinación hacia la tecnología. Buscan productos que reflejen sus valores y estilo de vida. El 70 % de los compradores de EV en Europa consideran la sostenibilidad como un factor crucial en su decisión de compra (Deloitte, 2022).	Se ha desarrollado la tecnología V2G que permite no solo que los cargadores de los vehículos almacenen la energía, sino que también puedan devolver esta energía de ser necesario. (Heliox, 2022).	La generación de energía para la carga de vehículos eléctricos no emite CO2. (Frias y De Miguel, 2019).	La UE tiene como uno de sus principales objetivos el “garantizar la instalación de un número suficiente de puntos de recarga de acceso público” (Boletín Oficial del Estado, 2023).	El uso de la inteligencia artificial optimiza las rutas más eficientes en el uso de la energía, la identificación y sugerencia de estaciones de carga cercanas, la carga inteligente y eficiente, así como la integración con otros sistemas como la gestión del tráfico, condiciones climáticas en carretera, etc. (Vincenti, 2023).
El Gobierno Federal de Alemania busca convertir a dicho país en “mercado líder de la electromovilidad”; al año 2030 deben circular por lo menos 15 MM de vehículos eléctricos, así como ampliar la red de estaciones de recarga eléctrica a 1MM para el mismo año. (Deutschland.de, 2022).	Debido a la caída de la inflación, la tendencia de los bancos centrales debería ser el de disminuir la tasa de interés. Es por ello por lo que el Banco Central Europeo estima que la tasa de interés sea del 3.29 % para el año 2025. (Statista, 2024a).	El 45 % de los compradores priorizan la autonomía del vehículo, mientras que el 40 % consideran crucial la infraestructura de carga disponible (ACEA, 2024b).				

Fuente: Información recopilada de diversas fuentes. Elaboración propia 2025.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para Bull Automotive Inc., que busca expandirse en el mercado europeo, esta matriz proporciona una evaluación detallada de los factores externos que pueden impactar su operación y competitividad.

Tabla 2. Matriz EFE

Factores Externos Clave	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Factores políticos			
Regulación sobre emisiones de CO2	0.15	4	0.6
Políticas de subsidios para vehículos eléctricos	0.1	3	0.3
Factores económicos			
Inflación y tasa de interés	0.12	2	0.24
Poder adquisitivo de los consumidores	0.1	3	0.3
Factores sociales			
Preferencias por vehículos sostenibles	0.09	4	0.36
Envejecimiento de la población	0.05	2	0.1
Factores tecnológicos			
Avances en tecnología de baterías	0.07	4	0.28
Infraestructura de carga eléctrica	0.1	3	0.3
Factores ecológicos			
Cambios en normativas ambientales	0.07	4	0.28
Factores legales			
Cumplimiento de normativas de seguridad	0.05	3	0.15
Factores globales			
Fluctuaciones en precios de materias primas	0.05	2	0.1
Competencia internacional	0.05	3	0.15
Total	1.00	37	3.16

Fuente: Elaboración propia 2025.

Interpretación del puntaje total: El puntaje total de 3.16 indica que Bull Automotive Inc. está gestionando bien su entorno externo en el mercado europeo. Cabe indicar, que se colocó 2 en el criterio de envejecimiento de la población porque refleja un análisis estratégico equilibrado entre oportunidad y restricción, este es un segmento demográfico creciente, con poder adquisitivo estable y potencial para la expansión futura del mercado, pero también presenta una menor disposición a adoptar tempranamente tecnologías disruptivas. Por ello, se considera que el impacto de este segmento será más significativo en etapas posteriores de penetración de mercado, y no en la fase inicial de introducción del producto. La empresa tiene una respuesta efectiva a los factores políticos, sociales y ecológicos, con un desempeño sobresaliente en regulaciones de emisiones y preferencias por vehículos sostenibles. Sin embargo, hay áreas como la gestión de la inflación y las tasas de interés, y las fluctuaciones en los precios de materias primas, donde la respuesta podría mejorarse por medio de contratos con cláusulas de

indexación, la diversificación de fuentes de financiamiento como leasing, bonos verdes o fondos de inversión sostenibles, así como asegurar contratos de suministros a largo plazo con proveedores, la diversificación, la economía circular y la innovación tecnológica.

3. Análisis del microentorno

3.1 Amenaza de nuevos competidores

Ingresar a la industria de los vehículos eléctricos no es sencillo. Se requiere una fuerte inversión inicial, cumplimiento de normativas ambientales estrictas, y la posibilidad de acceder a proveedores especializados. Si bien hay nuevas empresas interesadas en este mercado, muchas lo hacen a través de alianzas con marcas consolidadas, como la ya conocida cooperación entre Renault, Nissan y Mitsubishi (García, 2023). Bull Automotive puede convertir este contexto en una ventaja si logra establecer alianzas sólidas con proveedores, distribuidores y entidades reguladoras, lo que podría consolidar un sistema de colaboración estable.

Valoración: Amenaza baja.

3.2 Poder de negociación de los compradores

Los consumidores europeos se caracterizan por estar bien informados, valorar la sostenibilidad y buscar el mejor equilibrio entre precio, tecnología y soporte posventa. De acuerdo con Deloitte (2022), el 70 % de los compradores de vehículos eléctricos toma decisiones motivadas por aspectos ambientales y tecnológicos. La mejor manera de reducir esta presión es ofreciendo una experiencia completa: desde una compra acompañada hasta un servicio postventa eficiente, digital y personalizado. Esto fortalece la relación con el cliente y contribuye a su lealtad.

Valoración: Poder moderado.

3.3 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, los proveedores de baterías y tecnologías clave para los vehículos eléctricos tienen una alta influencia en el mercado, debido a su concentración y demanda creciente. Se estima que el mercado de baterías en Europa seguirá creciendo a doble dígito en los próximos años (Mordor Intelligence, 2024). En este escenario, el modelo de Hax y Majluf (2004) sugiere crear relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con los proveedores estratégicos, integrándolos en el sistema de valor de la empresa.

Valoración: Poder alto.

3.4 Amenaza de productos sustitutos

Existen alternativas a los SUV eléctricos, como los vehículos híbridos, el transporte público electrificado o incluso opciones de micro movilidad. Si bien no todos compiten directamente, pueden restar atractivo a la compra de un vehículo particular. Así mismo, como otro producto sustituto se encuentran los motores a hidrogeno, que tienen un alto valor, menos contaminación y mayor eficiencia en los motores, así como una carga más rápida. Estos “sustitutos” pueden ser transformados en aliados complementarios, mediante convenios con plataformas de movilidad compartida o con empresas que promuevan soluciones sostenibles.

Valoración: Amenaza alta.

3.5 Competidores en la industria

El segmento de SUV eléctricos en Europa está en pleno crecimiento y con fuerte presencia de marcas reconocidas como Tesla, Volkswagen, Hyundai, BYD, y Kia. Esto hace que el mercado sea muy competitivo. Hax y Majluf (2004) plantean que, más que competir por precio, Bull Automotive debería centrarse en construir una conexión emocional y funcional con el cliente, mediante productos confiables, tecnología innovadora, y un servicio que se mantenga presente a lo largo del tiempo.

Valoración: Competencia alta.

Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas con enfoque estratégico complementario

Fuerza	Valoración	Enfoque complementario
Amenaza de nuevos competidores	Bajo	Alianzas estratégicas como mecanismo de protección e integración
Poder de los compradores	Moderado	Propuesta de valor completa que fortalece la relación y reduce la presión
Poder de los proveedores	Alto	Relación colaborativa y de largo plazo con actores claves del suministro
Amenaza de sustitutos	Moderado a alto	Integración de soluciones complementarias para movilidad urbana
Rivalidad de la industria	Alto	Diferenciación a través de la experiencia, la sostenibilidad y el soporte

Fuente: Elaboración propia 2025.

4. Conclusiones del análisis externo

El mercado europeo de vehículos eléctricos representa tanto un reto como una gran oportunidad. La competencia es intensa y existen varios factores externos que pueden afectar el desempeño, como la regulación ambiental, los cambios tecnológicos y el comportamiento del consumidor.

Desde la mirada de Hax y Majluf (2004), este entorno es también un terreno fértil para construir relaciones estratégicas duraderas que beneficien tanto a la empresa como a sus clientes y

aliados.

- Ofrecer una solución completa que abarque todo el ciclo de vida del cliente.
- Establecer un ecosistema de colaboración con proveedores, distribuidores y autoridades.
- Generar una diferenciación basada en la experiencia, la sostenibilidad y la cercanía emocional con el usuario.

Con este enfoque, Bull Automotive no solo puede ingresar al mercado europeo, sino consolidarse como una marca cercana, innovadora y socialmente comprometida.

CAPÍTULO III ANÁLISIS INTERNO

En un entorno altamente competitivo como la industria automotriz, es necesario comprender las capacidades internas de la empresa para identificar las ventajas competitivas. Este capítulo se centra en el análisis interno de Bull Automotive, examinando sus recursos, capacidades y factores claves que influyen en el desempeño de la organización para el cumplimiento del objetivo de obtener una cuota de mercado inicial del 10 % en la venta de autos eléctricos, así como reducir la huella de carbono en hasta un 15 %.

1. Visión, misión y valores al 2023

1.1 Visión al 2023

Bull Automotive busca proveer a sus clientes de vehículos confiables, innovadores y de alto rendimiento que se adapten a sus necesidades diarias. La marca se encuentra respaldada por su compromiso inquebrantable en la calidad, servicio al cliente y sostenibilidad del futuro automotriz. Ofrecemos a nuestros clientes vehículos de combustión de la más alta calidad, diseñados para brindar seguridad, rendimiento y confiabilidad.

1.2 Misión al 2023

Ser la marca líder en el sector automotriz en los EE. UU., China y Europa conocida por superar las expectativas de los clientes, innovar constantemente en el diseño y tecnología, así como contribuir a una movilidad más eficiente y responsable. Establecer un estándar incomparable de calidad, innovación y servicio al cliente.

1.3 Valores al 2023

- Calidad sin concesiones

Cada uno de nuestros vehículos es fabricado con precisión y con la utilización de materiales de primera, así como haciendo uso de las mejores prácticas para garantizar durabilidad, rendimiento y satisfacción.

- Excelencia en el servicio

Ponemos al cliente en el centro de todo lo que hacemos para ofrecer un servicio personalizado en el proceso de venta y posventa.

- Innovación continua

Invertimos en tecnología y diseño para ser líderes en el mercado, asegurando que nuestros vehículos superen los estándares del mercado en eficiencia, confort y funcionalidad.

- Conexión con el cliente

Construimos relaciones a largo plazo basadas en confianza, escucha activa y la oferta de soluciones que se encuentran adaptadas a las necesidades de cada usuario.

- Responsabilidad y compromiso

Operamos con integridad, ética y respeto hacia el entorno explorando formas de reducir el impacto ambiental.

- Liderazgo con propósito

No solo buscamos ser líderes en el mercado sino también ofrecer productos y servicios que redefinan lo que significa conducir elevando la experiencia de los usuarios.

2. Objetivo general al 2023

Bull Automotive busca consolidarse y mantener su liderazgo en Europa por medio de las ventas de autos de combustión, híbridos y el ingreso de los vehículos eléctricos dentro de su portafolio considerando una cuota de mercado inicial del 10 % al cierre del 2023. Esto se encontrará alineado con la reducción de la huella de carbono de hasta un 15 % en sus operaciones.

3. Objetivos específicos al 2023

- Incrementar la rentabilidad anual en un 7 % considerando las optimizaciones en el proceso productivo y las oportunidades de integración en la logística de salida que permitirá mejor el *stock* de inventarios que se maneja en cada uno de los puntos de venta y concesionarios.
- Incrementar la cuota de mercado a 10 % en vehículos eléctricos hacia el cierre del año 2023 considerando que es un mercado nuevo para la compañía y que se buscará impulsar el lineamiento que tiene la compañía con la sostenibilidad e innovación.
- Reducir la huella de carbono en hasta un 15 % considerando la expansión de la producción de vehículos eléctricos y las mejoras en el proceso de producción y ensamblaje.

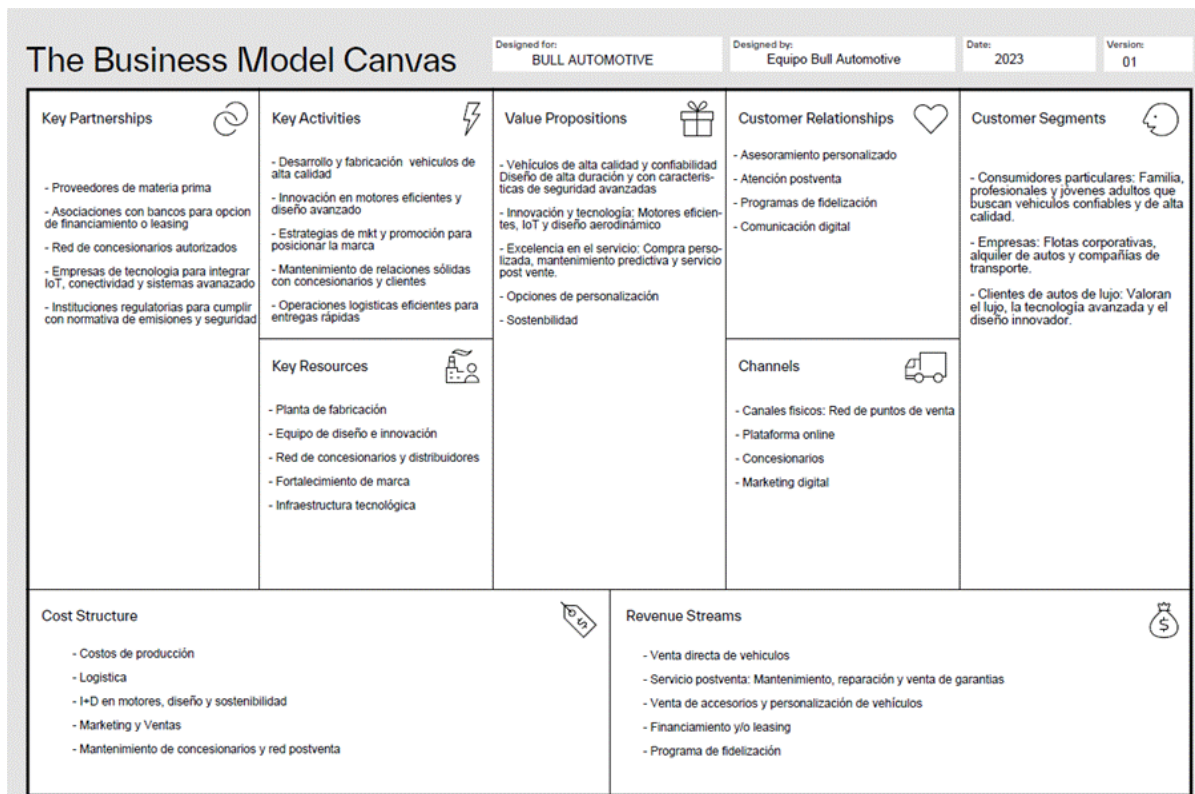
- Fortalecer la cultura de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de manera integral en los procesos y áreas de la compañía por medio de la participación de eventos del sector asociados a la sostenibilidad, buscar reforzar la comunicación interna y externa respecto al impacto en la sociedad y el medio ambiente que tiene cada una de las actividades realizadas por la compañía.

4. Modelo de negocio al 2023

4.1 Business Model Canvas al 2023

En la siguiente figura se presenta el actual modelo de negocio de la empresa Bull Automotive que se encuentra orientada hacia la venta de vehículos de combustión e híbridos en Europa, así como de mantener el posicionamiento de la marca en este sector.

Figura 2. Modelo de negocio actual de Bull Automotive

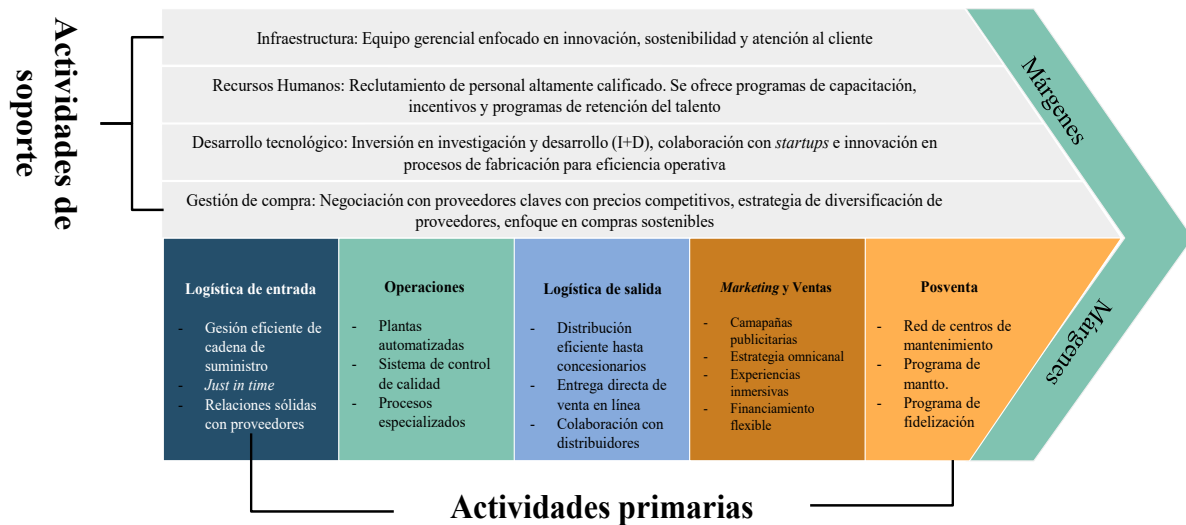


Fuente: Elaboración propia 2025.

4.2 Cadena de valor al 2023

La cadena de valor Bull Automotive es el siguiente:

Figura 3. Cadena de valor actual de Bull Automotive



Fuente: Elaboración propia 2025.

5. Análisis de áreas funcionales al 2023

5.1 Marketing

La estructura corporativa permite tener un equipo humano diverso que cuenta con independencia para la toma de decisiones, así como para la reformulación de la estrategia de *marketing*. Debido a ello, la empresa ha continuado con su crecimiento y su posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora en el *marketing* digital que no genera el impacto necesario en un mercado como Europa donde la sostenibilidad e innovación en conjunto son un factor importante para la decisión de compra del usuario. Asimismo, se debe reorientar el público objetivo para los vehículos eléctricos debido a los costos de inversión, así como el tipo de IA que viene asociado al diseño de este tipo de vehículos.

Por otro lado, se debe mejorar la integración del *marketing* digital a la forma de venta *on-line* considerando que se debe tener la disponibilidad de vehículos ofrecidas en la web, así como se debe orientar la publicidad y mensaje hacia las ventajas medioambientales de la adquisición de los vehículos.

5.2 Operaciones

La empresa cuenta con una sólida logística de entrada que se encuentra afianzada por la relación con los proveedores y la calidad de las piezas, así como de la producción automatizada que reduce las fallas en el producto final.

Sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora en la logística de salida, considerando que no se cuenta con un sistema integral que permita visualizar el *stock* de cada uno de los

puntos de venta o concesionarios que genere demoras en la distribución y cierre de ventas debido a retrasos en la importación.

5.3 Recursos Humanos

La empresa continua con intenciones de invertir en I+D, lo cual también involucra al personal capacitado de su equipo de innovación y de diseño. Sin embargo, no se ha buscado capacitar al personal u orientar más el diseño hacia la sostenibilidad, debido a que se buscaba fortalecer y mantener el posicionamiento de la marca con los vehículos de combustión e híbridos.

5.4 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La empresa cuenta con un enfoque de RSC poco sólido que no se encuentra de manera integral en cada uno de los procesos y áreas funcionales. Esto no le permite a la empresa tener un enfoque de sostenibilidad o encontrar oportunidades de expansión en el rubro de vehículos eléctricos. Asimismo, esto es una limitante para establecer asociaciones con las instituciones públicas o privadas para fomentar el transporte sostenible y continuar con su posicionamiento de líder al no poder ser pionero en este nuevo mercado.

5.5 Finanzas

La empresa cuenta con un sólido manejo de las inversiones y capital de la compañía, considerando que ha mantenido los resultados de rentabilidad anual en un 40 % con un ROE de 11 % a 12 % que se refleja en el aporte final del año 2023 de EUR 27 000 000 para la optimización de las áreas de Ventas y *Marketing*, así como para la inversión en la introducción de nuevas unidades en el mercado.

6. Análisis VRIO (valor, raro, inimitabilidad, organización) al 2023

Tabla 4. Análisis VRIO – Bull Automotive Inc.

Recurso	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable	¿Aprovechado por la organización?	Implicancia competitiva
Marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Calidad de producto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Instalaciones	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Red de distribución	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de inversión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capital humano capacitado	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia 2025.

- Marca
 - Valor.- La marca ofrecida es ya reconocida en el mercado chino y estadounidense por su excelente calidad y responsabilidad con el medio ambiente.

- Raro.- Se consideraría la rareza por el prestigio que ofrece la marca, lo cual no cualquiera puede ofrecer fabricando un auto y vendiéndolo, no es algo común en el mercado.
- Inimitabilidad.- Es difícil de imitar ya que implica una gran inversión tener una fábrica automatizada que produzca vehículos eléctricos, así como mantener los estándares de calidad tanto en el producto como en la operación.
- Organización.- La marca es muy bien aprovechada por la organización, puesto que la utiliza como respaldo y estrategia de venta debido al prestigio de esta.
- Calidad del producto
 - Valor.- El producto ofrecido es basado en la calidad del mismo que es el eje central de la marca. Se tiene procesos automatizados que permiten mantener la calidad del producto con una eficiencia en costos al reducir desperdicio y optimizando tiempos en la producción.
 - Raro.- No es común que empresas puedan dar garantía por sus productos, siendo respaldados estos por diversos certificados de calidad, como ISO.
 - Inimitabilidad.- Es difícil de imitar ya que implica una gran inversión tener una fábrica automatizada que produzca vehículos eléctricos, así como mantener los estándares de calidad tanto en el producto como en la operación.
 - Organización.- La marca es muy bien aprovechada por la organización, puesto que la utiliza como respaldo y estrategia de venta debido al prestigio de esta.
- Instalaciones
 - Valor.- Las instalaciones son muy valoradas, pues son amplios almacenes para tener el *stock* necesario de acuerdo con el sistema de proyección de la demanda Just In Time, así como en el caso de los concesionarios de autos y tiendas propias donde se exhiben los vehículos en venta.
 - Raro.- Es común que las marcas de autos tengan amplios almacenes y puntos de distribución donde exhiben sus vehículos
 - Inimitabilidad.- Es difícil de imitar ya que se necesita una gran inversión para lograr un local de este tipo.

- Organización.- Se aprovecha muy bien las instalaciones debido al modelo de exhibición de los vehículos para la rotación del *stock*. Esto se mantiene debido a una cadena de suministro integrada.
- Red de distribución
 - Valor.- Tiene mucho valor para la empresa puesto que se enfoca en un segmento de mercado con mucha demanda y se enfoca en siempre tener *stock*, cubriendo así gran parte del mercado.
 - Raro.- No es raro ya que otras empresas cuentan con similares redes de distribución.
 - Inimitabilidad.- Es muy común que las marcas de autos vendan en tiendas propias como en concesionarios de autos y ferias automotrices.
 - Organización.- La organización aprovecha este beneficio porque llega a muchos clientes lo cual genera un mayor mercado.
- Capacidad de inversión
 - Valor.- Tiene mucho valor para la empresa puesto que no todas las empresas pueden crecer si no tienen el alto capital que se requiere para poder ser parte de la industria automotriz, incluso tienen que hacer alianzas.
 - Raro.- No es raro ya que para ser parte del rubro automotriz hay que tener capacidad de inversión.
 - Inimitabilidad.- Es difícil de imitar, puesto que requiere gran inversión.
 - Organización.- La organización aprovecha este beneficio porque le permite tener un mayor crecimiento debido a sus inversiones. Esto también se ve reflejado en la rentabilidad al asociarse a proyectos de automatización.
- Capital humano capacitado
 - Valor.- Tiene mucho valor para la empresa puesto que del capital humano depende el desarrollo de la empresa y su crecimiento. Los equipos se encuentran capacitados en metodologías ágiles, así como en mejora continua para encontrar eficiencia en la operación que impacten positivamente en la rentabilidad.
 - Raro.- No es raro ya que otras empresas también se enfocan mucho en tener un capital humano debidamente capacitado.

- Inimitabilidad.- Es muy común que se busque que el capital humano este capacitado puesto que las ventas y desempeño del negocio depende de ellos.
- Organización.- La organización aprovecha este beneficio porque se genera un ahorro en costos de operación al tener un equipo altamente capacitado que realiza un análisis integral de los procesos existentes para encontrar oportunidades de mejora.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite identificar fortalezas y debilidades de la organización para identificar oportunidades de mejora, así como para una mejor toma de decisiones alineada a la estrategia y objetivo.

Tabla 5. Matriz EFI – Bull Automotive Inc.

Fortalezas	Peso	Clasificación	Puntuación ponderada
Líderes en el mercado de vehículos a combustión e híbridos en Europa	10.00%	3	0.3
Propuesta de venta directa y por medio de feria automotriz	10.00%	3	0.3
Recurso humano de investigación y desarrollo (I+D) superior a otras empresas del sector	25.00%	2	0.5
Incremento de inversión en I+D y proyectos de automatización	25.00%	3	0.75
Debilidades	Peso	Clasificación	Puntuación ponderada
Menor experiencia en el mercado europeo de vehículos eléctricos	7.50%	2	0.15
Tiempos prolongados para implementación de puntos de carga	15.00%	1	0.15
Logística de operación centrada en EE. UU. y China	7.50%	2	0.15
Total	100%		2.30

Fuente: Elaboración propia 2025.

Posterior al análisis, se obtiene una calificación de 2.30 demostrando que, si bien la empresa cuenta con un reconocimiento en el mercado y esta es una de sus principales fortalezas, todavía cuenta con debilidades internas que no le permitirían continuar el plan estratégico hacia el 2029 para incrementar su cuota de mercado en la venta de vehículos eléctricos en el que no cuenta con mucha experiencia y reconocimiento.

Esto se encuentra principalmente relacionado al potencial que se tiene para desarrollar la integración de la gestión de inventarios de los puntos de ventas y concesionarios que permita cumplir con los plazos de entrega acordados con el cliente. Si bien la compañía cuenta con procesos automatizados, de acuerdo a lo anteriormente expuesto todavía existen oportunidades de mejora para encontrar eficiencias dentro de los procesos y la cadena de suministro. Asimismo, se debe fortalecer la cultura RSC a nivel integral en la compañía en cada una de las áreas para incentivar que cada una de las estrategias propuestas se encuentra alineado a la

sostenibilidad y no solo a la innovación considerando que es el sector de vehículos eléctricos el que cuenta con mayor potencial y es el futuro del transporte en Europa. Esto debe guardar relación con la estrategia de *marketing* digital que debe repotenciar la compañía para así captar potenciales clientes generando una oferta más atractiva para ellos, realizando un replanteamiento de su público objetivo, así como de las necesidades que tienen y el valor agregado que buscan en el medio de transporte que deciden usar.

8. Ventaja competitiva al 2023

De acuerdo con el análisis VRIO, la empresa cuenta con tres factores importantes dentro de su ventaja competitiva actual:

- **Marca:** Cuenta con el reconocimiento de líder en el sector automotriz. Es percibida por los usuarios como una marca que orienta sus productos hacia la innovación y que busca mantenerse alineada hacia las tendencias cambiantes del sector. Esta reputación de confiabilidad y eficiencia, son atributos que generan economías de escala y permite la reducción de costos en servicios como la posventa, reclamos y devoluciones.
- **Calidad de producto:** Ofrece calidad, confiabilidad y durabilidad en cada uno de sus procesos. Esto se encuentra reforzado por los altos estándares de calidad y el sistema de control implementado en el proceso de ensamblaje, así como del uso de piezas originales que garantizan el correcto funcionamiento del vehículo. Los procesos automatizados permiten la disminución de la variabilidad reduciendo el desperdicio y optimizando tiempos de ensamblaje. Esto se reflejará en una reducción de costos sin impactar en la calidad.
- **Capacidad de inversión:** La empresa como corporativa continúa invirtiendo en innovación y desarrollo dentro del sector. Busca fortalecer su posición de líder, así como diversificar su cartera de productos en base a las necesidades de sus consumidores. Esta capacidad de inversión enfocada también en la eficiencia operativa como la automatización y logística integrada permitirá mantener la fabricación de múltiples modelos a costos reducidos.

9. Estrategia competitiva al 2023

Bull Automotive orienta su fabricación y/o ensamblaje de vehículos a una eficiencia en costos para ofrecer un producto con un precio competitivo. Considerando que sus instalaciones son altamente automatizadas para así reducir las fallas en la producción y cuenta con un control de calidad riguroso que reduce la cantidad de defectos de fábrica. Por otro lado, busca sostener

relaciones sólidas con sus proveedores, así como diversificar esta cartera, para poder obtener un costo competitivo que le permita ofrecer la misma calidad a un menor precio. Sobre la base de ello, se puede indicar que la estrategia competitiva de la compañía es ser líder en costos.

10. Estrategia de crecimiento al 2023

La empresa se enfoca en el incremento de las ventas y de la participación en el mercado actual en la venta de vehículos eléctricos siendo este un mercado en crecimiento, debido a los cambios en la normativa y el plan de impacto ambiental que tiene la UE. Asimismo, se observa que cada vez son más instituciones públicas y privadas que fomentan prácticas en el sector que reduzcan la huella de carbono. Por ello, la estrategia de crecimiento de la compañía puede denominarse: Penetración de mercado al orientarse a alinear sus planes funcionales hacia la captación de nuevos clientes y/o realizar la transición energética con sus clientes actuales.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará un estudio de mercado mediante un levantamiento de información utilizando fuentes secundarias para determinar el perfil del consumidor y sus preferencias.

1. Objetivos

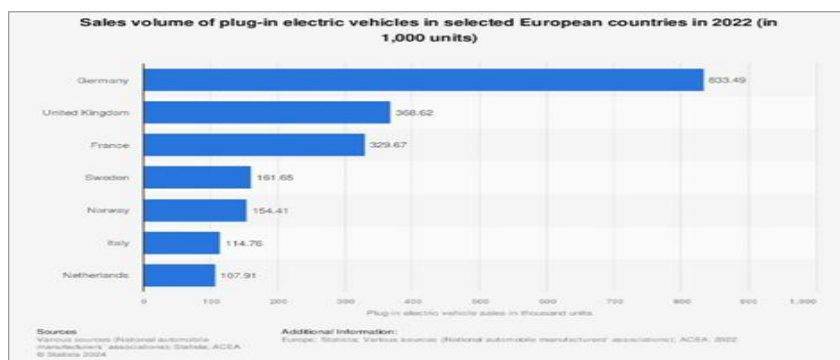
En el presente capítulo, se revisará y analizará las variables del mercado objetivo en Europa (Alemania y Francia), al cual se va a dirigir la empresa respecto a los vehículos compactos SUV. Entre los objetivos planteados en el presente capítulo tenemos:

- Definir el mercado, la oferta y la demanda.
- Analizar la oferta, las tendencias del mercado, principales competidores y modelos que se comercializan en el mercado.
- Analizar la demanda, su comportamiento y realizar estimaciones de demanda.
- Conocer el perfil del consumidor y sus preferencias.

2. Selección del mercado objetivo

Para la selección del mercado objetivo se busca que sea un mercado con alto potencial de crecimiento, que las proyecciones de las ventas sean altas y condiciones óptimas para operar y el mercado pueda desarrollarse. Se analizará en la figura a continuación la cantidad de vehículos eléctricos vendidos en el 2022, donde se puede ver que los principales países con cifras más atractivas para autos eléctricos son Alemania, Reino Unido y Francia. Sin embargo, dentro de la UE tenemos a Francia y Alemania, por lo que serán los países seleccionados para el presente estudio.

Figura 4. Cantidad de vehículos vendidos en Europa año 2022



Fuente: Statista (2022).

Según Statista:

De cara al futuro, se prevé que el mercado europeo de vehículos eléctricos genere unos ingresos de 182 880 millones de dólares en 2024. Se espera que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 12.11 % entre 2024 y 2028, alcanzando un volumen de mercado proyectado de 288 850 millones de dólares estadounidenses para 2028. Este crecimiento está respaldado por diversos factores, incluidas las iniciativas gubernamentales, la mejora de la infraestructura de carga y el creciente interés de los consumidores en opciones de transporte sostenible. Sin embargo, aún quedan desafíos, como la necesidad de un mayor desarrollo de las redes de carga y la transición hacia el abandono de los subsidios en algunos países. (Statista, 2024b, párr. 2).

3. Demanda

A continuación, se realizará una estimación de la demanda.

3.1 Ventas

Según la International Energy Agency (IEA), las ventas de vehículos eléctricos siguen aumentando y podrían alcanzar unos 17 millones en 2024 (IEA, 2024), lo que representa más de uno de cada cinco vehículos vendidos en todo el mundo.

En el primer trimestre de 2024, las ventas de vehículos eléctricos crecieron alrededor de un 25 % en comparación con el primer trimestre de 2023, similar al crecimiento interanual observado en el mismo período de 2022. En 2024, la cuota de mercado de los vehículos eléctricos podría alcanzar hasta el 45 % en China, el 25 % en Europa y más del 11 % en los Estados Unidos, respaldado por la competencia entre los fabricantes, la caída de los precios de las baterías y los automóviles y el apoyo político continuo.

Pero se tiene que precisar que las cifras mostradas anteriormente son cifras que incluyen:

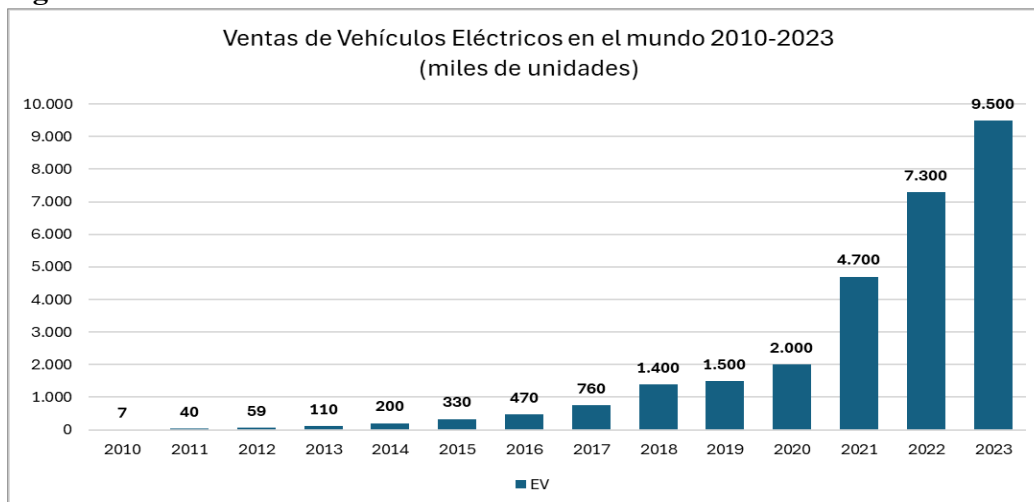
- BEV: *Battery Electric Vehicle*, son todos aquellos vehículos 100 % eléctricos, también conocidos como EV.
- HEV: *Hybrid Electric Vehicle*, que son todos aquellos vehículos híbridos, la cual combinan los motores de combustión y eléctrico.
- PHEV: *Plug-in Hybrid Electric Vehicle*, son todos aquellos híbridos enchufables que combinan un motor eléctrico, con una batería de alta tensión mayor que los HEV, pero inferior a los BEV y un motor de gasolina o diésel.

- FCEV: *Fuel Cell Electric Vehicle*, son los vehículos de hidrógeno.

En el presente análisis evaluaremos la demanda y su proyección de los vehículos 100 % eléctricos es decir los BEV o EV.

A nivel mundial, las ventas de los EV al año 2023 han sido de 9.5 millones de unidades, representando una tasa de crecimiento de 30 % respecto al año 2022, tal como se muestra a continuación:

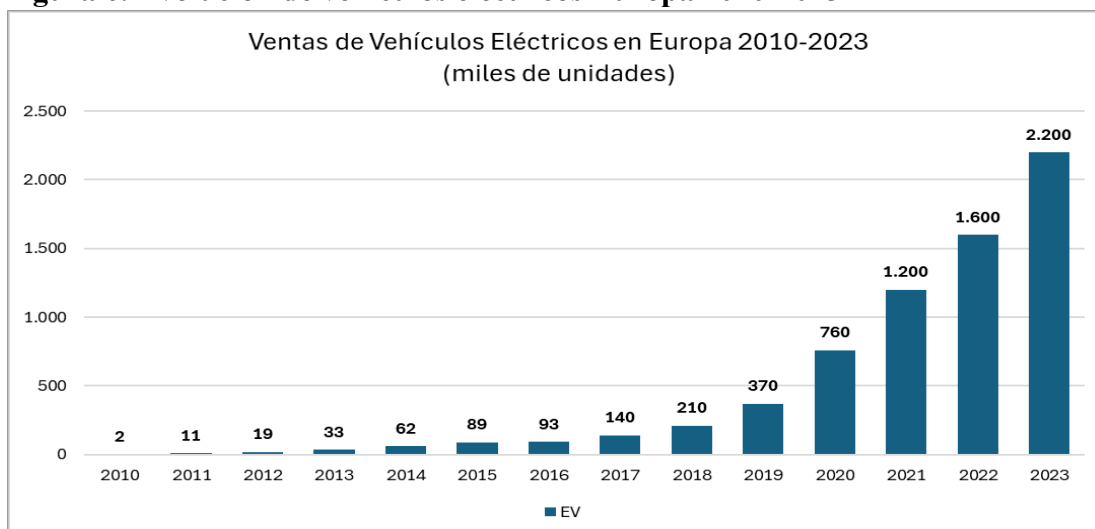
Figura 5. Evolución de vehículos eléctricos en el mundo 2010-2023



Fuente: *Global EV Outlook 2024*, International Energy Agency (IEA, 2024).

A nivel de Europa, las ventas de los EV han sido de 2.2 millones de EV en el año 2023, teniendo un incremento del 38% respecto al año 2022, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6. Evolución de vehículos eléctricos Europa 2010-2023

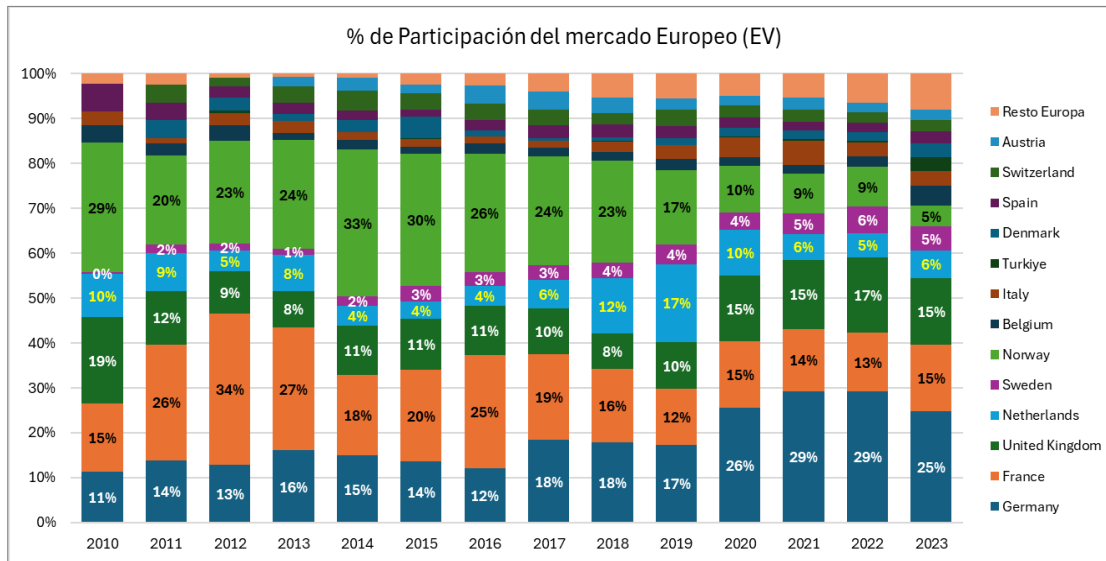


Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024).

La evolución de ventas de vehículos eléctricos a nivel de Europa nos muestra que Alemania lidera el mercado europeo con una participación de ventas del 25 % al año 2023, seguida por

Francia y Reino Unido con un 15 % cada una, luego de Países Bajos con 6 % y Suecia con 5 %, tal como se muestra a continuación:

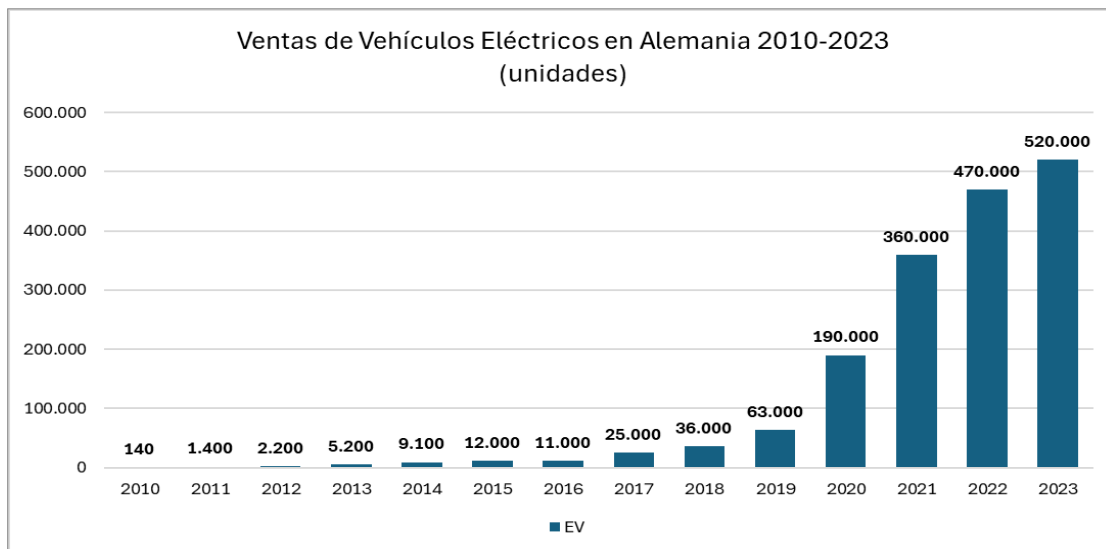
Figura 7. Participación de ventas de vehículos eléctricos en Europa 2010-2023



Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA 2024).

En Alemania, las ventas de los EV han sido de 520 000 vehículos en el año 2023, teniendo un incremento del 11 % respecto al año 2022, tal como se muestra en la siguiente figura:

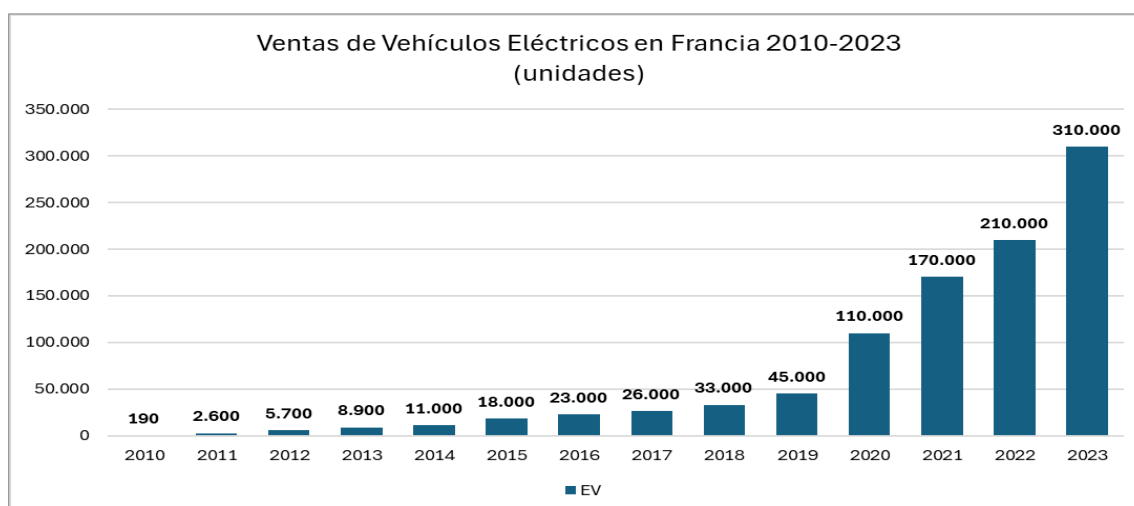
Figura 8. Evolución de ventas de vehículos eléctricos en Alemania 2010-2023



Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA (2024)).

En Francia, las ventas de los EV han sido de 310 000 vehículos en el año 2023, teniendo un incremento del 48 % respecto al año 2022, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 9. Evolución de ventas de vehículos eléctricos en Francia 2010-2023



Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024).

Las ventas de vehículos eléctricos se mantuvieron fuertes en el primer trimestre de 2024, superando las del mismo período de 2023 en alrededor de un 25 % hasta alcanzar más de tres millones. Esta tasa de crecimiento fue similar al aumento observado durante el mismo período de 2023 en comparación con 2022. La mayoría de las ventas adicionales provinieron de China, que vendió alrededor de medio millón de vehículos eléctricos más que durante el mismo período de 2023. En términos relativos, el crecimiento más sustancial se observó fuera de los principales mercados de vehículos eléctricos, donde las ventas aumentaron más del 50 %, lo que sugiere que la transición a la electromovilidad se está acelerando en un número cada vez mayor de países en todo el mundo. (IEA, 2024).

En Europa, el primer trimestre de 2024 registró un crecimiento interanual mayor que 5 %, ligeramente por encima del crecimiento de las ventas generales de automóviles y, lo que, estabilizó la participación de ventas de vehículos eléctricos en un nivel similar al del año pasado. En Alemania, donde los subsidios a los vehículos eléctricos con batería terminaron en 2023, las ventas de vehículos eléctricos cayeron casi un 5 % en el primer trimestre de 2024, principalmente como resultado de una disminución interanual del 20 % en marzo.

Lo que indica que la cantidad de vehículos eléctricos en las ventas totales de automóviles fue un poco menor que la del año pasado. Al igual que en China, las ventas de PHEV tanto en Alemania como en el Reino Unido fueron mayores que las de BEV.

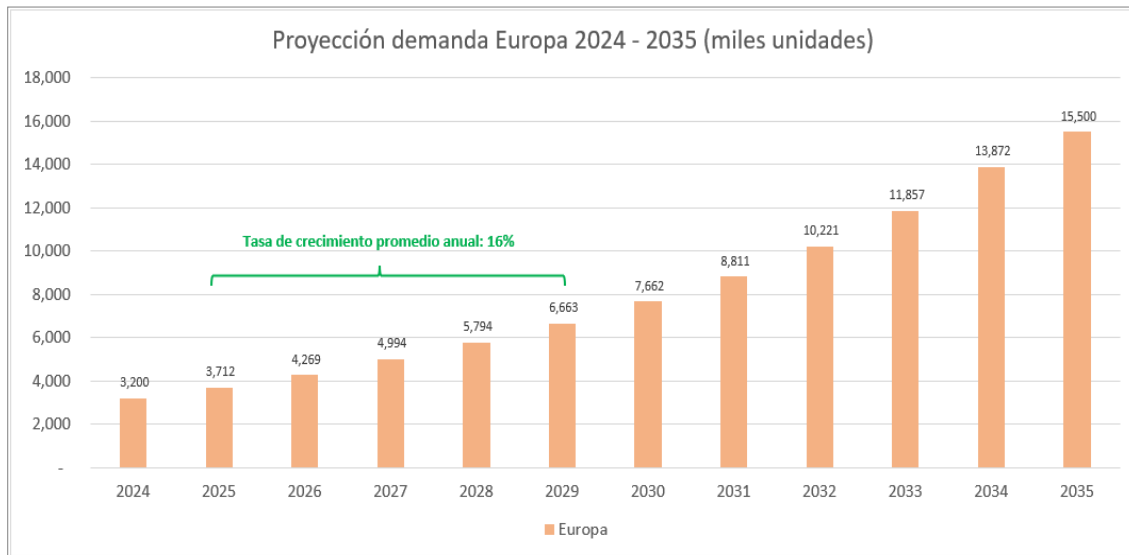
4. Proyección de la demanda

A continuación, se mostrarán algunas proyecciones de demanda del 2024 al 2035, partiendo del análisis del mercado y la demanda en Europa al 2023 expuesto en los puntos anteriores.

4.1 Demanda de vehículos eléctricos de Europa

Según IEA (2024), se estima que la demanda mundial de EV en el 2035 será de 60 millones de unidades vendidas. Europa tendrá una cuota de mercado del 25 % lo que equivale a 15 millones de unidades aproximadamente. Estimamos una tasa de crecimiento promedio de 16 % anual del 2025 al 2029.

Figura 10. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Europa 2024-2035

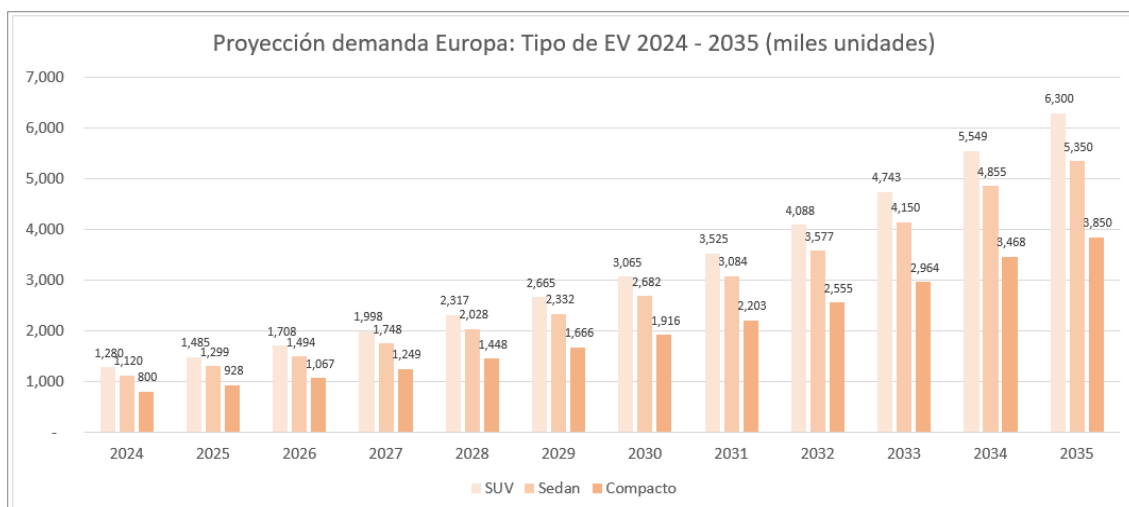


Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

4.2 Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Tipo de EV

En Europa y a nivel mundial, los SUV han sido el tipo de vehículo más vendido en los últimos años y se espera que la tendencia se mantenga en los próximos años.

Figura 11. Proyección de demanda de vehículos eléctricos por tipo 2024-2035

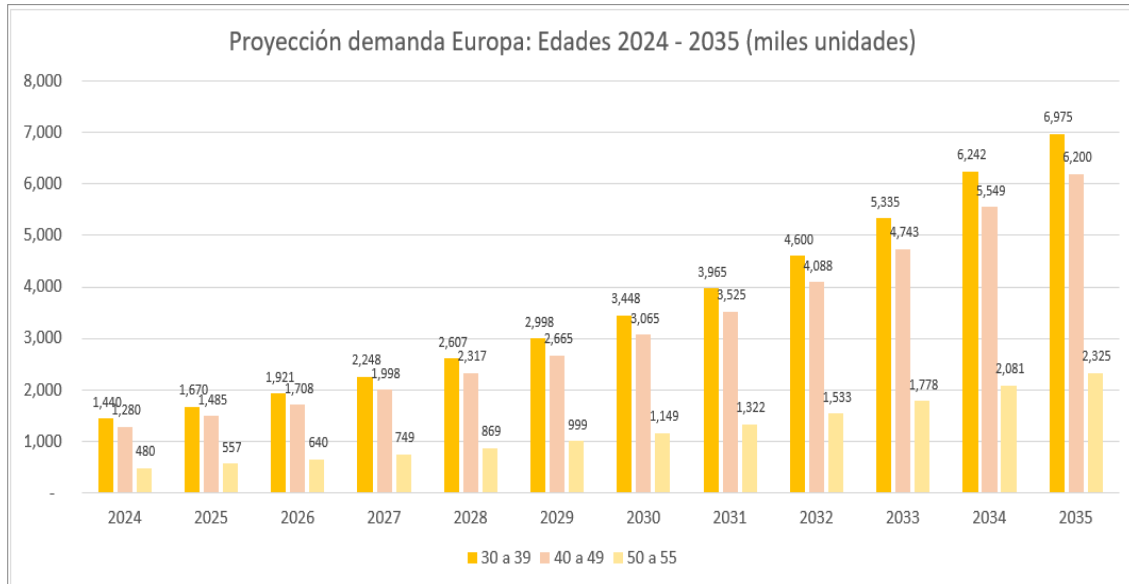


Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

4.3 Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Edades

La siguiente figura muestra la proyección de la demanda segmentada por edad. Se visualiza que el público objetivo se encuentra entre los 30 y 50 años de edad.

Figura 12. Proyección de demanda de vehículos eléctricos por edades en Europa 2024-2035

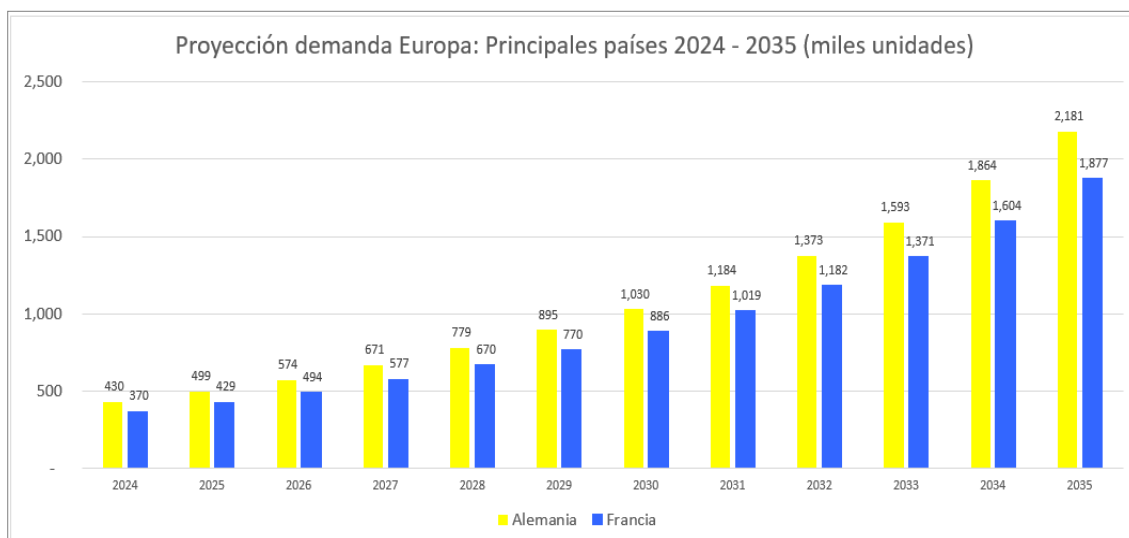


Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

4.4 Demanda de vehículos eléctricos en Europa: Alemania y Francia

Se estima que en los próximos años, Alemania y Francia sumarán una cuota de mercado de 30 % al 40 %, siendo esos países a los que se apuntará.

Figura 13. Proyección de cuota de mercado en Europa 2024-2035

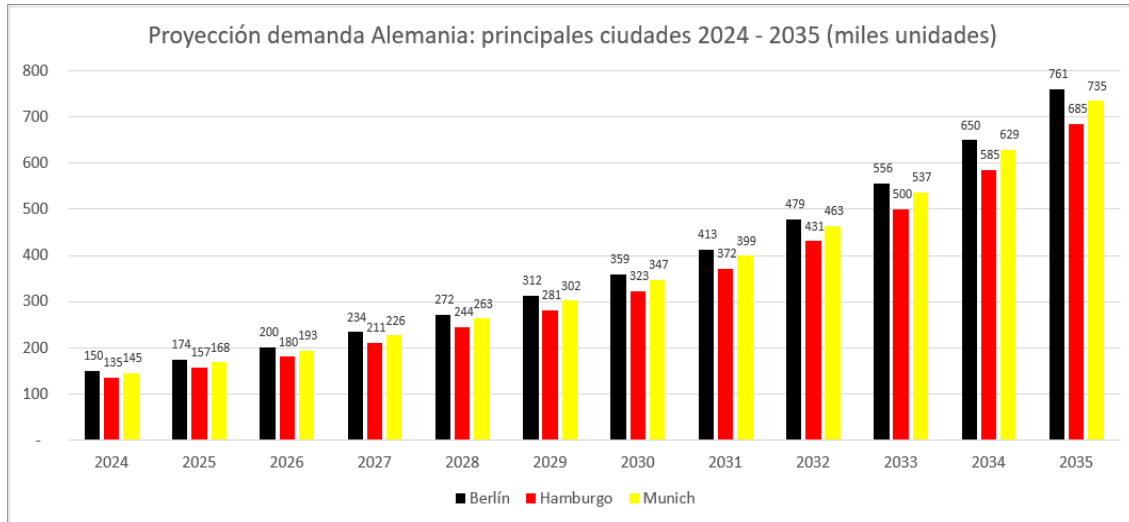


Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

4.5 Demanda de vehículos eléctricos en Alemania

Esta proyección muestra que Berlín, Hamburgo y Múnich serán las ciudades alemanas con mayor demanda en los próximos años.

Figura 14. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Alemania 2024-2035

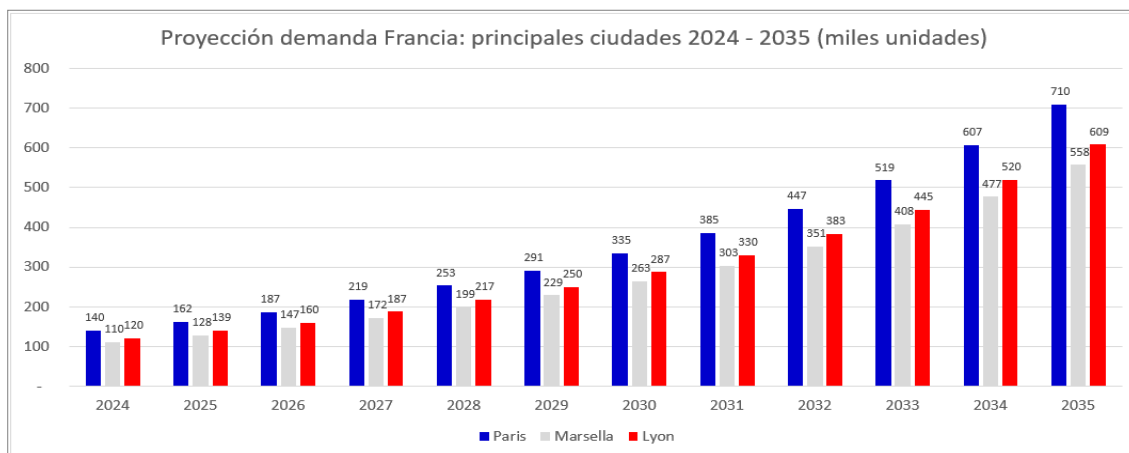


Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

4.6 Demanda de vehículos eléctricos en Francia

Esta proyección muestra que París, Marsella y Lyon serán las ciudades francesas con mayor demanda en los próximos años.

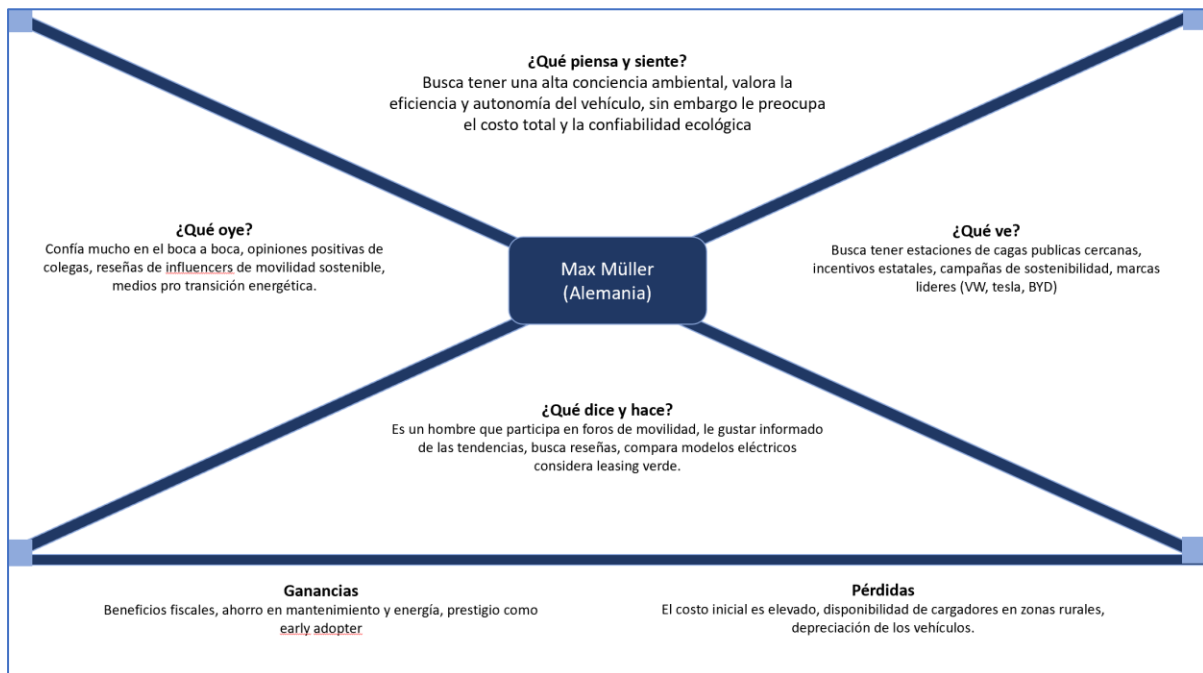
Figura 15. Proyección de demanda de vehículos eléctricos en Francia 2024-2035



Fuente: Proyecciones realizadas tomando datos históricos de IEA (2024) y Statista (2024c).

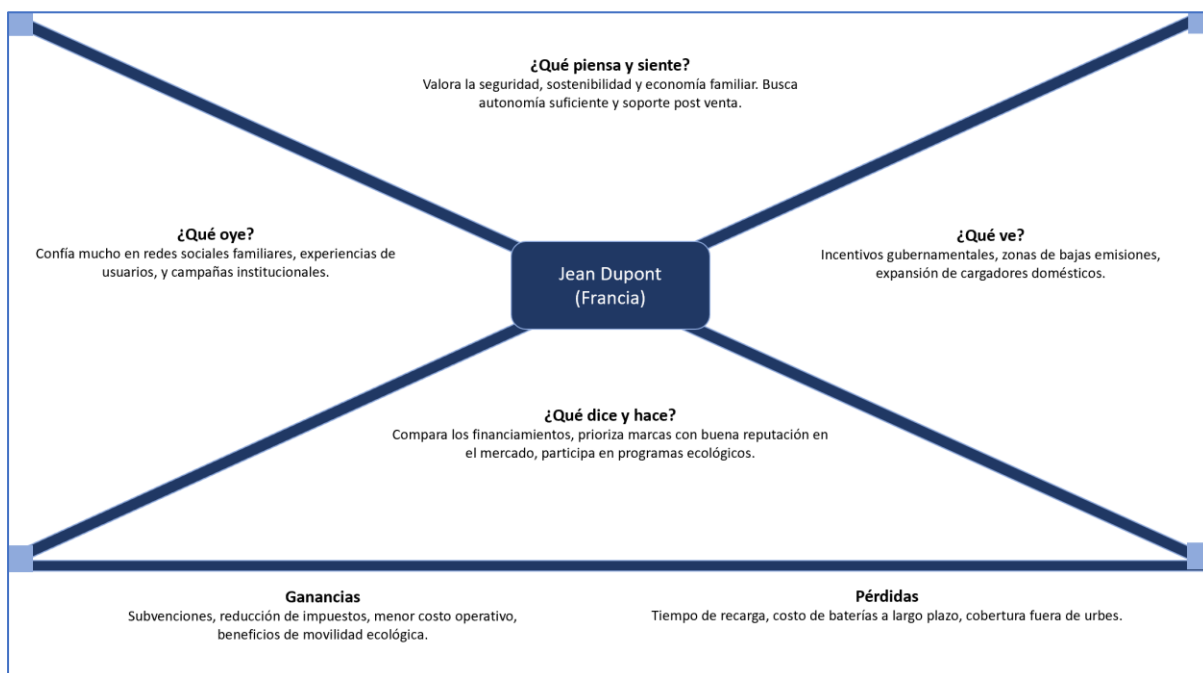
Complementando el análisis de la demanda futura a continuación, se muestra el mapa de empatía considerando un individuo por país.

Figura 16. Mapa de empatía – Alemania



Fuente: Elaboración propia 2025.

Figura 17. Mapa de empatía – Francia



Fuente: Elaboración propia 2025.

5. Oferta

El mercado europeo de vehículos eléctricos ha tenido una rápida expansión en la oferta de modelos, impulsada por la necesidad de los fabricantes de cumplir con las estrictas normativas de emisiones y la creciente demanda de vehículos sostenibles.

Los principales actores en el mercado europeo incluyen tanto fabricantes tradicionales como nuevos entrantes, tales como Tesla, Volkswagen, Renault, BMW, y Mercedes-Benz.

5.1 Competidores

Entre los principales fabricantes de autos eléctricos se tienen a las siguientes marcas:

Tabla 6. Principales fabricantes de vehículos eléctricos

Fabricante	Modelos Principales	País de Origen
Tesla	Model 3, Model Y	EE.UU.
Volkswagen Group	ID.3, ID.4, Audi e-tron	Alemania
Renault	Renault Zoe	Francia
BMW	BMW i3, BMW iX3	Alemania
Nissan	Nissan Leaf	Japón
Hyundai/Kia	Hyundai Kona EV, Kia e-Niro	Corea del Sur

Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024). Elaboración propia 2025.

5.2 Segmentos de mercado por tipo de vehículos

Los vehículos eléctricos (EV, por sus siglas en inglés) en Europa se pueden agrupar en los siguientes segmentos:

- Vehículos eléctricos compactos

Son pequeños, ideales para la ciudad y tienen un menor rango de autonomía. Dominan las ventas en ciudades grandes y áreas metropolitanas, donde los consumidores buscan eficiencia y facilidad de uso diario. La autonomía de este segmento se mantiene entre los 250-400 km, lo cual es adecuado para desplazamientos cortos y urbanos. Modelos como el Renault Zoe y el Nissan Leaf siguen liderando las ventas en varios países europeos.

- SUV

Tienen mayor capacidad y autonomía, son la opción preferida para familias y conductores que buscan mayor espacio y confort sin sacrificar la autonomía. Este segmento tiene una autonomía superior, con un promedio de 400-500 km. Modelos como el Tesla Model Y el Volkswagen ID.4 son particularmente atractivos, con una mezcla de tecnología avanzada y seguridad. La tendencia hacia los SUV eléctricos está creciendo rápidamente, en parte impulsada por la demanda de vehículos con mayor capacidad.

- Vehículos eléctricos de lujo

Los vehículos de lujo se destacan por su capacidad para combinar rendimiento, autonomía y comodidad de conducción. El Audi e-tron y el BMW iX3 son opciones destacadas que combinan lo mejor en tecnología, confort y autonomía. A pesar de su alto precio, estos vehículos atraen a consumidores de alto poder adquisitivo que buscan lo último en innovación tecnológica y diseño de lujo.

Luego del análisis realizado la mejor opción para ingresar al mercado europeo es con los vehículos SUV, debido a que son opción más asequible e ideal para consumidores urbanos y los tipos de vehículos con mayor crecimiento de ventas en Europa. Respecto al segmento se estaría apuntando al segmento cuyo precio sean entre €30 000 a €40 000, es decir, estaríamos compitiendo con Hyundai y Kia.

Respecto al mercado, Alemania es el mercado más grande de Europa y tiene una infraestructura de carga muy desarrollada por lo que representa un mercado atractivo para comercializar vehículos eléctricos. Francia por su parte es un mercado en crecimiento con planes gubernamentales ambiciosos para reducir las emisiones de carbono.

En el mercado alemán se tienen los principales modelos de vehículos eléctricos tipo SUV:

Tabla 7. Principales vehículos eléctricos SUV en Alemania

Modelo	Fabricante	Autonomía (km)	Precio aproximado (€)
Audi e-tron	Audi	400	€55 000 - €70 000
Tesla Model Y	Tesla	507	€50 000 - €60 000
Volkswagen ID.4	Volkswagen	450	€40 000 - €50 000
Hyundai Kona EV	Hyundai	484	€35 000 - €45 000

Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024). Elaboración propia 2025.

El SUV que se propone introducir en el mercado alemán con un precio de €30 000 - €40 000 estaría compitiendo con el Hyundai Kona EV.

En el mercado francés se tienen los principales modelos de vehículos eléctricos tipo SUV:

Tabla 8. Principales vehículos eléctricos SUV en Francia

Modelo	Fabricante	Autonomía (km)	Precio aproximado. (€)
Tesla Model Y	Tesla	507	€50 000 - €60 000
Renault Megane E-Tech	Renault	450	€40 000 - €50 000
Peugeot e-2008	Peugeot	450	€40 000 - €45 000
Hyundai Kona EV	Hyundai	484	€35 000 - €40 000

Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024). Elaboración propia 2025.

El SUV propuesto con un precio de €30 000 - €40 000 competiría directamente con el Hyundai Kona EV.

En conclusión, Bull Automotive Inc. apunta a competir directamente con vehículos eléctricos importados desde Asia, pero ofreceremos características técnicas y de autonomía superiores y con una relación precio–valor más favorable. Por más campañas y beneficios locales que esas marcas nacionales tengan en su país, no podrán igualar al precio que ofrecerá Bull Automotive Inc. Asimismo, se buscará alianzas locales que generen cercanía cultural y contribución económica al mercado europeo (por ejemplo, centros logísticos, posventa y programas de responsabilidad social).

6. Costos de producción

El análisis de los costos de producción es necesario para dimensionar la rentabilidad del negocio. A continuación, presentamos un resumen de los principales costos de producción para un vehículo eléctrico.

Tabla 9. Costos de producción de vehículos eléctricos

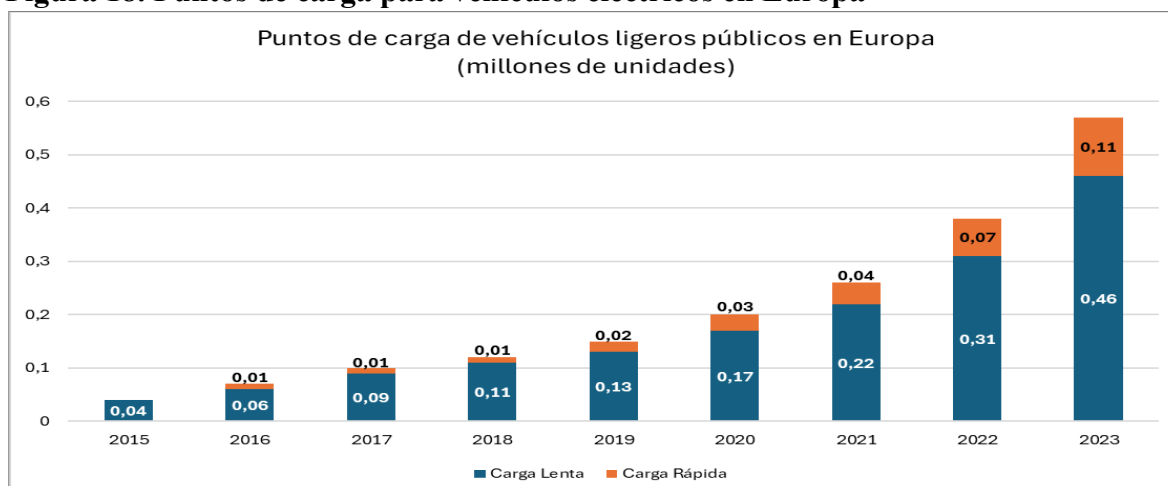
Componente	Porcentaje del Costo Total	Descripción
Baterías	30% - 40%	Incluye celdas de baterías
Mano de obra	15% - 25%	Ensamblaje
Materiales	20% – 30%	Materiales estructurales
Logística y Distribución	5 – 10%	Transporte, almacenamiento y distribución

Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024). Elaboración propia 2025.

7. Estaciones de carga para vehículos eléctricos

La adopción a gran escala de vehículos eléctricos depende del despliegue simultáneo de una carga accesible y asequible. Los primeros en adoptar automóviles eléctricos tienden a vivir en viviendas unifamiliares con acceso conveniente y asequible a la carga doméstica. Al mismo tiempo, los cargadores públicos tienden a instalarse en áreas urbanas, donde las tasas de utilización probablemente sean más altas. A finales de 2023, la UE acordó en el reglamento de infraestructura de combustibles alternativos (AFIR), que exigirá cargadores rápidos públicos cada 60 km a lo largo de los principales corredores de transporte de la UE (Red Transeuropea de Transporte (TEN-T)). Esto garantizará que haya 1.3 kW de cargadores de acceso público disponibles para cada BEV registrado y otros de 0.8 kW para cada PHEV registrado. (European Commission, 2024a).

Figura 18. Puntos de carga para vehículos eléctricos en Europa



Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024).

El número global de puntos de carga públicos instalados aumentó un 40 % en 2023 en relación con 2022, y el crecimiento de los cargadores rápidos superó al de los más lentos.

En Europa, el *stock* de cargadores públicos para vehículos ligeros se proyecta que aumente hasta alrededor de 2.7 millones en 2035. En ambos escenarios, aproximadamente el 80 % del *stock* de cargadores públicos europeos se encuentra en la Unión Europea. Como se ha descrito Europa cuenta con una de las infraestructuras de carga de vehículos eléctricos más desarrolladas del mundo. A continuación, se muestra la cantidad de estaciones de carga por país. (European Commission, 2024b).

Tabla 10. Estaciones de carga de vehículos eléctricos en Alemania y Francia

País	Cantidad de estaciones de carga total	Estaciones de carga rápida
Alemania	90 000	10 000
Francia	50 000	8 000

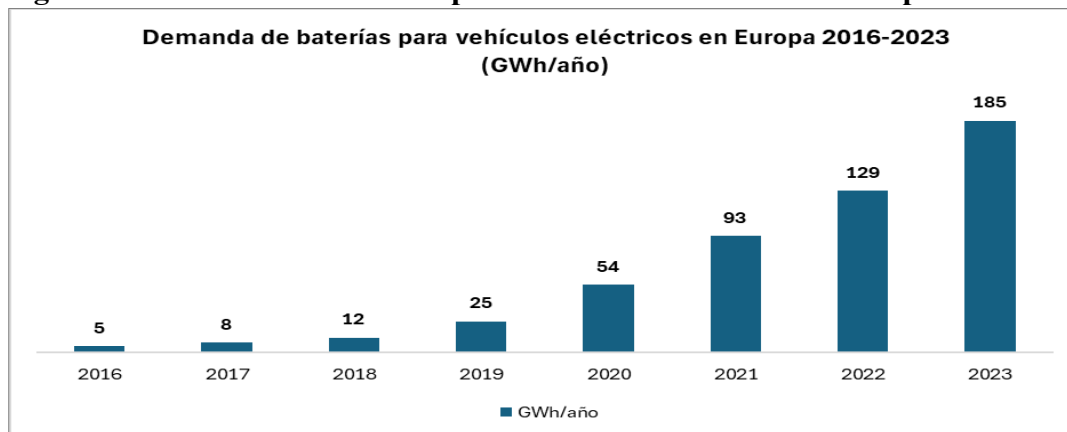
Fuente: European Commission (2024b).

8. Baterías para vehículos eléctricos

A nivel mundial, el 95 % del crecimiento en la demanda de baterías relacionadas con los vehículos eléctricos fue resultado de mayores ventas de EV, mientras que el 5 % provino de un mayor tamaño promedio de batería debido a la creciente participación de SUV dentro de las ventas de automóviles eléctricos.

Estados Unidos y Europa tienen el crecimiento más rápido entre los principales mercados, alcanzando más del 40 % interanual, seguidos de cerca por China con alrededor del 35 %. Europa ha llegado a 185 GWh en el año 2023. (IEA, 2024).

Figura 19. Demanda de baterías para vehículos eléctricos en Europa 2016-2023



Fuente: *Global EV Outlook 2024*. International Energy Agency (IEA, 2024).

La demanda de baterías para vehículos eléctricos crecerá cuatro veces y media para 2030, y casi siete veces para 2035 en comparación con 2023. Los automóviles siguen siendo el principal impulsor de esta demanda y representarán alrededor del 75 % en 2035 (IEA, 2024).

9. Políticas y legislación en Europa

Para cumplir los objetivos fijados a nivel mundial por el Acuerdo de París, el objetivo de la UE de reducir al menos un -55 % los gases de efecto invernadero para 2030 y de neutralidad climática para 2050, la Unión Europea (UE) necesita descarbonizar el sector del transporte.

9.1 Tratados y alianzas estratégicos dentro del sector

Los tratados y alianzas estratégicas que se dan dentro del sector tienen el objetivo de desarrollar tecnologías avanzadas, mejorar la cadena de suministro y optimizar la distribución.

- Plan Industrial del Pacto Verde

La aprobación del Plan Industrial del Pacto Verde tiene como principal objetivo el mejorar e impulsar la competitividad dentro de la industria europea de la producción de vehículos y/o fabricación de energías de cero emisiones en miras a cumplir el objetivo climático de Europa hacia el 2030.

- Aprobación de UE para circulación de solo autos libres de emisiones a partir del 2035

En febrero de 2023, el Parlamento Europeo realizó la aprobación de la ley que permitirá la circulación de solo autos que sean neutrales para el medioambiente a partir del 2035. Esto orientado hacia el objetivo que tiene la región de reducir las emisiones de carbono hacia el año 2030.

- Fusión de Volkswagen y Rivian en Alemania

Esta fusión tiene como objetivo la mejora del *software* de la empresa Volkswagen para sus vehículos eléctricos, tras diversos fracasos en la adaptación de esta tecnología para la gestión del sistema de los vehículos.

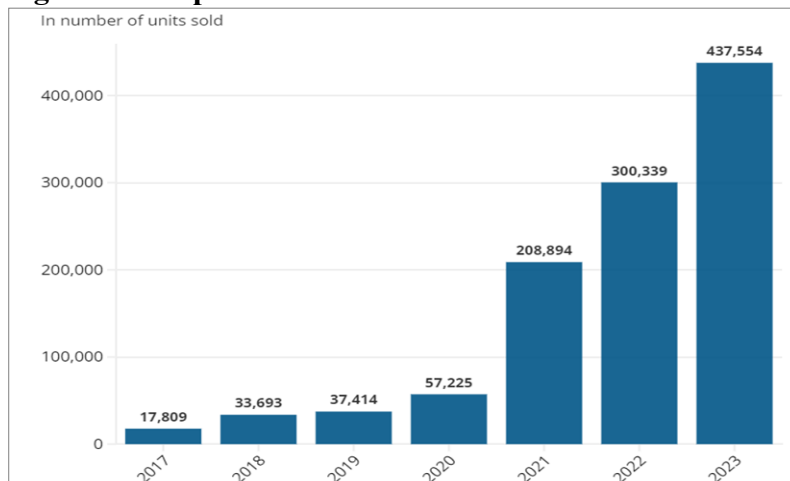
- Plan de cooperación entre Francia y Alemania

En el año 2019, se realizó un acuerdo entre Francia y Alemania para la fabricación de baterías de vehículos eléctricos. Esta alianza se debe a que se desea dejar de depender de China para la elaboración de los vehículos eléctricos y empezar a expandir más el mercado europeo en línea con la transición energética que se plantea en la UE.

9.2 Incremento de aranceles de vehículos eléctricos importados de China

Desde el 2020 hacia el 2023, se ha visualizado un incremento en las importaciones de vehículos eléctricos del 3.9 % al 25 %. Esto se debe, principalmente, a la gran diferencia de precios que existe entre los vehículos con origen chino versus otros del mercado. (Liboreiro, 2024a).

Figura 20. Importación de vehículos eléctricos de China a Europa



Fuente: Liboreiro (2024a).

Una investigación de la Comisión Europea identificó que existen subvenciones por parte del Estado chino involucradas en gran parte de la cadena de suministro de estos vehículos tanto en las empresas nacionales como en las extranjeras. Esto provocaba una “amenaza” económica al resto de los competidores del sector que podría originar pérdidas en la rentabilidad de sus negocios al ingresar a una “guerra” de precios, así como pone en peligro más de 12 millones de empleos.

Por ello, se ha anunciado que, a partir del mes de julio, se realice el cobro de aranceles adicionales de un 38 % para los vehículos eléctricos provenientes de China. Asimismo, se ha realizado una diferenciación considerando la empresa matriz, el volumen de producción actual,

así como la cantidad de subvenciones recibidas para el cálculo de aranceles de empresas en específico. Se debe considerar que este es un adicional al 10 % ya existente.

La introducción de esta medida será provisional hasta el mes de noviembre, en el cual, posterior a la votación por parte de los Estados miembros de la UE, se decidirá si se mantendrá esta medida (Liboreiro, 2024a).

10. Importaciones

Europa ha emergido como uno de los mercados más competitivos para los vehículos eléctricos (EV), mercado impulsado por políticas ambientales ambiciosas y una creciente demanda de tecnologías sostenibles. Bull Automotive, con producción en Estados Unidos, planea importar SUV eléctricos hacia Alemania y Francia, lo que implica desafíos relacionados con aranceles y regulaciones de la Unión Europea.

10.1 Costos estimados de importación

La decisión de importar vehículos eléctricos desde la fábrica en Estados Unidos y no desde la fábrica en China se debe a las medidas protectoras que está tomando la UE con el gigante asiático. Desde el 30 de octubre de 2024, la Unión Europea (UE) pone en vigencia las nuevas tasas de aranceles a los vehículos eléctricos importados desde China por un plazo de cinco años, que oscilan entre el 8 % y el 35 % adicionales al 10 % de arancel base, dependiendo del fabricante (Infobae, 2024).

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los costos de importación del vehículo eléctrico SUV de 2 filas de la empresa desde Estados Unidos y China hacia la UE, considerando los nuevos aranceles para las importaciones chinas:

Tabla 11. Simulación de costos de importación: EV SUV 2 filas versión básica

Concepto	EE. UU. (€)	China (€)
Costo base del vehículo	20 000	20 000
Arancel base 10 %	2 000	2 000
Arancel extra China (21.5 %) *		4 300
Flete marítimo por vehículo	2 500	2 014
Seguro de transporte (1 %)	200	200
Tasas portuarias y aduaneras	250	200
Homologación <i>Conformité Européenne</i> (CE, conformidad europea)	1 500	1 500
Documentación y pruebas de conformidad	750	750
Cumplimiento con normativas de baterías	300	300
IVA (19 % sobre costo + arancel + flete y seguro)	4 693	5 418
Total estimado	32 193	36 682

Fuente: Elaboración propia 2025.

11. Posibles impactos en la administración Trump 2025-2029

Con el regreso de Donald Trump a la presidencia de EE. UU., se espera un entorno comercial más proteccionista que impactará las exportaciones de vehículos eléctricos hacia la Unión Europea, incluyendo mercados clave como Francia y Alemania. Se cree que los impactos serán los siguientes:

- Aranceles y medidas de retorsión: Trump podría imponer aranceles adicionales a las exportaciones, y la UE podría responder con tarifas más altas sobre productos estadounidenses.
- Aumento de costos de importación: Los aranceles y otros costos aduaneros aumentarían el precio de los vehículos eléctricos importados, afectando la rentabilidad y forzando un posible incremento en los precios de venta.

12. Aranceles

La Unión Europea (UE) realizó la publicación del nuevo monto de pago de aranceles para la importación de vehículos eléctricos chinos. Este monto se debe considerar como un adicional al 10 % existente. Así, se tienen los siguientes montos adicionales (Comisión Europea, 2024):

Tabla 12. Aranceles para importación de vehículos chinos

Compañía	Origen	Tasa
BYD Group	China	17.0 %
Geely Group	China	18.8 %
SAIC Group	China (estatal)	35.3 %
Tesla (Shangai)	EE. UU.	7.8 %
Otras empresas que cooperaron	-	20.7 %
Otras compañías	-	35.3 %

Fuente: Liboreiro (2024b).

El cálculo de la tasa tuvo en consideración el país de origen de la empresa, así como si esta es privada o estatal considerando que existe una subvención por parte del Gobierno chino que reduce los costos de fabricación de los autos eléctricos en el país. Asimismo, se debe considerar si la empresa contribuyó en la investigación inicial realizada por la UE para identificar la raíz de la diferencia de precios entre los vehículos importados chinos y de otros orígenes.

Por ello, las otras empresas que cooperaron tendrán un arancel de 20.7 %; caso contrario sucede con el resto de compañías chinas que pagaran un arancel de 35.3 % igual a SAIC Group que es una empresa estatal que cuenta con subvenciones del Estado chino. Esta medida ha sido tomada con un tiempo de validez de cinco años.

13. Conclusiones

Luego del análisis del mercado realizado se concluye en lo siguiente:

- El mercado europeo se muestra como una alternativa de crecimiento para Bull Automotive Inc., teniendo en cuenta que la participación de la empresa en dicho mercado es del 42 %, pero está enfocada en vehículos de combustión e híbridos.
- El mercado europeo es un mercado en crecimiento y es ideal para que Bull Automotive Inc. ingrese con el vehículo eléctrico.
- En una primera instancia, la empresa ingresará al mercado alemán y al francés debido a que son los mayores mercados de la Unión Europea, tienen altas tasas de crecimiento y tienen desarrolladas grandes redes de infraestructura de cargadores para los vehículos eléctricos.
- El segmento del mercado a incursionar serán los vehículos eléctricos tipo SUV.
- El consumidor que se debe considerar será la población cuya edad estará en el rango entre 30 y 55 años debido a que es el segmento que está comprometido con la sostenibilidad y cuentan con la educación y recursos para la adquisición de los vehículos eléctricos.
- Como Bull Automotive Inc., hay que tener atención a dos variables que van de la mano con el desarrollo del vehículo eléctrico como son las estaciones de carga y las baterías.
- La legislación europea incentiva y es un gran aliado para el desarrollo de los vehículos eléctricos.
- Las personas que serían posibles compradores de vehículos eléctricos son consumidores con características descritas a continuación:

Tabla 13. Resumen

Segmento	Clasificación	Especificaciones
Geográfica	País	Personas viviendo Alemania y Francia.
Demográfica	Ingresos	Personas con ingresos promedio anuales de 100 000 euros.
	Edad	Entre 30 y 55 años
Psicográfica	Estilo de vida	Les importa el medio ambiente, amantes de la tecnología
	Clase social	Media aspiracional - alta
Conductual	Beneficios buscados	Tener las últimas tendencias del mercado, dar una imagen impresionante, gran diseño y estilo

Fuente: Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se presentarán los lineamientos que se espera tenga la empresa Bull Automotive al año 2029 para lograr sus objetivos mediante una estrategia competitiva de liderazgo en costeo.

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión al 2035

Bull Automotive aspira a liderar la evolución de la movilidad sostenible en Europa, transformando el sector automotriz a través de la comercialización de vehículos eléctricos que no solo garanticen altos niveles de calidad, rendimiento y seguridad, sino que también integren tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), conectividad avanzada y conducción automatizada. La empresa se perfila como un referente en la transición hacia un ecosistema de transporte con cero emisiones, accesible y eficiente. En adelante, su objetivo es ser reconocida como promotora de un cambio profundo en la forma de movilizarse, asegurando que sus vehículos respondan a las necesidades actuales y estén alineados con las demandas futuras del mercado.

1.2 Misión

Transformar la movilidad sostenible mediante la comercialización de automóviles eléctricos innovadores que establezcan nuevos parámetros en el sector automotriz. Nos enfocamos en brindar soluciones que no solo cumplan, sino que superen las regulaciones ambientales más estrictas, incorporando tecnologías de vanguardia para ofrecer una experiencia de conducción única. Nos proponemos minimizar el impacto ambiental a lo largo de toda nuestra cadena de suministro hasta la entrega final, priorizando el uso de materiales reciclables y fuentes de energía renovables. Bull Automotive colabora estrechamente con instituciones gubernamentales, ONG y comunidades para ampliar la red de carga eléctrica y facilitar el acceso generalizado a este tipo de vehículos en Europa. Asimismo, promovemos un ambiente laboral inclusivo y justo, donde se estimula la creatividad y se reconoce la contribución activa de cada integrante del equipo al logro de los objetivos organizacionales.

1.3 Valores

- **Innovación:** Nos mantenemos a la vanguardia adoptando soluciones tecnológicas que optimicen el rendimiento, la conectividad y la seguridad de los vehículos. Aunque no

fabricamos directamente, colaboramos con aliados estratégicos que nos permiten ofrecer propuestas innovadoras y sostenibles.

- **Sostenibilidad:** Tenemos un firme compromiso con el medio ambiente. Este enfoque se refleja a lo largo de toda la cadena de valor, utilizando insumos reciclables y procesos que minimizan el impacto ambiental.
- **Calidad:** Garantizamos que cada unidad comercializada cumpla con exigentes criterios técnicos y normativos.
- **Integridad:** Actuamos con ética y transparencia en todas nuestras relaciones comerciales.
- **Orientación al cliente:** Nos esforzamos por comprender y responder a las necesidades de nuestros clientes, no solo a través de productos innovadores, sino también mediante un servicio posventa eficiente que construya relaciones duraderas.
- **Responsabilidad social:** Estamos comprometidos con el desarrollo y bienestar de las comunidades donde operamos.

2. Objetivo general

Posicionar a Bull Automotive Inc. como una de las empresas referentes en la comercialización de vehículos eléctricos en Europa al 2029, proyectando una participación de mercado del 25 %. Para ello, se impulsará la integración constante de tecnologías que favorezcan la sostenibilidad y la eficiencia en todos los aspectos de la oferta, con énfasis en la disminución de emisiones contaminantes y el fortalecimiento de la infraestructura de soporte.

La propuesta contempla prácticas responsables en todas las etapas del proceso, desde la importación hasta el servicio posventa, priorizando la innovación y el impacto positivo en el entorno social y ambiental.

3. Objetivos estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad

- Incrementar la rentabilidad neta anual en aproximadamente 10 %, mediante una mayor eficiencia operativa, la implementación de metodologías como *Lean* y un control más riguroso de los costos, lo cual favorecerá un incremento en los márgenes comerciales.
- Elevar el retorno sobre la inversión hasta un 15 % por año, priorizando iniciativas estratégicas que maximicen la rentabilidad y se alineen con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

3.2 Objetivos de crecimiento

- Alcanzar una participación del 25 % en el mercado europeo para 2029, mediante la expansión de la red de ventas, el fortalecimiento del servicio al cliente y el posicionamiento en regiones estratégicas.
- Incorporar anualmente nuevos modelos de vehículos eléctricos, integrando tecnologías avanzadas que mejoren la eficiencia energética y conectividad, con el fin de responder a las nuevas exigencias del consumidor.
- Aumentar en un 20 % la adopción de soluciones tecnológicas innovadoras que eleven nuestra ventaja competitiva.
- Forjar alianzas clave con firmas tecnológicas y proveedores de energía limpia para acelerar la implementación de nuevas tecnologías y optimizar la red de carga eléctrica en Europa.

3.3 Objetivos de sostenibilidad

- Disminuir en un 30 % las emisiones de carbono en todas nuestras operaciones al 2029, mediante el uso de materiales reciclables, energías limpias y prácticas logísticas sostenibles en toda la cadena de valor.
- Mejorar la eficiencia energética de nuestros vehículos en un 15 %, a través de la incorporación de tecnologías de vanguardia que garanticen el cumplimiento de las normativas ambientales más estrictas.
- Desarrollar programas de sostenibilidad y equidad en las comunidades donde operamos, con el objetivo de que Bull Automotive impulse tanto el progreso económico como el bienestar ambiental y social.
- Fomentar un entorno laboral inclusivo y equitativo, que promueva la innovación y la creatividad, asegurando oportunidades de crecimiento profesional para todos los colaboradores, bajo condiciones laborales seguras y justas.

4. Estrategia competitiva

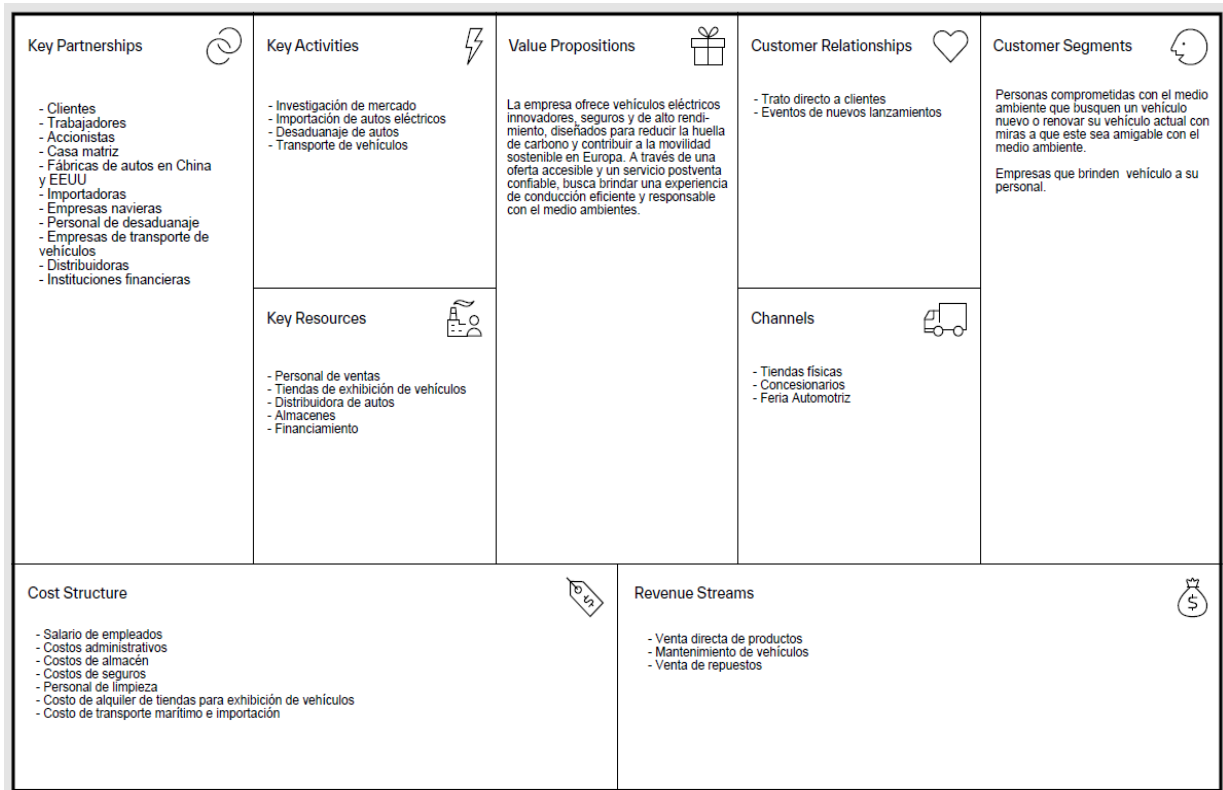
Para Bull Automotive, la estrategia competitiva se basará en el liderazgo en costos, enfocándose en ofrecer vehículos eléctricos accesibles a un público que valora la sostenibilidad y la eficiencia financiera. La meta en el mercado europeo es reducir los gastos logísticos, manteniendo precios competitivos sin afectar la calidad. Esta estrategia se ejecutará a través de

economías de escala, mejoras en la red de distribución, disminución de gastos operativos y transferencia de estos beneficios al consumidor final.

5. Modelo de negocio

5.1 Business Model Canvas

Figura 21. Business Model Canvas para Bull Automotive Inc.



Fuente: Elaboración propia 2025.

Respecto al *Business Model Canvas* del año 2023, los principales cambios son:

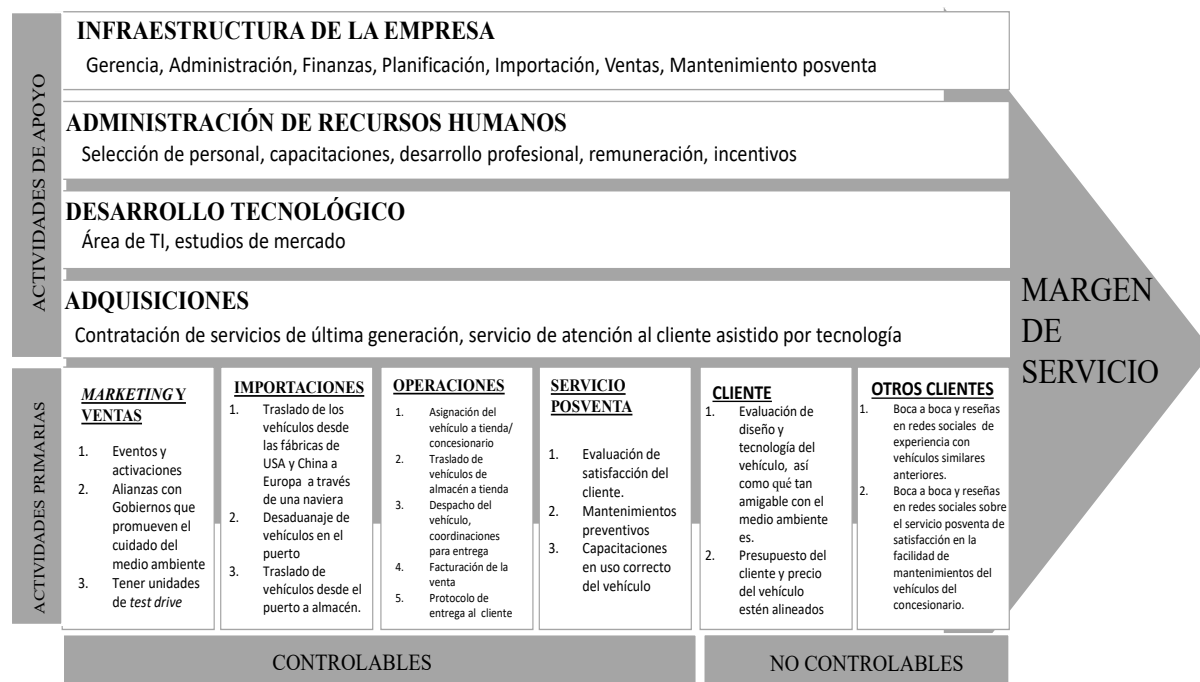
Tabla 14. Análisis del modelo *Business Model Canvas*

	<i>As Is</i>	<i>To Be</i>
Segmentación de mercado	+22 años No se cuenta con un ingreso promedio mínimo Usuario en búsqueda de un medio de transporte para uso en su vida cotidiana	30 – 55 años Ingreso promedio EUR 100K Usuario interesado en el impacto ambiental de su vehículo, en busca de una transición energética
Propuesta de valor	Innovación y tecnología asociado a la eficiencia del motor y capacidad de autonomía	Innovación y tecnología enfocada en introducir vehículos en el mercado que reduzcan la emisión y así reducir el impacto ambiental
Relación con el cliente	Orientado a la publicidad, atención posventa y la fidelización de los clientes	Orienta a la cercanía y acompañamiento en el proceso de compra del usuario para asegurar el nivel de servicio

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.2 Cadena de valor

Figura 22. Cadena de valor para Bull Automotive Inc.



Fuente: Elaboración propia 2025 aplicada a Bull Automotive

Con relación a la estructura de valor correspondiente al año 2023, detallada en el capítulo III, las principales diferencias son:

Tabla 15. Análisis de la cadena de valor

	<i>As Is</i>	<i>To Be</i>
Infraestructura de la empresa	Estructura orientada hacia la innovación, atención al cliente y mantener el liderazgo en el sector	Estructura orientada a encontrar eficiencias en los procesos y áreas, así como asegurar una excelencia en el servicio y experiencia del cliente
Administración de RR. HH.	Referenciado a los programas de capacitación y de retención del corporativo	Enfocado en el desarrollo profesional e implementación de un plan de retención y de incentivos
Desarrollo Tecnológico	Orientado a asegurar la calidad del producto final en base a los componentes y buscando el desarrollo tecnológico en estos	Orientado hacia la investigación de mercado para mantenerse a la vanguardia de las últimas tendencias y necesidad que tiene el usuario final
Adquisiciones	Orientado hacia mantener una relación estable con los proveedores que permita tener componentes de calidad y mantener el precio competitivo	Orientado hacia mantener relación estable con los proveedores y realizar la implementación de IA en la experiencia del usuario interno y externo
Marketing y Ventas	Enfocado en el <i>marketing</i> digital, en la atención del servicio al cliente y las opciones de financiamiento	Enfocado en mejorar la experiencia de compra del usuario y mantener alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i> del sector
Cliente	Orientado hacia la experiencia posventa del usuario	Orientado hacia captar la atención y percepción del público como vendedor de autos eléctricos que reducen el impacto ambiental

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.3 Análisis FODA

Por medio de análisis FODA se pueden identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el entorno interno y externo a la organización.

Tabla 16. Análisis FODA – Bull Automotive Inc.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Propuesta de venta directa y por medio de feria automotriz	D1	Menor experiencia en el mercado europeo de vehículos eléctricos
F2	Líderes en el mercado de vehículos a combustión e híbridos en Europa	D2	Tiempos prolongados para implementación de puntos de carga
F3	Recurso humano de I+D superior a otras empresas del sector	D3	Logística de operación centrada en EE. UU. y China
F4	Incremento de la inversión en I+D		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento de inversión pública y privada en el sector	A1	Alianzas estratégicas entre líderes del sector europeo
O2	Incremento de uso de autos eléctricos en Europa	A2	Fluctuaciones en precios de materias primas
O3	Público objetivo orientado hacia la compra de tecnología sostenible	A3	Regulaciones y marco normativos para puntos de carga
O4	Desarrollo de tecnología para optimizar carga de baterías y peso del vehículo	A4	Amplia oferta de modelos de vehículos en el continente
O5	Firma del Pacto Verde en Europa para una transición energética hacia 205		

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.4 Matriz FODA cruzado

Tabla 17. Matriz FODA cruzado – Bull Automotive Inc.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Propuesta de venta directa y por medio de feria automotriz	D1	Menor experiencia en el mercado europeo de vehículos eléctricos
		F2	Líderes en el mercado de vehículos a combustión e híbridos en Europa	D2	Tiempos prolongados para implementación de puntos de carga
		F3	Recurso humano de I+D superior a otras empresas del sector	D3	Logística de operación centrada en EEUU y China
		F4	Incremento de inversión en I+D		
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Incremento de inversión pública y privada en el sector	F3 - O4	Desarrollo de alianzas estratégicas para desarrollo de innovación en toda la cadena de suministro	D1 - O2 - O3	Posicionamiento de marca en el sector por medio de exposiciones de nuevos modelos
O2	Incremento de uso de autos eléctricos en Europa	F1 - O2 - O3	Posicionamiento de marca por medio de participación en ferias de innovación y tecnología	D2 - O1 - O5	Diversificación de ubicación de puntos de cargas en zonas públicas (masificación)
O3	Público objetivo orientado hacia la compra de tecnología sostenible	F2 - O1	Integración de zona de atención al cliente orientada hacia uso real (demo)	D3 - O4	Descentralización de servicios post venta en principales ciudades de Francia y Alemania
O4	Desarrollo de tecnología para optimizar carga de baterías y peso del vehículo	F4 - O5	Ampliación de equipo de I+D para acelerar desarrollo de nuevos modelos		
O5	Firma del Pacto Verde en Europa para una transición energética hacia 2050				
AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Alianzas estratégicas entre líderes del sector europeo	F1 - F2 - A1	Excelencia en atención al cliente y servicio post venta para diferenciación	D1 - A1 - A4	Inversión en marketing y publicidad por medio de diferentes canales
A2	Fluctuaciones en precios de materias primas	F2 - A3	Participación y promoción de energía sostenible acorde a marco normativo	D2 - A3	Promoción de uso e instalación de puntos de carga en zonas públicas
A3	Regulaciones y marco normativos para puntos de carga	F3 - A4	Diseño de autos atractivos y asequibles englobado en calidad e innovación	D3 - A2	Integración de servicio de mantenimiento por garantía
A4	Amplia oferta de modelos de vehículos en el continente	F4 - A2	Promoción de uso óptimo de energía en baterías orientado a sostenibilidad		

Fuente: Elaboración propia 2025.

El análisis cruzado FODA destaca la relevancia de capitalizar las principales fortalezas de la empresa para avanzar en el objetivo de crecimiento dentro del mercado de vehículos eléctricos. Las estrategias FO están orientadas a promover la sostenibilidad y la innovación mediante alianzas estratégicas que se integren en cada etapa de la cadena de suministro (F3 – O4), permitiendo así el avance tecnológico y la mejora continua de los procesos.

Asimismo, se plantea fortalecer el posicionamiento de la marca participando en ferias de sostenibilidad e innovación (F1 – O2 – O3), con el fin de reforzar su imagen en el mercado y atraer consumidores comprometidos con el medio ambiente. Finalmente, se contempla optimizar la experiencia del cliente mediante espacios de atención personalizada (F2 – O1), brindando información clara y facilitando su decisión de compra.

Otro aspecto clave será la ampliación y consolidación del equipo de I+D (F4 – O5) para acelerar el desarrollo de nuevos modelos de vehículos aprovechando la tendencia de sostenibilidad que está generando la firma del Pacto Verde Europeo, así como el crecimiento de la inversión pública y privada relacionado a la transición energética a vehículos eléctricos. Esto alineado con el trabajo en asociación de entidades públicas y privadas permitirá que la empresa consolide su presencia en el sector, así como posea una mayor agilidad de respuesta antes las exigencias del mercado y las regulaciones ambientales vigentes.

El FODA cruzado también plantea iniciativas a reducir las debilidades (DO) tales como mejorar la logística y descentralizar los servicios posventa en las ciudades claves de Europa. También, las estrategias FA buscan generar una diferenciación de la compañía por medio de una excelencia en el servicio al cliente y el alineamiento de su propuesta de valor con el cumplimiento de la normativa ambiental. Por otro lado, las estrategias DA se orientan a contrarrestar las amenazas como el incremental de la oferta por medio del cambio estratégico del *marketing* asociado al producto, así como acompañar ello con la promoción de generar una mayor infraestructura de carga para poder abastecer en su totalidad al incremental de los usuarios. En conjunto todas las estrategias anteriormente expuestas ayudaran a fortalecer la competitividad de la empresa, así como garantizas el crecimiento objetivo que se tiene en el mercado europeo de venta de autos eléctricos.

6. Selección de la estrategia alineada a los objetivos estratégicos

La estrategia de Bull Automotive Inc. en su incursión en el mercado europeo de autos eléctricos se centrará en posicionarse como una empresa con estructura de costos eficiente, priorizando la disminución de gastos operativos y logísticos para ofrecer precios atractivos sin afectar la

sostenibilidad financiera del negocio. El eje de esta estrategia será optimizar los procesos internos y lograr un alto nivel de eficiencia en cada etapa operativa, a través de las siguientes acciones:

- Optimización de la cadena de suministro y logística, también una eficiente gestión de concesionarios utilizando como herramienta principal la IA.
- Uso de transporte multimodal (marítimo, terrestre, etc.) para reducir costos de envío de los vehículos.
- Estrategias de venta directa, *on-line* con la finalidad de reducir los costos relacionados con tiendas físicas y mejorar la experiencia del cliente.
- Uso de tecnología para optimizar operaciones, tales como sistemas de gestión de inventario y logística, los cuales serán potencializados con el uso de la IA.
- Utilizar analítica de datos e IA para estudiar el comportamiento adquisitivo de clientes y adaptar las ofertas y promociones.
- Establecer alianzas con centros de mantenimiento de vehículos eléctricos para garantizar un servicio posventa.
- Establecer alianzas con bancos o instituciones financieras para ofrecer financiamiento más barato y con mejores condiciones a los compradores de autos eléctricos.
- Establecer un *marketing* efectivo como anuncios en redes sociales, *marketing* de *influencers* que permitan llegar a una audiencia más amplia.
- Expansión geográfica controlada iniciando por las principales ciudades de Alemania y Francia.

7. Estrategia de crecimiento

Dado que la compañía se dedica a la comercialización y no a la fabricación de vehículos eléctricos, su estrategia de crecimiento se orientará hacia una mayor penetración en los mercados de Alemania y Francia, impulsando el incremento en sus ventas.

Para ello, se implementará una estrategia intensiva en *marketing* destinada a fortalecer la presencia de marca, mejorar su posicionamiento y facilitar el acceso de los clientes a la oferta de vehículos eléctricos, mediante alianzas estratégicas con talleres y centros de carga que optimicen el servicio posventa.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En Bull Automotive, la planificación funcional cumple un rol clave para coordinar los esfuerzos de la organización con la meta principal de consolidarse como referente en la industria de vehículos eléctricos. Los planes funcionales aseguran que cada área contribuya al logro de objetivos concretos. En este capítulo, se detallan dichas estrategias con un enfoque específico en el mercado europeo, particularmente en Alemania y Francia.

1. Plan funcional de *Marketing*

Este plan tiene como objetivo fundamental consolidar la presencia en el mercado de SUV eléctricos en Alemania y Francia, con un enfoque en las ciudades de Berlín, Hamburgo, Múnich, París, Lyon y Marsella. En estas áreas, existe una creciente demanda de vehículos eléctricos impulsada tanto por políticas ambientales como por un cambio en la preferencia del consumidor hacia soluciones más sostenibles. Siendo una empresa de importación de vehículos, lo que corresponde a una empresa de servicios es enfocarse en la atención al cliente, importación, posicionamiento de los vehículos y servicio posventa.

Tabla 18. Objetivos de *Marketing* – Bull Automotive Inc.

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Crecimiento de cuota de mercado del 25 % en ciudades claves como Berlín, Hamburgo, Múnich, etc. para el año 2029	Posicionar a la marca como líder logrando un reconocimiento de marca +80 % y una percepción positiva en sostenibilidad, innovación y confiabilidad +90 % hacia el año 2029	Lograr que el 25 % de la venta automotriz nueva y anual en las principales ciudades de Francia y Alemania corresponda a vehículos eléctricos de Bull Automotive
Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave
Crecimiento agresivo de +25 % en segmento demográfico 30- 50 años	Incrementar <i>awareness</i> espontaneo del 40 % al 80 % en principales ciudades de Alemania y Francia	Incrementar ventas anuales de vehículos en +20 % anual para alcanzar <i>market share</i> (MS) +25 % hacia 2029
Incremento promedio anual de +10 % MS hacia 2029	Incrementar tasa de participación en redes sociales +10 % promedio por publicación de manera anual hasta 2029	Concientizar a 80 % de residentes locales de principales ciudades beneficios de vehículos eléctricos
Instalación de +300 puntos de carga para ampliar accesibilidad	Organizar 10 eventos anuales centrados en sostenibilidad, innovación y migración energética	Lograr 50 % de compras financiadas para adquisición del vehículo con cuotas adaptadas al ingreso del usuario
Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas
Oferta agresiva con financiamiento preferencial para primeros compradores de cada ciudad	Implementación de estrategias de <i>marketing</i> en motores de búsqueda y publicidad en redes sociales para captación de nuevo público	Implementación de programa de recompra para transición de autos de combustión a vehículos eléctricos

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Implementación de sistema de recompensas para puntos de ventas	Colaboraciones con principales ONG y gobiernos locales para reforzar imagen de sostenibilidad	Creación de simuladores para mostrar ahorro a largo plazo a usuarios e impacto ambiental
Lanzamiento de campañas digitales hiperlocalizadas para resaltar beneficio económico, ecológico y diseño de producto	Patrocinio en principales eventos automotriz e innovación	Implementación de <i>test drive</i> dentro de oferta para nuevos usuarios en punto de venta
Comunicación de servicio posventa incluida en oferta (mantenimiento, servicio tecnológico especializado, etc.).	Lanzamiento de informe de sostenibilidad anual de la compañía para comunicar esfuerzos hacia la neutralidad en el 2029	Colaboración con bancos y <i>fintech</i> para ofrecer planes de financiamiento con cuotas mensuales competitivas

Fuente: Elaboración propia 2025.

1.1 Alineamiento de los objetivos de *Marketing* a los objetivos estratégicos

El éxito de Bull Automotive se sustenta en una articulación coherente entre las metas del área de *Marketing* y los lineamientos estratégicos generales de la organización. A continuación, se detalla cómo el plan de *Marketing* se encuentra alineado con dichos objetivos corporativos.

- Alineación con la expansión de la cuota de mercado

Uno de los objetivos estratégicos clave de Bull Automotive es alcanzar una cuota del 25 % del mercado europeo de vehículos eléctricos para 2029. Esto se refleja directamente en el plan de *Marketing*, que tiene como meta obtener una participación del 10 % en las ciudades clave de Berlín, Hamburgo, Múnich, París, Lyon y Marsella en el mismo período (IEA, 2024; McKinsey, 2023). Estas ciudades han sido seleccionadas estratégicamente debido a su alta tasa de adopción de autos eléctricos y la infraestructura de recarga bien desarrollada.

Por ejemplo, en Alemania, las ventas de vehículos eléctricos fueron el 18 % de las ventas de automóviles nuevos en 2023, mientras que en Francia este número alcanzó el 25 % (IEA, 2024). El plan de *marketing* se apoya en estos datos para dirigir los esfuerzos promocionales hacia los segmentos de consumidores más proclives a adoptar los SUV eléctricos de la empresa.

- Alineación con la innovación tecnológica y la sostenibilidad

Bull Automotive tiene como meta estratégica liderar en innovación tecnológica y sostenibilidad. Este compromiso se refleja en las acciones de *marketing* enfocadas en sensibilizar sobre la transición energética y la neutralización de emisiones de carbono. Además, la colaboración con ONG y autoridades locales para fomentar la adquisición de vehículos eléctricos responde tanto a los intereses de la empresa como a las regulaciones

europeas. En particular, la promoción de estos vehículos se considera un pilar fundamental en este proceso, y las estrategias de *marketing* de la empresa destacan cómo los productos de Bull Automotive se alinean con los objetivos sostenibles a nivel global.

Según una encuesta reciente, el 80 % de los consumidores europeos valora el impacto ambiental al elegir un auto. Bull Automotive capitaliza esta tendencia posicionándose como una marca que no solo impulsa la innovación, sino que también mantiene un firme compromiso con la disminución de su huella de carbono (McKinsey, 2024).

- Alineación con impulsar la adopción de vehículos eléctricos

Un objetivo clave de Bull Automotive es generar valor sostenible, no solo a través de la comercialización, sino también promoviendo el uso de vehículos eléctricos con enfoque en la neutralidad de carbono. Para ello, el plan de *Marketing* incorporará programas de recompra dirigidos a usuarios de autos a combustión, facilitando su transición hacia modelos eléctricos.

También se contemplan alianzas con entidades financieras y tecnológicas para ofrecer opciones de financiamiento adaptadas a cada perfil de cliente. Con el fin de mejorar la experiencia del usuario durante el proceso de compra, se prioriza un enfoque centrado en su satisfacción. Las acciones de *marketing* incluirán pruebas de manejo en ciudades estratégicas, permitiendo que los consumidores vivan directamente la tecnología y el confort de los SUV.

Asimismo, se resalta la infraestructura de soporte posventa disponible en Alemania y Francia —como repuestos y mantenimientos—, lo cual fortalece la fidelización del cliente y la percepción positiva hacia la marca.

1.2 Estrategia de *marketing*

De acuerdo con la Federación Europea de Transporte y Medio Ambiente (2022), para alcanzar la meta de cero emisiones en 2050 es fundamental fomentar el uso de vehículos eléctricos en Europa. Diversos estudios señalan que estos, al funcionar con energía promedio, pueden reducir más de 30 toneladas de CO₂ a lo largo de su ciclo de vida. En condiciones de mayor uso, esa cifra podría llegar a 85 toneladas menos frente a los vehículos tradicionales.

Con base en la proyección de emisiones, se propone una estrategia de *marketing* enfocada en aumentar la participación de mercado, fortalecer el posicionamiento de la marca y promover activamente la adopción de automóviles eléctricos.

- Propuesta de valor

La propuesta de valor debe permitir a la compañía diferenciarse del resto de competidores. En ese sentido, esta gira en torno a la sostenibilidad, innovación y accesibilidad. Por ello, se ofrece excelencia y calidad en el servicio en toda la ruta de experiencia del cliente desde la compra hasta el servicio posventa. El plan de *Marketing* se encuentra enfocado en ofrecer *test drives* a los usuarios en punto de venta, así como ofrecer diversas opciones de financiamiento e incluso de recompra en caso de ser un usuario de vehículo de combustión. Respecto al servicio posventa, este se encuentra principalmente orientado hacia el servicio técnico, mantenimiento, venta de repuestos, asistencia *on-line*, etc.

1.3 Estrategia de posicionamiento

Esta estrategia tiene como objetivo diferenciarnos no solo por la calidad de nuestros productos, sino también por el valor añadido que ofrecemos a nuestros consumidores: innovación tecnológica, sostenibilidad, y accesibilidad. Este posicionamiento está diseñado para alinearse con las expectativas cambiantes de los consumidores en Alemania y Francia, quienes buscan marcas que estén comprometidas con el medio ambiente y la tecnología de punta.

- Innovación tecnológica y liderazgo en calidad

Queremos que Bull Automotive sea percibida como una marca que no solo cumple, sino que sobrepasa las proyecciones en términos de tecnología. En las ciudades clave de Alemania y Francia, donde la demanda de vehículos eléctricos sigue aumentando, la diferenciación tecnológica será un aspecto esencial.

- Cuidado del medio ambiente como diferenciador clave

El *marketing* de la empresa destacará el cumplimiento de nuestros vehículos con las normativas europeas, como el Pacto Verde Europeo. Este compromiso no solo incluye la producción y distribución de los SUV eléctricos de la empresa, sino también la infraestructura necesaria para su operación, como estaciones de carga rápida. A través de nuestras campañas, comunicamos cómo nuestros vehículos contribuyen a un futuro más limpio, lo que refuerza nuestra imagen de marca ecológica y responsable. Esto se verá reflejado también en la implementación del reporte de sostenibilidad que lanzará la compañía anualmente donde comunicará sus esfuerzos para contribuir en el objetivo de neutralidad.

- Accesibilidad y competitividad en el mercado de lujo

Aunque Bull Automotive ofrece SUV eléctricos con tecnología de última generación, su posicionamiento busca hacerlos accesibles a una amplia base de consumidores en el segmento premium. Además, el enfoque en ciudades como Berlín, Hamburgo, Múnich, París, Lyon y Marsella responde a la necesidad de estar presentes en áreas con consumidores de alto poder adquisitivo que buscan vehículos eléctricos que combinen lujo, tecnología y cuidado del medio ambiente. El plan de *Marketing* incluye una oferta agresiva no solo para usuarios interesados en autos eléctricos sino también para impulsar la transición energética de usuarios de vehículos de combustión.

1.4 Estrategia de segmentación

Acorde a la analítica de mercado, se identifica el potencial de ventas del mercado de autos eléctricos SUV en Europa debido a la decisión tomada por la UE de reducir las emisiones. Esto se encuentra incluido en el Pacto Verde aprobado por el Parlamento en donde se tiene como objetivo hacia el 2035 que los autos en circulación sean libres de emisiones.

Por ello, la estrategia de *marketing* será segmentada bajo los siguientes conceptos:

- Geográfico: El negocio buscará impulsar sus ventas en los países de Francia y Alemania, debido al crecimiento incremento de compra de autos eléctricos en sus ciudades. En ese sentido, las ciudades de enfoque serán Berlín, Hamburgo, Múnich, París, Lyon y Marsella debido al incremento en la tasa de compra de estos vehículos, así como se ha observado un incremento en instalaciones de estaciones de carga como es el caso de Berlín que cuenta con más de 2000 puntos de carga ampliando cada vez más su infraestructura. Asimismo, en el caso de Francia, la ciudad cuenta con más de 2,200 puntos de carga habilitados tanto para locales y extranjeros en ubicaciones estratégicas como estacionamientos, vía pública y oficinas de trabajo (LTH, s.f.).
- Demográfico: Los clientes potenciales se encuentran en el rango de edad entre 30 y 50 años siendo el segmento más grande del mercado. Respecto al ingreso del público objetivo, este debe ser superior a los 100 000 euros anuales considerando que ellos cuentan con el poder adquisitivo suficiente necesario para invertir en este tipo de tecnología.
- Conductual: El público objetivo muestra una fuerte conciencia ambiental y preferencia por soluciones tecnológicas, por lo que la sostenibilidad representa un elemento clave en su elección de compra. Esto los impulsa a optar por productos que garanticen eficiencia energética y una menor huella de carbono durante su uso. Además, este grupo

prioriza decisiones que aseguren eficiencia económica a largo plazo, entendiendo que, si bien la inversión inicial puede ser elevada, con el tiempo se traducirá en menores gastos de mantenimiento y combustible.

1.5 *Marketing mix*

Alineado a la estrategia de *marketing*, se tiene la propuesta de *marketing mix* que permitirá a la compañía posicionar su producto en el mercado y alcanzar los objetivos planteados.

- Estrategia de producto

Considerando que los productos a vender son vehículos livianos SUV, este modelo es conocido por ser espacioso en el interior, su facilidad de conducción y la seguridad que transmite su diseño y características. En la actualidad, el 50 % de la venta de autos en Europa son de este modelo por lo que las barreras de entrada en el mercado serán neutralizadas.

Sin embargo, debido a la cantidad de vehículos de este tipo en el mercado, se buscará no solo destacar el producto por su eficiencia sino también por la innovación en su diseño y versatilidad. El vehículo contará con las siguientes características.

- Versatilidad: Cuenta con componentes de plástico como polipropileno expandido y poliestireno expandido que permiten reducir el peso del vehículo y lo hacen más manejable en rutas con obstáculos.
 - Seguridad: El uso de componentes EPP en el asiento ayuda a absorber los impactos, así como regresa a su forma original ayudando a proteger al usuario de lesiones.
 - Reducción de sonido: contiene válvulas, engranajes y ventiladores se reducen los ruidos y vibraciones emitidos por un vehículo convencional reduciendo la contaminación acústica y generando mayor comodidad en el usuario.
 - Autonomía: Al usar baterías de litio, se busca brindar la autonomía de hasta 560 km.
 - Desarrollo IA: El vehículo cuenta con un sistema IA que permite alertas de cambio de carril, así como un sistema integrado de seguridad de pre-colisión.
 - Estrategia de precio.

Siendo el producto seleccionado vehículos livianos SUV, se van a presentar las versiones de 2 filas de asientos y de 3 filas de asientos; en sus versiones básicas y *full*. Los precios de lanzamiento de estos modelos al mercado europeo serán atractivos para el consumidor para

buscar lograr una penetración del mercado, la variación del precio entre el modelo de 2 filas de asientos y el modelo de 3 filas de asiento es de 20 % y la variación de precio entre las versiones básicas a la versión full en ambos casos será 15 %.

Dado que el precio promedio de los SUV eléctricos en Europa es de € 57 000, con el fin de facilitar la penetración en el mercado se ofrecerá un valor inferior al estándar. En ese sentido, el monto destinado a los concesionarios será un 12 % menor respecto al destinado al público general, aunque esta condición podrá ajustarse en función del volumen de compra acordado con cada distribuidor.

En la tabla siguiente se detallan los valores base en euros, los cuales pueden variar según el país por conceptos como desaduanaje y costos de envío, que se sumarán al precio final del vehículo.

Tabla 19. Precios de venta base de vehículos eléctricos – Bull Automotive Inc.

	Versión básica	Versión full
2 filas de asiento	40 000 €	46 000 €
3 filas de asiento	48 000 €	55 200 €

Fuente: Elaboración propia 2025 basada en información histórica de Bull Automotive.

- Estrategia de plaza

Enfocado a como el producto llega al cliente e incluyendo la distribución física y digital, se considera lo siguiente:

- Canales de distribución: Tiendas propias, concesionarios y participación en feria automotriz de principales ciudades de Alemania y Francia. Respecto al proceso de compra *on-line*, se realizará la venta directa dando la opción al cliente de escoger un punto de venta y/o concesionario para su recojo. También se ambientaron showrooms para experiencia del consumidor dentro de las ferias y el *test drive*.
- Estrategia de proximidad: Impulso de creación de puntos de carga en lugares estratégicos como centros comerciales, autopistas, áreas residenciales, etc.
- Estrategia de promoción

La estrategia promocional está orientada a comunicar de forma efectiva nuestra propuesta al público objetivo. En el caso de los SUV eléctricos, se dirige a consumidores con alto poder adquisitivo que valoran una experiencia de conducción moderna y tecnológica, y que muestran un fuerte interés por la protección del medio ambiente.

Sobre la base de ello, se determinó que la promoción destacará los atributos del vehículo, en especial sus avances tecnológicos y su impacto ambiental positivo. También se hará énfasis en

que los vehículos eléctricos están alineados con políticas sostenibles como el “Pacto Verde” en Europa, al utilizar energías renovables sin sacrificar diseño ni innovación, ofreciendo así una experiencia integral al conductor.

La difusión de estos beneficios se realizará a través de acciones de *marketing* directo por los canales que se detallan a continuación:

- **Página web**

Se tendrá una página donde haya información detallada de nuestros vehículos, nuestras promociones, *stock* disponible por país, así como también la opción de contacto directo con un asesor para despejar dudas al respecto si las hubiera.

- **Correo electrónico**

Se enviarán *e-mails* a clientes potenciales que a través de la página web de la empresa o en eventos hayan solicitado información de nuestros vehículos, en ellos se enviarán promociones e información de los vehículos.

- **Redes sociales**

La empresa estará presente en las plataformas de Facebook, Instagram y tiktok, donde se publicará contenido de los autos y sus cualidades, así como *reels*, fotos y otros contenidos atractivos que generen interacción e intención de compra con los usuarios. A través del contenido de las redes sociales también se podrá hacer videos o *flyers* donde se habla de temas particulares como, por ejemplo, cómo funciona la batería, su rendimiento, etc. Además, se buscará que *influencers* puedan generar contenido sobre nuestra tecnología, así como también comunicar a través de sus redes sociales cuando tenemos ofertas especiales o promociones.

- **Motores de búsqueda**

Se utilizará Google Ads, como herramienta de publicidad para que cuando una persona busque vehículos eléctricos en Europa le aparezcan resultados los autos de la empresa.

En el caso de *marketing* indirecto será en eventos de autos, donde se buscará que estén exhibidos los vehículos y las personas puedan observar sus características, y probar en dichos eventos mediante unidades de *test drive* la calidad de ellos.

Se tendrá una página donde haya información detallada de los vehículos de la empresa, sus promociones, *stock* disponible por país, así como también la opción de contacto directo con un

asesor para despejar dudas al respecto si las hubiera.

- Estrategia de personal

Bull Automotive iniciará la difusión de su marca y el modelo ofrecido centrándose en la calidad de servicio que ofrece buscando la satisfacción del cliente. En ese sentido, se tomarán las siguientes acciones:

- Contratación: Se buscará y contratará personal que se identifiquen con la marca y con el servicio que busca brindar Bull Automotive.
- Atención al cliente: La interacción con el cliente se realizará a través del contacto directo, encuestas, chats, monitoreo constante e implementación de un *call center* para conocer y satisfacer sus necesidades.
- Estructura del equipo: Para el ingreso al mercado europeo se fortalecerá al equipo de *Marketing* y Ventas, con la contratación de un Jefe de Publicidad y Relaciones Públicas de origen local para cada país.

- Estrategia de proceso

La estrategia de proceso se centrará en la gestión adecuada de la experiencia del cliente para ello se tomarán las siguientes acciones:

- Automatizar procesos: Crear una base de datos sobre preferencias de autos, problemas comunes, nuevas necesidades, etc. para adelantarse a las necesidades del cliente.
- Análisis de data: Se harán reportes de seguimiento del mercado, su evolución y los nuevos modelos a ingresar al mercado. Asimismo, se revisará de manera frecuente el cumplir de los objetivos planteados por la empresa en base a un planteamiento bajo la metodología *objective key results* (OKR).
- Control: Se implementará un área de control de calidad que permita hacer un seguimiento y control del servicio del cliente.

- Estrategia de presentación

Se realizarán campañas de *marketing*, buscando resaltar las bondades del vehículo eléctrico y las diferencias con otras marcas, resaltando la experiencia de la marca y los precios competitivos ofrecidos.

- *Showrooms*: Experiencia del cliente *in situ* del cliente en el manejo del auto y apreciación de sus principales características.

- Presentación del producto: Por medios televisivos, redes sociales, página web, *e-mailing*, publicidad en puntos de carga, etc.

1.6 Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto se encuentra orientado a obtener un mayor posicionamiento de la marca en los primeros años mediante una propuesta de marketing más potente y proyectándose a tener un marketing orgánico hacia el 2028 como resultado de la consolidación de la marca en el mercado.

Tabla 20. Presupuesto de *Marketing* – Bull Automotive Inc.

Gastos de <i>Marketing</i>	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Marketing</i> directo	1 600 000	1 500 000	1 500 000	1 000 000	800 000
Eventos <i>test drive</i>	250 000	250 000	200 000	180 000	180 000
Campañas publicitarias	1 200 000	1 200 000	1 000 000	800 000	500 000
Eventos / Ferias automotriz	300 000	200 000	200 000	150 000	150 000
<i>Marketing</i> indirecto	550 000	550 000	500 000	500 000	350 000
Auspicios	60 000	55 000	50 000	50 000	50 000
Plataforma digital de ventas y redes sociales	5 000	5 000	4 500	4 000	4 000
Sorteos	200 000	150 000	100 000	100 000	100 000
Total gastos de <i>Marketing</i>	4 265 000	3 960 000	3 604 500	2 854 000	2 134 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

El presupuesto incluye los siguientes conceptos:

- *Marketing* directo: *E-mailing*, campaña en redes sociales y uso de motores de búsqueda.
- Eventos *test drive*: Asociado al fortalecimiento de la experiencia y la marca del cliente.
- Campañas publicitarias: Publicidad requerida para el lanzamiento de producto y su comunicación masiva.
- *Marketing* indirecto: *Marketing* de contenido (blogs, videos tutoriales), relaciones públicas (cobertura mediática para impulsar visibilidad de la marca), proyectos comunitarios o ecológicos documentados.
- Sorteos: Relacionado con la fidelización de los clientes, se realizará sorteos de paquetes de servicio técnico, mantenimiento o repuestos.

2. Plan funcional de Operaciones

Siendo Bull Automotive en la sede Europa una empresa de servicios importadora de autos de su fábrica de Estados Unidos para ser distribuidos en Alemania y Francia, el presente plan debe cumplir con normas y altos objetivos de calidad en los procesos que garanticen tener siempre la mercadería en tiempos establecidos.

2.1 Objetivos

A continuación, se detallan los *objective key results* (OKR) propuestos para el periodo 2024-2029.

Tabla 21. Objetivos de Operaciones – Bull Automotive Inc.

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Asegurar la capacidad de almacenes al 80 % para abastecer la demanda estimada de Francia y Alemania en un año.	Optimizar el área de Importaciones para reducir los tiempos de importación en un 20 % en los próximos 6 meses.	Implementación de puntos de venta directo incrementando MS +10%	Implementación de talleres de mantenimiento y servicio posventa mantenimiento nivel de servicio del 95 %.
Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave
Demanda satisfecha. No tener retrasos en entregas de carros vendidos. Mejorar la rentabilidad. Siempre tener unidades disponibles para exhibición y <i>test drive</i> .	Vehículos lleguen en los tiempos establecidos al destino. Mejorar la rentabilidad. No tener problemas de desaduanaje.	Incremento de MS en el corto plazo de +10%. Diversificación de la demanda en punto físico. Fortalecimiento de marca, tasa de asistencia a eventos.	Resultados de encuestas <i>net promote score</i> (NPS) para medir satisfacción de clientes y potencial de recomendación de la marca.
Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas
Estimación de la demanda automatizada para conocer la cantidad de unidades requeridas. Sistema interconectado con las tiendas, almacenes y concesionarios para saber el <i>stock</i> por país e iniciar pedidos y reposiciones.	Implementación de metodología de mejora de procesos. Mantener buenas relaciones con las navieras. Tener documentación requerida para la importación en regla.	Implementación de mapa interactivo para ubicación de puntos de venta. Diversificación de la oferta de manera presencial y digital. Exhibiciones y eventos de experiencia real para el usuario.	Activación de centros de servicio (talleres) para servicio de mantenimiento. Servicio digital para consultas del usuario. Implementación de actualizaciones de <i>software</i> para sistema integrado con IA.

Fuente: Elaboración propia 2025.

2.2 Alineación de objetivos

Tomando en cuenta que en Europa no se cuenta con fábricas de producción de los vehículos de la empresa, sino que se importan desde su fábrica de Estados Unidos, se busca tener un impecable proceso de importación para tener siempre abastecidas las tiendas de Bull Automotive en Europa. A continuación, se plantean a detalle las iniciativas propuestas para alcanzar los objetivos del presente plan.

- Objetivo 1

- Proyección de la demanda automatizada para conocer la cantidad de unidades requeridas.

La proyección de la demanda normalmente es decisión que toma el área de Ventas basado en su experiencia, sin embargo, toma mucho tiempo e incertidumbre para el área de Ventas tomar estas decisiones constantemente para realizar los pedidos de los carros, por ejemplo, los colores y cantidad según las preferencias del cliente.

Lo que se busca es invertir en IA para realizar la proyección de la demanda, de forma que el área de Ventas tenga mayor tiempo para otras actividades, y el área de Importaciones tenga información más precisa de los pedidos a realizar a las fábricas, de manera que en almacenes y tiendas se tenga siempre el *stock* necesario para satisfacer la demanda.

Con esta iniciativa, lo que se busca es reducir el ratio de costo por falta de *stock* respecto a las ventas.

Tabla 22. Ratio por falta de *stock* – Bull Automotive Inc.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ratio por falta de <i>stock</i>	-0.25%	-0.18%	-0.10%	-0.05%	-0.02%

Fuente: Elaboración propia 2025 basada en información histórica de Bull Automotive.

- Sistema interconectado con las tiendas, almacenes y concesionarios para saber cuántas unidades hay por país y conocer el mínimo a tener en cada tienda para iniciar pedidos y reposiciones.

Actualmente, cada tienda maneja un sistema por separado, no es un sistema integral entre las tiendas propias, almacenes y concesionarios donde se puede saber cuántas unidades hay por país, por lo que se realizará la inversión en un sistema integral al que puedan acceder todas las áreas de la empresa a la información de que *stock* tienen en cada tienda, en cada país, y cuando se llegue al mínimo de *stock* se enviará alertas a las áreas correspondientes para que realicen la importación y reposición de *stock*.

- Objetivo 2

- Implementación de metodología de mejora de procesos.

La implementación hará que logremos mejoría en la eficiencia de nuestros procesos, tales como reducción de tiempos, mejoras entre áreas y trabajo integrado.

La metodología elegida fue el ciclo PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar), usada mayormente para optimizar procesos e implementar cambios, permitirá probar en pequeña escala ciertas mejoras y cambios que se quiere realizar al momento del proceso de importación, y si estas son eficientes en la operación de prueba, se implementan a gran escala.

- Mantener buenas relaciones con las navieras.

Es de suma importancia mantener buenas relaciones con las navieras, pues son socios estratégicos al momento de poner en marcha el proceso de importación, mucho depende de ellas que el proceso de importación se lleve a cabo en los tiempos establecidos deseados.

Por lo que se busca hacer alianzas estratégicas con una naviera, buscando así agilizar los tiempos de importación de vehículos a Europa.

- Tener documentación requerida para la importación en regla.

Si bien se busca la eficiencia en las áreas de importación para tener el *stock* necesario en las tiendas, y puedan funcionar de manera eficiente todas las demás áreas, un punto importante a tener en cuenta es tener siempre la documentación requerida para la importación en regla, pues si no se entrega la documentación que requiere la naviera para el desaduanaje y demás procesos, se volverá un proceso muy tedioso.

- Objetivo 3

- Implementación de mapa interactivo.

Esto permitirá una ubicación rápida por parte del usuario de puntos de venta, así como estaciones de carga, centros de servicio, así como números de contacto por teléfono, web y otros medios. Asimismo, este será integrado dentro del sistema IA al vehículo para una fácil adaptación con el sistema de navegación por aplicaciones de mapas.

- Diversificación de oferta presencial y digital.

La oferta será realizada por medio de tiendas físicas con el equipo de ventas para ofrecer la mejor experiencia al consumidor, asimismo se absolverán más consultas respecto a las características y desempeño del vehículo. También, se contará con una plataforma digital para poder realizar la compra vía web que contará con números de contacto para asesores especializados. Esta consulta web puede culminar en una compra directa o en una visita a una tienda física o concesionario.

- Exhibiciones y eventos de experiencia al usuario.

Se organizarán eventos y exhibiciones de los modelos actuales de la marca para una experiencia real por parte del usuario, así como para identificar clientes potenciales. Esto vendrá acompañado de una estrategia de *marketing* orientada a redes sociales para masificar la interacción e incrementar la tasa de asistencia.

- Objetivo 4

- Activación de centros de servicio para mantenimiento.

Se realizará la firma de un convenio con talleres para usar sus instalaciones como centros

de servicio para mantenimiento. Este servicio será accesible para todos los usuarios. La ubicación será en las principales ciudades de Francia y Alemania y también podrá ser visualizada en el mapa interactivo.

- Servicio digital de consulta.

Para contar con un servicio de atención al cliente que no solo dependa de una vista física, se contará con un servicio de consultas web con asesores especializados de los centros. Asimismo, se contará con una red de contactos masificada asociada a los talleres con los que se mantiene convenio para poder ubicar el centro más cercano en caso de requerirse evaluaciones técnicas. Este servicio también indicará recomendaciones de mantenimiento o actualizaciones de *software* a realizar para mantener el vehículo en su estado más óptimo.

- Actualizaciones de *software*

Debido a la integración de IA en el vehículo para los sistemas de seguridad, rendimiento y ubicación se requiere de realizar actualizaciones en el *software* para mantener en óptimas condiciones e incrementar el rendimiento del vehículo.

2.3 Puntos de venta

Para ofrecer un servicio integrado se cuenta con un mapa interactivo para localizar estaciones de carga, centros de servicio, galerías y oficinas de Bull Automotive en las principales ciudades de Alemania y Francia.

La oferta se dará por medio de tiendas y concesionarios de manera presencial, así como también en un formato virtual para no centralizar todos los activos en un mismo punto. Debido a la red de distribución con la que se contará se podrá realizar la entrega rápida y eficiente de los vehículos. Esto se debe a que se cuenta con un transporte marítimo y terrestre que permitirá que el vehículo llegue a tiempo y en óptimas condiciones.

Asimismo, se realizarán eventos donde se podrán realizar pruebas de conducción y exhibiciones para captar clientes potenciales por medio de la experiencia de uso ayudando a crear una conexión emocional que pueda impulsar la compra del vehículo. Estos eventos se realizarán de manera semestral en las sedes principales de Alemania y Francia. Posterior a la identificación de los clientes potenciales, estos serán contactados para poder realizar una visita a los puntos de venta presenciales que les permita realizar mayores consultas y observar otras características del desempeño del vehículo más personalizada.

2.4 Servicio posventa

La empresa tiene como objetivo construir vínculos duraderos con sus clientes. Para lograrlo,

se propone impulsar la lealtad del cliente a lo largo de todo el proceso de compra y también mediante el servicio posventa. La estrategia de gestión relacional está orientada a ofrecer una experiencia satisfactoria y asegurar un acompañamiento constante durante el uso del vehículo. En ese sentido, el servicio posventa incluye las siguientes acciones:

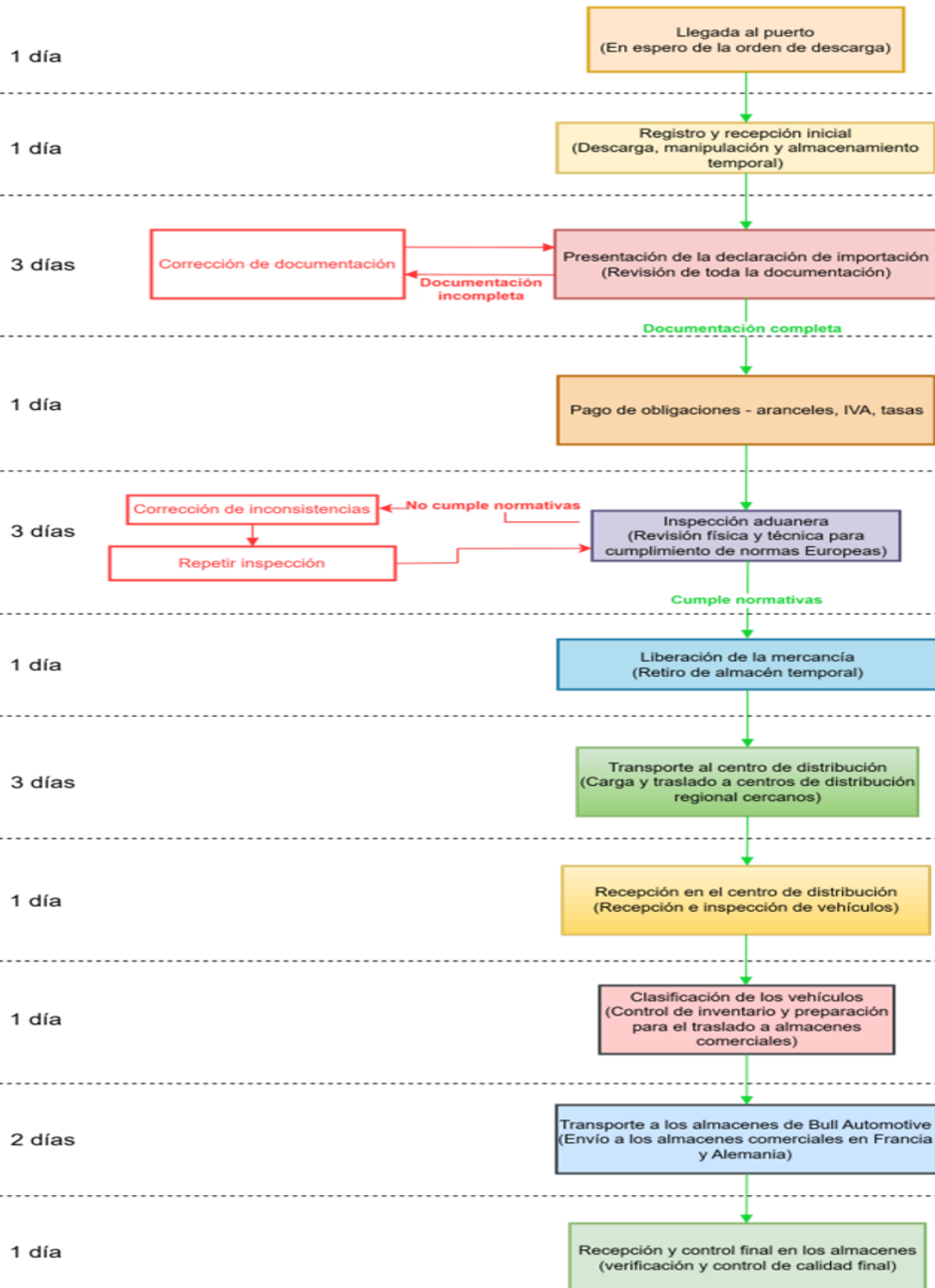
- *Actualizaciones de software*: Actualizaciones periódicas que permiten mejorar el rendimiento del vehículo, así como agregarle nuevas funcionalidades para una mejor visión del rendimiento y uso de nuevas herramientas en el manejo que permitan un mayor confort y seguridad para el consumidor.
- *Servicio de mantenimiento y reparación*: Esta se realizará por medio de los centros de servicio que permiten una atención presencial. Asimismo, se contará con un servicio digital y en línea que permita acceder a los clientes a información y soporte de un equipo especializado.

2.5 Flujograma de proceso de importación y desaduanaje

Figura 23. Flujograma del proceso de importación para Bull Automotive Inc.

BULL AUTOMOTIVE

Flujograma del proceso de importación



17 días aproximados desde la llegada a puerto a los almacenes de Bull Automotive.

Fuente: Elaboración propia 2025.

2.6 Acciones estratégicas

- Firma de convenio con talleres y electrolinerías

Se realizarán convenios con talleres y electrolinerías a fin de que tengan la capacitación para poder atender a nuestros clientes y dar el servicio esperado en mayor cantidad de puntos de atención autorizados por nosotros, con ello de nuestra parte se brindará capacitación al personal de los talleres y electrolinerías sobre nuestra marca y la manera de tratar con ella de manera eficiente y ellos tendrán como beneficio que nuestros clientes serán sus clientes también.

- Inversión en I+D destinada a soluciones personalizadas para atención al cliente

Se realizarán diversos estudios sobre que soluciones personalizadas ante problemas presentados con nosotros a los clientes generan que estos se fidelicen con nuestra marca.

- Costo anual de atención al cliente

Las soluciones que se brindan como atención al cliente generan costos, sin embargo, fidelizan a nuestros clientes y nos generan a su vez nuevos de ellos, es por eso que según los requerimientos del cliente y la situación en que se presente hay que invertir en determinadas situaciones más que en otras y esto sería el costo de atención al cliente.

- Mantenimiento de concesionarios en Alemania y Francia

Los concesionarios Alemania y Francia necesitan constantes mantenimientos de las instalaciones para estar en óptimo estado y que se mantengan siempre como nuevos para dar un buen servicio y buena impresión a los clientes.

- Gastos de alquiler de tiendas y concesionarios

Los locales en los que se tiene exhibidos los autos de Bull Automotive son alquilados y generan un gasto de alquiler el cual hay que cubrir como parte del plan de Operaciones.

- Gastos de almacenes

Los almacenes donde se tienen los autos que no están en las tiendas y concesionarios son alquilados y tienen gastos que son parte del presupuesto de Operaciones.

2.7 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones considerado es el siguiente:

Tabla 23. Presupuesto de Operaciones – Bull Automotive Inc.

Descripción (miles de euros)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Firmas de convenio con talleres y electrolinerías	1000	1150	1323	1520	1749	2011
Inversión en I+D destinada a soluciones personalizadas para atención del cliente	1000	1100	1210	1331	1464	1611
Costo anual de atención al cliente	1500	1725	1984	2281	2624	3017
Mantenimiento de concesionarios en Alemania y Francia	1500	1800	2160	2592	3110	3732
Gastos de alquiler de tiendas y concesionarios	1500	1950	2535	3296	4284	5569
Gastos de almacenes	2000	2300	2645	3042	3498	4023
Total	8500	10 025	11 857	14 062	16 729	19 963

Fuente: Elaboración propia 2025 basada en información histórica de Bull Automotive.

3. Plan funcional de RR. HH.

3.1 Objetivos

Este plan tiene como meta alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de Bull Automotive, garantizando un ambiente laboral productivo y atractivo para empleados actuales y potenciales. Los objetivos principales son:

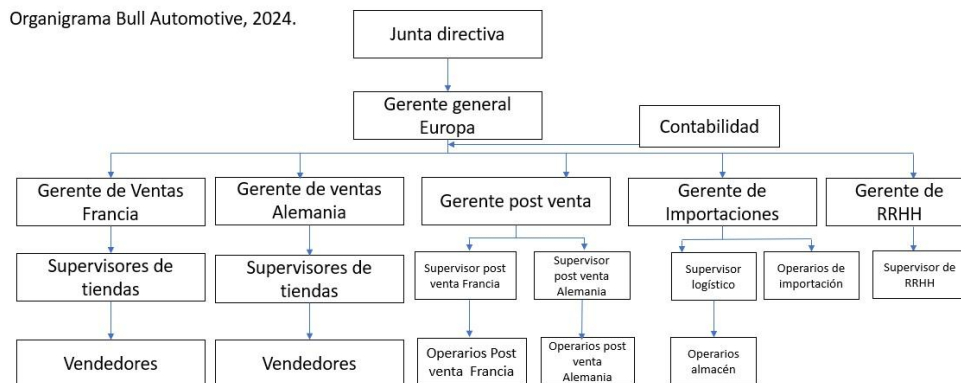
Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos – Bull Automotive Inc.

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Fidelizar empleados de alto rendimiento.	Desarrollo de competencias del equipo humano.	Fortalecer el equipo para la expansión en Europa.	Optimizar la organización de todas las áreas de la empresa.
Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave
Clima laboral estable con personal motivado e identificado con la empresa dando siempre su mejor esfuerzo.	Facilita el crecimiento de la cuota de mercado al emplear equipos especializados que entienden las necesidades locales.	Reforzar la satisfacción y lealtad de los consumidores mediante una interacción de alta calidad.	Aumenta la eficiencia y facilita la toma de decisiones informadas.
Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas
Implementar políticas y beneficios que incentiven a los empleados de alto rendimiento a permanecer en la organización. Ofrecer beneficios sociales y económicos, como seguros, bonificaciones y actividades de integración.	Proveer capacitaciones continuas y planes de carrera que fortalezcan las habilidades del personal. Refuerza la satisfacción y lealtad de los consumidores mediante una interacción de alta calidad.	Captar personal local en Alemania y Francia, que comprenda las necesidades del mercado objetivo. Captar líderes locales (un Gerente de ventas en Alemania y otro en Francia) para conectar con el mercado y mejorar la percepción de la marca.	Diseñar procesos internos eficientes que faciliten la colaboración y aumenten la productividad. Automatización de procesos internos y creación de bases de datos sobre preferencias de los empleados y necesidades de formación.

Fuente: Elaboración propia 2025.

3.2 Organigrama

Figura 24. Organigrama Bull Automotive Inc.



Fuente: Elaboración propia 2025.

3.3 Retención de talento

Es de suma importancia que el personal más talentoso de la compañía y con mayor desempeño se pueda retener su talento y potenciarlo, pensando en ello y en que no haya una alta rotación de personal en la empresa, se ha implementado ciertas acciones para la retención del talento humano.

- Plan de capacitaciones remuneradas.
- Plan de línea de carrera.
- Plan de seguro de salud para trabajadores y sus familias.
- Plan de bonificaciones.
- Plan de convenios con entidades como restaurantes, gimnasios, clubes, peluquería y spa, etc.

3.4 Acciones estratégicas

- Sueldos

Sueldos basados en la experiencia de los colaboradores, su importancia en la organización y el promedio en el mercado laboral, dando así un sueldo justo y motivador para los colaboradores en la empresa, sintiéndose valorados por la empresa.

- Plan de capacitaciones

Se brindan capacitaciones a los colaboradores para que maximicen su potencial y conocimiento y puedan brindar así el mejor servicio a nuestros clientes y sus resultados se potencien.

- Consultorías

Se realizarán consultorías sobre nuestros productos y sus necesidades, así como las necesidades de los clientes y de nuestros mismos colaboradores para entender así la manera de brindar la mejor experiencia según sus necesidades con nuestros productos.

- Certificación para ser *Great Place to Work*

Se invertirá en la certificación *Great Place to Work* a fin de mejorar nuestro clima laboral, mantener el talento humano motivado y atraer nuevos talentos, dando garantía de que se va a trabajar en un lugar consciente y de buen clima laboral.

- Retención de talento

Premios, bonos, cursos, apoyo en su desarrollo profesional.

- Plan de seguros y bienestar

Los seguros de salud que se ofrecen a los trabajadores son asumidos por la empresa tanto para ellos como para su familia, a fin de que sientan que la empresa se preocupa por ellos y sus familiares directos, brindándoles los mejores beneficios.

- *Head hunters*

Se invertirá en *head hunters* a fin de conseguir nuevos talentos para la empresa con los perfiles ideales para seguir creciendo como empresa con el personal más calificado del mercado laboral.

- Reuniones de integración

Se busca darles a los trabajadores reuniones de integración que fortalezcan el buen clima laboral entre todas las áreas, se generen lazos de amistad y de como resultado final mejores resultados del trabajo en equipo.

3.5 Presupuesto de RR. HH.

Tabla 25. Presupuesto de Recursos Humanos – Bull Automotive Inc.

	2024	2025	2026	2027	2028
Sueldos	10 115 054	11 076 684	12 453 789	13 685 604	14 903 543
Plan de capacitaciones	500 000	510 000	530 000	535 000	545 000
Consultorías	15 000	15 500	15 800	16 000	16 500
Certificación para ser <i>Great Place to Work</i>	50 000	52 000	52 500	53 000	54 000
Retención de talento	200 000	220 000	270 000	300 000	330 000
Plan de seguros de salud y bienestar	150 000	155 000	155 000	158 000	160 000

Head hunters	30 000	35 000	40 000	45 000	45 000
Reuniones de integración	50 000	50 000	55 000	60 000	60 000
Total gastos de Recursos Humanos	11 110 054	12 114 184	13 572 089	14 852 604	16 114 043

Fuente: Elaboración propia 2025 basada en información histórica de Bull Automotive.

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para Alemania y Francia

El plan de RSC para Alemania y Francia seguirá el plan funcional corporativo de toda la empresa y principalmente se enfocará en alinear las operaciones de las filiales en Europa con los objetivos de sostenibilidad, contribución social y compromiso ético. Esto en línea con las expectativas de los consumidores europeos en Alemania y Francia. Este enfoque no solo beneficiará a la comunidad, sino que también fortalecerá la reputación de la empresa como un líder en la promoción de la movilidad sostenible.

Los objetivos de Responsabilidad Social en Alemania y Francia son:

Tabla 26. Objetivos de RSC – Bull Automotive Inc.

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Fomentar la sostenibilidad ambiental.	Apoyar a las comunidades locales.	Fortalecer la ética empresarial.
Resultados Clave	Resultados Clave	Resultados Clave
Reducir el impacto ambiental asociado con la comercialización de vehículos eléctricos	Fomentar la educación en movilidad sostenible y el uso de vehículos eléctricos	Asegurar prácticas comerciales transparentes y éticas
Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas
Implementar un programa de compensación de emisiones para todas las actividades operativas de la empresa, como la logística de distribución de vehículos.	Organizar talleres y campañas educativas para informar a los consumidores sobre los beneficios ambientales y económicos de los vehículos eléctricos.	Asegurar que todas las relaciones comerciales sean claras y éticas, incluyendo políticas de devolución, financiación justa y soporte posventa.

Fuente: Elaboración propia 2025 con base en información histórica de Bull Automotive.

4.1 Componentes del plan de RSC

- Sostenibilidad ambiental.
- Contribución a la comunidad.
- Educación sobre movilidad sostenible.
- Ética empresarial.
- Prácticas de negocio transparentes: Asegurar que todas las relaciones comerciales sean claras y éticas, incluyendo políticas de devolución, financiación justa y soporte posventa.

4.2 Indicadores clave y metas

Tabla 27. Indicadores clave de RSC – Bull Automotive Inc.

Objetivo	Indicador Clave	Meta para 2029
Sostenibilidad ambiental	Reducción de emisiones de carbono	Neutralidad en carbono en operaciones propias.
Contribución a la comunidad	Personas educadas en movilidad sostenible	50 000 personas alcanzadas en talleres y campañas.
Ética empresarial	Índice de satisfacción del cliente	95 % de clientes satisfechos con el servicio.

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.3 Presupuesto anual de RSC

Tabla 28. Presupuesto de RSC – Bull Automotive Inc.

Objetivo	Componente del plan	Acciones clave	Presupuesto anual (€)
Sostenibilidad ambiental	Compensación de carbono	Compra de créditos de carbono para operaciones logísticas.	€100 000
Contribución a la comunidad	Educación en movilidad sostenible	Organización de talleres, campañas publicitarias y materiales educativos (físicos y digitales).	€200 000
Ética empresarial	Negocio transparente	Contratación de servicios de auditoría y certificación de prácticas comerciales transparentes.	€50 000

Fuente: Elaboración propia 2025 basada en información histórica de Bull Automotive.

5. Plan funcional de Finanzas

El presente plan expone la estrategia financiera de Bull Automotive con el propósito de asegurar su sostenibilidad y expansión en el mercado europeo. En él se definen metas financieras, supuestos clave y proyecciones económicas, lo que permite analizar la rentabilidad del negocio a través de estudios de inversión, opciones de financiamiento y evaluación del rendimiento financiero durante el periodo 2024-2029.

5.1 Objetivos estratégicos al 2029

- Rentabilidad anual de 48 % a 49 % sobre las ventas.
- ROE anual de 11 % a 12 % asegurando la eficiencia del uso del capital.

5.2 Supuestos

- Moneda utilizada: Euros.
- Para el inicio de operaciones, el financiamiento fue propio. Aporte de capital de la matriz en EE. UU.
- Desde el 2026, la compañía comienza a financiarse con bancos locales y extranjeros a una tasa de 7 % a 7.5 % con plazos entre 3 a 5 años para expansión de operaciones en

Alemania y Francia.

- Los países donde opera la empresa: Alemania (Berlín, Hamburgo, Múnich) y Francia (Paris, Marsella, Lyon).
- Alcanzar un 25 % de cuota de mercado en la Unión Europea.
- Incrementar las ventas anuales en 16 %.
- Todas las importaciones de vehículos son a incoterm CIF.
- El costo de venta se conforma por costo de producción más gastos de importación.
- Aporte de capital de EUR 27 000 000 a finales de 2023. Esta inversión se utilizará para optimizar la fuerza de ventas, *marketing* e introducir más unidades en el mercado. El desempeño de la inversión será medido hasta el 2029.

5.3 Proyección de ingresos de Bull Automotive

Tabla 29. Estimación de ventas de vehículos eléctricos – Bull Automotive Inc. (con estrategia)

Estimación de venta de EV - con estrategia						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alemania (unid.)	663 000	732 000	780 000	870 000	970 000	1 100 000
Francia (unid.)	563 000	622 000	710 000	780 000	890 000	990 000
Precio unid. EUR	47 015	47 200	47 900	48 500	48 900	49 500
	57 639 804 855	63 908 800 000	71 371 000 000	80 025 000 000	90 954 000 000	103 455 000 000
Estimación ventas por servicio de mantenimiento						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alemania	1 152 796 097	2 556 352 000	4 282 260 000	6 402 000 000	8 185 860 000	10 345 500 000
Francia	576 398 049	2 556 352 000	4 282 260 000	6 402 000 000	8 185 860 000	10 345 500 000
	1 729 194 146	5 112 704 000	8 564 520 000	12 804 000 000	16 371 720 000	20 691 000 000
Total ventas	59 368 999 000	69 021 504 000	79 935 520 000	92 829 000 000	107 325 720 000	124 146 000 000
<i>Variación ventas</i>		<i>16%</i>	<i>16%</i>	<i>16%</i>	<i>16%</i>	<i>16%</i>

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.4 Estados financieros proyectados sin estrategia y con estrategia

Se elabora el estado de resultados proyectado y el flujo de caja económico, ambos en las versiones sin estrategia y con estrategia:

Tabla 30. Estado de resultado sin estrategia – Bull Automotive Inc.

Cifras en miles EUR	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas netas	59,368,999	67,411,261	78,325,277	91,218,757	105,715,477	122,535,757
Ventas de vehículos electricos	57,639,805	62,319,142	69,781,342	78,435,342	89,364,342	101,865,342
Ventas servicios post-venta	1,729,194	5,092,119	8,543,935	12,783,415	16,351,135	20,670,415
Costos de ventas	29,487,228	30,335,067	35,246,375	41,048,441	47,571,965	55,141,091
Costos directos	24,735,804	23,593,941	27,413,847	31,926,565	37,000,417	42,887,515
Costos indirectos	4,751,424	6,741,126	7,832,528	9,121,876	10,571,548	12,253,576
Depreciación	-	-	-	-	-	-
Margen bruto	29,881,771	37,076,194	43,078,902	50,170,316	58,143,512	67,394,666
Gastos de ventas	4,265	3,960	3,604	2,854	2,134	2,335
Gastos marketing	4,265	3,960	3,604	2,854	2,134	2,335
Gastos de administración	11,120	11,867	13,276	14,549	16,014	17,451
Gastos gestión humana	11,110	11,852	13,258	14,528	15,990	17,423
Gastos de administración	10	13	16	18	21	25
Gastos de RSC	-	1	1	1	1	1
Gastos varios	-	1	1	2	2	2
Utilidad operativa	29,866,386	37,060,366	43,062,023	50,152,914	58,125,364	67,374,881
Gasto financiero, neto.	- 5,249,588	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	35,115,974	37,060,366	43,062,023	50,152,914	58,125,364	67,374,881
Impuesto a la renta	7,374,355	7,412,073	8,612,405	10,030,583	11,625,073	13,474,976
Utilidad neta	27,741,619	29,648,293	34,449,618	40,122,331	46,500,291	53,899,904
Rentabilidad	47%	44%	44%	44%	44%	44%
Patrimonio neto	278,404,230	308,052,523	342,502,141	382,624,472	429,124,763	483,024,668
ROE	10%	10%	10%	10%	11%	11%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 31. Flujo de caja económico sin estrategia – Bull Automotive Inc.

Cifras en miles EUR	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cuentas por cobrar	59,368,999	67,411,261	78,325,277	91,218,757	105,715,477	122,535,757
Cuentas por pagar	- 29,487,228	- 30,335,067	- 35,246,375	- 41,048,441	- 47,571,965	- 55,141,091
Pagos varios	- 15,385	- 15,827	- 16,880	- 17,403	- 18,148	- 19,786
Impuestos por pagar	- 7,374,355	- 7,412,073	- 8,612,405	- 10,030,583	- 11,625,073	- 13,474,976
Activos fijos	-	-	-	-	-	-
Préstamos de terceros	-	-	-	-	-	-
Total flujo de caja	22,492,031	29,648,293	34,449,618	40,122,331	46,500,291	53,899,904

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 32. Estado de resultado con estrategia – Bull Automotive Inc.

Cifras en miles EUR	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas netas	59,368,999	69,021,504	79,935,520	92,829,000	107,325,720	124,146,000
Ventas de vehículos electricos	57,639,805	63,908,800	71,371,000	80,025,000	90,954,000	103,455,000
Ventas servicios post-venta	1,729,194	5,112,704	8,564,520	12,804,000	16,371,720	20,691,000
Costos de ventas	29,487,228	27,608,602	30,375,498	35,275,020	40,783,774	47,175,480
Costos directos	24,735,804	22,086,881	23,980,656	27,848,700	32,197,716	37,243,800
Costos indirectos	4,751,424	5,521,720	6,394,842	7,426,320	8,586,058	9,931,680
Depreciación	-	-	-	-	-	-
Margen bruto	29,881,771	41,412,902	49,560,022	57,553,980	66,541,946	76,970,520
Gastos de ventas	4,265	3,960	3,604	2,854	2,134	2,335
Gastos marketing	4,265	3,960	3,604	2,854	2,134	2,335
Gastos de administración	11,120	12,130	13,590	14,873	16,138	17,608
Gastos gestión humana	11,110	12,114	13,572	14,852	16,114	17,580
Gastos de administración	10	14	16	19	21	25
Gastos de RSC	-	1	1	1	1	1
Gastos varios	-	1	1	2	2	2
Utilidad operativa	29,866,386	41,396,813	49,542,828	57,536,253	66,523,674	76,950,577
Gastos financieros, neto.	- 5,249,588	-	1,935,493	1,560,095	1,157,559	725,924
Utilidad antes de impuestos	35,115,974	41,396,813	47,607,336	55,976,158	65,366,115	76,224,653
Impuesto a la renta	7,374,355	8,279,363	9,521,467	11,195,232	13,073,223	15,244,931
Utilidad neta	27,741,619	33,117,450	38,085,868	44,780,927	52,292,892	60,979,722
Rentabilidad	47%	48%	48%	48%	49%	49%
Patrimonio neto	278,404,230	311,521,680	349,607,549	394,388,475	446,681,367	507,661,089
ROE	10%	11%	11%	11%	12%	12%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 33. Flujo de caja económico con estrategia – Bull Automotive Inc.

Cifras en miles EUR	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cuentas por cobrar	59,368,999	69,021,504	79,935,520	92,829,000	107,325,720	124,146,000
Cuentas por pagar	- 29,487,228	- 27,608,602	- 30,375,498	- 35,275,020	- 40,783,774	- 47,175,480
Pagos varios	- 15,385	- 16,090	- 17,194	- 17,727	- 18,272	- 19,943
Impuestos por pagar	- 7,374,355	- 8,279,363	- 9,521,467	- 11,195,232	- 13,073,223	- 15,244,931
Activos fijos	-	-	-	-	-	-
Préstamos de terceros	-	-	24,807,061	7,128,431	7,128,431	7,128,431
Total flujo de caja	22,492,031	33,117,450	64,828,422	39,212,590	46,322,020	54,577,215

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.5 Análisis de rentabilidad de la inversión

A continuación, se calculará el COK, comparándose el flujo de caja económico con estrategia y sin estrategia para obtener el flujo de caja incremental, se calculará el VAN y, por último, se comparará el COK vs. la TIR para conocer si la inversión es rentable.

Cálculo del WACC

La fórmula general es:

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

Donde:

- E = Equity (Patrimonio)
- D = Deuda
- V = Valor total de la empresa ($E + D$)
- Re = Costo del equity (CAPM)
- Rd = Costo de la deuda
- T = Tasa de impuestos

Datos para el cálculo:

E	Equity (Patrimonio neto)	278,404,230
D	Deuda	30,000,000
b	Beta	1.20
Rf	Tasa libre de riesgo	2.5%
Rm	Rendimiento del mercado	8%
Rd	Costo de la deuda	7%
T	Tasa de impuestos	20%

Cálculo del Costo del Equity:

El Costo del Equity (Re) se calcula con la fórmula del CAPM:

$$Re = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

Sustituyendo los valores:

$$Re = 0.025 + 1.2 \times (0.08 - 0.025)$$

$$Re = 0.025 + 1.2 \times 0.055$$

$$Re = 0.025 + 0.066$$

$$Re = 0.091 \text{ o } 9.1\%$$

Cálculo de la estructura del capital:

El valor total de la empresa (V) es la suma de equity (E) y deuda (D):

$$V = E + D = 278,404,230 + 30,000,000$$

$$V = 308,404,230$$

Aplicación de la fórmula WACC:

Sustituyamos los valores:

$$WACC = (0.9027 \times 0.091) + (0.0973 \times 0.07 \times (1 - 0.20))$$

Primero, resolvemos cada término por separado:

$$0.9027 \times 0.091 = 0.0821$$

$$0.0973 \times 0.07 = 0.0068$$

$$0.0068 \times (1 - 0.20) = 0.0068 \times 0.80 = 0.0054$$

Ahora, sumamos ambos valores:

$$WACC = 0.0821 + 0.0054 = 0.0875 \text{ o } 8.76\%$$

Sabiendo que el WACC es de 8.76 %, se procede a calcular el flujo de caja económico incremental y el VAN.

Tabla 34. Flujo de caja económico incremental – Bull Automotive Inc.

Cifras en miles EUR	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de caja con estrategia	33,117,450	64,828,422	39,212,590	46,322,020	54,577,215
Flujo de caja sin estrategia	29,648,293	34,449,618	40,122,331	46,500,291	53,899,904
Flujo incremental	3,469,157	30,378,804	- 909,741	- 178,272	677,310
Cálculo Valor actual neto					
	WACC	0.0876			
	Inversión	27,000,000			
	VNA	1,482,465			

Fuente: Elaboración propia 2025.

El resultado del VAN incremental de 1 482 465 EUR indica lo siguiente:

- Proyecto rentable: Un VAN positivo indica que el proyecto genera un beneficio superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) requerido para su financiación. En este caso específico, el valor neto creado asciende a 1 482 465 euros en términos actuales.
- Supera el costo de capital: La empresa está generando rendimientos superiores al 8.76 % requerido (tasa de descuento). Esto significa que, después de cubrir los costos asociados al proyecto, queda un excedente significativo para los accionistas o para reinvertir.
- Decisión favorable: En términos de decisiones financieras, este resultado implica que implementar el plan de inversión es recomendable, ya que aporta beneficios económicos adicionales en comparación con no realizar la inversión.

Utilizando los flujos económicos incrementales y conociendo el importe de la inversión, logramos hallar el valor de la TIR: 11.86 %.

Entonces:

$$\text{WACC } 8.76 \% < \text{TIR } 11.86 \%$$

Dado que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 11.86% supera al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 8.76%, se concluye que la inversión es financieramente atractiva, ya que ofrece una rentabilidad superior al costo de los recursos utilizados. En otras palabras, la inversión no solo compensa el costo de oportunidad, sino que además genera un beneficio adicional para los inversionistas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El mercado europeo representa una gran oportunidad para Bull Automotive debido al creciente interés en la sostenibilidad y el impulso que está teniendo el uso de carros eléctricos. Países como Francia y Alemania destacan por el alto potencial de demanda que poseen debido a políticas gubernamentales favorables, así como porque cuentan con un marco normativo que promueve la transición energética hacia la movilidad sostenible.

Los indicadores financieros muestran una TIR positiva del 11.86 % que supera significativamente el WACC estimado de 8.76 %. Esto respalda la rentabilidad de la inversión que refleja un retorno superior para los próximos cinco años, lo cual posicionaría a la compañía como una empresa competitiva y relevante dentro del sector.

La compañía ha realizado el diseño de una estrategia alineada a las normativas ambientales en el continente europeo, así como con el Pacto Verde respecto a las emisiones de CO2 que buscan reducirse en los próximos años hacia la neutralidad. Asimismo, al centrar su venta en vehículos eléctricos SUV, se posiciona no solo como un proveedor de soluciones sostenibles sino que también fortalece su reputación y aceptación en el mercado al ofrecer un vehículo cómodo, seguro y adaptable al uso del público objetivo.

Por medio de una estrategia de precios competitivos, *marketing* personalizado, experiencia al cliente, enfoque en vehículos accesibles y tecnológicamente avanzados, la compañía buscará posicionarse dentro del sector para poder competir con las marcas más representativas del mercado como Tesla, Hyundai y Volkswagen.

A pesar de las oportunidades identificadas, la empresa también enfrentará desafíos significativos, como por ejemplo, los tiempos de implementación de puntos de carga en algunas regiones, así como la dependencia de materia prima como litio y cobalto. Sin embargo, esto puede ser contrarrestado por su estrategia logística para optimizar sus procesos y agilizar la distribución de Estados Unidos a Europa.

2. Recomendaciones

La compañía debe buscar realizar colaboraciones con Gobiernos locales y organizaciones dentro del sector para lograr expandir la infraestructura de carga eléctrica. Este trabajo conjunto podría incluir la inversión en estaciones de carga, así como la participación activa en iniciativas públicas que fomenten el uso de los vehículos eléctricos.

En línea con la estrategia logística, se sugiere llevar a cabo un análisis detallado de la cadena de suministro y distribución con el fin de identificar oportunidades para optimizar costos. Se recomienda negociar tarifas de transporte e impulsar el uso de tecnologías avanzadas en los procesos logísticos. Asimismo, se plantea evaluar opciones para ubicar parte de la producción en Europa, con el objetivo de disminuir los aranceles y acortar los tiempos de entrega.

Para impulsar el ingreso de la compañía dentro del sector de vehículos eléctricos, se recomienda optar por campañas de *branding* que la posicionen como líder en sostenibilidad e innovación. La participación en ferias automotrices, la generación de contenido digital atractivo, así como la colaboración con *influencers* o figuras influyentes dentro del sector permitirá amplificar su alcance hacia su público objetivo en Europa.

Debido al dinamismo de la normativa europea, se recomienda establecer un sistema de monitoreo que permita una mayor adaptabilidad a los cambios, ya que se requerirá ajustar sus operaciones a posibles nuevos estándares de emisiones, incentivos fiscales, así como requerimientos a nivel de infraestructura.

Se debe incrementar la capacitación del capital humano. Para poder asumir los retos en el ingreso al mercado europeo, se requiere de un equipo capacitado tanto en aspectos técnicos como en temas regulatorios y culturales dentro de cada región. Para ello, se debe realizar un programa de capacitaciones que entrene al personal en estrategias de ventas, sostenibilidad y servicio al cliente.

Bull Automotive debe adoptar estrategias de mitigación de riesgos financieros. Se debe mantener las reservas financieras y diversificar sus fuentes de ingreso para poder aminorar posibles fluctuaciones en costos de producción, aranceles y materia prima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles [ACEA]. (2024a). *Charging ahead: accelerating the roll-out of EU electric vehicle charging infrastructure*.
<https://www.acea.auto/files/Charging Ahead-Accelerating the roll-out of EU electric vehicle charging infrastructure.pdf>
- Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles [ACEA]. (2024b). *Europe's EV conundrum: more chargers, sustained market support, smarter policies*.
<https://www.acea.auto/message-dg/europes-ev-conundrum-more-chargers-sustained-market-support-smarter-policies/>
- Boletín Oficial del Estado. (2023). *Reglamento (UE) 2023/1804 del Parlamento Europeo y del Consejo del 13 de septiembre de 2023 relativo a la implementación de una infraestructura para los combustibles alternativos y por el que se deroga la Directiva 2014/94/UE*. Gobierno de España. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2023-81310>
- CESIM Global Challenge (2024). *Strategy & International Business Simulation-Bull Automotive Inc. 2024*. Información privilegiada del simulador.
- Comisión Europea. (2024). *La UE impone derechos a los vehículos eléctricos chinos que se han beneficiado de subvenciones, mientras prosiguen las conversaciones sobre los compromisos de precios*.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_24_5589
- Consejo Europeo. (2024). *Movilidad limpia y sostenible*.
<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/clean-and-sustainable-mobility/>
- Deloitte. (2022). *Global Automotive Consumer Study*.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-automotive-consumer-study.html>
- Deutschland.de (2022). *Bicicleta, tren y coche eléctrico*.
<https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/movilidad-en-alemania-los-planes-para-la-reestructuracion-del-transporte>

- European Commission (2024a). *European policies and legislation*. European Alternative Fuels Observatory. <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/policymakers-and-public-authorities/european-policies-and-legislation>
- European Commission (2024b). *New Study on Accelerating EU Electric Vehicle Charging Infrastructure Roll-out*. European Alternative Fuels Observatory. <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/general-information/news/new-study-accelerating-eu-electric-vehicle-charging-infrastructure-roll>
- Federación Europea de Transporte y Medio Ambiente. (2022). *A climate wishlist to the Commission*. <https://www.transportenvironment.org/articles/a-climate-wishlist-to-the-commission>
- Frías, P. y De Miguel, C. (2019). *Aspectos medioambientales del vehículo eléctrico*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932912>
- García, G. (2023, 31 de enero). La nueva “Alianza 2030” de Renault, Nissan y Mitsubishi liderará la electrificación automotriz. *Híbridos y Eléctricos*. https://www.hibridosyelectricos.com/coches/coches-electricos-conectados-hoja-ruta-renault-nissan-mitsubishi-alianza2030_67739_102.html
- Guan, M., Köstring, J.-Ch., Middleton, S. y Möller, T. (2022, 8 de julio). *Five trends shaping tomorrow's luxury-car market*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/five-trends-shaping-tomorrows-luxury-car-market>
- Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Editorial Granica.
- Heliox. (2022). *La revolución energética: Tecnologías de baterías y carga para la transición a los vehículos eléctricos*. <https://es.heliox-energy.com/blog/the-power-revolution-battery-and-charging-technologies-for-the-transition-to-evs>
- Infobae. (2024, 11 de noviembre). *Los aranceles de la UE al coche eléctrico chino entrarán en vigor este miércoles*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/10/29/los-aranceles-de-la-ue-al-coche-electrico-chino-entraran-en-vigor-este-miercoles/>
- International Energy Agency [IEA]. (2024). *Global EV Outlook 2024*. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>

- Liboreiro, J. (2024a, 12 de junio). La UE impondrá nuevos aranceles a los coches eléctricos chinos. *EuroNews*. <https://es.euronews.com/my-europe/2024/06/12/la-ue-impondra-aranceles-adicionales-a-los-coches-electricos-chinos-para-reducir-la-compet>
- Liboreiro, J. (2024b, 4 de julio). La UE confirma elevados aranceles a los vehículos eléctricos chinos, con efecto inmediato. *EuroNews*. <https://es.euronews.com/my-europe/2024/07/04/la-ue-confirma-fuertes-aranceles-a-los-vehiculos-electricos-chinos-con-efecto-inmediato>
- Lozanova, S. (2024, 30 de diciembre). What to Expect in the Electric Vehicle Industry: EV Trends for 2025. *Greenlancer*. <https://www.greenlancer.com/post/ev-market-trends>
- LTH. (s.f.). *Las 5 mejores ciudades del mundo para los autos eléctricos*. <https://www.lth.com.mx/experiencia-LTH/blog/las-5-mejores-ciudades-del-mundo-para-los-autos-el%C3%A9ctricos>
- McKinsey & Company. (2023). *Perspectiva energética global 2023*. <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/crecimiento-collection/perspectiva-energetica-global-2023/es-CL>
- McKinsey & Company. (2024). *How European consumers perceive electric vehicles*. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-european-consumers-perceive-electric-vehicles>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado europeo de baterías tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-battery-market-industry>
- Standard Go. (2023, 2 de octubre). Cadena de suministro para vehículos eléctricos: Desafíos y oportunidades. *LinkedIn*. Recuperado el 15 de junio de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/cadena-de-suministro-para-veh%C3%ADculos-el%C3%A9ctricos-desaf%C3%ADos-y>
- Statista. (2022). *Europa*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/804772/sales-volume-electric-vehicles-eu/>
- Statista. (2024a). *Fluctuation of the European Central Bank fixed interest rate from 2008 to 2024*. Recuperado el 8 de junio de 2024 de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/621489/fluctuation-of-fixed-rate-interest-rates-ecb/>

- Statista. (2024b). *Vehículos eléctricos: Europa, Estados Unidos, China*. Recuperado el 13 de agosto de 2025 de https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/mmo/electric-vehicles/custom?currency=USD&locale=en&token=A6vL-S1yLOeYb8veZ-3v0VVvTAVfG5kICrO21sI1Y-EUJ5GcUrSW9yG19ufn6rL1MPi67H8HnImJC86MNj3ly1mv_EqKeoQrmx6lKZp3UNnlEQ%3D%3D
- Statista. (2024c). *Electric vehicle sales forecast in Europe from 2024 to 2035*. Recuperado el 13 de agosto de 2025 de <https://www.statista.com/statistics/1222031/europe-electric-vehicle-sales-forecast/>
- Vincenti, M. (2023, 19 de septiembre). Cadena de suministro sostenible: ¿Qué papel juegan los vehículos eléctricos y la IA? *Revista Énfasis Logística*. <https://logistica.enfasis.com/tecnologia/cadena-de-suministro-sostenible-que-papel-juegan-los-vehiculos-electricos-y-la-ia/>

ANEXOS

Anexo 1. Pesos de factores externos

Para Bull Automotive Inc., los factores externos pueden ser ponderados de la siguiente manera, teniendo en cuenta su impacto relativo en el mercado europeo:

Asignación de factores externos

Asignación de pesos a los factores externos de Bull Automotive Inc.

Factores externos clave	Peso	Justificación del peso asignado
Factores políticos		
Regulación sobre emisiones de CO2	0.15	Las estrictas regulaciones de emisiones en la UE son cruciales y afectan directamente la capacidad de la empresa para operar en el mercado automotriz europeo
Políticas de subsidios para vehículos eléctricos	0.1	Los subsidios e incentivos gubernamentales son importantes para fomentar la demanda de vehículos eléctricos, impactando significativamente las ventas
Factores económicos		
Inflación y tasas de interés	0.12	La inflación y las tasas de interés afectan los costos operativos y la capacidad de los consumidores para financiar la compra de vehículos
Poder adquisitivo de los consumidores	0.1	El nivel de ingresos y el poder adquisitivo influyen directamente en la demanda de vehículos, especialmente los eléctricos que tienden a ser más caros.
Factores sociales		
Preferencias por vehículos sostenibles	0.09	La creciente preferencia por la sostenibilidad está impulsando la demanda de vehículos eléctricos en Europa.
Envejecimiento de la población	0.05	El cambio demográfico puede afectar la demanda de vehículos, pero su impacto es relativamente menor en comparación con otros factores.
Factores tecnológicos		
Avances en tecnología de baterías	0.07	Las innovaciones en baterías son cruciales para la competitividad de los vehículos eléctricos, afectando directamente los costos y la eficiencia.
Infraestructura de carga eléctrica	0.1	La disponibilidad de puntos de carga es vital para la adopción de vehículos eléctricos, afectando la conveniencia para los consumidores.
Factores ecológicos		
Cambios en normativas ambientales	0.07	Las normativas ambientales estrictas de la UE son críticas para la operación de la empresa, impulsando la necesidad de vehículos más limpios
Factores legales		
Cumplimiento de normativas de seguridad	0.05	Aunque importante, el cumplimiento de las normas de seguridad es una expectativa básica en la industria automotriz.
Factores globales		
Fluctuaciones en precios de materias primas	0.05	Los precios de materias primas como el litio y el cobalto pueden afectar significativamente los costos de producción de vehículos eléctricos.
Competencia internacional	0.05	La competencia global es un factor relevante, dado el alto nivel de competencia en el mercado automotriz europeo.
Total	1.00	

Fuente: Elaboración propia 2025

- **Asignación de calificación a los factores**

Bull Automotive Inc. analiza el manejo de cada uno de los factores externos identificados. Esta evaluación se realiza mediante la asignación de una calificación en una escala de 1 a 4.

Calificación de los factores externos de Bull Automotive Inc.

Factores externos clave	Calificación (1-4)	Justificación de la calificación
Factores políticos		
Regulación sobre emisiones de CO2	4	Bull Automotive ha desarrollado vehículos eléctricos que cumplen con las estrictas regulaciones de emisiones de la UE. Su enfoque en la sostenibilidad y la innovación tecnológica les permite responder de manera sobresaliente a estas regulaciones
Políticas de subsidios para vehículos eléctricos	3	La empresa ha aprovechado eficazmente los subsidios gubernamentales para promover sus vehículos eléctricos, aunque podría mejorar la optimización de su estrategia de marketing para maximizar los beneficios de estos subsidios.
Factores económicos		
Inflación y tasas de interés	2	Bull Automotive ha enfrentado desafíos en la gestión de costos de acuerdo a la inflación y las altas tasas de interés, afectando su capacidad de financiación y costos operativos. Aunque han implementado algunas medidas, la respuesta ha sido limitada.
Poder adquisitivo de los consumidores	3	La empresa ha adaptado sus ofertas para atraer a consumidores con alto poder adquisitivo, pero podría expandir su estrategia para captar un segmento más amplio del mercado.
Factores sociales		
Preferencias por vehículos sostenibles	4	Bull Automotive ha alineado sus productos con la creciente demanda de vehículos sostenibles en Europa, respondiendo de manera excelente a esta tendencia. Su compromiso con la movilidad eléctrica es un ejemplo destacado en la industria.
Envejecimiento de la población	2	La empresa no ha adaptado suficientemente su estrategia para abordar el cambio demográfico y las preferencias de movilidad de diferentes grupos de edad.
Factores tecnológicos		
Avances en tecnología de baterías	4	Bull Automotive ha invertido en tecnología avanzada de baterías, lo que mejora la eficiencia y la autonomía de sus vehículos eléctricos. Su enfoque en la innovación tecnológica le permite responder de manera sobresaliente a estos avances.
Infraestructura de carga eléctrica	3	Aunque la empresa ha colaborado con proveedores de infraestructura de carga, todavía puede mejorar su integración con la red de carga europea para facilitar la adopción de sus vehículos.
Factores ecológicos		
Cambios en normativas ambientales	4	Bull Automotive cumple y supera las normativas ambientales europeas, posicionándose como un líder en la adopción de tecnologías limpias. Su enfoque proactivo en sostenibilidad les permite responder de manera excelente a estos cambios normativos.
Factores legales		
Cumplimiento de normativas de seguridad	3	La empresa cumple con las normativas de seguridad, pero existen oportunidades para fortalecer aún más sus prácticas de seguridad y superar las expectativas de los consumidores y reguladores.
Factores globales		
Fluctuaciones en precios de materias primas	2	La empresa ha tenido dificultades para gestionar las fluctuaciones de los precios de materias primas críticas como el Litio, lo que afecta los costos de producción. Necesita desarrollar estrategias más robustas para mitigar este riesgo.
Competencia internacional	3	Bull Automotive ha competido eficazmente en el mercado global, pero debe continuar diferenciando sus productos y expandiendo su presencia internacional para mantenerse competitiva.

Fuente: Elaboración propia 2025.

Anexo 2. Información de vehículos eléctricos ligeros en Europa

Principales vehículos eléctricos compactos

Modelos principales	Autonomía (km)	Precio aproximado (EUR)	Características
Renault zoe	395	€30 000 - €35 000	Popular en Europa por su accesibilidad y buen rendimiento en ciudad.
Nissan leaf	385	€28 000 - €35 000	Un clásico en el mercado EV con una buena relación calidad-precio.
Peugeot e-208	340	€32 000 - €35 000	Ideal para uso urbano, compacto y eficiente.
Fiat 500e	320	€25 000 - €30 000	Una opción más económica, con gran diseño para la ciudad.

Fuente: EV Market Trends – Greenlancer (2024).

Principales vehículos eléctricos SUV

Modelos principales	Autonomía (km)	Precio aproximado (EUR)	Características
Tesla Model Y	507	€50 000 - €60 000	Líder en ventas, con gran autonomía y tecnología avanzada.
Volkswagen ID.4	500	€40 000 - €50 000	Competidor directo de Tesla, muy popular en Europa.
Hyundai Kona EV	484	€35 000 - €45 000	Compacto pero con una gran autonomía para su clase.
Kia e-Niro	455	€36 000 - €45 000	Opción popular por su relación precio-autonomía.

Fuente: EV Market Trends – Greenlancer (2024).

Principales vehículos eléctricos de lujo

Modelos principales	Autonomía (km)	Precio aproximado (EUR)	Características
Audi e-tron	441	€70 000 - €90 000	Tecnología de vanguardia y diseño de lujo.
BMW iX3	460	€60 000 - €80 000	Potente, con una gran autonomía y opciones tecnológicas avanzadas.
Mercedes EQC	410	€65 000 - €85 000	Un SUV eléctrico premium con un enfoque en el confort.
Porsche Taycan	400	€85 000 - €120 000	Alto rendimiento, deportivo y con tecnología avanzada.

Fuente: EV Market Trends - Greenlancer (2024).