**EXAMEN DIRECCION ESTRATEGICA PARA DE 2024-25**

**Ejercicio1 PREGUNTAS(V/F) (1 PTO) (0,1 acierto; -0,1 fallo)**

Selecciona en cada apartado (1,2,3,4) cuales frases son correctas y cuales falsas

1. El plan estratégico IT se basa en el estado de la tecnología y es independiente de la estrategia de la empresa. **FALSA**
2. El plan estratégico IT tiene en cuenta la tecnología, los procesos, la competencia y la estrategia de la empresa. **VERDADERA**
3. Los objetivos estratégicos de la empresa no tienen un horizonte temporal. **FALSA**
4. En la cadena de valor es necesario incluir los desarrollos que hacen los proveedores.

**FALSA**

1. La cadena de valor tiene en cuenta la gestión de los recursos humanos de la empresa. **VERDADERA**
2. Los procesos de innovación no se miden en la cadena de valor. **FALSA**
3. Los Sistemas de información son un elemento imprescindible de la cadena de valor. **VERDADERA**
4. los cambios en el estilo de vida de los ciudadanos no son impulsores del cambio en la estrategia de la compañía **FALSA**
5. la misión de la junta directiva (ó consejo de administración) es la evaluación de la estrategia y su ejecución. **VERDADERA**
6. una estrategia defensiva puede consistir en fidelizar a clientes y distribuidores **VERDADERA**

**Ejercicio 2 TEMA (4 PTOs)**

La empresa Salesforce dedicada al desarrollo de software para la gestión de CRM se plantea analizar los factores internos en comparación con sus competidores (SAP y Microsoft) Para ello ha encargado un estudio a la consultora P&G . Obteniendo el siguiente resultado.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 1=BAJO ;10=ALTO O MUY BUENO | | | | | |
|  |  | **SALESFORCE** | | **SAP** | | **MICROSOFT** | |
| ELEMENTO | FACTOR PONDERACION | PONDERACION | VALOR | PONDERACION | VALOR | PONDERACION | VALOR |
| calidad del producto | 0,20 | 8 | 1,6 | 6 | 1,2 | 6 | 1,2 |
| imagen corporativa | 0,15 | 8 | 1,2 | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 |
| innovación tecnológica. | 0,15 | 7 | 1,05 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| capacidad del mktg | 0,15 | 7 | 1,05 | 3 | 0,45 | 7 | 1,05 |
| elementos diferenciados | 0,15 | 5 | 0,75 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 |
| situación de coste | 0,1 | 4 | 0,4 | 6 | 0,6 | 9 | 0,9 |
| nivel de la fuerza comercial | 0,1 | 3 | 0,3 | 9 | 0,9 | 3 | 0,3 |
| TOTAL | 1 | 42 | 7,25 | 34 | 4,65 | 33 | 4,7 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| DATOS ECONOMICOS | | | | | | | |
| % CRECIMIENTO MERCADO |  | 15,3% ANUAL | | | | | |
| FACTURACIÓN |  | 15B€ |  | 35B€ |  | 32B€ |  |
| % MERCADO DE LA EMPRESA |  | 15 |  | 8 |  | 10 |  |
| % CRECIMIENTO DE LA EMPRESA |  | 15 |  | 20 |  | 19 |  |
| %MARGEN |  | 15 |  | 9 |  | 10 |  |

Realiza un análisis estratégico de la situación en la que se encuentra Salesforce con respecto a sus competidores sirviéndote de las diferentes matrices que consideres más adecuada y fija si es necesario una nueva estrategia.

* Si nos fijamos en los factores internos (Matriz EFI) vemos que la valoración de Salesforce (2,9) supera con creces a SAP (2,05) y Microsoft (2,15)
* Si nos fijamos únicamente en los factores externos (Matriz EFE) se observa que lidera Microsoft (3,8) seguida de SAP (3,6) y finalmente Salesforce(3). En el análisis externo se le ha dado un ventaja significativa al crecimiento de la empresa.
* Para tener una visión integral de como va la empresa Salesforce, es más conveniente analizar los factores tanto internos como externos, realizando una Matriz MCM. En esta se observa la clara ventaja de Salesforce respecto a su competencia. Por tanto, consideramos que no se debe cambiar la estrategía

**Imagen que contiene edificio

Descripción generada automáticamente**

Salesforce se posiciona como líder destacado tanto en factores internos. Sin embargo, tanto Microsoft como SAP tienen más fuerza en los factores externos. Para ello aplicamos una estrategia que se enfoca en recalibrar la valoración del crecimiento de la empresa, lo cual tiene un impacto directo en la posición relativa de las empresas evaluadas. En este caso, al aumentar la valoración del crecimiento de Salesforce de "3" a "4", su puntuación final aumenta a 3,25, lo que mejora su posición en comparación con SAP (2,85) y Microsoft (2,97).

Estrategia final:

Tabla

Descripción generada automáticamente

**Ejercicio 3 (2,5 PTOs)**

Con los datos anteriores realiza el mapa competitivo con las 3 empresas anteriores.

Gráfico, Gráfico de burbujas

Descripción generada automáticamente

**Ejercicio 4 (2,5 PTOs).**

Comenta esta noticia del economista 07/07/2024 desde el punto de vista estratégico.

Acciona presenta el primer coche eléctrico con batería portátil fabricado en España

El nuevo Mini coche urbano eléctrico S04, que fabrica su marca de vehículos Silence, sale al mercado este lunes a partir de 10.000 euros

Acciona se ha asociado con Nissan para distribuir el coche en Europa

Un coche deportivo

Descripción generada automáticamente

Acciona presentará este lunes su primer vehículo eléctrico ligero de cuatro ruedas, el único fabricado en España que cuenta con batería extraíble, y con el que la compañía refuerza su negocio de movilidad tras los tres modelos de motos eléctricas que ya tiene en el mercado.

El nuevo mini coche urbano eléctrico S04, que fabrica su marca de vehículos Silence, sale al mercado a partir de 10.000 euros. Ya se puede reservar y a partir del lunes estará a la venta.

Para reforzar sus ventas, Acciona se ha asociado con Nissan para distribuir el coche en Europa. Esta alianza permitirá a Silence acceder a la red de concesionarios de Nissan en el mercado europeo, abriendo un importante canal de distribución.

Como novedad, el nuevo Mini coche biplaza de Acciona tendrá batería extraíble, lo que permitirá al usuario llevársela a modo de trolley y cargarla donde quiera. Además, el grupo ofrece la posibilidad de pagar solo por el uso de la batería mediante una suscripción con la compañía.

El S04 está disponible en dos modelos: el L7e y el L6e, este último puede conducirse sin carné. En función del si tiene una o dos baterías, la velocidad máxima de estos vehículos oscila entre los 45 y los 85Km/h y la autonomía puede ser de 149 km.

Silence, creada en 2012, cuenta con un equipo propio de I+D de forma que todos los productos se diseñan y se desarrollan en el centro de Esplugues de Llobregat (Barcelona).

A finales de 2022 la compañía inauguró la nueva fábrica de Silence en el Prat de Llobregat, Barcelona, transformando la antigua fábrica de Nissan, y aumentó su capacidad de producción anual a 100.000 vehículos eléctricos y 150.000 a "battery packs".

La fabricación incluye todo el proceso de producción, desde el montaje de los vehículos eléctricos Silence, hasta la fabricación de las baterías.

La firma cuenta con una red de ventas que en la actualidad supera los 180 puntos en toda Europa, a los que se suma una plataforma de comercio en línea, donde están disponibles sus tres modelos de moto eléctrica y el nuevo nano coche.

El S04 se suma a la oferta de movilidad urbana de ACCIONA, que ya cuenta con las motos eléctricas de Silence (S01, S01+ y S02), las más vendidas de Europa durante los últimos cinco años en su categoría.

# ACCIONA

Acciona ha decidido adentrarse en la fabricación de coches eléctricos como parte de una estrategia de diversificación y aprovechamiento de sus capacidades existentes. Originalmente, Acciona se centraba en la generación de energías renovables y la gestión del agua, además de ofrecer servicios relacionados. Con la creciente demanda y popularidad de la movilidad eléctrica, Acciona vio una oportunidad estratégica en expandirse hacia el sector automovilístico.

Inicialmente, Acciona alquilaba motos eléctricas a fabricantes, gestionando su distribución y carga, aprovechando su experiencia en energías renovables para ofrecer una solución completa. Sin embargo, observaron que fabricar internamente estos vehículos podría ser más rentable a largo plazo. Este mismo enfoque se está aplicando ahora al mercado de los coches eléctricos. Acciona opta por asociarse con Nissan en lugar de fabricar sus propios coches pequeños eléctricos, probablemente por la escalabilidad y velocidad de implementación, falta de experiencia en la fabricación de coches y por reducir el riesgo.

Esta estrategia se centra en varios pilares:

* Diversificación de negocios: Expandirse más allá de la energía renovable hacia la movilidad eléctrica.
* Innovación y sinergias tecnológicas: Aprovechar su experiencia en I+D+i para ofrecer soluciones de movilidad más eficientes y sostenibles.
* Refuerzo de la marca verde: Alinearse con la sostenibilidad y fortalecer la imagen de Acciona como una empresa comprometida con el medio ambiente, importante para empresas de energía.
* Aprovechamiento de capacidades: Utilizar su infraestructura (motos) y know-how en energías renovables para desarrollar y comercializar vehículos eléctricos, aprovechando las sinergias entre diferentes áreas de negocio.

Ha aprovechado del modelo de motos eléctricas renovables:

1. **I+D+i (Innovación y Desarrollo)**:
   * Fuerte base de innovación en movilidad eléctrica.
   * Investigación para reducir costes y hacer la movilidad urbana más accesible y económica.
   * Desarrollo de soluciones tecnológicas que favorezcan la integración de la energía renovable en el transporte.
2. **Producción**:
   * Fuerte base de innovación para hacer la movilidad por la ciudad más barata
   * Know-how adquirido en el diseño de vehículos eléctricos eficientes.
3. **Comercialización y Distribución**:
   * Modelo probado con las motos eléctricas, que facilita la expansión hacia otros vehículos.
   * Red de distribución y puntos de venta ya establecidos.
   * Capacidad de comercialización con experiencia en la gestión de la demanda y el servicio postventa.
4. **Sinergias y Valor Compartido**:
   * Integración con la infraestructura de energías renovables (por ejemplo, estaciones de carga con energías limpias).
   * Potencia las sinergias entre la movilidad eléctrica y la generación de energía renovable.
   * Valor compartido con el ecosistema de sostenibilidad, mejorando la eficiencia de las operaciones y reduciendo el impacto ambiental.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

1. Amenazas (Barreras de entrada) – moderada

Acciona cuenta con la infraestructura necesaria para gestionar la llegada de vehículos eléctricos. Podría adaptar su modelo de negocio existente con las motos pero tiene que considerar que los coches ocupan más (puestos de carga adaptados, parking para coches eléctricos, …) Además hay que considerar la inversión en la compra o alquiler de vehículos. Sin embargo, hay que considerar que gracias al acuerdo con Nissan, Acciona puede acceder al mercado europeo con un canal de distribución sólido.

1. Poder de Negociación de los proveedores – moderado

Acciona ya tiene un acuerdo con Nissan, lo que facilita el poder negociación. Además, la distribución de carga de las baterías extraíbles las gestionaría Acciona. Este es un movimiento que favorece a ambas empresas. En caso de que hubiese algún tipo de problema, Acciona cuenta con numerosas marcas de coche que estarían dispuestas a trabajar con ella, ya que es un modelo de negocio “win-to-win”. Además, cuenta con la ventaja competitiva del diseño de las motos eléctricas, que podría adaptarla a crear un nuevo coche con otra compañía, ya que tiene experiencia en el diseño de vehículos renovables.

1. Poder de Negociación de los compradores – Alto

Existe una gran variedad de opciones en el mercado de coches eléctricos (Toyota, Renault, Tesla …) lo que les otorga un alto poder de negociación. Sin embargo, Acciona puede diferenciarse con su enfoque en la sostenibilidad, su integración con energías renovables y su recarga rápida (solo se tendrían que reemplazar las baterías), lo que puede atraer a un segmento de clientes conscientes del medio ambiente. Además, la asociación con Nissan le permite ofrecer un producto de calidad reconocido.

1. Amenaza productos sustitutivos – Moderada

A pesar de que existen varias alternativas a los coches eléctricos, como los coches de combustión, híbridos y otros métodos de transporte (motos, bicicletas eléctricas, transporte público), Acciona cuenta con la ventaja de que son coches que no necesitan ir a una estación de carga, pueden ser recargados de forma rápida con un intercambio de baterías.

Además, habría que considerar como producto sustitutivo las motos. Debido a que es un sector donde acciona también tiene mucha fuerza comercial, el impacto no sería negativo.

1. Rivalidad entre competidores existentes - Alta

Es alta debido a la amplia oferta de opciones en el mercado. Empresas como WiBLE, Free2Move, BlueMove, entre otras, están ganando terreno con sus soluciones de coches eléctricos compartidos y alquiler de vehículos. Esto otorga a los consumidores un alto poder de negociación, ya que pueden elegir entre varias alternativas en función de sus necesidades, precios y características del servicio

En conclusión, el análisis de la estrategia de Acciona en la fabricación de coches eléctricos pone de manifiesto la importancia de comprender y adaptarse al mercado actual de movilidad eléctrica. En un entorno donde los consumidores tienen una amplia oferta de alternativas, la propuesta de Acciona se distingue por su enfoque en la **sostenibilidad** y la **innovación**, aprovechando su experiencia en energías renovables y el modelo probado con las motos eléctricas. La introducción de **baterías extraíbles** como solución al problema de la recarga lenta de los coches eléctricos y la comodidad de los vehículos sobre las motos son factores claves que posicionan a Acciona como un competidor relevante. La asociación con **Nissan** permite a Acciona reducir riesgos y acelerar su entrada en el mercado, aprovechando la experiencia de un fabricante consolidado mientras mantiene su compromiso con la movilidad eléctrica y sostenible. En este contexto, la estrategia no solo responde a una **diversificación de negocios**, sino también a una **resolución de los desafíos operativos y tecnológicos** que enfrenta el sector, reforzando la posición de Acciona como líder e soluciones de movilidad limpia.