

Caso #8 – Tesla Motors

Administración de la Función de la Información

Autores:

Geovanny López Jiménez – 200926416

Kenneth Jiménez Cerdas – 200926414

I Semestre, 2013

Tabla de contenido

1. Situación Actual	2
A. Desempeño	2
B. Postura Estratégica	2
Misión	2
Visión	2
Objetivos	2
Estrategias	3
Políticas	3
2. Administradores Estratégicos	3
3. Ambiente Externo (EFAS)	4
A. Ambiente Social	4
B. Ambiente Industrial	4
C. Resumen de factores externos	5
4. Ambiente Interno	6
A. Estructura Corporativa	6
B. Cultura Corporativa	7
C. Recursos Corporativos	7
D. Tabla de Factores Internos (IFAS)	8
5. Análisis de Factores Estratégicos	9
A. Análisis Situacional	9
Matriz de Análisis de Factores Estratégicos (SFAS)	9
B. Revisión de la misión y los objetivos actuales	9
6. Alternativas Estratégicas Recomendadas	10
A. Alternativas Estratégicas	10
B. Estrategia Recomendada	10
C. Implementar la Estrategia Recomendada	10
7. Balance Scorecard	11
A. Mapa Estratégico	11
B. Cuadro de mando integral	12

1. Situación Actual

A. Desempeño

Tesla Motors se dedica a diseñar, fabricar y vender automóviles eléctricos, además de sus componentes. Su reputación fue ganada con la fabricación del Tesla Roadster, primer auto deportivo eléctrico, en el año 2008. Entre los componentes que venden se encuentran baterías de iones de litio, especiales para los vehículos que las utilizan.

Financieramente, la empresa se encuentra bien posicionada. En el año 2010 se habían vendido más de 1200 Tesla Roadster. Este producto empezaba a ser buscado por sus clientes, ganando mucha fama. En la actualidad, existen 2300 autos de esta marca en las calles.

B. Postura Estratégica

Misión

“Tesla Motors designs and sells high-performance, highly efficient electric sports cars, with no compromises. Tesla Motors cars combine style, acceleration, and handling with advanced technologies that make them among the quickest and the most energy-efficient cars on the road.”

Visión

“Create the most compelling car company of the 21st century by driving the world’s transition to electric vehicles.”

Objetivos

- Ampliar su cartera de productos.
- Diseñar su sistema eléctrico, para hacerlo más eficiente.
- Incrementar su capacidad de producción.
- Fundar nuevas sucursales.
- Mejorar sus operaciones de mercadeo y ventas.

Estrategias

- Estrategia de expansión de línea de productos.
- Estrategia de enfoque en productos particulares.
- Estrategia de internet: pretende ofrecer sus productos y servicios a través de internet y tiendas físicas Tesla.
- Estrategia de enfoque en el mercado de vehículos eléctricos.
- Estrategia general de diferenciación de productos, valiéndose de sus patentes y las características únicas que éstas le dan a sus vehículos.

Políticas

- Política de sustentabilidad ambiental, social y económica.
- Política de innovación.
- Política de calidad estricta sobre manufacturación de automóviles.
- Políticas de seguridad.

2. Administradores Estratégicos

Junta Directiva

Nombre	Posición
Elon Musk	Presidente, Arquitecto de Producto y CEO
Brad W. Buss	Director
Ira Ehrenoresis	Director
Antonio J. Gracias	Director
Steve Jurvetson	Director
Prof. Dr. Herbert Kohler	Director
Kimbal Musk	Director
Larry W. Sonsini	Consejero Externo (No director)

Administración de alto nivel

Nombre	Posición
Elon Musk	Presidente de junta, CEO y arquitecto de productos.
JB Straubel	Director técnico
Deepak Ahuja	CFO
Franz Von Holzhausen	Director de diseño
George Blankenship	Vicepresidente de ventas
Gilbert Passin	Vicepresidente de manufactura
Eric Whitaker	Consejero general
Diamouid O'Connell	Vicepresidente de desarrollo de negocios
Amon Geshiru	Vicepresidente de Recursos humanos
Peter Carlsson	Vicepresidente de cadena de suministros
Jerome Guillen	Director del programa del modelo S de vehículos.

3. Ambiente Externo (EFAS)

A. Ambiente Social

La compañía ha crecido en ingresos, sin embargo, aún no se han llegado a compensar los gastos de la misma. Incluso durante la recesión del año 2008, en la cual sus ganancias aumentaron, no logró el efecto requerido, por lo que no se registraron ganancias durante ese periodo.

Su éxito se debe principalmente a los avances tecnológicos logrados gracias a su política de innovación, además de su gran inversión en investigación y desarrollo, logrando con esto la satisfacción de los clientes. Esto ha ayudado a mantener en alto el nombre de la compañía.

Otra causa de su éxito son las alianzas que tiene con otras compañías del medio, obteniendo tanto materia prima, como plantas de ensamblaje. Se ubican tanto en los Estados Unidos como en Inglaterra.

B. Ambiente Industrial

La mayor fuerza en el mercado son los consumidores, pues al fin y al cabo la compañía se centra en vender un producto y sacar las mayores ganancias posibles. La compañía tiene un gran impacto sobre la sociedad en general, no hablando desde una perspectiva individual sino más bien refiriéndonos a grupos terceros.

El aspecto más fuerte en su contra es la gran tradición, nombre y experiencia de las demás compañías de automóviles. Se menciona que ninguna compañía de vehículos se ha podido introducir efectivamente en el mercado desde los años 20.

C. Resumen de factores externos

Matriz de la Industria

Factores de éxito	Peso	Rating Tesla Motors	Puntaje Tesla Motors	Rating Toyota	Puntaje Toyota	Rating Honda	Puntaje Honda	Rating Ford	Puntaje Ford
Rápido desarrollo de nuevas soluciones o servicios en respuesta a cambios tecnológicos o tendencias	0.25	5	1.25	5	1.25	4	1	3	0.75
Reconocimiento de marca	0.20	5	1.0	5	1.0	3	0,6	5	1.0
Mejora de línea de ensamblaje	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75	4	0.60
Innovación de automóviles	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0,8	3	0.60
Mejor consumo energético	0.20	5	1	5	1	3	0,6	3	0.60
Total	1.0		4,65		4.65		3,75		3,55

Tabla EFAS

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Comentarios
Oportunidades				
Gran auge del movimiento “verde”	0.10	3	0.30	
Aprovechamiento de segmentos de mercado nuevo con nuevos modelos.	0.15	5	0.75	
Expansión a nuevos mercados extranjeros.	0.10	4	0.40	
Crecimiento del mercado debido a la diversificación de productos.	0.15	3.5	0.525	
Amenazas				
Déficits económicos que afectan el bolsillo de los consumidores.	0.10	3	0.30	
Crecimiento rápido de los competidores en materia de tecnología y productos.	0.15	3	0.45	
Cambio gusto en los consumidores por autos más económicos.	0.10	3.5	0.35	
Cambios externos (gobierno, impuestos, etc.)	0.05	1.5	0.075	
Mercados inestables debido a la fluctuación de los precios del petróleo	0.10	3	0.30	
Total	1.0		3.45	

4. Ambiente Interno

A. Estructura Corporativa

La estructura de la compañía está constituida por una junta directiva de 14 miembros, liderados por Scott Thompson como el CEO de la compañía. La empresa cuenta con 12000 empleados alrededor del mundo. La estructura corporativa se encuentra bien definida y cada quién mantiene claro su rol dentro de la compañía y la jerarquía de operación y desarrollo.

B. Cultura Corporativa

Yahoo! se toma muy en serio su cultura dentro de la organización y se basa en muchas reglas y manuales los cuales se deben seguir dentro de la organización por todos los empleados y mantener el decoro dentro y fuera de la institución. Algunos de los valores en los que se basa la empresa son:

- Excelencia
- Trabajo en grupo
- Comunidad
- Diversión
- Innovación
- Enfoque al consumidor

C. Recursos Corporativos

Mercadeo/Publicidad

Las ventas de los vehículos es propiedad de Tesla, es decir, la compañía misma se encarga de las ventas sin intermediarios. Vende vehículos en sus tiendas propias y por internet. Además de vender en sus tiendas, Tesla hace muestras temporales de sus coches en centros comerciales con gran afluencia de personas, donde puede responder las preguntas de forma personal y así conseguir una experiencia diferente. En 3 meses y con 6 muestras en centros comerciales Tesla atendió a 400 000 personas individualmente.

Los gastos de publicidad fueron de 1,7 millones de dólares en 2009, 3,1 millones de dólares en 2010 y 2,9 millones de dólares en 2011.

Operaciones y Logística

A diferencia de sus competidores, quienes venden sus vehículos a través de comerciantes, Tesla optó por vender sus vehículos y ofrecer servicios en sus propias tiendas físicas y a través de internet. Esto le ayudó a reducir costos y generar una mejor experiencia para el cliente, además de poder recolectar información de retroalimentación por parte del cliente para mejora de sus procesos. Para Junio del 2012, Tesla abrió 12 tiendas en los lugares metropolitanos más estratégicos en EEUU y Europa. Los ejecutivos tienen planeado abrir 50 tiendas globalmente en los próximos años.

Investigación y Desarrollo

En Tesla Motors la investigación y las ciencias aplicadas son un factor fundamental del cual depende el negocio, al centrarse mucho en el factor “innovación”. Tesla Motors diseño y fabrica los vehículos eléctricos más avanzadas y trenes motrices eléctricos en el mundo. La compañía se compromete en la innovación, el rendimiento o apelación.

Recursos Humanos

Tesla Motors pretende ofrecer al cliente una experiencia convincente mientras que consigue ventas y beneficios de servicio que los fabricantes tradicionales no tienen en el modelo de distribución por franquicias y de talleres oficiales. Los clientes tratan directamente con personal de Tesla y no con franquiciados. Tesla quiere conseguir un mejor control de costes de inventario, gestión de garantía, servicio, fortalecimiento de la marca y obtención de comentarios de los clientes. Se prevé que el recurso humano de ciertas instalaciones forme sindicatos que podría afectar a la compañía.

D. Tabla de Factores Internos (IFAS)

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Comentarios
Fortalezas				
Personal altamente calificado	0.15	3.5	0.525	
Lealtad de los clientes	0.10	3	0.30	
Inversión en I&D	0.15	5	0.75	
Comercialización de los productos	0.05	3.5	0.175	
Debilidades				
Precios muy altos	0.15	3	0.45	
Pocos vendedores en otros países	0.05	3.5	0.175	
Adquisición de deuda a largo plazo	0.15	4	0.60	
Poca fuerza a nivel mundial	0.10	4	0.40	
Un complicado régimen de comunicación	0.10	3	0.30	
Total	1.0		3.675	

5. Análisis de Factores Estratégicos

A. Análisis Situacional

Matriz de Análisis de Factores Estratégicos (SFAS)

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderado	Corto	Medio	Largo
Oportunidades						
Nuevos clientes	0.15	4	0.6		X	
Alianzas estratégicas	0.10	4	0.4		X	
Fortalezas						
Posición financiera	0.15	3	0.45	X		
Lealtad de los clientes	0.15	4	0.6		X	
Debilidades						
Precios muy altos	0.15	4	0.3	X		
Poca fuerza a nivel mundial	0.15	4	0.3	X		
Amenazas						
Competencia.	0.15	3	0.45	X		
Total	1.0		3.1			

B. Revisión de la misión y los objetivos actuales

La misión y objetivos actuales de la empresa están acordes con la situación que viven. Por lo que no es necesario realizar cambios a dichos apartados.

6. Alternativas Estratégicas Recomendadas

A. Alternativas Estratégicas

- Estrategia enfocada en alianzas estratégicas, fusiones y uniones con otras empresas para mejorar su rentabilidad y obtener una posición estable.
- Estrategia de diversificación de productos, introduciendo modelos de vehículos que operen con combustible y/o híbridos.
- Mantenerse dentro del mercado de vehículos eléctricos, trayendo nuevas innovaciones y aprovechando sus patentes para seguir con su estrategia de diferenciación de productos.

B. Estrategia Recomendada

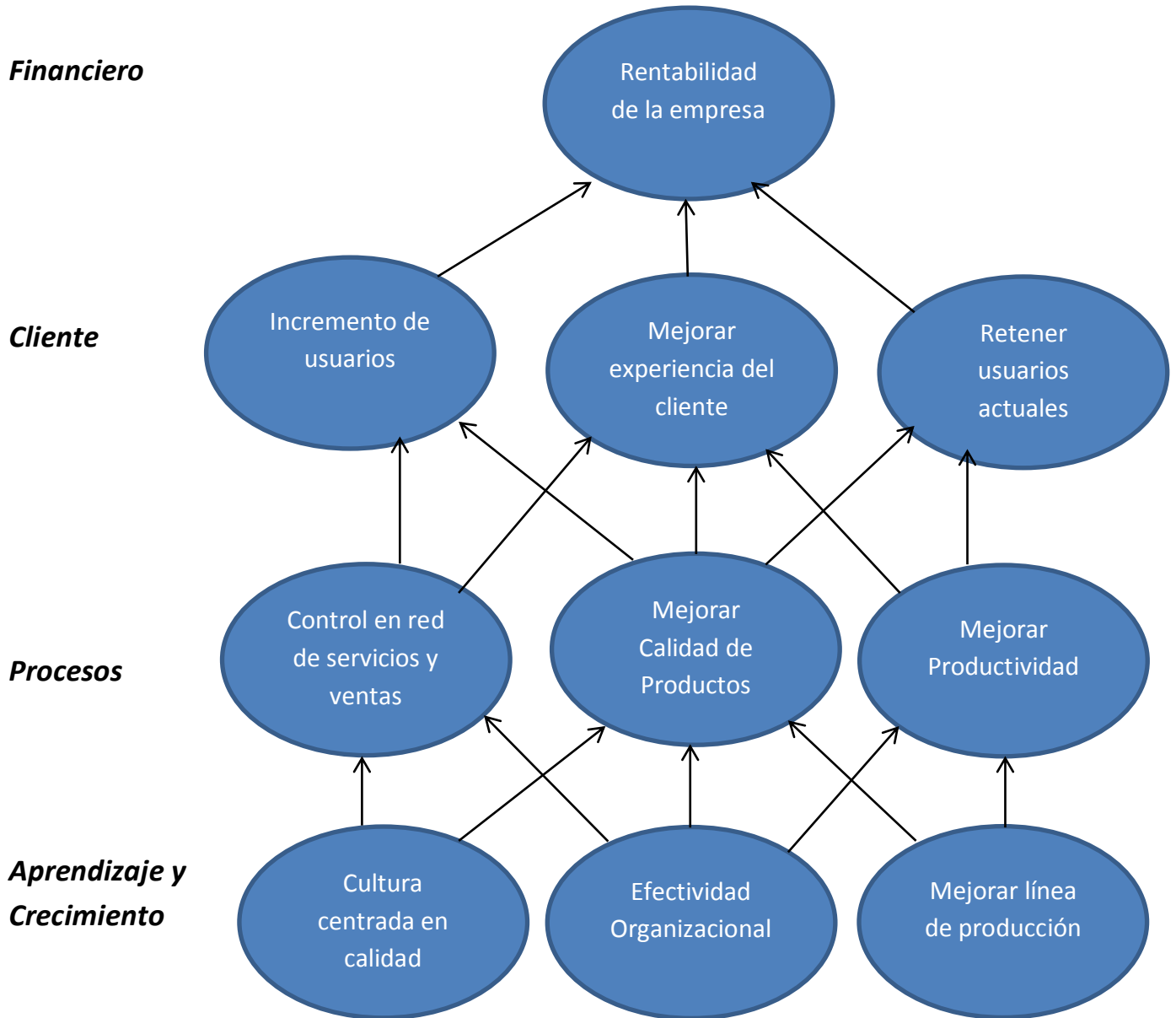
La estrategia recomendada es la tercera. Esto con el objetivo de lograr tener éxito rotundo con sistemas eléctricos en sus vehículos y vendiendo estos sistemas para otras compañías interesadas. Además, se puede complementar buscando nuevos canales de distribución y operaciones para ganar más clientes.

C. Implementar la Estrategia Recomendada

Quizá la mejor manera de implementar la estrategia recomendada es ingresando nuevos modelos eléctricos orientados a los mercados actuales donde se posee presencia, así como a aquellos mercados donde no se ha conquistado aún. Además, se puede complementar con inversión en I&D para seguir desarrollando tecnologías que puedan ser posteriormente patentadas para mantener el liderazgo con vehículos eléctricos.

7. Balance Scorecard

A. Mapa Estratégico



B. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos	Factores clave	Indicadores	Excelente	Regular	Malo
Finanzas	Recuperar rentabilidad de la empresa.	Ingresos netos	Porcentaje de crecimiento anual de ingresos netos	Mayor o igual a 10%	De 5% a 9%	Menor que 5%
		Costos	Porcentaje anual de reducción de costos	Mayor o igual a 20%	De 10 a 19%	Menor que 10%
Clientes	Incremento número de clientes.	Nuevos clientes compradores de automóviles.	Porcentaje mensual de incremento en número de usuarios.	Mayor a 40%	De 20 a 40%	Menor de 20%
	Mejorar experiencia del cliente	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción al cliente	Mayor a 75%	De 50% a 75%	Menos de 50%
	Retener clientes actuales.	Reducción de cantidad de clientes en productos clave.	Número de usuarios de motor de búsqueda que empiezan a utilizar otros productos/servicios de Yahoo!	Menos de 1000	Entre 4000 y 1000	Más de 4000
		Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Más de 75%	Entre 50% y 75%	Menos del 75%
Procesos	Control de su red de servicios y sus ventas	Verificación de servicios de red y ventas	Porcentaje de retroalimentación positiva obtenida de las verificaciones	Más de 80%	Entre 55% y 80%	Menos del 55%
	Mejorar líneas de productos	Mejoras de automóviles	Cantidad de características nuevas en un modelo de automóvil.	Más de 10	Entre 5 y 10	Menos de 5
		Introducción de automóviles eléctricos e híbridos	Porcentaje de automóviles eléctricos e híbridos producidos	Más de 30%	Entre 10% y 30%	Menos del 10%
	Productividad manufactura	Nivel de productos manufacturados	Porcentaje de crecimiento de productos manufacturados	Más del 30%	Entre 15% y 30%	Menos de 15%
Aprendizaje y Crecimiento	Efectividad organizacional	Características de recurso humano	Porcentaje de eficiencia.	Más del 20%	Entre 15% y 20%	Menos de 15%
	Mejorar línea de productos	Línea de producción	Porcentaje de incremento en autos creados	Más del 20%	Entre 10% y 20%	Menos del 10%
	Desarrollo de cultura centrada en calidad	Compromiso de los trabajadores por la empresa	Porcentaje de empleados identificados con la empresa	Más del 90%	Entre 70% y 90%	Menos de 70%