



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de TESLA *Strategic analysis of TESLA*

Autor/es

Alejandro Lorient Acebes

Director/es

María Pilar Bernal Ansón

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2020/2021

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla un análisis estratégico de Tesla Motors. Comienza con una presentación de la empresa, así como un repaso de su historia hasta el momento actual. Más adelante, se analiza la industria en la que se mueve, los productos que presenta y el mercado del que forma parte. Tras realizar un análisis del entorno general y específico, se pasa al análisis interno. Más tarde, en base a las conclusiones extraídas, se tratan de identificar las estrategias que Tesla pone en marcha para conseguir sus objetivos.

El desarrollo tecnológico y el aumento de la conciencia por el cuidado del medioambiente provocan que el sector automotriz esté evolucionando con la aparición de nuevas fórmulas de movilidad sostenible. Tesla aprovecha esta oportunidad basando su producción en la innovación, con el objetivo de liderar el mercado con una estrategia competitiva en diferenciación y enfoque.

TÉRMINOS CLAVE

- *Análisis estratégico.*
- *Entorno.*
- *Movilidad sostenible.*
- *Innovación.*
- *Valor añadido.*

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Estructura del TFG	1
1.3 Justificación de la elección de la empresa.....	1
2. HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	2
2.1 Historia	2
2.2 Misión, visión y valores.....	3
3. INDUSTRIA	4
4. PRODUCTO	6
4.1 Vehículos eléctricos	6
4.2 Almacenamiento de energía	7
4.3 Carga.....	7
5. MERCADO	10
6. ANÁLISIS EXTERNO	12
6.1 Análisis del Entorno General	12
6.1.1 Dimensiones del Análisis PEST.....	12
6.2 Análisis del Entorno Específico	15
7. ANÁLISIS INTERNO.....	22
7.1 La Cadena de Valor	22
7.2 Análisis de los recursos y capacidades	24
7.2.1 Análisis VRIO	24
7.3 Análisis DAFO.....	25
7.4 Análisis CAME	27
8. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	28
8.1 Estrategia Competitiva	28
8.2 Estrategia Corporativa.....	29
8.3 Estrategia Social.....	30
9. CONCLUSIONES.....	31
Referencias	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oferta de vehículos eléctricos de Tesla.	9
Tabla 2: Modelos alternativos producidos en 2019.	10
Tabla 3: Matriculación de vehículos eléctricos (BEV) por marca	11
Tabla 4: Análisis VRIO Tesla Motors.	25
Tabla 5: DAFO de Tesla Motors.	26

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Abell. Elaboración propia.	5
Ilustración 2: PowerWall de Tesla con cargador.	7
Ilustración 3: Supercargador de estacionamiento cargando un Model X.	7
Ilustración 4 : Modelos alternativos producidos en entre 2016 y 2019.....	11
Ilustración 5: Modelo de las cinco fuerzas.	16
Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de Tesla.....	21
Ilustración 7: Mapa Grupos de Interés de Tesla.....	30

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación de la Empresa

El presente Trabajo de Fin de Grado, en adelante TFG, contiene un análisis estratégico de la empresa Tesla Motors. Tesla es una empresa norteamericana que fue fundada en 2003 en Silicon Valley. Se dedica a la producción y comercialización de vehículos eléctricos de gama alta, baterías eléctricas, distintos dispositivos de almacenamiento de energía y paneles solares.

Tesla Motors cuenta con instalaciones en Fremont, California (Estados Unidos), y con la *Gigafactory* de Shanghai (China). Todos sus productos están diseñados para contar con repercusión a nivel mundial. A través de una cadena de producción automatizada, actualmente, es capaz de crear miles de coches. En cambio, sus inicios no se basaron en la producción masiva y, aun así, consiguió lanzar el primer sedan premium alimentado únicamente por electricidad, diseñado en una cadena de producción y creado para correr sin utilizar una gota de gasolina.

En los últimos años, las transformaciones en el paradigma social, el desarrollo tecnológico, la economía y las políticas gubernamentales han dado pie al alzamiento de conceptos como movilidad sostenible y eficiencia energética. Estos conceptos emergentes son el claro reflejo de una sociedad que avanza con el objetivo de convertir nuestro planeta en un escenario menos contaminado e integrado por habitantes comprometidos con el medioambiente. El exceso de contaminación y la falta de reserva de energía no renovable han dinamizado el sector del automóvil creando en él la necesidad de que las empresas realicen propuestas novedosas para así adaptar sus productos y servicios a la demanda actual.

1.2 Estructura del TFG

El estudio se va a dividir en cinco partes. En la primera, se introduce la historia de la empresa, así como su misión, visión y valores. En la segunda parte, se examinarán el contexto de la empresa, posicionando su industria, el producto que desarrolla y el mercado en el que opera. Posteriormente, se analizarán los determinantes externos. Para ello se utilizarán herramientas como el análisis PESTEL y el núcleo competitivo de Porter. Seguidamente se analizará la empresa internamente, tratando de identificar los principales recursos y capacidades que posee la organización. Por último, se estudiará la estrategia empresarial desde el punto de vista competitivo, corporativo y social.

1.3 Justificación de la elección de la empresa

Llama la atención cómo una organización que se ha creado hace relativamente poco tiempo ha conseguido desarrollar un crecimiento tan rápido. Pese a la pandemia provocada por el SARS-CoV-2 que ha afectado a toda la economía mundial, Tesla ha seguido aumentando su beneficio económico. Entre los meses de julio y octubre de 2020, incrementó en un 44% las matriculaciones respecto a las del ejercicio anterior para los mismos meses (Tentulogo, 2020).

Además, aunque Tesla Motors es conocida por su gama de vehículos ecológicos, no busca su beneficio únicamente en la venta de los automóviles. De hecho, va más allá intentando solventar uno de los problemas más importantes y que más confusión generan en los consumidores: su carga. El vehículo eléctrico no cuenta con los mismos recursos que los coches de combustión tradicionales, por ello, la marca ha lanzado también su gama de cargadores y baterías.

Este hecho, refuerza la necesidad de analizarla desde un punto de vista estratégico para conocer cómo ha sido capaz de presentar productos únicamente eléctricos, capaces de competir con las marcas más punteras del mercado como son BMW, Mercedes o Porsche, introduciendo una alternativa interesante a los vehículos tradicionales, sin renunciar a las más altas prestaciones y a una buena autonomía.

La mayoría de las firmas automovilísticas presentan su gama de coches de combustión y, por otra parte, su gama de coches híbridos o eléctricos. Esta línea de producto en el mercado tan marcada que presenta TESLA es el reflejo de su objetivo de implantar la movilidad sostenible a nivel global. Por ello, se considera de interés realizar un análisis estratégico de la empresa, con el objetivo de conocer el contexto interno y externo de la misma, así como realizar un estudio de las diferentes estrategias que sigue la organización para la consecución de sus objetivos.

2. HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.1 Historia

Tesla Motors es una compañía que fue creada en 2003 en Silicon Valley (California) por los ingenieros Martin Eberhard y Marc Tarpenning. Más tarde aparecieron nombres importantes en la compañía como el del inventor e ingeniero estadounidense Jeffrey Brian Straubel. Sin embargo, la figura que cambió el rumbo de Tesla fue Elon Musk, cofundador de *PayPal*, *SpaceX*, *Hyperloop*, *SolarCity*, *The Boring Company*, *Neuralink* y *OpenAI*. De hecho, en 2004, Musk encabezó una inversión tan alta que acabó posicionándole como CEO de la compañía. Uno de los puntos más preocupantes que presenta esta organización es su crónica crisis institucional provocada por el debate acerca de la capacidad de rentabilidad que tiene Tesla.

Para 2009, entre todas las rondas de inversión desde sus inicios, Tesla había recaudado 187 millones, sin embargo, únicamente había entregado 147 vehículos. Es decir, era una organización que no había demostrado rentabilidad, a pesar de esto, ese mismo año el *holding* alemán Daimler AG, fabricante de Mercedes-Benz, adquirió el 10% de Tesla. Esto se tradujo en una gran mejoría y un reconocimiento muy alto ya que esta compra venía de una de las empresas automovilísticas más importantes del panorama y significaba tanto que Tesla quizá no estaba haciendo tan mal las cosas como que el negocio de los vehículos eléctricos se encontraba en auge.

También en 2009, Tesla recibió 465 millones de dólares del Departamento de Energía de Estados Unidos, por la fabricación de vehículos de tecnología avanzada, lo que le sirvió para financiar la producción de su *Sedán Model S*. Por su parte, Tesla fue la primera empresa automotriz en rembolsar por completo el dinero al gobierno, terminando de pagar el préstamo en 2013. A pesar del aumento del precio del petróleo y los altos costes de la producción automotriz, Tesla puso su broche de oro a 2009 anunciando en el mes de Julio que había obtenido 1 millón de dólares de beneficio de cada 20 millones de dólares ingresados. Dicho aumento en sus beneficios surgió del lanzamiento del segundo deportivo de Tesla, enfocado a un público de clase alta, quienes poseían capital en ese momento.

En el año 2010, con el objetivo de potenciar el valor de mercado de la empresa, Tesla emitió 13.300.000 acciones, permitiendo así que los inversores participasen en su negocio. Las acciones fueron emitidas a un precio de 17.000 dólares la unidad (Tentulogo, 2020). El hecho de que su valor fuese tan bajo en comparación con otras empresas similares puede ser consecuencia de la necesidad de Tesla de embolsar dinero para afrontar la crisis financiera comentada anteriormente. Sin embargo, Tesla se ha convertido recientemente en la empresa de automóviles más valiosa del mundo en Bolsa. “Según la agencia Bloomberg,

el valor bursátil de Tesla alcanza ya los 207.200 millones de dólares (unos 184.000 millones de euros), superando así a Toyota (El País, 2020).

Desde entonces, la producción de la empresa, su valor y su introducción en la sociedad va mejorando. De hecho, entre julio y septiembre de 2020 obtuvo un beneficio de 331 millones de dólares, lo que supone un aumento en un 135% en comparación con el mismo periodo de 2019 (El País, 2020). Tesla encadena su quinto semestre consecutivo en positivo. Estos incrementos surgen a raíz del incremento de matriculaciones, así como la expansión de las otras áreas del negocio que se han comentado anteriormente.

A continuación, se procede a exponer la misión, la visión y los valores de la empresa:

2.2 Misión, visión y valores

Misión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y futuro, desde un punto de vista general. Tiende a ser estable en el tiempo, aunque puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades para hacerla efectiva o de cambios en la dirección (Guerras y Navas, 2015).

Según Elon Musk en su artículo “El plan maestro secreto de Tesla Motors (solos entre tú y yo)”, Tesla tiene la ambición de impulsar la adopción global de energía sostenible, acelerando un cambio de la economía de hidrocarburos hacia el transporte y el consumo de energía sostenibles mediante la producción de los mejores coches eléctricos y sistemas de almacenamiento de energía del mundo.

Visión

La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa (Hamel y Prahalad, 1990).

La declaración de visión de Tesla es “crear la compañía de automóviles más atractiva del S. XXI impulsando la transición del mundo a los vehículos eléctricos”. Esto refleja que Tesla, apunta a ser el principal proveedor mundial de la industria de energía renovable, es líder en el sector y despunta enlazando tecnología avanzada en vehículos eléctricos (Bennymwh, 2016). Con todo ello, es el pionero para transformar el paradigma de la movilidad de hoy en día.

Valores

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Estas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino y pueden ser explícitos e implícitos (Fitzroy, Hulbert y Shannassy, 2016).

Los *core values* de Tesla son los citados a continuación:

- Excelencia: se esfuerzan por aplicar técnicas de primera y la mejor tecnología a todos los nuevos desafíos. No toman atajos ni son conformistas.
- Seguridad: mejoran constantemente la precisión de sus pronósticos y también de la confiabilidad y del servicio con el que se entregan.

- Trabajo en equipo: tratan con respeto y fomentan el éxito de las personas, tanto de clientes como de trabajadores, y de esta forma, fomentando su éxito conseguirán el éxito de la empresa.
- Respeto al medio ambiente: los humanos con su actividad han logrado ejercer una tensión sobre el medio ambiente, por lo que Tesla, apoya la industria energética para lograr una mayor eficiencia y paliar los daños.
- Aprendizaje continuo: el mundo y la industria actual están en constante cambio, por lo que Tesla tendrá que comprender los cambios y adaptarse en consecuencia para poder lograr el éxito.

3. INDUSTRIA

A la hora de empezar a realizar un análisis estratégico, es importante identificar el ámbito objeto de análisis. Delimitar correctamente la industria es importante ya que ayuda a recabar información válida para el análisis, lo cual se traducirá en una elección adecuada de la estrategia competitiva para la organización. La industria se define como “el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles.” (Guerras y Navas, 2015).

Para una primera aproximación, diferentes instituciones han establecido nomenclaturas que dan nombre a desagregaciones de sectores y subsectores de las distintas actividades económicas. En nuestro caso utilizaremos la NACE (Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea), una adaptación a la Unión Europea de la CIUU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). Dicha nomenclatura establecerá el sector industrial al que corresponde Tesla.

Según la nomenclatura NACE, Tesla correspondería a la Sección C: Industria manufacturera (INE, 2020). Concretamente quedaría encuadrada en su punto 29 “Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques”, por lo que a la compañía le corresponderá el código 2910.

Por otra parte, “en una industria pueden existir numerosas empresas. Cada una de ellas decide, a partir de la tecnología elegida, atender a uno o varios tipos de clientes y atender una o varias funciones. Así, el concepto de negocio representa la selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quiere atender.” (Guerras y Navas, 2015).

Sin embargo, este primer paso para conocer la industria a la que pertenece la empresa, en ocasiones, es insuficiente, ya que no permite conocer con exactitud la delimitación del sector. Por ello, se definirá el entorno competitivo a partir de tres dimensiones siguiendo el planteamiento de Abell (1980).

La Ilustración 1 corresponde a la aplicación del modelo de Abell a la empresa Tesla para el desarrollo de su negocio de vehículos eléctricos. Dicha organización, tiene el objetivo de cumplir una serie de funciones que demandan los clientes. En este caso, la variable de los clientes ha sido segmentada en función de su renta que disponen los mismo. Cada vehículo que comercializa Tesla representa una tecnología y cubre las necesidades de una manera específica.

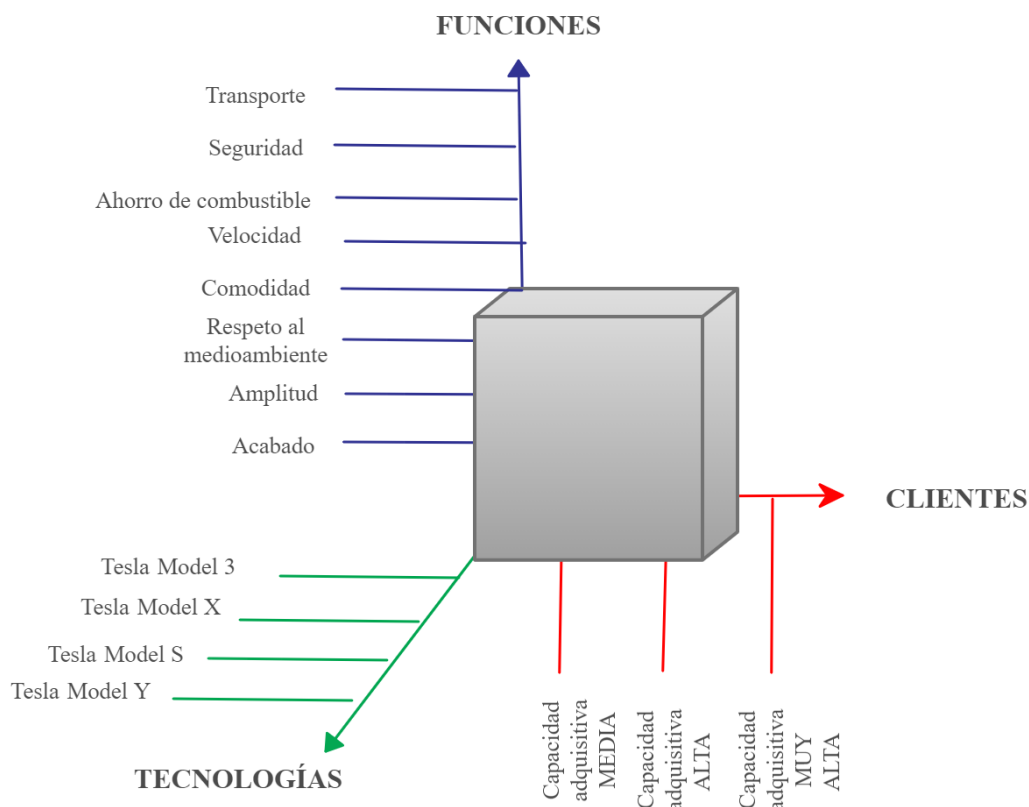


Ilustración 1: Modelo de Abell. (Fuente: Elaboración propia.)

- Grupo de clientes servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios. (Guerras y Navas, 2015). Se dividen entre aquellos clientes que disponen de una renta media, los clientes que disponen de una renta alta y los que disponen de una renta muy alta.
- Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas. (Guerras y Navas, 2015). Las diferentes funciones o necesidades de los clientes que busca satisfacer Tesla son: el transporte, la seguridad de los ocupantes del vehículo, el ahorro de combustible, la velocidad, la comodidad, el respeto al medioambiente, la amplitud y el acabado del turismo.
- Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que una función es cubierta. (Guerras y Navas, 2015). La distinta tecnología que utiliza Tesla para cubrir las necesidades de los consumidores corresponde a los diferentes vehículos con los que cuenta en el mercado: el *Tesla Model 3*, el *Tesla Model S*, el *Tesla Model X* y el *Tesla Model Y*.

El sector del automóvil es complejo ya que cuenta con grandes potencias oligopolísticas y posee grandes barreras de entrada. Según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), el mercado de los vehículos eléctricos actualmente está creciendo, aunque en una proporción menor a la deseable y muy por detrás de la media europea. Además, los planes de incentivos para la compra de vehículos de movilidad sostenible de las Comunidades Autónomas (CCAA) no están presentando la eficacia esperada.

4. PRODUCTO

Se define como producto como “cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer una deseo o necesidad.” (Kotler y Armstrong, 2017).

En sus inicios, la empresa nació con el objetivo de liderar una revolución que cambiase la cara automovilística, tratando de eliminar el motor de combustión. Para ello, creó una fábrica revolucionaria a la altura de sus productos. Siguiendo los valores de la empresa, creó una infraestructura sostenible y limpia que consiguiese reflejar su objetivo en los bienes que generaba.

Gracias a una sociedad que crece en los valores del cuidado del medioambiente, el aumento de la importancia de la movilidad sostenible y el impacto que produjo el lanzamiento de un coche de estas características, el vehículo eléctrico de Tesla se ha convertido en la pieza angular de su organización. Tesla presenta tres tipos de productos:

4.1 Vehículos eléctricos

Este producto ha catapultado a Tesla para convertirla en el referente de los vehículos eléctricos pese a su corta vida desde la creación. Los vehículos de Tesla cuentan con una autonomía de entre 505 y 652 kms. Son capaces de alcanzar los 241 km/h y que oscilan entre los 51.000 y los 140.000 €. Actualmente, Tesla produce y vende cuatro modelos de turismos diferentes.

Las características comunes a todos los vehículos Tesla son:

- Cuentan con piloto automático, que permite que el coche gire, acelere y frene automáticamente dentro de la vía de circulación. Tiene la opción de *autopark*, el cambio de carril automático en autopista, la opción de retirada automática del vehículo y la conducción autónoma en autopistas.
- Presentan una alta protección contra impactos. Se diseñan vehículos para la seguridad, en los cuales se implanta protección para impactos frontales y laterales. Además, la baja gravedad que ofrece la batería del suelo, el riesgo de vuelco es muy bajo, por lo que es un coche muy estable.
- Incorporan una *tablet* en el frontal del vehículo que es utilizada como cuadro de mandos del vehículo: controla el GPS, puede establecer rutas de viaje conectadas con las zonas de carga necesarias, en su caso. Además, monitoriza la música, la calefacción, el control de disposición del asiento y retrovisores personalizada para el conductor, el nivel del batería, etc.
- Los vehículos están diseñados para la eficiencia, tienen un fuerte componente en el diseño ya que buscan el mínimo rozamiento para aumentar el aerodinamismo, sin perder el lado atractivo del vehículo. Su composición con el sistema de cargas en el suelo, además de generar estabilidad aumenta el espacio de carga y espacio en el habitáculo generando amplitud.

La adquisición de un Tesla se puede realizar por dos vías. Existe la opción de adquirirlo en los distintos concesionarios con los que cuenta la organización alrededor del mundo o bien, adquirirlo por internet configurándolo desde su página web. Dicha página web ofrece un programa de referidos muy interesante en que los usuarios se beneficiarán de promociones como kilómetros de carga y descuentos. En dicha página web el cliente escoge el vehículo dentro de un stock muy limitado, más adelante configurará las especificaciones técnicas del coche como la autonomía y procederá a realizar un primer pago de 1.000 euros de confirmación de reserva al finalizar la elección (El Español, 2020).

Una vez realizada la elección se procede a la entrega. Tesla, a través de su página web garantiza que se ocupa de informar al cliente una vez que la fecha de entrega esté disponible. La comunicación que contiene la fecha de entrega se realiza por correo electrónico y SMS (Tesla, 2020). Sus entregas se demoran con un mínimo de cinco meses desde la fecha de elección (Forococheselectricos, 2020).

Las características específicas de los cuatro modelos de Tesla que se ofertan en el mercado se reflejan en la Tabla 1.

4.2 Almacenamiento de energía

El segundo producto que presenta Tesla es su sistema de almacenamiento de energía. Las baterías *PowerWall* de Tesla nacieron con la idea de revolucionar la energía fotovoltaica doméstica. Este producto puede ser utilizado como sistema de reserva de energía limpia o como de protección ante corte de suministro de otro tipo de energía. Por tanto, también cumple la función de almacenar energía de carga para el vehículo eléctrico. Es decir, se trata de un bien complementario del vehículo eléctrico, pero también puede ser utilizado con independencia llegando a ser un producto sustitutivo de un generador eléctrico tradicional. Sin embargo, el *PowerWall* de Tesla mantiene la red constantemente mientras que el generador no. Las baterías pueden ser instaladas tanto en el interior como en el exterior, además, cada *PowerWall* es compatible con otras diez unidades diferentes. La energía cuenta es adquirida por medio de unas placas solares que transformaran la energía en una carga de 13,5 kW/h.



Ilustración 2: PowerWall de Tesla con cargador.

Para el control del *PowerWall*, su supervisión y optimización, Tesla ha introducido otro componente tecnológico de seguimiento configurado una aplicación con la que podremos acceder a los datos de cantidad de energía y estado de esta. El precio de estas baterías ronda los 6.880 euros (EL Confidencial, 2020).

4.3 Carga

Tesla defiende que la red de cargadores no nace con el objetivo de que genere beneficios, sino que los ingresos que proporciona se utilizan para continuar con su expansión. El precio de las recargas puede establecerse por kWh o por minuto de recarga. Tesla está modificando sus tarifas para implementar una estructura de precios por estación, basándose en las tarifas que existan en las eléctricas locales donde se encuentre el cargador. Esto se traduce en un incremento significativo de los precios (Híbridos y Eléctricos, 2020).



Ilustración 3: Supercargador de estacionamiento cargando un Model X.

El tercer producto que ofrece Tesla corresponde a sus equipos y redes de carga. Este, puede disfrutarse por dos vías distintas:

- Las redes de carga mundiales con las que cuenta Tesla.

- Los equipos estándares de carga. Dentro de estos encontramos los dispositivos de estacionamiento, el cual puede ser instalado por la ciudad, en el trabajo o en casa para los cuales contamos con los conectores de pared, cuyo precio ronda los 500 (Tesla, 2020) euros, este deberá ir conectado a un PowerWall del que extraiga la energía. También cuenta con dispositivos en carretera, a los que nos remitirá la propia Tablet incorporada en vehículo al planificar la ruta. Por último, los dispositivos de llegada, que suelen estar ubicados en hoteles, supermercados e infraestructuras de otras organizaciones.

Tesla inauguró en octubre de 2020 su primer Supercargador V3 en España, capaz de entregar hasta 250 kW y recargar hasta 120 km de autonomía en cinco minutos. Lo hizo en Benavente (Zamora) (Motorpasión, 2020). En cuanto al precio, en España, donde el precio estaba en 0,24 €/kWh, la tarifa se incrementó hasta los 0,32 €/kWh, lo que suponía un aumento de un 33% en 2015 (El Confidencial, 2020). Actualmente tiene un coste medio de 0,24€/kWh (Motorpasión, 2020) y cuenta con 2.000 estaciones y más de 20.000 supercargadores en el mundo, incluido nuestro país.

Tabla 1: Oferta de vehículos eléctricos de Tesla. (Fuente: Tesla.com. Elaboración Propia).

MODELO	Autonomía	Capacidad de almacenaje	Aceleración 0-100 km/h	Velocidad máxima	Carga en 15 minutos con Supercargador	Otras	Precio	Imagen
Model S	652 kms	804 litros	2,5 segundos	261 kms/h	214 kms	Tracción 4 ruedas	85.970€ - 140.000€	
Model 3	580 kms	542 litros	3,3 segundos	261 kms/h	275 kms	Motor dual	51.980€ - 66.000€	
Model Y	505 kms	1868 litros	3,7 segundos	241 kms/h	270 kms	Motor dual 7 plazas (3ª fila opcional)	64.980€ - 70.980€	
Model X	561 kms	347 litros	3,1 segundos	250 kms/h	179 kms	7 plazas. Puertas de ala de halcón. El SUV más rápido. Diseñado para aumentar su eficiencia.	94.970€ - 111.970€	

5. MERCADO

“El mercado se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén, es decir; de la tecnología que utilicen. Este concepto tiene que ver con la definición del sector industrial desde el lado de la demanda.” (Guerras y Navas, 2015).

El tamaño en el mercado nacional, los ciclos económicos y el número de matriculaciones afectan de lleno a la empresa. En el caso de que alguna de estas situaciones pudiera perjudicar en exceso al desarrollo de la empresa, Tesla tendría que ser previsora y realizar una buena gestión con los fondos económicos para que estos le permitan hacer frente a las citadas circunstancias. Las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar los atributos y características organizacionales y de la marca para que sean más duraderos y resistentes a las presiones competitivas y, en consecuencia, más difíciles de copiar (Bhattacharya y Sen, 2003; Aaker, 2004).

Tesla se encuentra navegando en el mercado del automóvil eléctrico. El aumento de la preocupación por el medioambiente ha generado en el mercado del automóvil un periodo de cambio y expansión donde se están abriendo paso soluciones alternativas de movilidad. Sin embargo, este cambio necesitará de tiempo para eliminar por completo de la oferta de automóviles los vehículos tradicionales de combustión y, dejar así paso a las otras fórmulas de movilidad que día a día se encuentran más presentes en nuestra sociedad. Actualmente, dentro de la oferta de vehículos se encuentran además de los de combustión tradicionales, los vehículos híbridos enchufables y no enchufables, los vehículos de gas y los vehículos puramente eléctricos, donde se encuentra Tesla. La memoria anual de ANFAC refleja que de los 25 millones de turismos y todoterrenos que había en España en 2019, tan solo 46.301 eran eléctricos, lo que supone el 0,18% del total (Cinco Días, 2020). Sin embargo, encontramos que existe un aumento de la demanda de este tipo de vehículo, lo que refleja el interés del cliente por el cuidado del medioambiente, aunque estas cifras tan escasas pueden ser consecuencia de la alta inversión que requiere adquirir un vehículo de estas características.

En el año 2019 se produjeron 2.822.632 (ANFAC, 2020) unidades de vehículos en nuestro país. De ellos, 77.601 (ANFAC, 2020) eran vehículos de movilidad alternativa, lo que supone un 2,75 % del total. Dentro de la producción nacional de vehículos, cabe destacar que respecto al año 2018, se han incrementado un 25,6% los vehículos alternativos, especialmente los híbridos no enchufables y los GN (gas natural comprimido y gas natural líquido), reflejando un incremento del 36,5% y 144,4% respectivamente, en comparación con la producción de cada tipo de vehículo en el año 2018.

	TOTAL	ELÉCTRICO PURO	HIBRIDO ENCHUFABLE	HIBRIDO NO ENCHUFABLE	GN (GNC+GNL)	GLP
2018	61.767	17.632	-	8.466	11.913	23.756
2019	77.601	16.885	272	11.557	29.115	19.772
Variación	+ 25,6%	- 4,2%	-	+ 36'5%	+ 144,47%	- 16'8%

Tabla 2: Modelos alternativos producidos en 2019. (Fuente: ANFAC. Elaboración propia).

Según la ANFAC las ventas de coches eléctricos hasta julio de 2019 se duplicaron respecto al año anterior, siendo el tipo de coche alternativo que más crece, con un 132,99 % respecto al mismo periodo de 2018. También, a nivel mundial, según un informe de *Transparency Market Research: Globe Newswire*, en el año 2019 el mercado global de vehículos ocupó 271,67 miles de millones de dólares.

Como se puede observar en la Ilustración 4, la demanda de los vehículos eléctricos está creciendo. Por ello, se considera que la industria emergente en la que se movía Tesla en sus inicios, cuando los vehículos puramente eléctricos eran más novedosos y no existía apenas competencia, ha empezado a consolidarse. Esto genera que los clientes empiecen a demandar un mayor número de bienes.

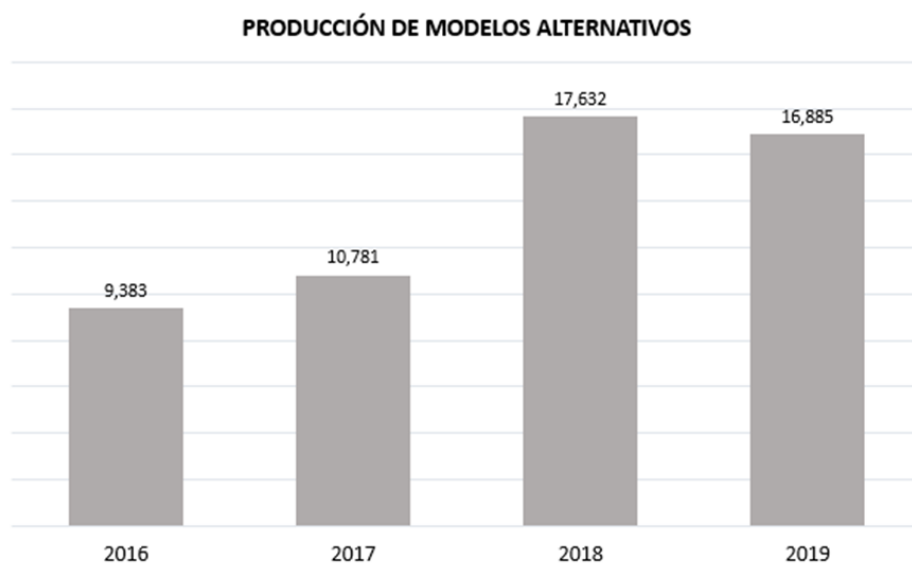


Ilustración 4 : Modelos alternativos producidos en entre 2016 y 2019 (Fuente: ANFAC. Elaboración propia).

En nuestro país, según el informe anual de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) correspondiente al año 2019, la matriculación de vehículos puramente eléctricos (BEV) fue liderada por Tesla con 2.050 unidades, aumentando su matriculación en un 534,7% respecto al ejercicio anterior.

MARCA	2018	2019	Variación 2019/2018
Tesla	323	2.050	534,7%
Nissan	1.261	1.507	19,5%
Smart	1.459	1.449	-0,7%
Hyundai	427	1.179	176,1%
Renault	1.421	1.050	-26,1%

Tabla 3: Matriculación de vehículos eléctricos (BEV) por marca. (Fuente: ANFAC. Elaboración propia).

En cuanto a la demanda potencial, “para 2025 el horizonte previsto alcanzará los 325 modelos y en 2026 se estima que la demanda llegará al 50 % de los vehículos nuevos que se matriculen en Europa. Para 2030 esta cifra se calcula que crezca hasta el 70 %, momento en el que el parque automovilístico electrificado a nivel mundial podría alcanzar en torno a 116 millones de coches.” (El Correo de Andalucía, 2020).

6. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo del entorno es un factor muy relevante a la hora de desarrollar la planificación estratégica, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen alrededor de la organización. Dentro de este punto se puede dividir al entorno empresarial en dos grandes ambientes, el general y el específico. Por ello, se analizan los factores que, aunque no desempeñen un poder directo en la empresa, ejercen una influencia indirecta positiva o negativa en la misma. El concepto de entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 2012).

6.1 Análisis del Entorno General

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener. Un adecuado diagnóstico de análisis del entorno general busca identificar las amenazas y oportunidades de la situación y el momento actual que esté atravesando la empresa para tomar medidas que permitan impulsar o limitar el desarrollo de la actividad empresarial (Cuervo, 1993).

Con el objetivo de definir los factores que repercuten en la actividad de la empresa se desarrolla un análisis PEST del entorno que desvelará cómo influyen los factores en la empresa en el momento presente y futuro.

6.1.1 Dimensiones del Análisis PEST

A través del análisis PEST se conocerán en profundidad las amenazas y las oportunidades que brinda el sector del automóvil en el momento presente y en el futuro a través de sus seis dimensiones.

Dimensión política

Se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social (Guerras y Navas, 2015). Se debe tener en cuenta, que los procesos políticos moldean las leyes de una sociedad, las cuales limitan las operaciones de las organizaciones y de los gerentes y con ello, crean tanto oportunidades como amenazas (González, 2011). La situación política y las decisiones de las Administraciones que se den en los lugares donde se encuentra Tesla repercuten directamente sobre la organización. En este caso, se analiza China y Estados Unidos (EE. UU.), países donde se encuentran las fuentes de producción de Tesla y, además, España.

China es el país más poblado del mundo y el llamado a ser la primera potencia mundial en un futuro cercano. Desde 1949 el país ha sido gobernado en solitario el Partido Comunista Chino (PCC). Aunque no ha sido un pionero del vehículo eléctrico, su desarrollo económico y político está generando que los fabricantes de vehículos planeen aumentar la inversión sobre los vehículos eléctricos en China (Diario Público, 2020)”. En 2019 el gobierno central destinó un billón de yuanes a la protección del medio ambiente, con un aumento de un 11,9% respecto a 2018. Además, cuenta con un sistema legislativo estricto en contra de la

contaminación acorde con el Acuerdo de París con el objetivo de convertirse en un país neutro en carbono para 2060 (Observatorio de la Política China, 2020). Esta política sumada al buen momento económico de china hace de este país un buen escenario para el desarrollo de organizaciones como Tesla.

EE. UU., país donde se va a desarrollar la segunda *Gigafactory* de Estados Unidos, se encuentra en un momento de inestabilidad política por las pasadas elecciones celebradas en noviembre de 2020. En lo referente al sector automotriz, Biden incluyó en su programa electoral medidas para el ahorro de combustibles y CO₂, los cuales ya fueron impulsados por Obama en 2012 y que más tarde fueron tirados por Trump. Además, tratará de impulsar la movilidad eléctrica. De hecho, tiene el objetivo de implantar 500.000 nuevos puntos de recarga antes de 2030 y realizará una inversión de 400.000 millones (Coche Global, 2020) de dólares en energías limpias para tratar de impulsar la movilidad sostenible. El nuevo paradigma político crea una oportunidad de expansión de la movilidad eléctrica en el país, por lo que es un buen momento para la apertura de la nueva fábrica.

En el caso de España, tras la elección de Pedro Sánchez como presidente del Gobierno, el país es gobernado por una coalición presidida por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). El país se encuentra en una continua crisis política por casos de corrupción, el conflicto con Cataluña, represiones policiales y la falta de acuerdos entre los diferentes partidos políticos. Debido a la importancia de la industria del automóvil en el PIB de España, el gobierno actúa bajo una legislación muy proteccionista en este sector. El Gobierno ofrece medidas con el fin de potenciar el consumo interno de automóviles en España como, por ejemplo, la ayuda del plan PIVE que, aunque desapareció en 2018, se plantea volver a implantarlo para coches de segunda mano. Estos programas buscan la renovación de coches viejos, el aumento en el consumo interno y la inversión en coches ECO, sector en el que cada vez se suman mejores condiciones que propician su incremento.

Hay que destacar que el sector del automóvil se encuentra en crisis a nivel mundial debido al aumento de rigurosidad en la normativa sobre las emisiones contaminantes conocida por el acrónimo WLTP de 2018 (Neomotor, 2020). Sin embargo, a pesar de la inestabilidad política generalizada que ha contribuido de manera negativa a las empresas, los gobiernos invierten en mejorar las condiciones en el servicio del automóvil debido a la gran importancia que este tiene en sus economías y a nivel laboral para su población.

Dimensión económica

La dimensión económica hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico que presenta, y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa. Viene dada por sus principales indicadores económicos (Guerras y Navas, 2015), como lo son, por ejemplo, el PIB y la tasa de paro y, especialmente en el caso de Tesla, el número de matriculaciones. Son estos indicadores económicos unos de los principales elementos a considerar por parte de las empresas en la toma de decisiones (De La Hoz-Suárez, Ferrer, y De La Hoz-Suárez, 2008).

El PIB, indicador que mide el crecimiento económico de un país, cayó en España un 5,2% (Datosmacro, 2021) en el primer trimestre de 2020 respecto al cuarto trimestre de 2019, a la vez que se redujeron las matriculaciones en un 31,0% respecto al año anterior. Por su parte, el sector del automóvil representó un 10% del PIB español y empleó a 9% de la población activa en 2019, colocándose como uno de los sectores con más importancia nacional. España cuenta con una deuda pública del 95,5% del PIB total del país, siendo uno de los países con más deuda del mundo. Estos pronósticos desfavorecerán notablemente a la economía del país y afectarán a empresas con menor poder de producción y que cuenten que una mayor especialización en sus trabajadores, como es el caso de Tesla.

Este hecho se observa claramente a través del indicador “número de matriculaciones”, que tradicionalmente ha estado muy relacionado con la situación económica de un país. En concreto, España ocupa el puesto 14º en el ranking de países por número de matriculaciones, siendo el 5º a nivel europeo (Statista, 2020). Vemos, por tanto, cómo la crisis económica afecta al número de matriculaciones, ya que en estos períodos económicos es más complicado que los ciudadanos adquieran productos de alto coste. Según (ANFAC, 2020) en el año 2019 se redujo el número de matriculaciones entre turismos y todoterrenos un 4,8% respecto a 2018. Aunque España sea uno de los principales fabricantes a nivel mundial, las empresas que operan en su territorio son extranjeras, como es el caso de Tesla, lo que genera gran inestabilidad ya que se pueden dar fenómenos como la deslocalización con el fin de abaratar costes y ganar posicionamiento en el mercado.

El PIB se encuentra muy relacionado con la tasa de paro, la cual disminuyó en los últimos años a un 13,92% de la población activa y actualmente se ha vuelto a incrementar hasta un 16,26% (INE, 2021). España se acerca a un estancamiento económico debido a su paulatina desaceleración de la economía. De hecho, un estudio realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en abril del 2020 prevé que la deuda pública española escale hasta un 115% en 2021 (El País, 2020). Los jóvenes, grupo vulnerable que cuenta con altas tasas de paro, es al mismo tiempo el público objetivo que mejor asume el carácter tecnológico y el compromiso con el medioambiente que ofrece Tesla. Teniendo en cuenta el alto valor de los productos de esta empresa, su público se verá con dificultades para adquirir sus productos al encontrarse inmerso en un paradigma económico desfavorable a no ser que se reduzcan los precios de sus bienes o las subvenciones ayuden a hacer de sus coches productos más asequibles.

Además, la desaceleración económica causada por la pandemia provocada por el COVID-19 está generando una crisis global que afecta a prácticamente todos los sectores de la economía. La mencionada situación afecta de lleno a la industria del automóvil que además cuenta con otros problemas como la reducción de la demanda extranjera, la reducción en los inventarios por la escasa producción industrial y las políticas que sancionan las emisiones contaminantes. Esta situación provocará nuevas tendencias en el consumidor que también se verán reflejadas en el sector del automóvil. Las empresas como Tesla deberán estar abiertas al cambio ante la nueva situación económica y social si quiere volver a posicionarse y paliar las pérdidas generadas durante la crisis.

Dimensión sociocultural

Esta dimensión recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas, y étnicas del sistema social en su conjunto (Guerras y Navas, 2015).

Es importante destacar, como ya se ha nombrado anteriormente, el precio de los bienes y servicios que influyen a la hora de adquirir un producto. El IPC, aunque de manera muy sutil aumentó en 2019 y en 2020 ha descendido. Estas causas sumadas a la congelación que sufrieron los salarios desde la crisis económica y la gran tasa de paro han hecho que los consumidores valoren la facilidad de pago y la postventa eficaz limita la capacidad de compra de los clientes.

Por otro lado, según el estudio *Global Shapers Survey* los jóvenes que tienen actualmente entre 18 y 30 años están preocupados especialmente por los efectos que ha tenido el cambio climático en el medio ambiente. Esta preocupación, ha ayudado a que la tendencia en movilidad tenga un fuerte carácter sostenible. El país cuenta con un alto grado de alfabetización que facilita que las personas tengan en cuenta el medio que les rodea, extrapolable al sector del automóvil, para favorecer así al medio ambiente. Este

nuevo cambio en la sociedad propicia la aparición y el buen desarrollo de estas empresas con carácter tecnológico.

Teniendo en cuenta que la mayor población del país habita en grandes urbes, crece la necesidad de que empresas de movilidad sostenible se implanten en estos territorios para facilitar el transporte y ofrecer una nueva alternativa acorde con el presente pensamiento social del cuidado del medio ambiente.

Dimensión tecnológica

El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica (Guerras y Navas, 2015). Cada vez, son más las empresas que están introduciendo nuevas tecnologías en su día a día para mejorar los procesos de producción y obtener más resultados en el menor tiempo posible. Las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), son las encargadas de estos procesos.

En el año 2018, la inversión en desarrollo e innovación supuso el 1,24% del PIB. El sector Empresas fue el que más porcentaje obtuvo, con un 56,5%. (INE, 2019). El sector automovilístico está aprovechando esta oportunidad poniendo a disposición del consumidor toda la información sobre novedades de vehículos y también, deja en manos del usuario el hecho de poder confeccionar un vehículo según sus criterios, requerimientos, gustos, preferencias y presupuesto. Tesla introduce este componente tecnológico en sus productos, siendo los pioneros en el uso de carga y almacenamiento de energía y turismos puramente eléctricos. También se introduce en sus infraestructuras, ya que cuentan con una cadena de producción automatizada compuesta por brazos mecánicos.

La globalidad de internet ha supuesto una oportunidad para la venta de vehículos. Existen numerosas empresas que a través de sus páginas web anuncian vehículos a la venta. Esto, ha ocasionado una desaparición total de barreras geográficas, que permiten al comprador elegir la mejor oferta en cualquier lugar del mundo sin tener que conformarse con la que se le ofrece en cercanía, por lo que las organizaciones cuentan con un mayor número de clientes potenciales.

Destacar que, aunque se puede ver un incremento en inversiones destinadas a I+D, España deberá seguir haciendo esfuerzos en inversión para ser competitivo y no quedarse atrás ante el entorno cambiante presente. También, las tecnologías tendrán que modificar los procesos internos de las empresas, así como las costumbres y la experiencia de compra del consumidor.

6.2 Análisis del Entorno Específico

Se puede definir el entorno específico o competitivo como la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Guerras y Navas, 2015).

Hay múltiples modelos que plantean el análisis del entorno específico o competitivo, pero cabe destacar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) por su importancia. Dicho autor, sostiene que el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Las cinco fuerzas a las que se refiere Porter se recogen en la siguiente figura y se desarrollarán en el siguiente apartado, haciendo un análisis más profundo del entorno específico que rodea a Tesla.

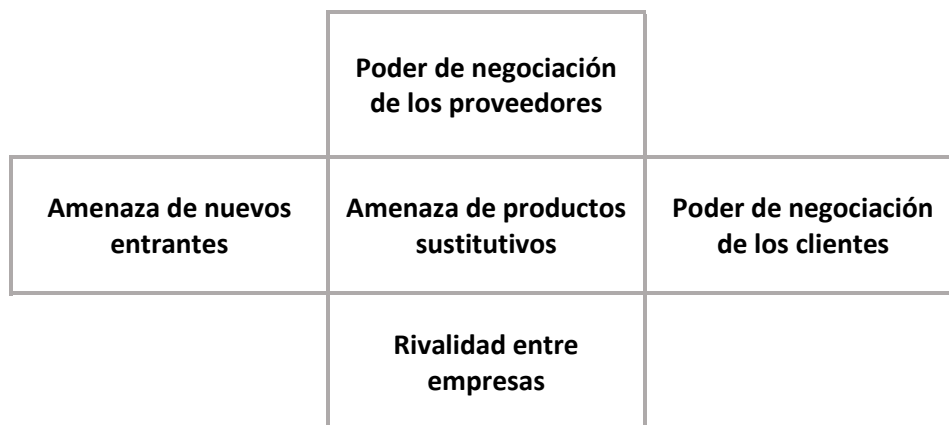


Ilustración 5: Modelo de las cinco fuerzas. (Fuente: Porter, 2009. Elaboración Propia).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos agentes que se encargan de proporcionar las materias primas, tecnologías, recursos humanos y financieros a las empresas con el fin de que estas puedan llevar a cabo su actividad comercial (Paturel, 2006). Tal y como indican Guerras y Navas (2016), el poder negociador de los proveedores puede definirse como la capacidad de éstos para imponer condiciones en sus operaciones con las empresas. Es importante destacar que, a medida que el poder negociador de los proveedores aumenta, el atractivo de la industria disminuye. A continuación, se han a analizar algunos de los factores que afectan al poder negociador de los proveedores en el caso específico de Tesla.

Considerando como proveedores de la industria de automoción a aquellas empresas pertenecientes a la división 29 “Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques” de NACE, podemos concluir que la concentración es baja ya que son numerosos los proveedores con los que el sector cuenta. No obstante, cabe destacar que en el caso específico de Tesla los productos que los proveedores deben proporcionar deben ser diferenciados. En consecuencia, no cualquier proveedor podrá dotar a Tesla de los bienes que necesita, hecho que incrementa el poder negociador de sus proveedores. Los componentes externalizados cuentan con un grado nivel de diferenciación, por lo que sería muy complicado imitarlo y, todavía más, producirlo internamente. Se trata de elementos que influyen mucho en el precio de venta del producto final, como, por ejemplo, la batería del vehículo, además de influir positivamente en la calidad que le aporta al mismo, por lo que no es conveniente perderlos. Sin embargo, Tesla cuenta con un número bajo de empresas capaces de realizarlo, por lo que posee menos opciones a la hora de analizar costes e intentar sacar el mayor beneficio posible. Por último, Tesla cuenta con una relación estrecha de colaboración con sus proveedores, por lo que le supondría un alto coste su cambio. En conclusión, los proveedores de Tesla cuentan con un poder de negociación alto, lo que disminuye el atractivo de la industria. A su vez, resulta preciso destacar que los proveedores no se deben centrar únicamente en dotar a Tesla de los encargos que les realiza. Estas empresas deben ir más allá manteniéndose en un continuo desarrollo a la altura de la industria, para seguir creando valor añadido a la empresa a pesar de los avances tecnológicos que puedan tener otras empresas de la competencia, consiguiendo así estar a la altura de estas o diferenciarse.

A modo de ejemplo, entre los proveedores de Tesla encontramos, por ejemplo, al gigante chino Ganfeng Lithium, proveedor de litio para las baterías (Motor.es, 2018) o el conocido Panasonic, como proveedor de celdas de baterías (SomosEléctricos, 2021). En el caso del litio para las baterías, Ganfeng Lithium tendrá gran poder de negociación sobre Tesla ya que ésta no puede perder al proveedor del producto que le permite seguir provocando un factor diferenciador en sus vehículos, en este caso, la autonomía.

Poder de negociación de los clientes

El poder negociador se entiende como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Cuanto mayor es la capacidad de negociación entre cliente y empresa el atractivo de la industria disminuye (Guerras y Navas, 2015). El público objetivo es un conjunto de individuos que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir. Estos individuos son por general, los usuarios finales del producto (Kotler y Armstrong 2017).

Tesla presenta vehículos de gama media-alta, por lo que su precio se sitúa entre los altos del mercado. Este es un factor diferencial a la hora de adquirir un producto ya que los consumidores, como norma general, tratan de satisfacer sus necesidades utilizando los mínimos recursos posibles. Sin embargo, el público objetivo de Tesla serán clientes que estén dispuestos a desembolsar una cantidad de dinero considerable para la compra de un coche, por lo que seguramente y teniendo en cuenta excepciones, no encuentren en el precio el mayor impedimento a la hora de comprar un Tesla. De hecho, existen nuevas tendencias de los clientes en el mercado acerca de en que se fijan a la hora de adquirir un producto: valores que presenta la empresa, fidelidad a una marca y atención de los vendedores, ente otros.

En el caso de la carga y el almacenamiento, los clientes sentirán mayor indiferencia al adquirir el servicio entre una marca u otra ya que existen múltiples opciones de empresas que puedan satisfacer esa necesidad, sin embargo, Tesla tratará de lograr esa diferenciación en el mercado al ofrecer varios servicios bajo una misma empresa. Por otro lado, cuando un cliente busque comprar un vehículo eléctrico, se encontrará con una oferta más limitada, muy inferior a la oferta de vehículos eléctricos.

Tesla es una empresa que desarrolla productos diferenciados y cuenta con una baja concentración de clientes, aunque se espera un aumento gracias al cambio en el paradigma social. Sus productos son de gran importancia para el cliente tanto por el uso que se le da como por el desembolso que conllevan y, por último, cuenta con una baja cantidad de productos sustitutivos por el momento. Por ello, se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo, por lo que es una industria atractiva en este sentido.

Amenaza de nuevos entrantes

Una competencia más intensa implica precios más bajos y mayor gasto en armas competitivas, recortando las ganancias de la industria. Por tanto, la rivalidad intensa entre empresas establece una poderosa amenaza para la rentabilidad (Hill y Jones, 2009). La facilidad de las empresas para entrar en una industria es determinada por las barreras de entrada y la reacción de los competidores, es decir, si realizan movimientos que ponen en peligro a los nuevos competidores o defienden su actual posición en el mercado (Porter, 1990).

No solo los competidores actuales inciden en el mercado, también los competidores entrantes o potenciales tienen la capacidad de condicionar la actividad de la industria. Estos nuevos competidores entrantes son considerados como modelos de negocio que comienzan su actividad en un sector determinado y que luchan por conseguir una amplia cuota de mercado provocando a veces guerras de precios o un mayor desembolso en publicidad, diseño de producto, servicio de postventa, etc.

En la industria del automóvil, que cuenta con múltiples marcas con gran poder de producción y una alta cartera de clientes y proveedores, es necesario realizar altas inversiones para conseguir posicionamiento y diferenciación del producto. Además, también se debe invertir en capital humano. La tecnología también funciona como una barrera de entrada para nuevas empresas ya que ayuda a superar economías de escala. Por otro lado, la relación de colaboración de los proveedores con los fabricantes podría ser una dificultad para otras *startups* conseguir proveedores que tengan una flota eléctrica adecuada a las necesidades reales.

La barrera sociológica que aún existe respecto al uso de este tipo de movilidad, también obstaculizará, en parte, la entrada de nuevas empresas como Tesla. Todavía existe una cultura compartida por una parte de la sociedad que se opone o presenta una falta de sensibilidad a la hora de contratar servicios de movilidad sostenible y prefiere seguir usando el vehículo clásico de combustión.

Otra barrera sería la política gubernamental que está en constante cambio y que supone una descoordinación en las administraciones. Esta inestabilidad suma mayor riesgo a los nuevos negocios relacionados con los vehículos, que tienen que estar constantemente al día con las normas implantadas.

En conclusión, las empresas de nueva creación se tendrán que enfrentar a barreras como la inversión económica, la tecnología, la creencia social, las políticas gubernamentales y a la respuesta de las empresas ya existentes en su sector, por lo que parece que exista una pequeña amenaza en este aspecto.

Amenaza de los productos sustitutivos

Esta fuerza, definida por Porter (1980), tiene en cuenta la amenaza de productos sustitutivos que, no son otra cosa que aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria, independientemente de su origen. Si en una industria aparecen productos sustitutivos su grado de atractivo tenderá a decrecer, sobre todo si los productos sustitutivos ofrecen mejor relación calidad-precio, bajo costes de cambio y si provienen de una industria con alta rentabilidad.

La amenaza de los productos sustitutos, señalan Hill y Jones (2009), se refleja en los productos de diferentes negocios o industrias que pueden complacer o satisfacer necesidades de los clientes. La existencia de sustitutos es una amenaza competitiva poderosa, porque limita el precio que pueden cobrar las empresas de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria.

Por un lado, resulta evidente que pueden existir ciertos productos que ofrecen una mejor relación calidad-precio para el cliente, lo que genera una mejora en la satisfacción de sus necesidades ya que puede realizar la misma actividad que realizaría con un Tesla, pero a un menor precio. Ejemplo de esto podría ser aquella persona que busca una alternativa de movilidad urbana no contaminante y que valora optar entre el transporte público o la compra de un vehículo de movilidad sostenible.

Además, resulta pertinente prestar atención a los costes tangibles e intangibles que derivan del cambio a los productos alternativos. En este caso, los costes de adquisición de un Tesla son altos en comparación con otras opciones de movilidad que se ofrecen en el mercado como el transporte público, o en la línea de la movilidad individual, el renting de coches eléctricos o el *carsharing*.

Por último, la opción de reducir precios de Tesla para defenderse así de los posibles ataques de los competidores resulta compleja en contraposición con ellos ya que estos provienen, en su mayoría, de empresas con una larga trayectoria y amplia rentabilidad.

En conclusión, teniendo en cuenta el grado en el que los productos sustitutivos ofrecen una mejor relación calidad-precio para el cliente, que los costes de cambio a los productos alternativos son bajos y que,

en ocasiones, los productos sustitutivos proceden de industrias con alta rentabilidad, se concluye que la amenaza de sustitutos en el sector automotriz es alta.

Rivalidad entre empresas

En este caso, cuanto mayor sea la intensidad de la competencia, el atractivo de la industria disminuye porque la probabilidad de obtener rentas superiores es menor. Algunas de las variables que afectan a este sector son: el número de competidores y su equilibrio, el ritmo de crecimiento de la industria, las barreras de movilidad, las barreras de salida, la estructura de costes de las empresas, la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la capacidad productiva instalada, la diversidad de competidores y los intereses estratégicos. Se puede decir, que la intensidad de una industria es mayor cuando la competencia de este se centra en los precios o cuando los productos son estándares (Guerras y Navas, 2015).

En este apartado es muy importante conocer el número de competidores existentes ya establecidos en el sector, el valor diferencial que la empresa va a desarrollar para distinguirse y las posibilidades de crecimiento de esta. Tesla compete tanto con automóviles de combustión como con vehículos de combustible sostenible, especialmente con los vehículos puramente eléctricos. Una de las mayores amenazas que presenta el mercado frente a Tesla en cuanto a la rivalidad de sus competidores es que cada vez son más las empresas que incorporan una gama de movilidad ecológica entre su oferta de vehículos tradicionales.

Se analizarán los principales competidores de Tesla. Principalmente encontramos a BYD, BAIC, BMW y Audi, aunque otras marcas como Nissan, Volkswagen, Hyundai, Kia y Mitsubishi también tienen peso en el mercado y podrían ir ganando competitividad con el paso del tiempo y la adaptación que tengan a las innovaciones y nuevas tecnologías (El Periódico de la Energía, 2021).

- ❖ El primer competidor importante es BYD. **BYD Company** fue creada en China en 1995 con y en sus inicios se dedicaba a la fabricación de baterías recargables para móviles. En 2003 fue adquirida por la empresa Qinchuan Vehicle Factory y crearon la empresa BYD Auto. Desde entonces ha ido evolucionando en el sector de la movilidad sostenible hasta convertirse en la compañía se convirtió en el tercer mayor fabricante de vehículos eléctricos enchufables en 2016, año en el que comenzó la producción de vehículos eléctricos puros a semejanza de los de Tesla. Actualmente cuenta con presencia en 240 ciudades y 50 países y cuenta con sedes en Bogotá y Medellín.

BYD presenta una gama de productos dividida en cuatro pilares fundamentales (BYD, 2021):

- Vehículos de movilidad sostenible: se dedican a la fabricación de turismos, autobuses, camiones y montacargas, híbridos o eléctricos. Actualmente oferta seis turismos diferentes que van desde un modelo compacto hasta furgonetas y todoterrenos. Sus precios varían entre los 15.000 y los 50.000 euros, dependiendo del modelo.
- Sistemas de almacenamiento de energía residencial y sistemas de almacenamiento comercial y empresarial.
- *SkyRail*: un sistema de monorraíl puramente eléctrico diseñado para transportar entre uno y tres millones de personas diarias con una velocidad máxima de 80 kms/h.
- *BydCare*: la empresa ha ampliado su gama de productos a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, incluyendo entre sus productos ofertados cuatro tipos de mascarillas en concordancia con la responsabilidad social de la empresa. Todas ellas cuentan con la aprobación como dispositivo médico.

BYD cuenta con una amplia gama de productos, no centrándose únicamente en la movilidad y llevando ésta a otro nivel, buscando un cambio en la misma tanto en los turismos como en los vehículos de trabajo y comerciales. Además, su abanico de precios es bastante amplio, lo que crea la oportunidad de poder llegar a un público mayor.

- ❖ Por su parte, el grupo **Beijing Automotive Industry Corporation (BAIC)** fue fundado en 1958. Hasta ahora ha trabajado con la tecnología de Nissan y Mercedes para desarrollar su línea actual de vehículos. Concretamente fabrica unos dos millones de vehículos al año. Actualmente se dedica a la fabricación de vehículos tanto de combustión como híbridos o eléctricos y cuenta con una oferta de ocho modelos diferentes (BAIC, 2021). Sus precios oscilan entre los 25.000 y los 57.000 euros. BAIC generó 17.300 millones de euros durante 2018 y ha invertido 2.500 millones en el desarrollo de vehículos eléctricos inteligentes bajo una nueva marca: BEIJING (El Periódico de la Energía, 2021). Uno de los fuertes de la potencia China con sede en Pekín es su inversión en I+D, actualmente colabora con siete centros fuera del país para mejorar en su desarrollo para llegar a posicionarse como una de las marcas líderes en la construcción de vehículos puramente eléctricos.
- ❖ Por último, el estudio de la competencia se centrará en la empresa germana **BMW**, cuya sede se encuentra en Múnich. BMW se sitúa junto a las otras grandes marcas automovilísticas como Audi o Mercedes-Benz como una de las mejores opciones a la hora de buscar vehículos con las mejores prestaciones. Actualmente cuenta con dos líneas de negocio (BMW, 2021):
 - Vehículos: BMW fabrica tanto vehículos tradicionales de combustión como vehículos de movilidad sostenible. Actualmente cuenta con cinco vehículos puramente eléctricos, con modelos desde uno de los turismos más compactos del mercado hasta un gran cupé y todoterrenos que mantienen la esencia de deportividad y lujo de la marca. Además, cuentan con tres modelos de híbridos enchufables. Sus precios varían desde los 30.000 hasta los 90.000 euros. Además de vehículos, la marca también fabrica motocicletas, bicicletas y patines. Por último, sus turismos, además de ser ecológicamente responsables en cuanto a combustible, están fabricados con un 85% de materiales reciclables.
 - *BMW Charging*: un servicio de carga para el BMW eléctrico, adaptado tanto a la carga en casa o de estacionamiento como la carga pública.

BMW representa otro ejemplo de empresa automovilística con gran importancia en el mercado que se está adaptando a las nuevas necesidades que surgen en una clientela que está presentando un cambio en sus valores. La importancia que está ganando la movilidad eléctrica en esta sociedad hace que empresas como esta inviertan en desarrollo para no perder la competitividad en un mercado agresivo donde las innovaciones tecnológicas marcarán un antes y un después en un tiempo no muy lejano. Su objetivo debería ser, además de satisfacer las comentadas necesidades de los clientes, no perder su poder competitivo y seguir trabajando en vehículos de alta gama, pero con prestaciones que contribuyan a la sostenibilidad del planeta.

La siguiente figura refleja el lugar de la industria en el que se encuentra Tesla y el que actualmente ocupa su competencia. Las variables elegidas a la hora de realizar el gráfico han sido precios y amplitud de línea de producto.

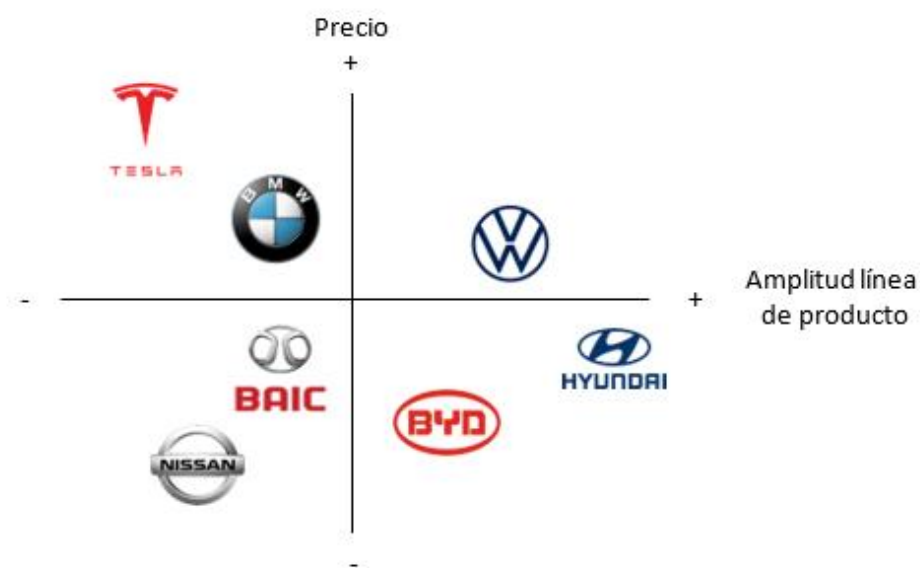


Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de Tesla. (Fuente: elaboración propia).

Que la industria se encuentre en un momento de crecimiento conlleva consecuencias. Por un lado, aparecen nuevos competidores, los cuales se han beneficiado de entrar a competir en esta industria en su punto de crecimiento, ya que no ha tenido que soportar los costes de apertura del mercado, siempre más elevados en épocas emergentes que de crecimiento. Por otro lado, se reduce el poder de negociación de los clientes ya que existe una gran demanda que va a tener que ser soportada por un número no muy grande de empresas. Sin embargo, las empresas, para conseguir satisfacer las necesidades de los consumidores con una alta demanda de producto, recurrirán a fuertes inversiones de capital. Esto, generará mejoras en los productos e infraestructuras productivas y dotará de mayores recursos a la organización, lo que aumentará la productividad. En contraposición, no todas las empresas podrán acceder a esos desembolsos en inversión.

No se debe olvidar que la base del negocio que presenta Tesla está compuesta principalmente por un elemento muy importante que es la tecnología. “Se denominan industrias con base tecnológica aquellas en las que la aplicación de la tecnología, la innovación y el conocimiento se hace de forma masiva en la actuación competitiva de las empresas que la forman.” (Guerras y Navas, 2015). Por lo que el componente diferenciador en la industria será la innovación y el desarrollo.

La introducción de este componente tecnológico en la industria genera cambios en la misma. En un primer momento pueden aparecer nuevos sectores o subsectores industriales. En el caso de Tesla, se diseñan vehículos, por lo que puede pertenecer al sector del automóvil, sin embargo, el aumento de la demanda de este bien y el posicionamiento de nuevos competidores hace que se cree una industria en la que compitan diferentes organizaciones con sus vehículos de movilidad sostenible. Además, puede provocar una desmaduración industrial, consecuencia de una mejora tecnológica implantada en los bienes que producían anteriormente las empresas del motor (vehículos con motor de combustión), creando nuevas oportunidades. Esto se observa en las diferentes empresas que cuentan con una gama de vehículos de motor de combustión y otra de vehículos de movilidad sostenible. Por último, puede causar la sustitución de una industria por otra. La creación de un producto sustitutivo que contiene una tecnología novedosa, que dota de nuevo valor al producto y que genera un bienestar social ya que cuida del medioambiente, puede provocar en un futuro no

muy lejano que se dejen de producir vehículos de motor de combustión y únicamente se conserven aquellos vehículos que sean respetuosos con el medioambiente.

7. ANÁLISIS INTERNO

“Este análisis se refiere al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida.” (Guerras y Navas, 2015). El análisis interno trata de analizar las características que posee la empresa para hacer frente al entorno. A continuación, se desarrollará el diagnóstico interno a través de la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades, el análisis DAFO y en análisis CAME:

7.1 La Cadena de Valor

La cadena de valor es uno de los instrumentos más utilizados para el análisis interno de la empresa. Tiene como objetivo identificar las fuentes que dotan de una ventaja competitiva a la empresa y consiste en realizar un estudio de las actividades básicas que se realizan hasta la venta de un producto o servicio. A la hora de realizar estas actividades, Tesla deberá tener en cuenta su coste, ya que si consigue posicionar los costes totales por debajo del valor de mercado del producto final obtendrá un beneficio, que coincidirá con el valor generado por la empresa.

Según Porter (Porter, 2010), dichas actividades pueden ser clasificadas como:

❖ **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** Las actividades que forman parte de forma directa del proceso de producción y del proceso hasta la llegada del producto al cliente.

➤ Logística interna o de entrada de factores:

Principalmente, Tesla realiza internamente las piezas de sus vehículos y demás productos. Esto le permite reducir costes y mantener la calidad de sus componentes gracias a los profesionales con los que cuenta y su política sobre calidad. El hecho de que la empresa no externalice un gran volumen de trabajo le permite no saturar la entrada de factores externos. Además, Tesla basa su producción en una lista de pedidos, lo que le permite gestionar su stock e ir fabricando sin necesidad de contar con un gran espacio de almacenamiento. Por ello, no cuentan con un inventario elevado, lo que se traduce en una entrada de factores eficiente. Aunque cuenta con relaciones con empresas como Panasonic para las baterías, AMD para inteligencia artificial, Daimler AG en cuanto a tecnología y SolarCity en relación con la energía solar, su sistema de fabricación bajo demanda permite reducir el capital y minimizar el riesgo implicado en el extra de stock.

➤ Operaciones o producción propiamente dicha:

Aunque Tesla colabore con otras empresas como Daimler o Toyota para la realización de elementos básicos de sus productos, crea internamente otros componentes como el sistema de información y entretenimiento de sus vehículos. La transformación y producción de vehículos se hace bajo demanda en las plantas de fabricación automatizadas, en orden de llegada a la larga lista de espera a la que deben apuntarse los clientes. Dicha lista de espera puede llevar a la pérdida de clientes potenciales, sin embargo, permite un mayor grado de personalización del vehículo por parte del cliente.

➤ Logística externa o distribución:

Tesla realiza una distribución directa al consumidor, es decir, vende sus productos a través de su propia planta de producción o puntos de venta, en cuyo caso desplaza personalmente los productos

desde las plantas de producción. No cuentan con concesionarios ya que suponen costes adicionales en el producto final. Atiende a sus pedidos a través de internet o “e-commerce”. Más tarde se realiza un pago inicial y se celebra un contrato de compra para la confirmación del pedido y la compra del cliente. Tras ello, el cliente queda incluido en la lista de espera. Una vez el pedido del cliente está listo, es transportado a el punto de venta más cercano al mismo.

➤ Marketing y ventas:

Tesla le da un enfoque diferente a su forma de publicitar, promocionar y vender sus productos ya que no realiza campañas publicitarias comunes como la mayoría de las empresas de la industria automotriz. Publicita sus novedades y productos a través de su página web, el uso de las redes sociales y las revistas de automóviles. En esta línea, destacan los lanzamientos en vivo que realiza de sus nuevos productos por la repercusión y expectativas que generan estos. Por último, la propia marca contiene componentes intrínsecos como el lujo y el avance tecnológico que generan un elemento atractivo para el consumidor y que es muy reconocible.

➤ Servicio posventa:

Tesla es consciente del avance que es necesario desarrollar para la plena implantación del vehículo eléctrico. Por ello, asiste a sus clientes en aspectos propios ofreciendo una garantía de hasta 8 años en sus vehículos y, por otro lado, ayuda a la capacidad de rodaje de sus coches con la implantación de una red eléctrica de cargadores propios a la vez que se beneficia económicamente de ello. Por último, realiza actualizaciones del software del vehículo de manera gratuita y su trato con el cliente es cercano gracias a la falta de intermediarios.

❖ **ACTIVIDADES DE APOYO:** forman parte indirectamente del proceso de producción garantizando el normal funcionamiento de este.

➤ Aprovisionamiento:

Tesla cuenta con diferentes alianzas estratégicas para la compra de diferentes componentes o materias primas que le reportan una ventaja competitiva, como es el caso de las baterías y Panasonic. Además, cuenta con una cadena de montaje automatizada con un fuerte soporte informático. Cree mucho en la importancia de la calidad y en el valor que esta brinda a los productos finales de Tesla, por ello, busca la mejor versión de los componentes en los productos que ofrece. Por otro lado, se acerca al cliente a través de la relación existente en la sociedad entre desarrollo tecnológico e innovación y la empresa, así como brindando un servicio personalizado, con entrega directa y gran servicio postventa.

➤ Desarrollo de tecnología:

El desarrollo tecnológico es uno de los factores diferenciales y, sin duda, el posibilitador de la existencia de Tesla. Por ello, es una empresa que cuenta con un desarrollo tecnológico continuado, ya que este le permite añadir nuevos componentes a sus vehículos que le produzcan mejoras y, por tanto, una ventaja competitiva. Realiza altas inversiones en I+D desarrollando tecnología propia y patentes para la implantación en los vehículos. El resultado es un aumento en la capacidad de las baterías, software propio del vehículo e implantación de un *Autopilot* por explotar.

➤ Administración de recursos humanos:

La estructura y la complejidad del producto que presenta Tesla hace necesario dotar a la organización de un capital humano de calidad. Cuenta con profesionales experimentados, altamente cualificados, especialmente en el ámbito tecnológico, y capaces de enfrentarse a la empresa. Además, trata de crear un valor diferencial con una política de recursos humanos que tiene como objetivo reclutar,

contratar y capacitar a empleados más allá de su nivel de estudios, centrándose en las habilidades, capacidades o en la capacidad de desarrollo que puedan llegar a tener.

➤ Infraestructura de la empresa:

Tesla cuenta con plantas de producción y oficinas en EE. UU, China y, próximamente, en Alemania. Todas sus plantas de producción son automatizadas y respetuosas con el medioambiente, en línea con los valores de la empresa, lo que le permite ganar posicionamiento como marca entre los clientes. La existencia de un líder carismático y que posee o ha poseído otras grandes organizaciones revolucionarias genera estatus en la compañía y ayuda a la recepción de inversores, creación de relaciones de interés y a las ayudas del gobierno en forma de subvenciones e incentivos a la investigación, lo cual es un apoyo a su financiación. Hay que destacar el importante papel de los inversores y del mercado de valores, donde el valor actual de Tesla supera el de todos los fabricantes de coches del mundo juntos.

7.2 Análisis de los recursos y capacidades

Es importante destacar la importancia de “identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder la organización” (Guerras y Navas, 2012). A través de los siguientes análisis: VRIO, DAFO y CAME, se busca profundizar en los recursos, tanto tangibles como intangibles, y en las capacidades que posee Tesla, además de observar cómo influyen estos influyen en el ámbito estratégico de la compañía.

7.2.1 Análisis VRIO

(Barney, 1991) propone realizar el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización) durante el análisis de los recursos de la empresa. “Todo recurso que cumpla con las tres primeras condiciones, siempre y cuando la empresa esté organizada de manera correcta para explotarlo, generará ventaja competitiva sostenible.” (Dialnet).

En la siguiente tabla se desarrollan algunos de los recursos o capacidades con las que cuenta Tesla y su implicación estratégica en la empresa. Se puede decir que Tesla buscará sacar el máximo partido a las ventajas que le aporta ser una empresa que se representa a través de la innovación, el progreso y el desarrollo, además de hacerlo sin renunciar a la calidad, e intentando no presentar productos de un precio demasiado elevado. Esto, genera que la sociedad tenga una buena visión sobre la empresa y que la gente demande sus productos y servicios porque se siente identificada con la misma. En este sentido, el *Autopilot* como forma de conducción autónoma y segura puede aportarle una gran ventaja competitiva a la empresa si es capaz de desarrollarlo completamente en un futuro.

RECURSO/CAPACIDAD	V	R	I	O	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Expansión geográfica					Igualdad Competitiva
Innovación, desarrollo tecnológico					Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad de reducir costes sin renunciar a la calidad					Ventaja Competitiva Temporal
Alta gama en prestaciones					Igualdad Competitiva
Posicionamiento en el mercado de valores					Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad de crear identidad de marca					Ventaja Competitiva Sostenible
Tiendas y distribución propias					Ventaja Competitiva Temporal
Capital humano especializado y eficiente					Ventaja Competitiva Temporal
Alianzas con otras organizaciones de interés					Ventaja Competitiva Temporal
<i>Autopilot</i>					Ventaja Competitiva por Explotar
Red de cargadores					Ventaja Competitiva Temporal
Respaldo financiero					Paridad Competitiva
Servicio postventa					Ventaja Competitiva Temporal

Tabla 4: Análisis VRIO Tesla Motors. (Fuente: elaboración propia).

7.3 Análisis DAFO

DAFO es un acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una herramienta analítica iniciadora del pensamiento estratégico, que permite hacer un esquema mental introductor, con el que realizar un análisis correcto de la situación competitiva de una empresa. Consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades). Este análisis es muy útil actualmente ya que tiene en cuenta la flexibilidad y el dinamismo del entorno externo que afecta directamente a la empresa (Sisamón-Gil, 2012; Speth, 2016) recalca su utilidad en la toma de decisiones y en la facilidad que permite a la hora de elaborar un plan estratégico. A continuación, se desarrolla el análisis DAFO de Tesla Motors:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
➤ Poco poder de producción y amplia lista de espera. ➤ Red limitada de cargadores. ➤ Empresa joven que cuenta con una reducida cartera de clientes. ➤ Poca variedad de producto o reducida línea de producto. ➤ Poca participación actual en el sector automotriz. ➤ Precios elevados.	➤ Amplia línea de negocio. ➤ Gran capital humano. ➤ Sentimiento de marca. ➤ Alianzas claves con proveedores estratégicos que generan ventaja competitiva. ➤ Gran inversión en I+D. Capacidad de desarrollar su propia tecnología. ➤ Empresa pionera en el desarrollo de vehículos eléctricos en un mercado por explotar.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
➤ Auge de otras posibilidades de movilidad sostenible. ➤ Dependencia económica de las subvenciones. ➤ Entrada de competidores que utilicen tecnología de la misma calidad por elaboración propia o compra de patentes. ➤ Hábitos de consumo. Arraigo al vehículo de combustión. ➤ Sectores de población reacios al cambio hacia la movilidad sostenible.	➤ Mayor interés por la movilidad sostenible y el cuidado del medioambiente. ➤ Conectividad y fusión con otras tecnologías. ➤ Futura prohibición de los coches de combustión. ➤ Expansión por otros países y continentes. ➤ Altas barreras de entrada para los competidores.

Tabla 5: DAFO de Tesla Motors. (Fuente: elaboración propia).

7.4 Análisis CAME

“El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO” (PDCA, 2016). Se utiliza con el objetivo de determinar las estrategias del negocio claramente, partiendo de las conclusiones reflejadas en el análisis DAFO. A continuación, se desarrolla el análisis CAME de Tesla:

➤ CORREGIR LAS DEBILIDADES

- Al tratarse de una empresa con poco poder de producción Tesla deberá invertir en implementar recursos y técnicas de mejora en la fabricación, lo cual descongestionará la lista de espera y posiblemente reducirá los costes de adquisición de materias primas y componentes, consiguiendo así reducir los precios de sus vehículos.
- El aumento de la producción y de la satisfacción de los clientes al eliminar o reducir esa lista de espera, sumado a llevar a cabo un servicio de calidad que satisfaga al público, así como la consecución de las metas de la organización puede generar credibilidad y confianza en clientes potenciales, pudiendo generar así expansión y participación en el mercado.

➤ AFRONTAR LAS AMENAZAS

- Tesla debe aprovechar su gran reputación entre la sociedad y su alto impacto mediático generado por sus resultados y avances tecnológicos, además de la repercusión mediática que genera Elon Musk. Unos vehículos de las prestaciones, gama y atractivo como los de Tesla, siendo empresa pionera en su nicho de mercado, deben promocionarse y darse a conocer para conseguir así frenar la entrada de competidores potenciales y alentar a la sociedad a generar un cambio en sus hábitos de consumo.

➤ MANTENER FORTALEZAS

- El factor determinante que Tesla debería intentar mantener en su empresa es el papel que tiene el desarrollo tecnológico y la investigación en su organización. Tesla debe seguir invirtiendo en ello ya que es el factor que generará ventaja competitiva en todo el proceso de fabricación del vehículo hasta el propio producto final. Además, este desarrollo le ayudará a mantener el sentimiento de marca y los valores que refleja a los clientes. Así mismo, se considera importante seguir realizando alianzas estratégicas con ciertos proveedores o empresas externas para seguir manteniendo la calidad y reducir costes.

➤ EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

- El aumento del grado de concienciación sobre el respeto al medioambiente genera un escenario óptimo para el desarrollo de empresas de movilidad sostenible. Por otro lado, la revolución tecnológica y la posibilidad de implantar distintas tecnologías en el vehículo abre las puertas a futuros proyectos como el *Autopilot* o el vehículo social único.
- Empezar a producir en otros países y crear un mayor número de puntos de venta conseguiría atraer a un mayor número de clientes. Resultaría interesante presentar representación en el mayor territorio geográfico posible antes de la prohibición o eliminación de los vehículos de combustión.

8. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia se define como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.” (Andrews, 1977).

En los siguientes puntos se analizarán, en base a los factores internos y externos de la empresa, las estrategias que utiliza Tesla para conseguir el éxito de su organización.

8.1 Estrategia Competitiva

Se entiende como estrategia competitiva “aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.” Las diferentes estrategias competitivas que puede seguir una empresa son: la segmentación o enfoque, el liderazgo en costes y la diferenciación. (Porter, 1985).

Tesla sigue una estrategia competitiva basada en la diferenciación. Los vehículos que ofrece esta organización, aun siendo comparables con los que pueden ofrecer sus competidores, cuentan con ciertos elementos que aportan al cliente un valor diferencial. Dichos factores, especialmente la autonomía, la calidad de los componentes y los atributos de alta gama que posee la marca en sí, generan que los productos de Tesla sean percibidos como únicos y diferentes dentro del mercado del sector automotriz. Es cierto que el estado actual de la industria, donde todavía el vehículo eléctrico no está implantado completamente, puede llevar a pensar que el factor diferencial de Tesla es la oferta vehículos de movilidad sostenible. Sin embargo, poco a poco se aprecia que cada vez son más las empresas que integran una línea de vehículos sostenibles entre su oferta.

Esta estrategia de diferenciación se puede apreciar en varias acciones que desarrolla Tesla dentro del mercado para su posicionamiento. Dentro de los factores intrínsecos de sus vehículos, se aprecia una ventaja competitiva importante en cuanto a la capacidad de rodaje que presentan sus vehículos, con una autonomía superior a la de sus competidores. Además, Tesla cuenta con otro factor que, aunque a día de hoy no ha explotado completamente, se encuentra en desarrollo y dota a la organización y a sus productos de un elemento diferenciador e innovador que le permite generar un valor diferencial además de unas expectativas y un sentimiento muy fuerte hacia la marca, este es la conducción autónoma total. En otra línea, Tesla va más allá centrándose en la infraestructura que le rodea, contando con una amplia red de cargadores que se encuentra en expansión en el territorio global. Por último, Tesla basa su estrategia de diferenciación en uno de los factores más complicados de imitar para sus competidores y que, además, genera un impacto directo en los clientes y sus preferencias de compra como es el sentimiento de marca que provoca la organización. Los clientes que conocen la organización la perciben como una empresa que ha llegado para cambiar el panorama automovilístico global, la empresa llamada a liderar el cambio del vehículo de combustión a una forma de movilidad sostenible a la altura de las necesidades de los clientes. Además, gracias a sus políticas de innovación y calidad, es percibida por el público como una de las organizaciones con mayor potencial y capacidad de adaptación y desarrollo ante una industria cada vez más dinámica. Por ello, Tesla es capaz de diferenciarse en otros componentes de la cadena de valor como son el servicio postventa que ofrece y su red de distribución y venta propias, que sin duda resultan novedosos en el sector automotriz.

Todos estos factores hacen que Tesla, una empresa que presenta productos con precios elevados, mantenga una buena cuota de mercado ya que el valor que genera con su estrategia de diferenciación aporta

un valor añadido al producto mayor que el incremento en el precio que sufren sus vehículos, por ello, la diferenciación es bien percibida por los clientes actuales y potenciales.

Por otro lado, la organización no centra su estrategia competitiva únicamente en la diferenciación, si no que es combinada con la segmentación o enfoque. Conscientes de que, a la entrada de Tesla al mercado del automóvil, este se encontraba muy desarrollado y contaba con unas altas barreras de entrada, la organización decidió lanzar un producto innovador generado por el desarrollo tecnológico actual, que creaba un nuevo segmento en el mercado automotriz. Este enfoque hacia el mercado de la movilidad sostenible y, en concreto, del vehículo puramente eléctrico desde sus inicios es mantenido todavía por la organización. Tesla ya cuenta con una alta cuota de mercado dentro de la venta de vehículos eléctricos e, incluso, de movilidad sostenible, esto, sumado al crecimiento de su cartera de clientes contará con gran importancia cuando en un futuro cercano la compra de automóviles deje atrás a los vehículos de combustión y se centre en los de movilidad sostenible.

8.2 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa responde a aquella estrategia que define donde va a competir la organización, así como el modo en el que la organización genera valor con el conjunto de sus negocios. Trata aquellos aspectos que tienen que ver con buscar la creación de valor en las unidades de negocio de la empresa para así mejorar los resultados organizacionales. Para el desarrollo de la estrategia corporativa de la empresa, la organización puede optar por diferentes formas de crecimiento: el desarrollo interno, los acuerdos de cooperación y las fusiones y adquisiciones. La estrategia corporativa requiere un aumento del esfuerzo directivo y, por lo tanto, un aumento de los costes, sin embargo, una correcta implantación de la misma dotará de capacidad de explotación de recursos y oportunidades a la organización, ajuste al entorno y a sus negocios y de un aumento de los resultados y del valor organizacional.

En cuanto al desarrollo interno de la organización, Tesla realiza integración vertical de las actividades de su empresa. Por un lado, realiza integración vertical hacia atrás o de garantía de abastecimiento en cuanto al desarrollo de componentes y tecnología propios, así como cadenas de producción totalmente automatizadas creadas por ellos, gracias a sus políticas de innovación y desarrollo y planes de calidad. Por otro lado, realiza integración vertical hacia adelante o de salida con el servicio postventa y los canales de distribución y venta propios. Además, la estrategia corporativa de Tesla se ve beneficiada por la diversificación relacionada que presentan sus diferentes líneas de negocio. La organización cuenta con oferta de almacenamiento de energía, vehículos y suministro de carga para los mismos, es decir, sus diferentes negocios permiten a la empresa crear sinergias y aplicar avances y mejoras en una de las líneas de negocio a el resto, así como aportar soluciones a los problemas que puedan surgir del uso de sus productos como es el caso de la implantación de una red de cargadores eléctricos. Tesla estableció una estrategia de desarrollo del mercado producto, introduciendo mejoras a los vehículos convencionales, con ello, además consiguió desarrollar un nuevo mercado dentro del sector automotriz y, por último, poco a poco ir ganando en penetración en el mercado consiguiendo más ventas. Por último, dentro del desarrollo interno, Tesla trata de internacionalizar la organización repartiendo sus sedes y fábricas a lo largo del territorio global, esto se puede apreciar en su reciente incorporación en China, entre otros, uno de los países punteros en cuanto a desarrollo tecnológico y que cuenta con el mayor número de competidores potenciales, intentando así, ganar cuota de mercado en ese lugar y abaratar los costes de entradas al mercado chino.

En cuanto al desarrollo externo, Tesla trabaja mediante los acuerdos de cooperación que mantiene con otras empresas y que, le aportan una ventaja competitiva. En este sentido, Tesla cuenta con acuerdos

con empresas como Toyota, Daimler o Panasonic, que le ayudan a seguir innovando y desarrollado en una industria que se encuentra en un momento de desarrollo y donde la capacidad de adaptación e innovación son pilares básicos para el éxito de las organizaciones. Estas forman parte de sus alianzas estratégicas y cuentan con gran importancia por la calidad de suministro que suponen y los resultados beneficiosos que surgen de la colaboración empresarial, tanto en los acuerdos verticales que presenta con proveedores como en los horizontales con las empresas de su mismo nivel de actividad. Por último, hay que destacar que Elon Musk no es propietario únicamente de Tesla, si no que lo es además de otras organizaciones. No es casualidad que la mayoría de ellas se mueven en el paradigma del desarrollo tecnológico y la innovación, es decir, en el paso hacia el futuro de las industrias. Esto ayuda a Musk a interrelacionar los avances de cada una de sus organizaciones para generar un crecimiento en las mismas. Así mismo, Tesla cuenta con fusiones y adquisiciones con otras empresas como son *Hibar Systems* y *DeepScale* para el desarrollo de baterías e inteligencia artificial respectivamente o *Maxwell Technologies* y *SolarCity* para almacenamiento de energía y techos solares (HubDigital, 2021). Todas estas fuentes de crecimiento permiten a Tesla reducir costes, aumentar la calidad y lograr un margen más amplio con la venta de sus vehículos, así como la reducción del precio de los mismos.

8.3 Estrategia Social

La estrategia social se define como “Es una ideología personal o grupal de la ética se tiene hacia la sociedad. Dicho de otra manera, la RS es la obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico.” (EstrategiaSocial).

La empresa se encuentra influida por el entorno, en consecuencia, dependerá de la sociedad ya que es ésta quien conforma el entorno. Por ello, un factor estratégico muy importante surgirá de alinear la organización a la demanda y las exigencias de la sociedad. Por ello, Tesla trata de identificar los grupos de interés que tienen influencia en la organización o que, de una manera u otra, se ven afectados por las acciones o decisiones que toma la misma. Atender correctamente a estos grupos de interés o *stakeholders* conllevará beneficios económicos y perdurabilidad de la organización.

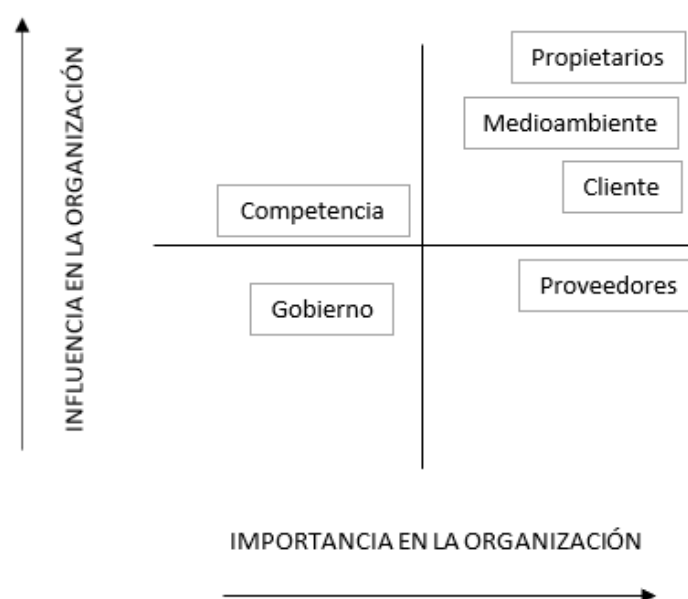


Ilustración 7: Mapa Grupos de Interés de Tesla. (Fuente: Elaboración propia).

La organización trata de atender las necesidades de sus grupos de interés y realiza acciones que les beneficien también a ellos. El factor mas claro viene intrínseco en su producto, una forma alternativa de movilidad, de gran calidad y completamente respetuosa con el medioambiente. Para ello, además de realizar prácticas de buen gobierno, la empresa respeta el principio de transparencia publicando un informe de impacto en 2019, del cual se pueden extraer algunas de sus acciones de responsabilidad social (Impact Report, 2019):

- Declaración de responsabilidad en la cadena de suministro.
- Establecimiento de una política de respeto de derechos humanos, así como respeto de diversidad entre sus empleados, así como seguridad en sus infraestructuras.
- Descenso del uso de cobalto y políticas sobre minerales provenientes de zonas de conflicto.
- Demuestra la seguridad de los vehículos en accidentes e incendios.
- Aumento de la producción de energía producida por parte de los paneles solares de los tejados en contraposición con el descenso de la consumida.

Tesla trata de crear sentido de comunidad a través de su responsabilidad social, un elemento importante en su estrategia, que gracias su adaptación interna busca oportunidades beneficiosas para la sociedad y la empresa. Esto, tiene un impacto directo en la mejora de la imagen de marca, fortalece el compromiso de los trabajadores que son uno de los elementos diferenciales de la organización y reduce los conflictos internos mejorando el clima laboral, la satisfacción y, por tanto, la productividad. En conclusión, la atención a esta nueva tendencia será imprescindible para el éxito del negocio en un paradigma social globalizado y donde los movimientos sociales se encuentran en auge.

9. CONCLUSIONES

Durante la realización de este trabajo se ha tratado de estudiar la empresa Tesla Motors desde su perspectiva estratégica. El análisis estratégico es fundamental para conocer todos los aspectos de la organización y poder orientar correctamente las decisiones empresariales para conseguir objetivos.

La conciencia social sobre el medioambiente y las políticas contra emisiones contaminantes conlleva la búsqueda de nuevas formas de movilidad. Por ello, el sector automotriz está evolucionando y la movilidad eléctrica se encuentra en auge. Tesla fue la empresa pionera en producir vehículos puramente eléctricos y actualmente se encuentra a la cabeza en el desarrollo de ese mercado.

La introducción temprana de Tesla en el mercado, las altas barreras de entrada y el factor experiencia provocado por la estrategia de enfoque, posicionan a Tesla como uno de los referentes la revolución del transporte, lo cual además de aportar beneficios económicos a la organización y buenas expectativas de futuro, genera un fuerte impacto en la sociedad al sentirse reflejado con los valores de la empresa, entre los que destacan, por otro lado, la calidad, la sofisticación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Actualmente Tesla presenta diversificación relacionada en su línea de producto y aprovecha la relación y la complementariedad de sus productos para generar valor añadido. Entre los productos de la organización destacan los vehículos puramente eléctricos, que son el pilar fundamental de la misma. El precio de estos productos es destinado a una clase alta, sin embargo, el alcance de economías de escala, el factor experiencia, la integración vertical y el abaratamiento de los recursos orienta a Tesla a producir un mayor número de coches con precios más accesibles.

El elevado precio de sus productos es bien percibido por los clientes ya que los Tesla contienen una serie de componentes intrínsecos que dotan al vehículo de valor añadido. Entre ellos destacan la calidad de los componentes, una elevada autonomía, sistema de seguridad en el vehículo, *Autopilot* y un gran sentimiento de marca reflejado en innovación y alta gama.

El entorno de la empresa se encuentra en un momento dinámico. Las políticas gubernamentales a favor de la movilidad sostenible, así como su regulación legal, el auge de los movimientos ecologistas y la revolución tecnológica que se presenta en la sociedad, generan un buen escenario en el que Tesla puede desarrollar su actividad. La pandemia actual provocada por el COVID-19 no ha influido significativamente en Tesla, prioritariamente debido a la lista de espera que presenta la organización para la producción de sus vehículos, que ha podido cubrir la posible bajada en la demanda.

Una de las principales fuentes de diferenciación que presenta Tesla es la innovación. Cuenta con grandes inversiones en I+D, con los que podría conseguir disipar las dudas que rodean al vehículo eléctrico, tales como sus problemas en carga y autonomía a través del desarrollo del producto. Además, cuenta con la oportunidad de consolidar la movilidad eléctrica como la mejor alternativa a la combustión interna.

La mayor amenaza que presenta Tesla son sus competidores potenciales. Aunque es cierto que en la actualidad no existe una gran competencia enfocada en los vehículos eléctricos, el cambio hacia la movilidad sostenible hace pensar que han de entrar nuevos competidores en ese segmento del mercado. Las grandes marcas automovilísticas tradicionales cuentan con gran respaldo económico, potentes infraestructuras internacionalizadas y experiencia en el sector del automóvil, sin embargo, el cambio de producción que supondría conllevará altos costes.

En cuanto a su expansión territorial, Tesla está empezando a construir su estrategia de internacionalización. Especialmente destaca su movimiento a China, uno de los principales pioneros del desarrollo tecnológico y un país con un número de habitantes muy alto. Se aprecia que Tesla busca aumentar su cartera de clientes en otros países.

Las diferentes estrategias que lleva a cabo Tesla para la consecución de sus objetivos tienen coherencia organizacional y están alineadas a los valores de la empresa. Esto dota a la empresa de transparencia, buena gestión de los recursos humanos y conexión con la sociedad, lo que conlleva buenos resultados y consecución de objetivos.

Referencias

Andrews, R. (1977) | *El concepto de estrategia de la empresa*.

ANFAC | *Informe anual de 2019*: https://anfac.com/wp-content/uploads/2020/07/ANFAC_INFORME_ANUAL_2019_VC.pdf

BAIC | *Página oficial*: <https://www.baicmexico.com.mx/>

Barney, J. (1991) | *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, nº 17, pp. 207-229.

Bhattacharya, C. y Sen, S. (2003). *Consumer-company Identification: a Framework for Understanding Consumers' relationships with Companies*. Journal of Marketing, vol. 67, pp. 76-88.

BMW | *Página oficial*: <https://www.bmw.es/>

BYD | *Página oficial*: <https://bydelectricos.com/>

CINCO DÍAS | *La demanda de coches eléctricos se dispara en julio y agosto entre particulares*: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/06/companias/1599409521_609287.html

COCHGLOBAL | *La automoción también se la juega con Trump y Biden*: https://www.cochglobal.com/industria/elecciones-eeuu-trump-biden-medidas-automocion_401700_102.html

Cuervo, G. A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Papeles de Economía Española, nº 56, pp. 363-377.

DATOSMACRO | *PIB España – Producto interior bruto*: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

DIALNET | *Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización*.

EI CONFIDENCIAL | *Un instalador de la batería Powerwall de Tesla: "Esto en España no va a triunfar"*: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-20/tesla-bateria-powerwall-espana-elon-musk_1524421/

EL ESPAÑOL | *Cómo comprar un Tesla en España: todo lo que hay que hacer paso a paso*: https://www.elespanol.com/omicron/tecnologia/20200115/comprar-tesla-espana-hacer-paso/459704940_0.html

EL PAÍS | *El FMI prevé que la deuda pública española escale hasta el 115% del PIB en 2021, el máximo desde 1902*: <https://elpais.com/economia/2020-04-15/la-deuda-publica-espanola-escalara-el-ano-que-viene-hasta-el-115-del-pib-el-nivel-mas-alto-desde-1902.html>

EL PAÍS | *Tesla cuadruplica ventas y beneficios en España*: <https://elpais.com/economia/2020-11-17/tesla-cuadruplica-ventas-y-beneficios-en-espana.html>

EL PAÍS | *Tesla desbanca a Toyota y se convierte en el fabricante de coches más valioso del mundo*: <https://elpais.com/economia/2020-07-01/tesla-desbanca-a-toyota-y-se-convierte-en-la-empresa-automovilistica-mas-valiosa-en-bolsa.html>

EL PERIÓDICO DE LA ENERGÍA | *Página oficial*: <https://elperiodicodelaenergia.com/>

ELCORREO WEB | *¿Qué dicen las previsiones sobre el futuro de los coches eléctricos?:* <https://elcorreoweb.es/motor/que-dicen-las-previsiones-sobre-el-futuro-de-los-coches-electricos-GL6739293>

ESTADO DE POBREZA EN ESPAÑA | *Informe AROPE*: <https://www.eapn.es/estadodepobreza/>

ESTRATEGIASOCIAL | *Responsabilidad Social: qué es, definición, concepto y tipos*: <https://www.responsabilidadsocial.net/la-responsabilidad-social-que-es-definicion-concepto-y-tipos/>

FitzRoy, P., Hulbert, J. Y Shannassy, T. (2016). *Strategic management: the challenge of creating value*. New York, Estados Unidos: Routledge.

FOROCOCHEELECTRICOS | *¿Quieres un Tesla Model S, X o Model 3 Standard? Pues tendrás que esperar hasta 2021 para la entrega*: <https://forococheelectricos.com/2020/11/quieres-un-tesla-model-s-x-o-model->

GANVAM | *Página oficial*: <https://www.ganvam.es/>

García-Echevarría, S. (1982). *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid, España: Fundación Mapfre.

González, Diego (2011). *Estructura financiera de las empresas en el sector farmacéutico del estado Zulia*. Venezuela: Universidad del Zulia.

GQ ESPAÑA | *Misión, visión y valores: qué significan realmente los términos más importantes (y confusos) del management*: www.revistagq.com/noticias/articulo/mision-vision-valores-que-significan-management

Grant, R., Fernández, Z., Gómez, J. y Navarro, J. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cizur Menor, Navarra, España: Civitas.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. España: Civitas.

Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, pp. 79-91.

HIBRIDOSYELECTRICOS | *Tesla aumenta el precio de la recarga en Supercargadores*: <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/actualidad/precio-recarga-supercargadores-tesla-aumenta-33/20190121093850024757.html>

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México D.F, México: McGraw- Hill Education.

Hoz-Suarez, B., Ferrer, M. A. y Hoz-Suarez, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 1, nº 14, pp. 88-109.

HUBDIGITAL | *Comprender la estrategia de crecimiento intensivo de tesla en 2020*: <https://hubdigital.pe/post/comprender-la-estrategia-de-crecimiento-intensivo-de-tesla-en-2020-5fe1ff0bb8bde>

INE | *Clasificaciones NACE*: <https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notas.pdf>

INE | **Nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea:**
<https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notas.pdf>

INE | **Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma:**
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). **Fundamentos de marketing**. México D.F, México: Pearson Educación.

MEDIUM | **Let's Know More About Tesla, Its Core Value, Brand Personality, Mission and Vision:**
<https://medium.com/@bennymwh0522/lets-know-more-about-tesla-its-core-value-brand-personality-mission-and-vision-dc2f2a600a8b>

MOTOR.ES | **Tesla firma un importante acuerdo con un proveedor chino de litio:**
<https://www.motor.es/noticias/tesla-proveedor-litio-china-201850336.html>

MOTORPASION | **Cuánto cuesta cargar un coche eléctrico con las tarifas de la luz que hay en España en 2020:** <https://www.motorpasion.com/coches-hibridos-alternativos/cuanto-cuesta-cargar-coche-electrico-tarifas-luz-que-hay-espana-2020>

MOTORPASION | **Tesla abre el primer Supercargador V3 en España, capaz de recargar hasta 120 km de autonomía en cinco minutos:** <https://www.motorpasion.com/tesla/tesla-abre-primer-supercargador-v3-espana-capaz-recargar-120-km-autonomia-cinco-minutos>

NEOMOTOR | **La norma WLTP hará subir el precio de los coches nuevos:**
<https://neomotor.sport.es/industria/la-norma-wltp-hara-subir-el-precio-de-los-coches-nuevos.html>

OBSERVATORIO DE LA POLÍTICA CHINA | **China 2021: el tono de la política ambiental:**
<https://politica-china.org/areas/sociedad/china-2021-v-el-tono-de-la-politica-ambiental>

Paturel, R. (2006). **Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. INNOVAR:** Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, nº 28, pp. 33-42.

PDCA Home | **Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?:**
<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Pereda-Martín, S., Berrocal-Berrocal, F. y Alonso-García, M. A. (2011). **Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias**. Madrid, España: Universidad Ramón Areces.

Porter, M. E. (1985). **Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**.

Porter, M. E. (1990). **The competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review**, pp. 73-91.

Porter, M.E. (2010). **Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior**. Madrid, España: Pirámide.

PUBLICO.ES | **China lidera el impulso global de 300.000 millones de inversión para el desarrollo del coche eléctrico:** <https://www.publico.es/economia/china-lidera-impulso-global-300000-millones-inversion-desarrollo-coche-electrico.html>

Sisamón-Gil, R. M. (2012). **El análisis DAFO aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. Documentos de trabajo social: revista de trabajo y acción social**, pp. 471-472.

SOMOSELECTRICOS | **Nuevo acuerdo de colaboración entre Tesla y Panasonic:**
<https://somoselectricos.com/acuerdo-precio-tesla-panasonic/>

Speth, C. (2016). **El análisis DAFO: los secretos para fortalecer su negocio**. Barcelona, España: Economía y empresa 50 minutos.

STATISTA | **Ranking de países en función del número de vehículos matriculados en Europa en 2019:**
<https://es.statista.com/estadisticas/1034037/ranking-de-paises-con-mayor-numero-de-vehiculos-matriculados-europa/>

TENTULOGO | **Historia de Tesla, una marca con un futuro incierto y fascinante:**
<https://tentulogo.com/historia-de-tesla-una-marca-con-un-futuro-incierto-y-fascinante/>

TESLA | **Impact Report, 2019:** https://www.tesla.com/ns_videos/tesla-impact-report-2019.pdf?redirect=no&utm_source=communication&utm_medium=email&utm_campaign=EarthDay&utm_term=%7Blocale:en_US;LLC:known;bizUnit:vehicles;variant:nonowners;SendDate:2019-04-22%7D&utm_content=newsletter&smc_id=29454324

TESLA | **Página oficial: Preguntas frecuentes: Pedido y entrega:**
https://www.tesla.com/es_ES/support/frequently-asked-delivery-questions

TESLA | **Página oficial: Soporte:** https://www.tesla.com/es_ES/support/home-charging-installation

VLEX ESPAÑA | **El sector de automóvil y los efectos de la crisis económica:** <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/sector-automovil-efectos-economica-313939542>