



**“PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2013 PARA
TOYOTA MOTOR SALES, USA, INC.”**

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

Presentado por

Sr. Rodrigo Ernesto Málaga Köhler

Sr. Carlos Emilio Otoy Moncada

Sr. Guillermo Cesar Jiménez Lucho

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, quienes nos han apoyado y a quienes hemos privado del tiempo dedicado a este trabajo. Y a nuestros profesores, en especial a Wilfredo, quienes nos brindaron su tiempo y asesoría para el logro de nuestro objetivo.

Resumen ejecutivo

Toyota se ha convertido en el mayor fabricante de automóviles del mundo, superando a gigantes como General Motors y Ford, que se han estado disputando los dos primeros puestos desde hace setenta años. Por lo general, las personas consideran que el secreto detrás del rápido crecimiento de Toyota está en su método de producción (TPS) que permite a la empresa mejorar continuamente su manera de fabricar automóviles; sin embargo, este es solo una parte de su éxito; igual o mayor importancia ha tenido la cultura corporativa de la compañía, que está muy arraigada en sus empleados, así como sus prácticas de recursos humanos.

La cultura corporativa de Toyota genera ideas innovadoras que le permiten adelantarse a sus competidores. Asimismo, utiliza fuerzas como la personalización local y la experimentación, que hacen que la organización sea diversa, pero complican la toma de decisiones y los sistemas de control. También aprovecha otras fuerzas de integración como los valores, la gestión hacia arriba y hacia adentro, y la comunicación abierta, las cuales estabilizan a la empresa, ayudan a los empleados a darle sentido a su entorno y perpetúan los valores y la cultura.

El presente trabajo se genera a raíz de un contexto de crisis durante el periodo 2009-2010, debido a una serie de eventos que conllevaron al retiro masivo más grande en la historia de la industria automotriz, que tuvo como consecuencia el cierre temporal de 5 plantas de Toyota en los Estados Unidos y la suspensión de la venta de 8 de sus modelos.

También se describe y se analiza la información histórica de Toyota Motor Sales, USA, Inc. y su evolución, a fin de proponer alternativas para recuperar las ventas y la confianza de los consumidores, mediante un plan estratégico a tres años para el periodo 2011-2013 identificando las ventajas competitivas y fortalezas que se usarán para mejorar la posición competitiva, de modo que se aprovechen las oportunidades del mercado.

El trabajo se internaliza en la empresa, y se analizan factores como la misión, visión, cultura y valores, planteando modificaciones que permitan el alineamiento con los objetivos corporativos.

A su vez, se plantean estrategias a través de los planes funcionales para las diferentes áreas, a fin de reforzar la competitividad, a través del desarrollo de nuevos productos y de mejoras en la calidad y la seguridad de los vehículos.

Finalmente, se realiza un análisis financiero, sobre la base de las estrategias de las diferentes áreas, la estimación de índices de crecimiento esperados, la determinación de flujos, la proyección de los estados de resultados y el retorno de la inversión para los diferentes escenarios que se pueden presentar.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
1.1. El contexto	1
1.2. Reseña histórica	3
1.3. Estructura organizacional.....	4
1.4. Filosofía y cultura organizacional.....	5
2. Perfil estratégico	5
2.1. Estrategia de Toyota.....	6
3. Definición del problema.....	7
3.1. Antecedentes	7
3.2. Problemas.....	7
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	8
5. Conclusiones	8
Capítulo II. Análisis externo	9
1. Análisis del entorno general.....	9
2. Análisis de la industria o sector	12
2.1. Grado de atracción general de la industria.....	12
2.2. Matriz de perfil competitivo.....	17
3. Conclusiones	17
Capítulo III. Análisis interno	18
1. Análisis de la cadena de valor	18
1.1. Actividades de apoyo	18

1.1.1. Infraestructura de la empresa	18
1.1.2. Administración de recursos humanos	18
1.1.3. Desarrollo tecnológico	19
1.1.4. Adquisiciones/abastecimiento	19
1.2. Actividades primarias.....	19
1.2.1. Logística de entrada	19
1.2.2. Operaciones.....	19
1.2.3. Logística de salida.....	19
1.2.4. Marketing y ventas.....	20
1.2.5. Servicio	20
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	20
3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	21
4. Determinación de la ventaja competitiva y selección de la estrategia genérica.....	22
5. Conclusiones	23
Capítulo IV. Formulación de objetivos	24
1. Propuesta de misión y visión.....	24
1.1. La misión.....	24
1.2. Misión propuesta.....	25
1.3. La visión.....	25
1.4. Visión propuesta	25
2. Objetivo general	26
3. Objetivos estratégicos	26
Capítulo V. Generación de estrategias	27
1. Matriz FODA (cruzado).....	27
2. Alineamiento de estrategias con los objetivos	31
3. Descripción de la estrategia seleccionada	31

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa	32
1. Plan funcional de marketing.....	32
1.1. Objetivos de marketing	32
1.2. Estrategias centrales de marketing	33
1.2.1. Estrategia de segmentación de mercado.....	33
1.2.2. Estrategia de posicionamiento.....	33
1.2.3. Estrategia de postura competitiva	34
1.3. Acciones estratégicas para el marketing mix	34
1.3.1. Producto	34
1.3.2. Plaza o distribución.....	35
1.3.3. Precio	36
1.3.4. Promoción	37
1.4. Presupuesto de marketing	38
2. Plan funcional de operaciones.....	38
2.1. Introducción	38
2.2. Objetivos de operaciones	40
2.3. Acciones estratégicas de operaciones	41
2.4. Presupuesto de operaciones.....	42
3. Plan funcional de recursos humanos	43
3.1. Objetivos de recursos humanos.....	43
3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos.....	44
3.3. Presupuesto de recursos humanos	46
4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)	46
4.1. Objetivos de RSC.....	47
4.2. Acciones estratégicas de RSC.....	47
4.3. Presupuesto de RSC.....	49
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	49
5.1. Situación financiera periodo 2009-2010	49
5.2. Objetivos financieros	50
5.3. Acciones estratégicas financieras.....	50

5.4. Presupuestos.....	51
5.5. Costo de oportunidad del capital.....	51
5.6. Promedio ponderado del costo de capital (WACC por sus siglas en inglés).....	52
5.7. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) por escenarios	52
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	54
1. Mapa estratégico	54
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	55
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	58
Anexos	62

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	9
Tabla 2.	Factores económicos	9
Tabla 3.	Factores sociales.....	10
Tabla 4.	Factores tecnológicos	10
Tabla 5.	Factores ecológicos	10
Tabla 6.	Factores legales	11
Tabla 7.	Matriz EFE	11
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 9.	Barreras de entrada.....	13
Tabla 10.	Barreras de salida	14
Tabla 11.	Poder de negociación de los compradores.....	14
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos	15
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores	15
Tabla 14.	Grado de atracción general de la industria	16
Tabla 15.	Matriz de perfil competitivo de la industria automotriz.....	17
Tabla 16.	Matriz EFI	20
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 18.	Análisis de los componentes de la misión actual	24
Tabla 19.	Análisis de los componentes de la visión actual.....	25
Tabla 20.	FODA	27
Tabla 21.	Matriz interna/externa	30
Tabla 22.	Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....	31
Tabla 23.	Objetivos específicos de marketing.....	32
Tabla 24.	Presupuesto para el plan funcional de marketing en millones de US\$.....	38
Tabla 25.	Producción por región en miles de vehículos.....	38
Tabla 26.	Objetivos específicos de operaciones.....	41
Tabla 27.	Presupuesto para el plan funcional de operaciones en millones de US\$.....	42
Tabla 28.	Objetivos específicos de recursos humanos	43
Tabla 29.	Presupuesto plan funcional de recursos humanos en millones de US\$.....	46
Tabla 30.	Objetivos específicos de RSC	47
Tabla 31.	Presupuesto plan funcional de RSC en millones de US\$.....	49
Tabla 32.	Objetivos específicos financieros	50
Tabla 33.	Financiamiento de la inversión en millones de US\$	51

Tabla 34.	Supuestos para escenarios propuestos	52
Tabla 35.	VAN y TIR de flujo incremental para un escenario probable	53
Tabla 36.	Tablero de control o cuadro de mando integral (BSC).....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas de las Detroit 3 <i>versus</i> Toyota USA 1999 – 2009	1
Gráfico 2.	Participación de mercado automotriz en los Estados Unidos, 2009	2
Gráfico 3.	Producción Toyota USA 2001-2010	39
Gráfico 4.	Hitos en el tiempo de Toyota en Norteamérica	40
Gráfico 5.	Mapa estratégico.....	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Toyota, principios rectores y política de responsabilidad social	63
Anexo 2.	Los 14 principios de gestión del sistema de producción Toyota	64
Anexo 3.	Precio del petróleo a nivel mundial – perspectiva histórica	66
Anexo 4.	Las marcas más valiosas en el mundo 2009 en el sector automotriz.....	67
Anexo 5.	Diagrama de la cadena de valor para Toyota Motor Sales, U.S.A. Inc.	68
Anexo 6.	Participación de mercado de vehículos híbridos 2009	69
Anexo 7.	Venta de vehículos híbridos <i>versus</i> ventas totales 2009.....	69
Anexo 8.	Matriz FODA (cruzado)	70
Anexo 9.	Cálculo de estado de resultados sin propuesta (EBITDA)	71
Anexo 10.	Cálculo de estado de resultados en un escenario probable (EBITDA).....	72
Anexo 11.	Cálculo de estado de resultados en un escenario optimista (EBITDA).....	73
Anexo 12.	Cálculo de estado de resultados en un escenario pesimista (EBITDA).....	74
Anexo 13.	Cálculo de VAN y TIR para escenarios optimista y pesimista.....	74

Capítulo I. Identificación del problema

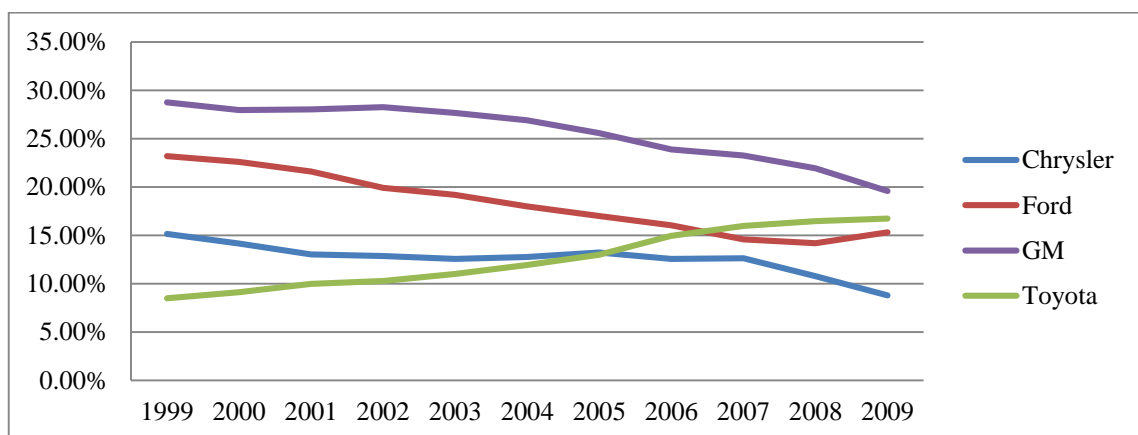
1. Consideraciones generales

1.1. El contexto

En 2009, la industria automotriz de Estados Unidos enfrentó una gran crisis. Después de años de disminución de las ventas y de las cuotas de mercado, General Motors (GM), Ford, y Chrysler, conocidas como las “Detroit 3” o “D3”, alcanzaron su punto crítico hacia finales del 2008 (ver gráfico 1). Durante el 2009, las “Detroit 3” se enfrentaron a una potencial quiebra, la cual habría sido muy perjudicial para la economía estadounidense. El Centro de Investigación Automotriz (2010) (CAR por sus siglas en inglés) estimó que si los “Detroit 3” dejasen de operar, la pérdida total de puestos de trabajo llegaría a los 3 millones, dada la interconexión entre sus cadenas de suministros, la caída de una de ellas podría paralizar los procesos de producción de las otras dos y probablemente las operaciones de las compañías extranjeras.

En general, el mercado de automóviles en Estados Unidos se contrajo 21% en 2009, el nivel más bajo en los últimos 27 años, con ventas de solo 10,4 millones de vehículos. Asimismo, la producción se redujo drásticamente. Si bien la mayoría de los fabricantes registraron descensos de ventas, el impacto en las “Detroit 3” fue mayor, debido a su mezcla de productos, al aumento en los precios de los combustibles y al incremento en su estructura de costos. En este mismo entorno, Toyota pudo mantener niveles de crecimiento constantes.

Gráfico 1. Ventas de las Detroit 3 versus Toyota USA 1999 – 2009



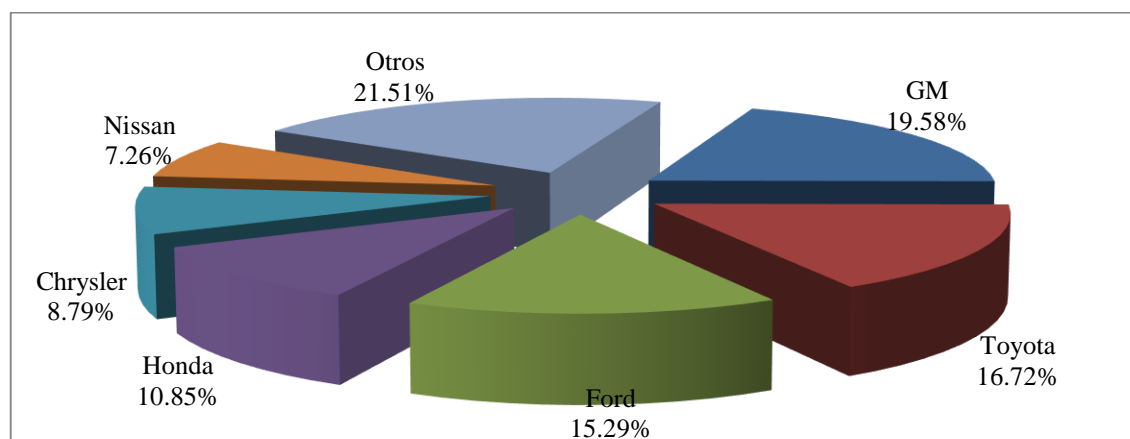
Fuente: WardsAuto Group. Elaboración propia, 2015.

En 2008, GM y Chrysler recibieron del gobierno de los Estados Unidos US\$ 17,4 billones en ayudas de emergencia para evitar la quiebra, a cambio debían presentar un plan con su estrategia para volverse viables. Aunque ambas compañías hicieron intentos de reestructurar sus operaciones, no lograron llegar a un acuerdo con sus acreedores y se acogieron al capítulo 11 de la Ley de “Quiebra”, argumentando que las condiciones de mercado continuaban deteriorándose, solicitaron fondos adicionales. Finalmente, los préstamos a las automotrices a través del Programa de Alivio de Activos en Problemas (TARP por sus siglas en inglés) llegaron a los US\$ 85 billones. Gracias al rescate del gobierno, GM logró salir de la bancarrota pero reducida; Chrysler también lo logró gracias a una alianza con Fiat.

El mercado de los Estados Unidos fue el mayor mercado de automóviles hasta el 2009; en 2010 fue relegado al segundo lugar por el mercado chino. En estos años se observa una creciente penetración de marcas asiáticas, sobre todo japonesas y coreanas, en detrimento de las tres grandes firmas estadounidenses. Estas firmas asiáticas aprovechan los cambios de preferencias del consumidor estadounidense, entre las cuales resalta un incremento en la aceptación de vehículos de menor tamaño (subcompactos y compactos).

En 2009, el mercado era dominado básicamente por 6 compañías, las “Detroit 3” y las japonesas Toyota, Honda y Nissan, que dominaban el 78,49% del mercado de vehículos nuevos en los Estados Unidos; el 21,51% restante se lo repartían otras 17 empresas (WardsAuto group 2009) (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Participación de mercado automotriz en los Estados Unidos, 2009



Fuente: WardsAuto Group. Elaboración propia, 2015.

Durante los años 2009-2010, los principales riesgos de la industria automotriz en los Estados Unidos incluyeron la competencia extranjera y la gestión de deuda, entre otros.

La industria estadounidense no prestó la atención debida a la competencia extranjera. En los años anteriores al 2008, Toyota se enfocó en las tendencias de consumo fabricando vehículos híbridos de bajo consumo; mientras que GM se concentró en seguir creciendo y produciendo camionetas de gran consumo. Esto impulsó a Toyota, ya que los consumidores preferían un mayor ahorro en combustible.

1.2. Reseña histórica

En 1933, Kiichiro Toyoda fundó la división de automóviles dentro de la empresa Toyoda Automatic Loom Works Ltd., dedicada a la fabricación de telares automáticos, con la cual inició la investigación de motores y creó los primeros prototipos de automóviles. En 1937, estableció la Toyota Motor Corporation Ltd.

En la década de 1950 Toyota adoptó el sistema para eliminar defectos “*jidoka*” (palabra japonesa que en castellano significa “automatización con un toque humano”). Asimismo, adoptó el sistema “*kaizen*” (“siempre es posible hacer mejor las cosas”) para propiciar la innovación y la mejora continua, lo que dio origen al *Toyota Production System* (TPS).

En 1957, se fundó en Estados Unidos la Toyota Motor Sales, USA Inc., como parte del grupo Toyota North America, Inc. conformado por 24 empresas, que inició operaciones importando el modelo Crown a los Estados Unidos.

En 1978, el ímpetu comercial, su creciente reputación, la preocupación de los consumidores por el precio de los combustibles y el descenso en la calidad de los automóviles norteamericanos convirtieron a Toyota en la mayor empresa de importación de vehículos a los Estados Unidos. En 1980, la participación por ventas de automóviles en los Estados Unidos era de 8%, por lo que en 1984 Toyota se asoció con GM para montar una planta en California. En 1988, estableció operaciones propias en los Estados Unidos.

En 2005, Katsuaki Watanabe, nuevo presidente del grupo, estableció el plan estratégico “Visión 2010”, en el cual se aumentó la meta de participación en el mercado global de 10% a 15% y se anunció un plan de reducción de costos “Innovación de Valor”. Con este plan, Toyota redujo el

tiempo desde el proceso de diseño hasta el de producción a 12 meses *versus* los 24 a 26 meses de la competencia. Al mismo tiempo que Toyota crecía, también aumentaba la complejidad de fabricación, debiendo además cumplir con las nuevas regulaciones respecto a la seguridad y factores ambientales. En esos años Consumer Reports (2009) informó sobre el aumento de accidentes que involucraban automóviles Toyota.

En septiembre del 2007, la colisión fatal de un Toyota Camry, causada por el enganche de la alfombra con el pedal de aceleración, produjo que la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) ordenase a Toyota iniciar un proceso de retiro.

En junio del 2009, Akio Toyoda reemplazó a Katsuaki Watanabe como presidente, convirtiéndose en el Director General más joven de Toyota desde su abuelo en 1941. Akio Toyoda cortó el plan gerencial global de rentabilidad de Watanabe. En agosto del 2009, se ocurrió, entre otros sucesos, el accidente de un Lexus ES350, que conllevó al retiro masivo más grande en la historia de la industria automotriz, debido a problemas de enganche del pedal de aceleración y fallas en el sistema de frenado. A septiembre del 2009, Toyota había retirado 3,8 millones de vehículos.

En enero del 2010, el retiro se amplió en 1 millón de vehículos. Como consecuencia, Toyota cerró 5 plantas en los Estados Unidos y tuvo que suspender la venta de 8 de sus modelos.

1.3. Estructura organizacional

Toyota Motor Sales, USA, Inc. es una de las unidades estratégicas de negocios que componen Toyota Motor Corporation Ltd. de Japón, divididas por ubicación geográfica: Norteamérica, Europa, China, Asia y Oceanía, y Medio Oriente, África y Latinoamérica. Estas se encuentran a cargo del Departamento de Operaciones en Japón.

Toyota tiene una cultura corporativa rígida, centralizada y jerárquica. Como resultado de esta estructura, la autoridad por lo general no se delega a las unidades operativas y la información fluye con dificultad, generalmente en un solo sentido. Asimismo, ningún ejecutivo en los Estados Unidos está autorizado para emitir una orden de retiro.

La estructura organizacional de Toyota Motor Sales, USA, Inc. es plana y funcional, está diseñada para reforzar el trabajo en equipo, busca al mismo tiempo mantener un control adecuado pero manteniendo un rápido flujo de información y decisión en la cadena productiva.

1.4. Filosofía y cultura organizacional

Desde su constitución, Toyota Motor Corporation Ltd. se ha esforzado por contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad a través de la producción de bienes y servicios innovadores. Los cimientos de este esfuerzo son sus principios rectores (ver anexo 1) que reflejan el modelo de empresa que aspira ser bajo su filosofía de gestión, valores y métodos de trabajo y la política corporativa de responsabilidad social (ver anexo 1), la cual relaciona los principios rectores con la responsabilidad social.

“El Modelo Toyota” es una concepción filosófica que refleja las creencias de la empresa; por lo tanto, es un modo de cultura organizacional. Estas creencias ayudan a entender la misión, la visión y sus valores. Se apoya en catorce principios (ver anexo 2) que definen cómo se debe desarrollar el trabajo y la conducta del personal de Toyota para hacer efectivos estos valores.

2. Perfil estratégico

«Los tres componentes clave de la estrategia financiera de Toyota son el crecimiento, la eficiencia y la estabilidad. Creemos que la búsqueda equilibrada de estas tres prioridades durante el mediano y largo plazo permitirá alcanzar un crecimiento sostenido y sostenible, así como aumentar el valor corporativo.

1. Crecimiento: el crecimiento sostenible a través de inversiones a futuro continuas. Creemos que los mercados de automoción a nivel mundial crecerán aun más en vista de que a mediano-largo plazo la perspectiva [...]
2. Eficiencia: Mejorar la rentabilidad y la eficiencia del capital. Esperamos que la demanda para los vehículos híbridos y los vehículos compactos aumenten en el futuro, nuestro objetivo es proporcionar vehículos de alta calidad a un precio asequible y mejorar la rentabilidad mediante nuestras medidas de reducción de costos [...]
3. Estabilidad: El mantenimiento de una base financiera sólida. Conservamos una sólida base financiera, garantizando la suficiente liquidez y patrimonio de los accionistas [...] Nuestra sólida posición financiera nos permite mantener los niveles de capital, de gasto y la inversión en investigación y desarrollo, incluso bajo condiciones adversas en las que se eleven los precios de las materias primas y se produzcan cambios drásticos en los tipos de cambio. [...]

* Excluyendo filiales financieras» (Toyota *Annual Report* 2009).

2.1. Estrategia de Toyota

«El objetivo corporativo de Toyota es mejorar su valor como empresa, mediante el mantenimiento de su posición como líder de mercado en la industria automotriz, y continuar creciendo mediante sus operaciones globales y a través de productos que reflejen su tecnología avanzada dirigida a la demanda en cada mercado.

[...] Toyota se esfuerza para mejorar aun más su tecnología, capacidad de suministro y comercialización, con el apoyo de mejoras en el control de calidad, el fortalecimiento de la relación costo-competitividad y el desarrollo de su personal. Entre estas, la tecnología es el elemento más importante como motor de crecimiento. En particular, Toyota se ha dedicado a abordar los temas ambientales, y como en el mercado la conciencia ambiental sigue creciendo, se esfuerza aun más para mejorar la tecnología, como la híbrida, con el fin de desarrollar productos respetuosos del medio ambiente [...]» (*U.S. Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549 / Form 20-F 2009*)

En síntesis, Toyota Motor Corporation Ltd. y sus filiales como Toyota Motor Sales, USA, Inc., buscan a largo plazo posicionarse como líderes en la industria automovilística, utilizando como medios, el desarrollo de tecnologías, la mejora continua, el desarrollo de modelos acordes a las necesidades de los consumidores y enfocándose en ser una empresa rentable.

También se puede deducir que el enfoque de productividad, basado en la reducción de costos e incremento de ventas, es la prioridad que orienta a Toyota para lograr este liderazgo, pero descuida variables como el compromiso por la seguridad y los clientes en una industria donde las muertes por accidentes automovilísticos se incrementan año a año, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2013) aproximadamente 1,24 millones de muertes por año.

La misión y visión de Toyota Motor Sales, USA, Inc. son:

- Misión: «*To attract and attain customers with high-valued products and services and the most satisfying ownership experience in America*» (Toyota 2010).
- Visión: «*To be the most successful and respected car company in America*» (Toyota 2010).

Toyota Motor Sales, USA, Inc. establece, en su misión y visión, una concepción más amplia que solo la producción de automóviles, busca contribuir al estilo de vida de las personas, la sociedad y la economía. Beneficiar a las personas ofreciendo automóviles asequibles. Además, busca la satisfacción, seguridad y tranquilidad del cliente, ser reconocida como una empresa respetable y confiable, y ofrecer buenos resultados para sus accionistas.

3. Definición del problema

3.1. Antecedentes

En la primera etapa de producción automotriz, el sistema de producción de Toyota se basó en un catálogo de preceptos y en la promoción de la producción de óptima calidad y eficiencia, y en la eliminación de los defectos.

En el 2005, la nueva estrategia global, Visión 2010, estableció como objetivo de crecimiento agresivo. El sistema de producción fue orientado a cumplir los objetivos del nuevo plan, que consideraba la instalación de plantas en nuevos mercados, asignación agresiva de recursos y metas de rentabilidad. El ritmo de crecimiento y producción no fue cuestionado en Toyota; sin embargo, a medida que crecía y la fabricación se volvía tecnológicamente más compleja, hubo señales de que la calidad estaba disminuyendo.

En el 2009, se desarrollaron los incidentes por fallas en el sistema de aceleración. En estas circunstancias se criticó a la empresa por seguir comercializando los modelos involucrados bajo el principio de que la falla se presentaría después de muchos kilómetros de uso.

3.2. Problemas

- a. Toyota Motor Sales, USA, Inc., dando soporte a la estrategia de crecimiento y expansión global de Toyota Motor Corporation Japón, se propuso como meta ser el mayor fabricante del mercado automotriz en los Estados Unidos, para lo cual estableció una estrategia de crecimiento agresivo basada en el aumento de las ventas, la apertura de plantas y la reducción de costos, la cual estuvo plagada de desaciertos.

Sacrificó su excelencia en la calidad, olvidando sus principios y valores. Acometió la apertura de nuevas plantas sin contar con mano de obra calificada. Tuvo que abandonar en gran parte su metodología de trabajo mediante alianzas estratégicas “*keiretsu*”¹ y utilizar proveedores que no tenían la capacidad necesaria. Estandarizó la base de los modelos fabricados, lo que permite reducir costos fabricando varios modelos en la misma línea, pero si existe una falla, esta se repetirá en todos los modelos fabricados. Tanto Toyota como varios de sus proveedores eliminaron los prototipos físicos y se valieron cada vez más de

¹ *Keiretsu* es el modelo empresarial en el que existe una coalición de empresas unidas por diversos intereses.

prototipos virtuales a fin de agilizar el tiempo de desarrollo. Luego de los incidentes, retrocedieron al uso de prototipos físicos.

- b. A raíz de los incidentes, la reputación de Toyota y la confianza en la empresa se ven afectadas, debido a acusaciones de que desde hacía años Toyota disponía de información acerca de que algunos de sus modelos podían acelerar súbitamente. Toyota tampoco fue lo suficientemente enérgica en su intento de tranquilizar al consumidor, al no actuar en forma abierta, ya que las demoras en la entrega de información y la incertidumbre de los clientes solo empeoraron las cosas.

En conclusión, el problema de Toyota fue el diseño de un plan estratégico que se alejaba de la filosofía de calidad, sacrificándola a cambio de una mayor rentabilidad, basado en un crecimiento apresurado sin contar con recursos como mano de obra calificada, proveedores con la capacidad de producción necesaria y cadenas de distribución para los nuevos mercados.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Desarrollar un plan estratégico que revierta la situación actual y permita aumentar la rentabilidad, incrementando las ventas y la producción, así como retomar la filosofía de calidad, a fin de recuperar el prestigio de la empresa frente al consumidor.

5. Conclusiones

Los *recalls* no son algo extraño en la industria automotriz. Las diversas marcas llaman permanentemente para reparar sus automóviles por diversas causas. El caso de Toyota fue extraordinario porque el defecto a corregir podía ocasionar muertes o lesiones severas, además del volumen de unidades retiradas nunca antes visto en la historia del mercado automovilístico de los Estados Unidos.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Tabla 1. Factores políticos

Tendencias	Efectos	O/A
Soporte financiero del gobierno japonés a su industria en casos de crisis	Una sólida y rápida recuperación económica de las empresas japonesas	O
Promoción de consumo de productos fabricados en los EE.UU. “Buy USA”	El consumidor norteamericano prefiere marcas hechas en los Estados Unidos.	A
El gobierno de los Estados Unidos favorece el uso de energías limpias a través de incentivos crediticios.	Créditos para la adquisición de automóviles híbridos y eléctricos	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede apreciar en la tabla 1 el apoyo japonés a su industria y las políticas económicas de los Estados Unidos en favor del consumo de autos con energías limpias se muestran como las oportunidades más resaltantes. La campaña “Buy USA” destaca como una amenaza para las empresas extranjeras en el mercado.

Tabla 2. Factores económicos

Tendencias	Efectos	O/A
La crisis mundial produce una disminución del crecimiento económico en los Estados Unidos.	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, una baja en las ventas	A
Fortalecimiento del yen frente al dólar norteamericano.	Pérdida de utilidad operativa, debido al incremento de gasto por tipo de cambio yen/US\$	A
Aumento en el precio del petróleo a nivel mundial (ver anexo 3)	Los consumidores buscan automóviles de mayor rendimiento.	O
Los consumidores buscan ahorrar mediante la disminución del consumo de combustibles derivados del petróleo.	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De la tabla 2 concluimos que los factores económicos, la crisis mundial y el fortalecimiento del yen frente al dólar estadounidense son amenazas para las empresas del sector automotor japonés. El incremento del precio del petróleo y la tendencia de ahorro del consumidor se muestran como una oportunidad para el mercado de vehículos con motores de energías limpias.

Tabla 3. Factores sociales

Tendencias	Efectos	O/A
En los Estados Unidos la compra de un automóvil se percibe como una medida del nivel social.	Mayor demanda por automóviles de alta gama	A
La industria automotriz genera una gran cantidad de puestos de trabajo de manera directa e indirecta.	Aumento de la imagen de marca y del prestigio de la empresa frente a la población	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a los aspectos sociales, el factor más relevante es la gran capacidad de creación de puestos de trabajo de la industria automotriz según lo referido en la tabla 3.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Tendencias	Efectos	O/A
La sociedad busca reducir las emisiones de CO ₂ innovando nuevas fuentes de energía alternativas.	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O
Mayor demanda de automóviles con motores con tecnología basada en energía limpia	Aumento de la producción de vehículos híbridos de alto rendimiento	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 4 la tendencia de reducción de emisiones y el uso de energías limpias se presenta como una gran oportunidad para la industria automotriz.

Tabla 5. Factores ecológicos

Tendencias	Efectos	O/A
Aumento de la conciencia ecológica de parte de los consumidores	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O
Reducción en el consumo de combustibles derivados del petróleo	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 5 el aumento de la conciencia ecológica y la reducción en el uso de combustibles fósiles se presentan como oportunidades para la industria automotriz.

Tabla 6. Factores legales

Tendencias	Efectos	O/A
El gobierno de los Estados Unidos ofrece beneficios en el pago del impuesto a la renta por la compra de automóviles híbridos.	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O
Los programas de llamado a revisión (<i>recalls</i>) se ejecutan bajo las regulaciones de la DOT.	Disminución de la confianza en las empresas con altos niveles de <i>recalls</i>	A
Incremento en las exigencias del marco legal para la disminución de las emisiones contaminantes	Incremento de la demanda por automóviles con energías alternativas, como los híbridos y eléctricos	O
Aumento en las acciones legales interpuestas por los consumidores contra las empresas de la industria automotriz	Disminución de la confianza en las empresas con altos niveles de demandas	A
Incremento en las exigencias de las normativas de seguridad para los automóviles	El incremento en los costos de producción genera una disminución en el margen de utilidad.	A

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 6 el endurecimiento del marco legal estadounidense y los beneficios tributarios son una oportunidad para la comercialización de vehículos híbridos. Las regulaciones para los *recalls*, el aumento de acciones legales y el incremento de las normativas de seguridad representan una amenaza para el sector automotriz estadounidense.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades				
1	Soporte financiero del gobierno Japonés a su industria en casos de crisis	0,09	3	0,27
2	Aumento en el precio del petróleo a nivel mundial (ver anexo 3)	0,08	4	0,32
3	Los consumidores buscan ahorrar mediante la disminución del consumo de combustibles derivados del petróleo.	0,11	3	0,33
4	La industria automotriz genera una gran cantidad de puestos de trabajo de manera directa e indirecta.	0,12	4	0,48

5	El gobierno de Estados Unidos ofrece beneficios en el pago del impuesto a la renta por la compra de automóviles híbridos.	0,13	3	0,39
---	---	------	---	------

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Total
Amenazas				
1	La crisis mundial produce una disminución del crecimiento económico en Estados Unidos.	0,13	3	0,39
2	Fortalecimiento del yen frente al dólar estadounidense	0,11	2	0,22
3	Los programas de llamado a revisión (<i>recalls</i>) se ejecutan bajo las regulaciones de la DOT.	0,07	2	0,14
4	Aumento en las acciones legales interpuestas por los consumidores contra las empresas de la industria automotriz	0,08	2	0,16
5	Incremento en las exigencias de las normativas de seguridad para los automóviles	0,08	2	0,16
		1,00		2,86

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del análisis de la matriz EFE (ver tabla 7), con un resultado de 2,86, es posible concluir que Toyota tiene una respuesta por encima del promedio ante las fuerzas externas que le afectan, y puede aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas con éxito.

2. Análisis de la industria o sector

2.1. Grado de atracción general de la industria

La industria de fabricación de automóviles se dedica a la producción directa o subcontratación de todas las partes que componen los automóviles y su ensamblaje final. Por ejemplo, en el caso de Toyota, este asume la producción del 30% de las partes y todas las fases de ensamblaje, subcontratando el suministro del otro 70% de los componentes de acuerdo a sus programas de producción (Toyota 2010).

El análisis de atracción de la industria automotriz se realiza según lo propuesto por Hax y Majluf (1996) mediante un análisis de las cinco fuerzas de Michael E. Porter. Para cada fuerza se asignará una de las siguientes puntuaciones: 1 Muy poco atractiva, 2 Poco atractiva, 3 Neutral, 4 Atractiva, y 5 Muy atractiva.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja			3			Alta
Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores	Alto				4		Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta				4		Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja		2				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio de los productos de la industria	Alta			3			Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Alta		4				Baja
Importancia de la industria para la rentabilidad-beneficio de los proveedores	Bajo				4		Alta
Promedio				3,50			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 8, dada la complejidad de esta industria, conviene distinguir entre proveedores de componentes, con un grado de concentración reducido, productos sustituibles y fuerte dependencia de la empresas fabricantes de automóviles de los proveedores de equipos, que se encuentran en número reducido, fabrican bienes muy específicos y de alto valor, por lo que tendrán un mayor poder de negociación frente a las empresas fabricantes de automóviles.

Tabla 9. Barreras de entrada

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital	Bajos				4		Altos
Economías de escala	Bajas				4		Altas
Regulaciones para ingresar a la industria	Baja				4		Alta
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Identificación de marcas	Bajos				4		Alta
Acceso a canales de distribución	Alto			3			Bajo
Acceso a tecnología de punta	Alto			3			Bajo
Efecto de la experiencia	Bajo				4		Alto
Promedio				3,75			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 9 la cadena productiva y la de comercialización constituyen una fuerte barrera para el ingreso de nuevos competidores a la industria automotriz.

En la industria existen economías de escala, que a nivel de fabricantes se refleja en el tamaño de las fábricas calculadas para tener un tamaño óptimo de acuerdo al mercado que abastecen. A nivel de proveedores también se utiliza la economía de escala, ya que varios fabricantes utilizan los mismos proveedores para surtirse de componentes similares para ensamblar diferentes modelos.

La diferenciación del producto se da mayormente por aspectos intangibles como la marca, la imagen de la empresa y la percepción de calidad que tiene el cliente.

Tabla 10. Barreras de salida

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Especialización de activos	Baja		2				Alta
Costos tangibles e intangibles de salida	Altas				4		Bajas
Relaciones estratégicas	Altas			3			Bajas
Barreras emocionales y culturas corporativas	Bajas				4		Altas
Restricciones gubernamentales y sociales	Bajas			3			Altas
Promedio				3,20			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 10 en general, el sector ofrece productos homogéneos fácilmente sustituibles, a precios similares, en un mercado con gran madurez. Existen altos costos de salida, como el económico y social por despido de trabajadores. También se deben considerar las restricciones legales establecidas o por establecerse.

Tabla 11. Poder de negociación de los compradores

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes importantes	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de productos sustitutos	Mucha				4		Poca
Costo de cambio de los compradores	Bajo		2				Alto

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Baja		2				Alta
Contribución de la industria a la calidad del producto de los compradores	Baja				4		Alta
Poder adquisitivo de los clientes	Baja			3			Alta
Sensibilidad al precio	Alta		2				Baja
Fidelización a la marca	Baja				4		Alta
Promedio				3,44			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 11 en la industria automotriz existen básicamente dos tipos de clientes: los consumidores de vehículos para uso personal, los cuales representan la mayor parte del mercado, pero individualmente no tienen mayor poder de negociación, y las empresas u organizaciones que adquieren flotas de vehículos, las cuales representan una pequeña parte del mercado, pero tienen un gran poder de negociación, estas buscan principalmente bajo precio.

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos	Muchos				4		Pocos
Costos de cambio para el cliente	Bajos		2				Altos
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alta			3			Baja
Valor/precio del sustituto	Alta				4		Baja
Propensión a probar sustitutos	Alta			3			Baja
Promedio				3,20			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla 12 el automóvil compite como medio de transporte con el tren y los autobuses, los cuales se vuelven opciones más económicas, debido al encarecimiento de los combustibles; sin embargo, la rigidez de sus rutas hace que se prefiera el automóvil en muchos casos.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores

	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes	Muchos				4		Pocos
Crecimiento relativo de la industria	Lento			3			Rápido
Costos fijos	Bajos				4		Altos

Sobrecapacidad	Alta				4		Baja
	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Diversidad de competidores	Alta				4		Baja
Intereses estratégicos corporativos	Baja			3			Alta
Promedio				3,71			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Existen relativamente pocos competidores fuertes que intentan ejercer una fuerte diferenciación de sus productos.

Para determinar el grado de atracción de la industria automotriz, se realiza la evaluación a partir de las matrices desarrolladas, promediando el puntaje obtenido en cada una de ellas (ver tabla 13).

Tabla 14. Grado de atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores			3,50		
Barreras de entrada			3,75		
Barreras de salida			3,20		
Poder de negociación de los compradores			3,44		
Amenaza de productos sustitutos			3,20		
Rivalidad entre competidores			3,71		
Evaluación global			3,42		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es posible concluir que la industria automotriz es atractiva (ver tabla 14), debido, principalmente, a que la estructura del mercado estadounidense es oligopólica. Las empresas deben ser competitivas a nivel de desarrollo de marca, costos y lealtad de los consumidores; estos a su vez tienen un poder de negociación moderado, ya que la mayoría de los automóviles están estandarizados por regulaciones gubernamentales y por la propia industria.

Los proveedores de componentes son relativamente pequeños, en comparación con las empresas automotrices, por lo que estos tienden a tener poca influencia sobre los precios de sus productos.

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es relativamente baja, pero no imposible. El ingreso es difícil, debido a múltiples factores como las regulaciones gubernamentales y la construcción de plantas, las cuales conllevan grandes inversiones de capital.

La amenaza de sustitutos existe, ya que un sustituto es en realidad cualquier producto comparable, fácilmente negociable y que satisfaga un mismo propósito: puede ser un automóvil usado, el transporte público o incluso pueden ser los propios automóviles nuevos.

2.2. Matriz de perfil competitivo

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo de la industria automotriz

Factor crítico de éxito	P	Toyota		GM		Ford	
		C	PP	C	PP	C	PP
Precio	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Flexibilidad - amplitud de la gama productos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad percibida	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Esfuerzo de marketing	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Número de marcas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Imagen positiva y reconocimiento de marca	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Red de distribución	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Sistema de producción y mejora continua	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Participación de mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Total	1,00		3,45		3,20		3,00

P: Ponderación, C: Calificación, PP: Peso ponderado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De la matriz de perfil competitivo (ver tabla 15) se desprende que los factores clave para el éxito de Toyota son su sistema de producción y mejoramiento continuo, la calidad percibida de sus productos y la flexibilidad y amplitud de su gama de productos.

3. Conclusiones

La industria automotriz enfrenta nuevos desafíos como los efectos de la globalización, requisitos de seguridad más estrictos, la utilización de tecnología avanzada y el aumento en las exigencias de responsabilidad ambiental. Todos estos factores externos pueden determinar su éxito o fracaso, en gran medida debido a la sensibilidad del mercado. Sin embargo, ha demostrado ser un motor de creación de tecnología, empleo y crecimiento económico.

Las empresas globalizadas deben adaptar su toma de decisiones a las distintas culturas y deben anticipar que el ritmo de cambio de los mercados ha aumentado, lo cual irá haciendo sus operaciones más complejas y se incrementarán los riesgos.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de la cadena de valor

Michael Porter (1985) plantea que la ventaja competitiva no se puede entender considerando a la empresa como un todo, sino que se debe buscar las ventajas en costos y diferenciación en la cadena de actividades que esta realiza para otorgar valor a sus clientes. Para ello, Porter identifica actividades primarias y actividades de apoyo que constituyen la cadena de valor de cualquier empresa.

1.1. Actividades de apoyo

1.1.1. Infraestructura de la empresa

Toyota es una de las marcas de mayor valor monetario en el mundo, primera en el rubro automotriz (MillwardBrown 2009) (ver anexo 4); tiene un gran posicionamiento de marca frente al consumidor, ha adquirido terrenos y ha establecido fábricas propias en los Estados Unidos.

Asimismo, ha optado por una reducción de gastos y costos, que le han traído beneficios considerables, considerando la calidad como su columna vertebral, por lo que mantiene en el tiempo una estrategia de mejoramiento continuo, basa su estrategia competitiva en la diferenciación de producto y maneja y controla sus diferentes departamentos mediante el uso de sistemas de información (ERP) en la diferenciación del producto.

1.1.2. Administración de recursos humanos

Toyota valora a sus empleados como capital humano y busca la estabilidad de la persona, por lo que un trabajador permanente tiene un puesto de trabajo en Toyota para toda la vida (Liker y Franz 2011).

El objetivo es mantener a los empleados entrenados y con opciones de desarrollo, enfocándolos hacia el mejoramiento continuo. La empresa deposita su confianza en ellos, los trata con respeto y los animan a pensar de forma independiente, permitiéndoles tomar decisiones y haciéndolos sentirse conectados a un esfuerzo grupal valioso. Mediante el entrenamiento constante en nuevas habilidades, se busca que un trabajador pueda cubrir diferentes procesos.

1.1.3. Desarrollo tecnológico

Toyota implementa e innova tecnología a fin de reducir sus costos de producción. Gracias a su capacidad de cambio e innovación tecnológica, logra una mejora constante de sus productos, los cuales son de alta funcionalidad y rendimiento. Asimismo, cuenta en su cadena de producción con tecnología de punta (robots), los cuales han ayudado a conseguir un ahorro considerable de tiempo y de costos de fabricación.

1.1.4. Adquisiciones/abastecimiento

Uno de los principales objetivos de Toyota es adquirir insumos de la mejor calidad posible al menor precio posible. Realiza una evaluación financiera y productiva constante de sus proveedores, y cuenta con un plan de soporte para ellos brindándoles entrenamiento y programas de apoyo financiero a proveedores como reducción en los tiempos de pago y adelanto en pedido de *stocks*.

1.2. Actividades primarias

1.2.1. Logística de entrada

Toyota mantiene una muy buena relación con sus proveedores. Basa su sistema de producción y materia prima en el modelo *Just in Time* (JIT), únicamente se produce lo necesario para el momento. La empresa prácticamente obtiene materia prima de sus proveedores, quienes se encargan de producir la mayoría de las piezas que se usan en las líneas de ensamblaje.

1.2.2. Operaciones

Los vehículos están fabricados y ensamblados en líneas automatizadas, estos son conocidos por su fiabilidad y durabilidad. Se utiliza plantas de ensamblaje altamente automatizado y controles de calidad automáticos (robots).

1.2.3. Logística de salida

Se almacenan y distribuyen los productos terminados a los concesionarios, para hacerlos fácilmente accesibles.

1.2.4. Marketing y ventas

Toyota se concentra primordialmente en el marketing y en los cambios de consumo para ofrecer a los clientes lo que necesitan. Venden sus productos de manera más rentable y barata que sus competidores. Mantienen páginas web que informan detalladamente sobre sus productos.

1.2.5. Servicio

Toyota ofrece y cumple con las garantías de sus productos, brinda servicios de revisión de los vehículos por computadora, asistencia en el camino, entre otros. Aprecia y da valor a sus clientes, en el proceso postventa, se incluye el mantenimiento y otros servicios.

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 16. Matriz EFI

	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1 Reconocimiento de la marca en el mercado mundial	0,09	4	0,36
2 Posición económica y financiera sólida	0,07	4	0,28
3 Procesos de producción altamente automatizados	0,09	3	0,27
4 Reconocimiento de la calidad y el prestigio por parte del consumidor	0,04	4	0,16
5 Mantiene sólidas alianzas estratégicas con los proveedores.	0,04	3	0,12
6 Cuenta con una gran red de distribuidores.	0,04	3	0,12
7 Gran capacidad para realiza actividades de investigación y desarrollo (innovación)	0,09	4	0,36
8 Principios corporativos sólidos que encaminan a la empresa	0,09	4	0,36
9 Estrategias con el medio ambiente reconocidas mundialmente	0,04	3	0,12
10 Personal muy involucrado con la mejora continua	0,09	4	0,36
Debilidades			
1 Excesiva centralización de las decisiones en la sede corporativa	0,13	2	0,26
2 Alta dependencia de los proveedores de componentes (costo)	0,05	1	0,05
3 Alto costo de mano de obra especializada (entrenamiento)	0,05	1	0,05
4 El crecimiento requiere la inversión de grandes capitales	0,09	2	0,18
Total	1,00		3,05

Donde: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La matriz EFI da como resultado una puntuación de 3,05 (ver tabla 16), demostrando por qué Toyota Motor Sales, USA, Inc. ha superado la media en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen sus fuerzas internas. A partir de esta, es posible identificar factores internos que pueden impactar a la organización, como el equipo de gestión, encargado de la planificación y el seguimiento de los objetivos o los empleados; en el 2009 Toyota, en Estados Unidos, tenía en planilla a 38.050 personas (Toyota Motor Corporation 2009), por lo que era muy importante que el manejo de los recursos humanos se haga eficientemente, a fin de poder cumplir con los objetivos corporativos.

3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

Tabla 17. Matriz VRIO

	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Recursos: ¿Qué posee?					
Financieros					
Posición económica y financiera solida	SÍ	NO	NO	NO	PC
Físicos					
Cuenta con una gran red de distribuidores	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Humanos					
Personal muy involucrado con la mejora continua	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Organizacionales					
Mantiene solidas alianzas estratégicas con los proveedores	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Estrategia con el medio ambiente reconocidas mundialmente	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Tecnológicos					
Gran capacidad para realizar actividades de investigación y desarrollo	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Procesos de Producción altamente automatizados	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Reputación					
Reconocimiento de la marca en el mercado mundial	SÍ	SÍ	SÍ	NO	VCT
Principios corporativos solidos que encaminan a la empresa	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Reconocimiento de la calidad y el prestigio por parte del consumidor	SÍ	SÍ	NO	NO	PC
Capacidades: ¿Qué hace con lo que posee?					
Desarrollo de nuevos modelos de motores	SÍ				
Políticas de Mejora Continua y eliminación de errores	SÍ				
Ventaja competitiva					
De acuerdo con el análisis realizado, es posible concluir que la ventaja competitiva sostenible de Toyota es su sistema de producción conocido como TPS, el cual se basa en catorce principios y en su enfoque de calidad a través de la mejora continua.					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Determinación de la ventaja competitiva y selección de la estrategia genérica

Del análisis VRIO (ver tabla 17) se han identificado las siguientes ventajas competitivas sostenibles y temporales:

- Reconocimiento de la marca en el mercado mundial. Ya que el reconocimiento de la marca en el mercado está generalmente directamente relacionado a la calidad de los productos y servicios que la empresa brinde.
- Principios corporativos sólidos que encaminan a la empresa. Guían a los empleados a todo nivel y el proceso de producción, con ellos se pretende lograr un producto de calidad y a la vez estandarizado, que satisfaga las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo proteger el prestigio de la marca.
- Personal muy involucrado con la mejora continua. Gracias al trato que reciben y a los principios corporativos, el personal se mantiene involucrado en el proceso de producción y en mantener la calidad de los productos, aplicando su mayor esfuerzo para identificar los problemas y eliminar cualquier factor que pudiera afectar la imagen del producto y la marca Toyota.
- Procesos de producción altamente automatizados. Toyota cuenta con líneas altamente automatizadas, las cuales no solo realizan procesos de producción sino controles de calidad; está basado en una serie de principios que dan origen al sistema conocido como TPS, el cual incorpora prácticas innovadoras. Toyota ha trabajado esta ventaja por años y es posible afirmar que no ha logrado ser imitado por otra empresa automotriz.
- Gran capacidad para realizar actividades de investigación y desarrollo. Les da la capacidad de responder o adelantarse a las nuevas demandas de los consumidores en cuanto a tecnología o características de los vehículos, de acuerdo con los cambios que se dan en el mercado, debido, habitualmente, a factores exógenos a Toyota y que generalmente están fuera de su control.

De acuerdo con las ventajas identificadas, Toyota cuenta con las siguientes capacidades: el potencial para desarrollar nuevos modelos de motores y políticas sostenibles de mejora continua y eliminación de errores.

Tomando en consideración las ventajas, las capacidades y que el mercado de Toyota es amplio y medianamente sensible al precio, la estrategia genérica de Michael Porter (1980), ampliadas por Fred David (2013), seleccionada para el caso, es la Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor, esta estrategia ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes, otorgando la mejor

relación valor-precio disponible en el mercado. Se ofrece un precio similar a los demás productos o servicios, pero un producto con mayor calidad.

5. Conclusiones

Toyota Motor Sales, USA, Inc. cuenta con amplias facultades gerenciales, lo que le permite aumentar su valor a través del tiempo, posee una gran capacidad para utilizar sus estrategias competitivas enfocándose en los activos, recursos y su participación de mercado. Asimismo, tiene la habilidad para utilizar sus estrategias para el futuro.

La empresa tiene la capacidad de producir automóviles de gran calidad a precios asequibles, proporcionando a los clientes una alta relación calidad-precio. Esta capacidad es atribuible a sus innovadoras prácticas de producción. La calidad de los productos Toyota es una piedra angular de la estrategia de reducción de costos que busca la empresa.

Además, Toyota Motor Sales, USA, Inc. posee otras capacidades importantes como una muy alta capacidad profesional en su personal gerencial y tecnología avanzada. Estas le permiten tener un gran rendimiento y nivel de producción.

Otra capacidad importante es su sistema de producción TPS, el cual se basa en el concepto “*LEAN Manufacturing*”², que incluye prácticas innovadoras como JIT y *Kaizen*. Toyota ha trabajado esta capacidad por años, y ninguna otra empresa fabricante de automóviles ha logrado hacerlo tan bien. Esta capacidad ha dado lugar a una ventaja competitiva que le ha otorgado una posición de liderazgo y una marca sostenible.

En Estados Unidos, la competencia en la industria del automóvil es fuerte, Toyota Motor Sales, USA, Inc. se enfrenta a grandes empresas que compiten por aumentar sus cuotas de mercado. Sin embargo, en el 2009 Toyota Motor Sales, USA, Inc. había conseguido dominar el mercado de automóviles híbridos (ver anexo 6).

² *LEAN Manufacturing* (producción ajustada) es un modelo de gestión enfocado en la creación de flujo a fin de entregar el máximo valor a los clientes, utilizando el mínimo de recursos necesarios.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

1.1. La misión

La misión de Toyota Motor Sales, USA, Inc. es: *"To attract and attain customers with high-valued products and services and the most satisfying ownership experience in America."* (Toyota 2010), cuya traducción al español sería; Atraer y captar clientes con productos y servicios de altamente valorados y con la experiencia de propiedad más satisfactoria en América.

Según Fred David (2013) una declaración de misión resulta importante para establecer los objetivos y formular las estrategias de la empresa, y evidencia la parte pública y visible del proceso de administración estratégica, y por tanto se debe determinar su validez mediante el análisis de nueve elementos o atributos que encontramos en la siguiente matriz (ver tabla 18).

Tabla 18. Análisis de los componentes de la misión actual

Criterio	Sí	No	Razón
Clientes	X		Existe el enfoque al cliente "Atraer y captar clientes..." pero no define el cliente.
Productos o servicios	X		Se menciona el enfoque a productos y servicios "...con producto y servicios altamente valorados...".
Mercados	X		Delimita el mercado de acción "...en América".
Tecnología		X	No lo menciona.
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad		X	No lo menciona.
Filosofía		X	No lo menciona.
Auto concepto		X	No lo menciona específicamente, pero podría estar reflejándose en "...Productos y Servicios altamente valorados...", si se interpreta como reconocimiento de la empresa en el mercado.
Preocupación por la imagen pública	X		Sí lo demuestra representado en la satisfacción al cliente "...con la experiencia de propiedad más satisfactoria...".
Preocupación por los empleados		X	No lo menciona.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2. Misión propuesta

Toyota busca contribuir con la calidad de vida de las personas, la sociedad y la economía de Estados Unidos, mediante la fabricación de automóviles de alta tecnología y con la mejor relación calidad-precio, que satisfagan las necesidades de los clientes, les den seguridad y tranquilidad, y al mismo tiempo proteger el bienestar de la empresa.

1.3. La visión

La visión de Toyota Motor Sales, USA, Inc. es: *“To be the most successful and respected car company in America”* (Toyota 2010), cuya traducción al español sería: “Ser la compañía automotriz más exitosa y respetada en América”. Ver análisis en la tabla 19.

Tabla 19. Análisis de los componentes de la visión actual

Componente	Análisis
Panorama de futuro	Es específica: “Ser...”
Marco competitivo	Es específica: “... compañía automotriz... en América”
Objetivos fundamentales	Es específica: “Ser... más exitosa y respetada...”
Fuentes de ventaja competitiva	No se especifica.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.4. Visión propuesta

Ser la empresa automotriz más reconocida por la calidad de sus productos y servicios, por el respecto al medio ambiente y por su liderazgo en el desarrollo tecnológico en Estados Unidos.

Mediante esta nueva visión se apunta a lograr un crecimiento estable a largo plazo, pero en armonía con el medio ambiente, las comunidades en las que se desenvuelvan las operaciones y con las expectativas de los accionistas, respetando y apoyándose en los siete principios rectores desarrollados en el capítulo I. Para lograrlo, se debe ofrecer en forma permanente vehículos de calidad, amigables con el medio ambiente, seguros y cómodos para los usuarios, mejorando en forma continua el servicio al cliente, la calidad y el diseño.

2. Objetivo general

Maximizar el capital de los inversionistas, generando rentabilidad, mediante el crecimiento de las ventas, la reducción de costos y fidelizando a los clientes en el mercado automotriz de Estados Unidos.

3. Objetivos estratégicos

- O1. Generar una rentabilidad mínima anual de 9% durante los próximos 3 años
- O2. Reducir los costos de producción en 6,5% durante los próximos 3 años
- O3. Incremento de las ventas en el mercado de los Estados Unidos de 8,5% anual durante los siguientes 3 años
- O4. Reducir la huella de carbono en 2% en los siguientes 3 años, garantizando una adecuada eliminación y/o reciclaje de los residuos producidos que puedan afectar el medio ambiente
- O5. Promover mejoras a través de investigación y desarrollo e introducir al mercado por lo menos un producto innovador por año con la finalidad de satisfacer las futuras necesidades de los clientes
- O6. Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 3% por año durante los siguientes 3 años
- O7. Construir una nueva planta de ensamblaje para fines del 2012

Capítulo V. Generación de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

Del análisis interno y externo de Toyota Motor Sales, USA, Inc. se han establecido las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ver tabla 20).

Tabla 20. FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Reconocimiento de la marca en el mercado mundial	D1	Excesiva centralización de las decisiones en la sede corporativa
F2	Posición económica y financiera sólida	D2	Alta dependencia de los proveedores de componentes (costo)
F3	Procesos de producción altamente automatizados	D3	Alto costo de mano de obra especializada (entrenamiento)
F4	Reconocimiento de la calidad y el prestigio por parte del consumidor	D4	El crecimiento requiere la inversión de grandes capitales
F5	Mantiene sólidas alianzas estratégicas con los proveedores		
F6	Cuenta con una gran red de distribuidores		
F7	Gran capacidad para realizar actividades de investigación y desarrollo (innovación)		
F8	Principios corporativos sólidos que encaminan a la empresa		
F9	Estrategia con el medio ambiente reconocidas mundialmente		
F10	Personal muy involucrado con la mejora continua		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Soporte financiero del gobierno japonés a su industria en casos de crisis	A1	La crisis mundial produce una disminución del crecimiento económico en Estados Unidos.
O2	Aumento en el precio del petróleo a nivel mundial	A2	Fortalecimiento del yen frente al dólar estadounidense
O3	Los consumidores buscan ahorrar mediante la disminución del consumo de combustibles derivados del petróleo.	A3	Los programas de llamado a revisión (<i>recalls</i>) se ejecutan bajo las regulaciones de la DOT.
O4	La industria automotriz genera una gran cantidad de puestos de trabajo de manera directa e indirecta.	A4	Aumento en las acciones legales interpuestas por los consumidores contra las empresas de la industria automotriz
O5	El gobierno de Estados Unidos ofrece beneficios en el pago del impuesto a la renta por la compra de automóviles híbridos.	A5	Incremento en las exigencias de las normativas de seguridad para los automóviles

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El FODA se utilizará para hacer el análisis de la matriz FODA cruzado (ver anexo 7). Se obtienen como resultado las siguientes estrategias para cada uno de los siguientes elementos:

- **Fortalezas-oportunidades**

- FO1: Establecer un fondo de respuesta de crisis (F2, O1)
- FO2: Construir una planta dedicada a la fabricación de autos híbridos y eléctricos que incluya un laboratorio de investigación y desarrollo (F2, F3, F9, O2)
- FO3: Desarrollo de nuevos modelos de vehículos híbridos (F1, F4, F7, F9, O3, O5)
- FO4: Lanzamiento de una campaña publicitaria dirigida a la promoción del uso de vehículos con energía alternativa (F1, F4, F7, F9, O3, O5)
- FO5: Establecer campañas conjuntas de beneficios para los trabajadores de Toyota Motor Sales, USA, Inc. y sus empresas asociadas (F1, F5, F6, O4)

- **Fortalezas-amenazas**

- FA1: Ejecutar un programa de expansión geográfica a fin de crear nuevos mercados en los Estados Unidos (F1, F2, F3, F4, A1, A2)
- FA2: Desarrollo de programas de mejora continua y reducción de costos, implementando incentivos para los trabajadores por sus aportaciones al programa (F1, F2, F3, F10, A1)
- FA3: Programas de marketing en los nuevos mercados o segmentos de mercado, incluyendo campañas de difusión de actividades de gestión medioambiental (F1, F4, F6, F9, A1)
- FA4: Actividades de desarrollo de mercado para ofrecer productos existentes (F1, F2, F4, A2)
- FA5: Desarrollo de programas de revisión, mantenimiento y calidad postventa para ser aplicados por los distribuidores (F1, F2, F4, F6, F10, A3, A4)
- FA6: Programa de atención y contacto con los clientes que hayan tenido problemas con sus vehículos (F1, F4, A4)
- FA7: Elaboración de protocolos de verificación para la incorporación de normas de seguridad en el diseño y fabricación de automóviles (F2, F3, F7, F8, A5)

- **Debilidades-oportunidades**

- DO1: Negociar en el estado como factor de apalancamiento para crecimiento global (D4, O1)

- DO2: Diversificar proveedores para los nuevos modelos con motores híbridos y eléctricos (D2, O2, O3)
- DO3: Promover la venta de vehículos híbridos a través de campañas de marketing (D4, O3; D2, D3, O5)
- DO4: Convenios con entidades educativas para desarrollo de posiciones con conocimientos técnicos especializados (D3, O4)

- **Debilidades-amenazas**

- DA1: Negociar con la sede central en Japón mayor libertad de decisión para responder rápidamente a los cambios en el mercado (D1, D2, D3, A1, A2)
- DA2: Programas de entrenamiento para autoabastecerse de mano de obra especializada (D1, D2, D3, A1, A2; D2, D3, A5)
- DA3: Preparar un plan de emergencia local para reemplazar a un proveedor que fabrique componentes defectuosos (D1, D2, A3, A4)
- DA4: Aumentar los sistemas de control de calidad por línea DE producción (D1, D2, A3, A4)
- DA5: Programas de entrenamiento para autoabastecerse de mano de obra especializada, de control de calidad por línea DE producción (D1, D2, A3, A4)
- DA6: Lanzamiento de una campaña publicitaria dirigida a la promover como los vehículos cumplen con las normas de seguridad establecidas (D2, D3, A5)

Tabla 21. Matriz interna/externa

		Total valor matriz EFI 3.05		
		Fuerte 3,00 – 4,00	Promedio 2,00 – 2,99	Débil 1,00 – 1,99
Total valor matriz EFE 2,86	Alta 3,00 – 4,00	I	II	III
	Media 2,00 – 2,99	● IV	V	VI
	Baja 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Mantener y proteger. Celdas III, V o VII: La penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.

Crecer y construir. Celdas I, II o IV: Estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).

Cosechar o reducir. Celdas VI, VIII o IX: No se están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones (reducción, desinversión o liquidación).

Fuente: Modelo de Fred David (2013). Elaboración propia, 2015.

Del resultado de la matriz interna/externa (ver tabla 21) es posible deducir que la estrategia a elegir como la más adecuada para el perfil competitivo de Toyota Motor Sales, USA, Inc. sería la de crecer y construir (David 2013), estrategia que se basa comúnmente en una penetración de mercado y el desarrollo de productos e infraestructura.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 22. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

		Estrategias de FODA cruzado																									
		FO					FA							DO				DA									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6				
Objetivos	O1	•	•				•	•	•	•	•								•			•	•				
	O2		•	•					•											•			•	•			
	O3		•	•				•	•	•	•	•	•	•	•		•		•						•	•	•
	O4		•															•	•								
	O5				•				•	•	•							•					•	•			•
	O6					•			•											•		•	•				
	O7		•														•						•				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

De acuerdo con el análisis de las fuerzas internas de la cadena de valor, se determinó que Toyota cuenta, entre sus ventajas competitivas, con: su sistema de producción conocido como TPS y su enfoque de calidad a través de la mejora continua, el reconocimiento de la marca en el mercado mundial, sus principios corporativos sólidos que encaminan a la empresa, personal muy involucrado con la mejora continua, sus procesos de producción altamente automatizados y su gran capacidad para realizar actividades de investigación y desarrollo. De igual forma, se encontró que cuenta con la capacidad de: desarrollar nuevos modelos de motores, políticas sostenibles de mejora continua y eliminación de errores, así como de producir automóviles de gran calidad a precios asequibles. Sobre la base de ello se determinó que el mercado de Toyota es amplio y medianamente sensible al precio, por lo que se seleccionó la estrategia genérica de Michael Porter (1980) Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor, la cual ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes, otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Igualmente, como resultado del análisis de la matriz interna/externa, se determinó que la estrategia más adecuada para el perfil competitivo de Toyota Motor Sales, USA, Inc. sería la de crecer y construir, estrategia que se basa comúnmente en estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos e infraestructura. Conforme a ello, las estrategias elegidas son las estrategias intensivas de crecimiento, que se fundamentan en la capacidad de producir automóviles de alta calidad a precios asequibles y al reconocimiento de la marca.

Sobre la base de todo lo anterior y del resultado del análisis de la matriz FODA, se han elaborado una serie de estrategias que cubren todos los objetivos (ver tabla 22), lo que permitirá elaborar los planes funcionales.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa

1. Plan funcional de marketing

1.1. Objetivos de marketing

A fin de alcanzar los objetivos estratégicos:

- O3: Incremento de las ventas en el mercado de Estados Unidos de 8,5% anual durante los siguientes años
- O5: Promover mejoras a través de investigación y desarrollo e introducir al mercado por lo menos un producto innovador por año, con la finalidad de satisfacer las futuras necesidades de los clientes

Se establecen los siguientes objetivos específicos (ver tabla 23):

Tabla 23. Objetivos específicos de marketing

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Recuperar la confianza de los consumidores en cuanto a la seguridad de los automóviles en Estados Unidos	Resultado en la encuesta de satisfacción de clientes	X		
Incremento de la cuota de mercado en 4% por año	% de incremento de la cuota de mercado	X	X	X
Difundir los beneficios de los productos en el mercado, posicionándolos como los mejores por su calidad y seguridad	Resultado en la encuesta de satisfacción	X	X	X
Posicionar los vehículos con energía alternativa en el segmento de jóvenes ejecutivos	% de incremento de ventas en el mercado objetivo		X	
Aumentar los puntos de venta y/o distribución de los nuevos modelos de automóviles híbridos en un 30%	% de incremento de puntos de venta		X	
Desarrollo de un producto innovador por año e introducirlo en el mercado	# de productos desarrollados	X	X	X
Desarrollo de un nuevo manual de organización y funciones que dé soporte a los cambios	Publicación del MOF			X
Alcanzar el primer lugar en ventas en US\$ de automóviles en el mercado de Estados Unidos	Puesto de participación de mercado			X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2. Estrategias centrales de marketing

1.2.1. Estrategia de segmentación de mercado

Actualmente, no se realiza una segmentación de mercado por productos, sino que se hace énfasis en la marca. Sin embargo, debido a la variedad de modelos y a la diversidad de necesidades y deseos de los clientes, se ha revisado las bases de segmentación de mercados, a fin de determinar la conveniencia de mantener esta determinación:

- Segmentación geográfica, analizando las variables elegidas: áreas geográficas, tamaño y clima, se aprecia que estas no generan segmentos muy distintos entre sí.
- Segmentación demográfica, analizando las variables de tamaño de la familia, etapa de vida, ocupación e ingreso; se observa que se generan pequeños grupos de clientes con deseos y necesidades similares de compra.
- Segmentación psicográfica, analizando la variable de estilo de vida, se ve la formación de segmentos de mercado con intereses y preferencias similares.
- Segmentación conductual, analizando las variables de necesidades, beneficios esperados y preferencias de marcas se identifican potenciales segmentos de mercado.

Mediante el paso anterior se han identificado algunos segmentos de mercado potenciales con preferencias más o menos homogéneas de compra; sin embargo, considerando que esos grupos de clientes son muy pequeños en relación al mercado del perfil promedio de clientes, se ha determinado que la estrategia a utilizar será la de segmentación no diferenciada y que la cobertura será para el amplio margen de clientes con una sola oferta de los diferentes modelos de automóviles, confirmándose la segmentación que se ha venido utilizando.

A través del uso de esta estrategia, la empresa pasará por alto las diferencias entre los segmentos y se dirigirá al mercado con las mismas estrategias de mercadeo para distintos mercados meta y una oferta global. Para los grupos de mercado pequeños, se establecerán acciones dirigidas a ellos.

1.2.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia actual está dirigida a la marca. Para mantener la continuidad de este posicionamiento, se han verificado las ventajas diferenciales de los automóviles reconocidas por

los consumidores como únicas o mejores, en relación con otras marcas, considerando para ello las ventajas competitivas identificadas: la capacidad de producir autos de calidad a precios asequibles y el reconocimiento de su marca (Toyota 2010).

Para establecer el posicionamiento se ha tenido en cuenta, además, otras características que deberían mantenerse en la mente de los consumidores y relacionadas a las ventajas competitivas, como son: automóviles fuertes y seguros para las personas y sus familias.

Por lo tanto, se confirma el posicionamiento de marca que se ha venido utilizando para los automóviles, y ampliándose de la siguiente manera: Toyota es la marca de automóviles para las personas y sus familias, fuertes, seguros y de calidad, a un precio asequible.

1.2.3. Estrategia de postura competitiva

Dado que Toyota es una gran empresa y está posicionada entre las primeras del mercado en función a las ventas, se ha elegido una estrategia de líder de mercado, para lo que se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Expansión del mercado total, mediante la búsqueda de nuevos clientes
- Expansión de la porción actual de mercado
- Protección de la porción de mercado, mediante la innovación continua de productos

1.3. Acciones estratégicas para el marketing mix

Teniendo en cuenta las estrategias centrales de marketing y con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y específicos de marketing, se plantean las siguientes acciones a seguir, enmarcadas dentro de las variables del marketing mix³.

1.3.1. Producto

De acuerdo con las etapas del ciclo de vida, se ha determinado que los productos se encuentran en la etapa de crecimiento, por presentar las siguientes características:

- Ventas: Rápido aumento de las ventas
- Costos: Costos promedio

³ Marketing mix es la mezcla de mercadotecnia.

- Utilidad: Aumento de utilidades
- Clientes: Adaptadores temprano, incorporan rápidamente el producto a su estilo de vida
- Competidores: Número creciente
- Objetivos de marketing: Maximizar la participación en el mercado

A cada etapa de vida del producto le corresponden diversas acciones relacionadas con la estrategia del producto, por lo que para los productos se va considerar: la presentación, mejorar la calidad y añadir nuevos canales.

Las acciones a desarrollarse en relación serán:

- Desarrollo de nuevos modelos de automóviles, basado en los cambios de tendencias de consumo en el mercado y necesidades funcionales, manteniendo o mejorando la calidad de los productos apoyado en la gran capacidad de investigación y desarrollo con la que se cuenta.
- Desarrollo de nuevos mercados, sobre la base de apertura de una nueva planta de vehículos híbridos.
- El uso de las nuevas tecnologías que sean llamativas para los consumidores y que desean cuidar el medio ambiente.
- Se realizarán encuestas para medir el posicionamiento de marca y la satisfacción de los clientes con la calidad y seguridad de los automóviles.

1.3.2. Plaza o distribución

La distribución es un elemento clave para la venta de los automóviles en Estados Unidos, debido a las distancias entre las plantas de producción y los puntos de venta, se ha elegido como canal de distribución la modalidad: productor-agente-mayorista-detallista (concesionario)-cliente.

Asimismo, debido al tamaño y valor del mercado potencial, se ha elegido la estrategia de cobertura de mercado. Como parte de esta estrategia, se ha seleccionado la opción de distribución selectiva, ya que los automóviles son, por lo general, productos de compra reflexiva, y por los cuales los consumidores realizarán un estudio de comparación de calidad y precio, por lo que se utilizará un número reducido de puntos de venta en zonas seleccionadas.

Se realizarán las siguientes acciones:

- Identificación de posibles concesionarios, carga de la base de datos con la información recolectada a través de visitas al mercado
- Se realizarán visitas comerciales para definir nuevos concesionarios.
- Estandarización de la prestación de servicios por parte de los concesionarios, incluyendo la venta, el seguimiento, el servicio postventa, todo enmarcado en la reputación y respaldo Toyota
- Mantener un contacto permanente con los concesionarios, realizar visitas anuales
- Brindar capacitación técnica a los concesionarios en Estados Unidos y su personal de ventas de manera constante
- Realizar asesoría en la implementación de campañas de marketing y publicidad de los productos
- Se establecerá un servicio de control de calidad en el servicio postventa.

1.3.3. Precio

Habiendo determinado las características generales del producto y de la distribución, así como la información de los costos de fabricación y comercialización a fin de poder establecer la estructura de costos y el precio de los productos; la definición del precio se realizará desde la perspectiva del mercado y contable financiera. Sobre la base de lo anterior, se define el objetivo para definir el precio de los productos, el cual será el nivel de ventas.

Considerando este objetivo y teniendo en cuenta las ventajas competitivas, se ha elegido como estrategia de precios la de liderazgo en la calidad o diferenciación de productos. Esta estrategia busca lograr una posición competitiva fuerte en el mercado, mediante un liderazgo en la calidad de los automóviles a un precio justo, que coincida con la imagen lograda por la estrategia de posicionamiento.

Se establecerán las siguientes acciones:

- Se utilizará una estrategia de fijación de precios, la cual consistirá en atraer a un gran número de compradores y conseguir la participación del mercado utilizando precios bajos sin sacrificar la calidad u otros atributos en los vehículos.
- Reducción de los costos logísticos
- Se estudiará en forma constante los precios y condiciones que ofrece la competencia, a fin de poder responder a los cambios en el mercado.

1.3.4. Promoción

La mezcla promocional se ha determinado en función del análisis de los siguientes factores:

- Por naturaleza del mercado. Considerando el gran tamaño del mercado en Estados Unidos, la forma más adecuada de promoción será la publicidad por televisión y prensa escrita, por su llegada simultánea a muchos consumidores.
- Por la naturaleza del producto. Considerando la diversidad de modelos de automóviles, sus distintas características y las diferencias de los mercados por tipo y modelo de automóvil, la publicidad y la venta personal en los puntos de comercialización, de manera diferenciada, contribuirá a brindar mayor información selectiva de los diversos modelos, generando una mayor efectividad de la mezcla promocional.
- Por el ciclo de vida del producto. Debido a que los productos se encuentran en una etapa de crecimiento, se utilizará la publicidad persuasiva.

Por lo tanto, la mezcla promocional se basará, principalmente, en la publicidad de la marca, la publicidad diferenciada por modelos y la venta personal en los establecimientos de venta (concesionarios).

Se establecerán las siguientes acciones:

- Promoción de los productos mediante el uso de publicidad persuasiva, adecuada para un producto en etapa de crecimiento, a través de los diferentes medios de publicidad, entre los medios más afines a la industria automotriz están:
 - Televisión. Se realizará publicidad limitada y focalizada, con énfasis en los canales de televisión por cable, segmentando el uso de los canales de acuerdo al público objetivo y los vehículos que se les quiera promocionar.
 - Medios escritos. Publicando en prensa y revistas especializadas que tengan un alto prestigio y credibilidad.
 - Internet. Por sus posibilidades interactivas y costos relativamente bajos, mediante el uso de *banners*, en canales informativos como periódicos y revistas.
 - La radio. Un medio altamente masivo y de bajo costo, que servirá para las campañas de posicionamiento de marca.
- Se realizarán pruebas de manejo de vehículos en puntos especiales de atención, como centros comerciales.
- Se realizarán eventos de lanzamiento de modelos nuevos.

- Se utilizará una estrategia *PUSH*⁴ en la cual la comunicación comienza por parte de Toyota hacia los concesionarios y a su vez de este hacia su personal y talleres afiliados.
- Capacitación técnica al personal de ventas de los concesionarios
- Entrega de módulos de formación y manuales de capacitación técnica
- Elaboración de material para los puntos de compra (POP por sus siglas en inglés)
- Participación en ferias

1.4. Presupuesto de marketing

A fin de garantizar su ejecución y sostenibilidad, se establece el siguiente presupuesto para el plan de marketing para el periodo 2011-2013 (ver tabla 24).

Tabla 24. Presupuesto para el plan funcional de marketing en millones de US\$

Concepto	2011	2012	2013
1 Publicidad y promoción	230	300	370
2 Capacitación a proveedores	80	88	97
3 Investigación y desarrollo	235	260	290
4 Material POP y <i>merchandising</i> ⁵	120	132	145
5 Investigación de mercado y encuestas	40		40
6 Participación en eventos y ferias	80	88	106
Total anual	785	868	1.048

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan funcional de operaciones

2.1. Introducción

Las operaciones se concentran, principalmente, en actividades de ensamblaje en plantas altamente automatizadas, donde la intervención del hombre se centra en el control de actividades que requieren mayor exigencia por temas de calidad y seguridad. La producción de los últimos años fue (ver tabla 25):

Tabla 25. Producción por región en miles de vehículos

Región	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Norteamérica	1.278,4	1.444,0	1.535,1	1.519,3	1.636,9	1.404,8	1.189,1	1.404,0

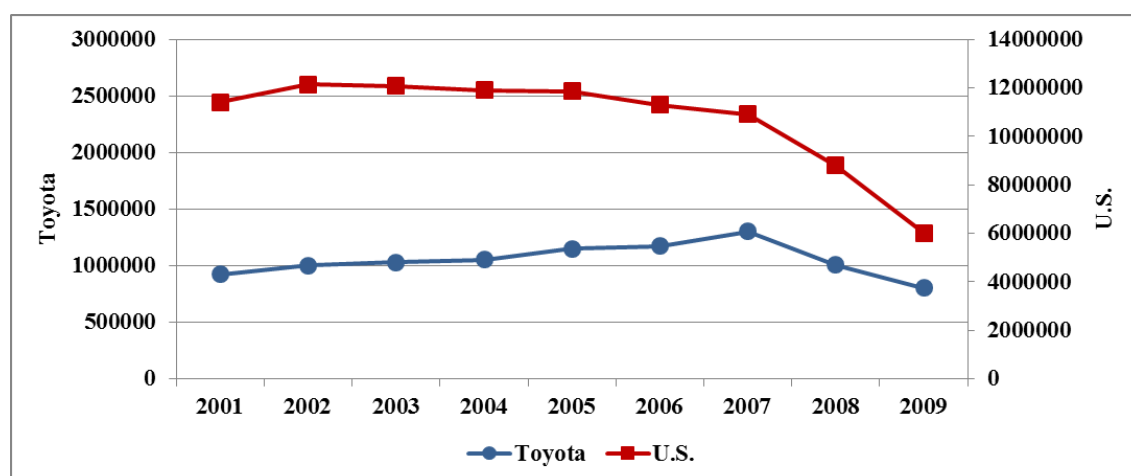
Fuente: Toyota (2010). Elaboración propia, 2015.

⁴ *PUSH* significa empujar. Es la estrategia hacia los canales de distribución (Kotler y Armstrong 2013).

⁵ Palabra en inglés utilizada para describir artículos de promoción comercial.

Considerando los niveles de producción de los últimos 10 años, y a pesar de la disminución que presenta la producción total en Norteamérica, Toyota Motor Sales, USA, Inc. ha ido creciendo teniendo una reducción solo en el 2009, debido a la crisis económica mundial que se originó en Estados Unidos y que afectó directamente al consumo de créditos, lo cual a su vez derivó en una disminución en las ventas de vehículos como se refleja en el siguiente gráfico 3.

Gráfico 3. Producción Toyota USA 2001-2010

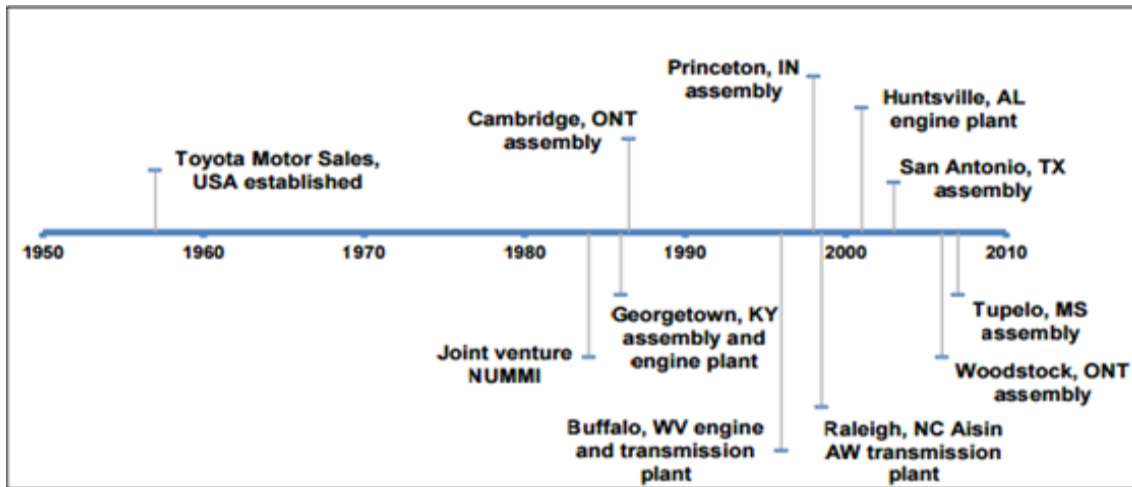


Fuente: Automotive News (2010)

La cadena de abastecimiento de Toyota está enfocada en las necesidades actuales del mercado como la eficiencia de los motores, menos emisiones al medio ambiente y productos reciclables en temas medioambientales. Además, también hay un fuerte enfoque en mejoras de seguridad en los vehículos, tema muy importante por los *recalls* durante el 2009 y 2010. Por ello, es muy importante que todos los elementos que participan dentro de la cadena de abastecimiento tengan claros estos parámetros.

De acuerdo a el gráfico 4 desde el establecimiento de Toyota Motor Sales USA en 1957, con base en California, hasta el año 2010 cuenta con varias plantas de ensamblaje de motores y vehículos en los estados de Kentucky, Indiana, Texas, y Mississippi, que ofrecen una capacidad de 1,8 millones de vehículos al año en 7 plantas de ensamblaje. Además, Toyota cuenta con 3 plantas de producción de motores en los estados de Alabama, Kentucky y Virginia Occidental, con una capacidad de 1,5 millones de motores al año. Asimismo, Toyota cuenta con 2 plantas de sistemas de transmisión en Carolina del Norte y Virginia Occidental, con una capacidad de 1,03 millones de transmisiones (Toyota 2010).

Gráfico 4. Hitos en el tiempo de Toyota en Norteamérica



Fuente: Toyota (2010)

2.2. Objetivos de operaciones

Los objetivos generales de Toyota, enfocados en los *stakeholders*, los clientes y la reducción de costos obligan a evaluar toda la cadena de producción buscando acciones que logren en los siguientes años el cumplimiento de estas metas. Para el desarrollo del plan de operaciones, se debe considerar las actuales bases del proceso vigente, las cuales se encuentran consolidadas en el Sistema Productivo de Toyota (TPS por sus siglas en inglés) creado por Toyota y en el constante proceso de mejora continua que busca como base la estandarización, la mejora continua y la eliminación de desperdicios.

Se aprovecharán también los avances tecnológicos y los nuevos desarrollos científicos como aliados para obtener mejoras en los avances en cuanto a la investigación y desarrollo de nuevas mejoras en los vehículos.

Estos primeros lineamientos conllevarán el desarrollo de los objetivos funcionales de operaciones a través de su mantenimiento y optimización en todas las etapas de la cadena de producción. También se debe alinear con las exigencias del consumidor final, las tendencias del mercado automotriz y los requerimientos del gobierno norteamericano.

Los objetivos del plan de operaciones estarán alineados con los siguientes objetivos estratégicos:

- O2: Reducir los costos de producción en 6,5% durante los próximos 3 años
- O5: Promover mejoras a través de investigación y desarrollo e introducir al mercado por lo menos un producto innovador por año, con la finalidad de satisfacer las futuras necesidades de los clientes
- O7: Construir una nueva planta de ensamblaje para fines del 2012, a fin de cubrir el incremento en la demanda

Para el cumplimiento de los objetivos antes indicados y dada la coyuntura actual, debido a los *recalls*, las operaciones deben enfocarse en variables como calidad-costo, cuidado del medio ambiente, seguridad y logística inversa, para lo que se plantean los siguientes objetivos (ver tabla 26):

Tabla 26. Objetivos específicos de operaciones

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Modernización de los sistemas de información para reducción de fallas	% de fallas	X	X	X
Analizar la posibilidad de mejorar la cadena de suministro en toda Norteamérica	TUSD ahorrados por sinergias		X	X
Aplicación de PVMi para mejorar los costos de inventario	TUSD ahorrados		X	X
Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Reducción de tiempos de fabricación	Tiempo de fabricación promedio de un vehículo	X	X	X
Obtener certificación LEED	# de edificios con certificación LEED	X	X	X
Balance horas hombre vs maquina	% HH vs %HM	X	X	X
Categorización de materiales	US\$ ahorrados por mejoras en negociación con proveedores			X
Capacitar a la cadena con TPS	# de personas capacitadas con TPS		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.3. Acciones estratégicas de operaciones

- 1) Se revisará la estructura organizacional, a fin de prepararla para fomentar la descentralización en la toma de decisiones, transfiriendo autoridad y responsabilidades de los ejecutivos en Japón a los ejecutivos en las oficinas y plantas en los Estados Unidos, permitiendo una reacción más rápida frente a los problemas, o plantear medidas de prevención.

- 2) Igualmente se modificará la estructura organizacional para los servicios de soporte de la planta y se crearán centros de servicio compartido, a fin de reducir los costos de operación y generar sinergias en la solución de problemas. Esto se logrará a través de la modernización de los sistemas de información para registro y consolidación de las fallas o posibles fallas en las diferentes etapas del proceso de producción y el uso de una estructura de análisis de causa raíz del problema para poder solucionarlo con los expertos de manera inmediata.
- 3) Se analizará la cadena de abastecimiento en Norteamérica para hacer sinergia con Canadá y México en la distribución de autopartes y vehículos. El análisis se realizará utilizando la información del sistema, mejorando el flujo de materiales y el tiempo de distribución.
- 4) Se evaluará la aplicación de *Production Vendor Management Inventory* (PVMI) para la logística de entrada en las plantas de ensamblaje a través de un proveedor externo. El PVMI generará la optimización del uso de recursos administrando la consolidación de autopartes, para luego colocar los pedidos de fábrica en cada estación de trabajo.
- 5) Se reducirán los tiempos de fabricación de vehículos y motores, a través de un análisis de los equipos de trabajo para lograr mejoras significativas en etapas críticas del proceso.
- 6) Se obtendrá la certificación LEED (USGBC 2009) para las plantas, a fin de reducir los costos de la energía utilizada en las plantas
- 7) Se establecerá un balance horas hombre *versus* máquina en la línea de ensamblaje.
- 8) Se categorizará a través de la matriz de Krajlic (2009) los repuestos y proveedores a fin de lograr mejores estrategias de compra de estos materiales y lograr mejores costos.
- 9) Se hará partícipes a los proveedores de los principios del TPS buscando un *LEAN management* integrado en toda la cadena, evitando problemas con las partes suministradas.

2.4. Presupuesto de operaciones

Para que el plan funcional de operación se sostenga durante los siguientes 3 años y sea éxitos para alcanzar los objetivos propuestos (ver tabla 27).

Tabla 27. Presupuesto para el plan funcional de operaciones en millones de US\$

Concepto	2011	2012	2013
1 Implementación de nueva planta	300	300	200
2 Sistema LEED para la planta nueva		0	0
3 Evaluación de PVMI	2		
4 Categorización a través de la matriz de Krajlic	5	5	5
5 Integración de LEAN para toda la cadena		5	5
6 Mejoras en los tiempos de producción	25	25	25
Total anual	332	335	235

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan funcional de recursos humanos

Este plan establece objetivos y medidas concretas para la modernización y mejora continua en materia de gestión de personal, y fija algunas mejoras a la política de personal, como marco genérico de actuación. Se espera que el resultado sea un clima laboral motivador, que contribuya a que las áreas alcancen sus objetivos y que todo ello redunde positivamente en la satisfacción de los empleados alcanzando así el objetivo estratégico establecido.

3.1. Objetivos de recursos humanos

A fin de alcanzar el objetivo estratégico O6: Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 3% por año durante los siguientes 3 años, se establecen los siguientes objetivos específicos (ver tabla 28):

Tabla 28. Objetivos específicos de recursos humanos

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Diseñar una nueva estructura organizacional alineada con los objetivos estratégicos y con las estrategias	Publicación de la nueva estructura	X		
Implementar cambios en la política de personal que incrementen la satisfacción de personal	Publicación de la nueva política de personal	X		
Mejora en la comunicación entre las áreas y el personal a todo nivel	Los mensajes institucionales son entendidos por todos.	X	X	X
Aplicar una encuesta de clima laboral anual para medir el incremento en la satisfacción del personal	% de incremento sobre valor del año anterior	X		X
Mejorar los procesos de entrenamiento y de desarrollo de personal	# de personal entrenado para dos o más posiciones		X	X
Implementar un sistema de promoción interno basado en las capacidades adquiridas y el mérito	# de trabajadores promocionados		X	X
Desarrollo de un nuevo manual de organización y funciones que dé soporte a los cambios	Publicación del MOF			X
Eliminar los accidentes de trabajo.	0 accidentes de trabajo	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos

Para cumplir con el objetivo estratégico y los objetivos específicos de recursos humanos, se ejecutarán las siguientes acciones, las cuales a su vez estarán soportadas por una serie de líneas de acción o planes de mejora:

- 1) Reimplantar un modelo de gestión estratégica en recursos humanos (Mello 2014)
 - Diseño e implantación de un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, que incorpore la formulación y aplicación de las opciones estratégicas elegidas
 - Diseño y reelaboración de la estructura organizacional y funcional de las áreas administrativas y de producción
 - Negociar con la sede central en Japón mayor libertad de decisión para responder rápidamente a los cambios en el mercado

- 2) Planificar y promocionar las aspiraciones de promoción y desarrollo de los empleados
 - Desarrollo de programa de mejora continua y reducción de costos, y premios e incentivos a trabajadores por aportaciones al programa
 - Sistema de actualización permanente de los sistemas de gestión de personal
 - Redefinir los puestos de trabajo, perfiles y competencias requeridas
 - Realizar un estudio organizacional y de gestión de la plantilla
 - Diseño de un sistema de promoción y desarrollo de carrera
 - Revisión del sistema de evaluación del desempeño
 - Establecer campañas conjuntas de beneficios para los trabajadores de Toyota y sus empresas asociadas

- 3) Impulsar los procesos de formación y diversificación profesional
 - Establecer programas de entrenamiento para autoabastecerse de mano de obra especializada
 - Convenios con entidades educativas para desarrollo de posiciones con conocimientos técnicos especializados
 - Implantar un modelo de gestión de formación por competencias
 - Revisar los procesos de formación (planificación, ejecución y evaluación)
 - Incorporar las nuevas oportunidades de aprendizaje que ofrecen las nuevas tecnologías (*eLearning*)

- 4) Mejorar los sistemas de comunicación e información interna
 - Revisar y rediseñar el portal institucional
 - Revisar y mejorar el plan de comunicación interna
 - Realizar talleres dinámicos sobre la historia, principios y valores de la marca Toyota, a fin de afianzar la identificación de los empleados

- 5) Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con la salud laboral y la prevención de riesgos laborales
 - Establecer un plan de prevención de riesgos laborales
 - Programación de actividades preventivas
 - Creación de la unidad de gestión de riesgos psicosociales
 - Información y formación en materia preventiva

- 6) Se constituirá el comité de seguimiento y evaluación del plan funcional que tendrá las siguientes funciones:
 - Coordinar el plan funcional de recursos humanos
 - Impulsar la consecución de sus objetivos
 - Establecer la programación y planificación anual
 - Definir las acciones estratégicas (establecer actividades, responsables, plazos, recursos, e indicadores)
 - Aprobar nuevas acciones que deban incorporarse al plan
 - Valorar tanto los progresos y las desviaciones entre lo ejecutado y lo previsto

- 7) Se establecerán las siguientes mejoras en la política de personal
 - Descentralizar la función de recursos humanos, transfiriendo responsabilidades a las unidades de producción
 - Se adecuará la estructura organizacional, de forma que sirva de soporte adecuado a los objetivos
 - Se revisarán las medidas de motivación y reconocimiento, buscando incrementar la satisfacción de los empleados y la eficacia de la organización
 - Establecer las bases para mejorar la comunicación interna, mejorando la transparencia y los canales de distribución informativa a todos los niveles
 - Impulsar los sistemas de seguridad y salud laboral, previniendo los riesgos y/o accidentes laborales

Las acciones del plan funcional se ejecutarán mediante la metodología de gestión de proyectos del *Project Management Institute, Inc.* (PMI 2013). Con ello, se pretende organizar y administrar los recursos humanos, materiales, económicos, etcétera, para culminar todo el trabajo requerido dentro del tiempo y los presupuestos definidos.

3.3. Presupuesto de recursos humanos

Para que el plan funcional de recursos humanos sea exitoso, se debe contar con un presupuesto para el periodo 2011-2013 que garantice la realización y sostenibilidad de las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos (ver tabla 29).

Tabla 29. Presupuesto plan funcional de recursos humanos en millones de US\$

Concepto	2011	2012	2013
1 Programas de capacitación	192	211	232
2 Programas de desarrollo profesional	145	160	176
3 Programa de retención de talentos	92	101	111
4 Recursos tecnológicos y materiales	45	49	55
5 Reforma de política laboral	2		
6 Programas de seguridad y salud laboral	60	66	73
Total anual	536	587	647

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

En Toyota Motor Sales, USA, Inc. el respeto por el planeta va más allá de los productos y las operaciones. La empresa cree firmemente que puede ser un vehículo para el cambio en las comunidades en las que se desarrolla. Por eso, apoya y continuará apoyando programas de gestión medioambiental y de educación en Estados Unidos, a través de acuerdos con universidades, escuelas y organizaciones comunales y sin fines de lucro.

El plan de RSC establecerá los principios fundamentales que guíen la manera en la que se realizarán las actividades, a fin de satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés, cumpliendo con los estándares establecidos en la norma ISO 26000:2010 *Guidance on social responsibility* (International Organization for Standardization 2010).

4.1. Objetivos de RSC

A fin de alcanzar el objetivo estratégico O4: Reducir la huella de carbono en 2% en los siguientes 3 años, garantizando una adecuada eliminación y/o reciclaje de los residuos producidos que puedan afectar el medio ambiente, se establecen los siguientes objetivos específicos (ver tabla 30).

Tabla 30. Objetivos específicos de RSC

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Establecer sistemas de control de emisión de gas invernadero (CO ₂)	Sistemas establecidos y puestos en marcha	X		
Participar en eventos de reconocidos por la sociedad como importantes para la protección del medio ambiente	# de eventos en los que se ha participado	X	X	X
Reducir en al menos 5 millones de toneladas de emisiones de CO ₂ con respecto al año anterior	# de toneladas de CO ₂ que se han reducido	X	X	X
Obtener la certificación ISO 14001:2004 <i>Environmental management</i> (International Organization for Standardization 2004)	Obtener la certificación ISO 14001		X	
Establecer un programa de reconocimiento a proveedores por su compromiso medioambiental	# de proveedores premiados	X	X	X
Todos los proveedores estén certificados en la norma ISO 14001:2004	Todos los proveedores certificados en la norma			X
Verificar cumplimiento de normas para la construcción de una nueva planta de autos híbridos y eléctricos	Normas de construcción cumplidas		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2. Acciones estratégicas de RSC

1) A fin de lograr la certificación ISO 14001:2004, se implantarán nuevos procesos que cumplan con los estándares de la norma para tareas como:

- Reciclaje de baterías
- Reducción y reciclaje de residuos
- Reducción de emisiones de vehículos vendidos
- Comportamiento ético
- Mejora de la calidad de los productos
- Se establecerán estrategias con los proveedores de manera en que se cumpla con las exigencias de la norma en cuanto a mantener un programa de seguimiento a estos.

- 2) En cuanto a la reducción de emisiones de gas invernadero (CO₂) a la atmósfera, se establecerán sistemas de control en las oficinas para medir:
 - Cantidad de energía utilizada
 - Consumo de agua
 - Uso de papel
 - Toneladas de otros materiales reciclables como el plástico y vidrio
 - Kilometrajes recorridos por los vehículos de transporte
 - Generación de CO₂ en las líneas de producción
- 3) Se obtendrá la certificación de edificios amigables LEED del *US Green Building Council* para las plantas de ensamblaje.
- 4) Toyota Motor Sales, USA, Inc. participará y/o apoyará eventos significativos como La Hora del Planeta o el *Green Month Toyota*⁶, que entre sus actividades destacan los programas de sensibilización para los empleados sobre el consumo de recursos en el hogar; un programa de movilidad compartida, y programas de reforestación.
- 5) Se realizarán programas de entrenamiento en tecnología híbrida, métodos de reciclaje de residuos y la filosofía Toyota.
- 6) Se trabajará con los proveedores, con la finalidad de que estos se comprometan a cumplir por igual con las políticas corporativas de medio ambiente. Exigiendo a los proveedores que obtengan la certificación ISO 14001:2004, sobre la gestión de todos parámetros ambientales y el reglamento TSCA (1976), sobre la eliminación de las sustancias peligrosas, la gestión de transporte y almacenaje seguro, de reciclaje y emisiones.
- 7) Como parte del sistema de gestión de calidad, se llevará a cabo una evaluación anual sobre la calidad de servicio de los proveedores.
- 8) Se establecerá un programa de reconocimiento a los proveedores más eficientes en las diferentes categorías: ventas, servicio técnico, servicio de postventa, etcétera.

⁶ Evento institucional a nivel mundial organizado por Toyota Motor Corporation.

4.3. Presupuesto de RSC

El plan funcional de RSC contará con el siguiente presupuesto para el periodo 2011-2013 (ver tabla 31), a fin de garantizar su ejecución y sostenibilidad.

Tabla 31. Presupuesto plan funcional de RSC en millones de US\$

Concepto	2011	2012	2013
1 Programas de capacitación	42		48
2 Programa de monitoreo y evaluación	14	16	18
3 Participación en eventos públicos	224	247	272
4 Recursos tecnológicos y materiales	38	41	46
5 Actividades de apoyo a la comunidad	224	247	272
6 Certificaciones ISO y LEED	5	5	5
Total anual	547	556	661

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

5.1. Situación financiera periodo 2009-2010

De acuerdo con el informe financiero 2010 (Toyota Motor Corporation 2010), en Estados Unidos, las ventas de vehículos de Toyota Motor Sales, USA, Inc. ascendieron a 2,1 millones de unidades, un descenso de 114 mil unidades. Las utilidades netas se redujeron en 6,09 billones o 8,9%, a 62,53 billones en el 2010 en comparación con el 2009. Aun así, la utilidad operativa se incrementó en 5,24 billones a 0,94 billones, incluyendo 0,35 billones en beneficios por intereses generados por operaciones con SWAPS⁷, a un aumento en la cuota de mercado en Estados Unidos, a la disminución en la provisión para pérdidas por créditos y la reducción de costos fijos.

Las utilidades netas disminuyeron, principalmente, debido a una reducción sustancial en las ventas de vehículos, como consecuencia de la recesión derivada de la crisis financiera iniciada en el otoño del 2008, del incremento en el precio del petróleo en el 2009 y al cambio en las preferencias de los consumidores por vehículos de menor tamaño y de bajo consumo.

⁷ SWAP, permuta financiera, derivado financiero cuyo valor depende del valor de otro.

5.2. Objetivos financieros

A fin de alcanzar el objetivo estratégico O1: Generar una rentabilidad mínima anual de 9% durante los próximos 3 años, se establecen los siguientes objetivos específicos (ver tabla 32).

Tabla 32. Objetivos específicos financieros

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Maximizar las utilidades	3% por año	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3. Acciones estratégicas financieras

- Se invertirán los excedentes financieros de la forma más rentable posible, optando por una diversificación de la inversión, reduciendo así el riesgo y maximizando el rendimiento.
- Se buscará la economía de recursos, aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades.
- Se definirá la política conforme a los siguientes aspectos: las posibilidades de acceso a préstamos a largo plazo para nuevas inversiones, la posibilidad de alcanzar mayor retribución en inversiones alternativas y el comportamiento del precio de las acciones en los mercados financieros.
- Todos los activos circulantes se financiarán con pasivos circulantes.
- Para el financiamiento corriente de la empresa, o pasivo circulante, se utilizarán: preferentemente fuentes propias⁸ de financiamiento, ya que estas no reportan un costo financiero explícito, se recurrirá también a fuentes bancarias tradicionales.
- Uso de incentivos a los clientes como los *rebates*⁹ para la compra de vehículos híbridos.
- Reducir todo lo posible el inventario, evitando no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa y aprovechando los descuentos disponibles por pronto pago.

⁸ Cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la empresa.

⁹ Es un tipo de promoción usado frecuentemente en Estados Unidos, que tiene como objetivo generar un incentivo a la venta de productos. Consiste en que el comprador recibe el derecho de pedir el reembolso de una parte del dinero invertido para la compra.

5.4. Presupuestos

El presupuesto representa la etapa de evaluación y control expresada en términos económicos/financieros de las áreas de la empresa como parte de los planes de acción (ver tabla 33).

Tabla 33. Financiamiento de la inversión en millones de US\$

Financiamiento con recursos propios	2011	2012	2013
Presupuesto de marketing	785	868	1.048
Presupuesto de operaciones	32	35	35
Presupuesto de recursos humanos	536	587	647
Presupuesto de RSC	547	556	661
Financiamiento con recursos bancarios			
Presupuesto de operaciones	300	300	200
Total financiamiento	2.200	2.346	2.591

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.5. Costo de oportunidad del capital

El método más común para la determinación del costo de oportunidad de capital (COK por sus siglas en inglés) es el *Capital Asset Pricing Model* (CAPM).

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

K_e	Costo de oportunidad para el inversionista	8,192 %
R_f	Tasa libre de riesgo (Banco Mundial 2010)	3,1 %
β	Beta de la industria. Prima de riesgo de negocio o económico (Aswath Damoran 2010)	0,95
$E(R_m)$	Tasa esperada de retorno en el mercado (Stern NYU 2010)	8,46 %
$E(R_m)-R_f$	Prima por riesgo financiero	5,36 %

Por lo tanto, $K_e = 0.031 + 0.95 (0.0536)$, dando como resultado un costo de oportunidad de capital de 8,192 %.

5.6. Promedio ponderado del costo de capital (WACC por sus siglas en inglés)

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

K_e	Tasa de costo de oportunidad de los accionistas	8,192 %
CAA	Capital aportado por los accionistas	44,36 %
D	Deuda financiera contraída	55,64 %
K_d	Costo de la deuda financiera	2,44 %
T	Tasa de Impuestos	10,1 %
1 - T	La diferencia 1 - T se conoce como escudo fiscal	89,9 %

Por lo tanto, $WACC = 0.08192 (0.444/(0.444+0.556)) + 0.024 (0.899) (0.556/(0.444+0.556))$, dando como resultado un promedio ponderado de costo de capital de 4,854 %.

5.7. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) por escenarios

El valor actual neto, se calculará utilizando la siguiente formula. Para hallar la tasa interna de retorno (TIR) haremos uso de la fórmula del VAN reemplazándolo por el valor 0.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V^t}{(1 + k)_t} - I_0$$

V_t	Representa los flujos de caja en cada periodo t
I₀	Valor del desembolso inicial de la inversión
n	Número de periodos considerado
k	d o TIR es el tipo de interés

Tabla 34. Supuestos para escenarios propuestos

Concepto	Actual	Probable	Optimista	Pesimista
Ventas/ingresos	8,48 %	13,00 %	16,00 %	6,48 %
(Costos de ventas)	8,49 %	9,50 %	11,69 %	4,74 %
Otros ingresos y gastos (neto)	15,25 %	18,50 %	22,77 %	9,22 %

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 35. VAN y TIR de flujo incremental para un escenario probable

Flujo de caja económico y financiero en millones de US\$				
	Inversión inicial	2011	2012	2013
EBITDA sin propuesta		15.918	17.677	19.641
EBITDA con propuesta		16.684	19.029	21.373
Flujo de caja económico y financiero en millones de US\$				
	Inversión inicial	2011	2012	2013
Flujo de caja económico incremental	(1.074)	767	1.351	1.732
(Gasto financiero del periodo)		(730)	(750)	(769)
Flujo de caja financiero	(1.074)	37	602	963
Tasa de descuento	COK	8,19%	WACC	4,85%
VAN económico		2.157		2.389
TIR económico		85,82%		
VAN financiero		235		344
TIR financiero		16,93%		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A continuación, se calcula el VAN y el TIR de flujo incremental (ver tabla 35), para los tres diferentes escenarios, sobre la base de las tasas de descuento obtenidas mediante el cálculo del COK y el WACC, y los flujos de caja, para lo cual se ha calculado el EBITDA¹⁰ correspondiente a cada uno de estos escenarios (ver anexos 8, 9, 10 y 11).

Como resultado para un escenario optimista utilizando la tasa de descuento COK de 8,19% se obtuvo un VAN de 4,435 millones de US\$ y con la tasa WACC de 4,85%, se obtuvo un VAN de 4,838 millones de US\$, igualmente se obtuvo un TIR de 146,64% (ver anexo 12).

Como resultado para un escenario pesimista utilizando la tasa de descuento COK de 8,19%, se obtuvo un VAN de 208 millones de US\$ y con la tasa WACC de 4,85%, se obtuvo un VAN de 304 millones de US\$, igualmente se obtuvo un TIR de 16,91% (ver anexo 12).

Por lo tanto, es posible concluir que el plan es viable, ya que en todos los escenarios el VAN y el TIR son siempre positivos.

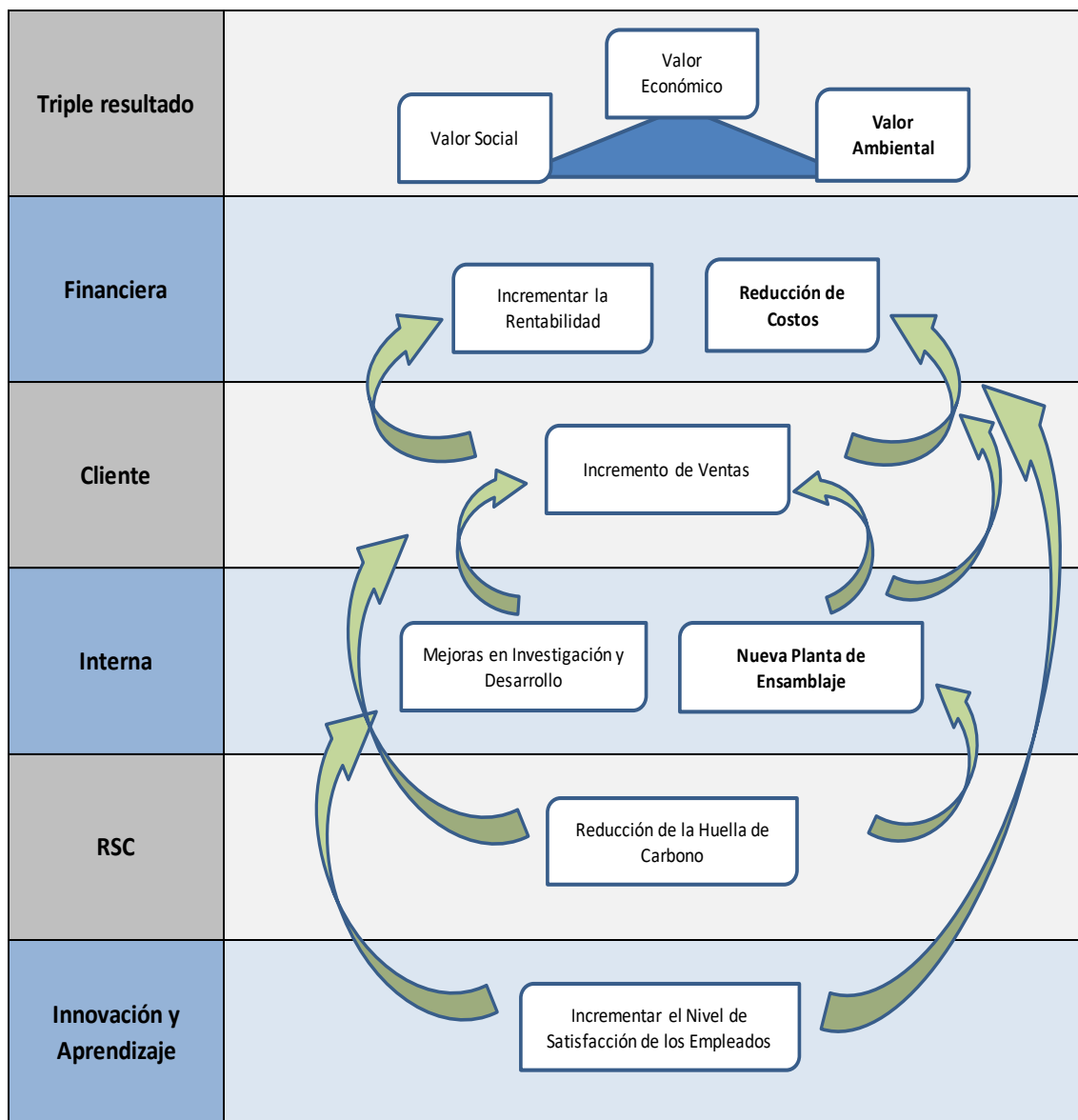
¹⁰ EBITDA son las siglas en inglés para ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

El mapa estratégico (ver gráfico 5) proporciona una visión macro de la estrategia y traduce los mensajes generales en objetivos específicos para que sean significativos para los empleados, antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño.

Gráfico 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Mediante el uso de un tablero de control (ver tabla 36) en el cual se detallan los indicadores, metas e iniciativas correspondientes a cada objetivo, se podrá monitorear y evaluar los avances, resultados y efectos.

Tabla 36. Tablero de control o cuadro de mando integral (BSC)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	
Financiera	O1 Generar una rentabilidad mínima anual de 9 % durante los próximos tres años.	F1 Rentabilidad de los fondos de los accionistas F2 Rentabilidad sobre capital empleado F3 Crecimiento en los ingresos por ventas	> 6% > 3% 6%	Ampliación de las líneas de ensamblaje.	
	O2 Reducir los costos de producción en 6.5 % durante los próximos tres años.	F4 % de reducción de costos de producción. F5 % Reducción de los gastos operativos y administrativos	> .5% p/v > 1%	Plan de reemplazo de activos obsoletos.	
Cliente	O3 Incremento de las ventas en el mercado de los Estados Unidos de 8.5 % anual durante los siguientes tres años.	C1 Cuota de mercado C2 Compras efectuadas por nuevos clientes C3 Índice de satisfacción del cliente	Mayor cuota > 30% Quejas < 4%	Ampliación de las líneas de ensamblaje. Plan para captar nuevos clientes. Programas de capacitación en servicio y de fidelización.	
		O5 Promover mejoras a través de investigación y desarrollo e introducir al mercado por lo menos un producto innovador por año con la finalidad de satisfacer las futuras	I1 I&D como % de las ventas I2 % de productos defectuosos I3 Introducción de nuevos modelos de vehículos híbridos.	3 % de las ventas < 1% 1 por año.	Programa anual de mantenimiento preventivo.
Interna	O7 Construir una nueva planta de ensamblaje para fines del 2012.	I4 % de avance en construcción de planta.	60% en 2011 100% en 2012		
	RSC	O4 Reducir la huella de carbono en 2 % en los siguientes tres años garantizando una adecuada eliminación y/o reciclaje de los residuos que producidos que puedan afectar el medio ambiente.	R1 Reducción de emisiones de CO ₂ por vehículo producido. R2 Obtención de la certificación ISO 14001:2004 R3 Reducir el consumo de energía por vehículo producido R4 Cantidad de residuos reciclados	1.24 TM de CO ₂ p/v. Obtener ISO 14001 12% por v/p. > 60% de residuos	Establecer programas de ahorro de energía. Establecer programas de ahorro de energía. Programa de reciclaje.
O6 Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores a un 3 % por año durante los siguientes tres años.			A1 Resultado de la encuesta de satisfacción laboral A2 # de personal entrenado para dos o más posiciones. A3 # de trabajadores promocionados.	28% Muy satisfecho 8 % del personal 3 % del personal	Reunion con empleados cada 15 días. Programa de capacitación e incentivos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Toyota utiliza JIT como un pilar de su sistema de producción TPS (su ventaja competitiva), esta metodología de organización de la producción tiene implicancias en todo el sistema productivo y la cadena de abastecimiento, permitiéndole ser altamente eficiente en la producción de vehículos y competitivo en el mercado automotriz.
- Calidad total es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos y componentes de la organización como los trabajadores, procesos, insumos, atención al cliente y proveedores. Las ventajas de aplicar esta estrategia son: incremento de la calidad de producto, menor eliminación de desperdicios, reducción de costos, reducción de tiempos, incremento en la productividad, mayor satisfacción de los clientes, mayor competitividad y mayor rentabilidad, dando significado al concepto de *LEAN management* y permitiendo a Toyota cumplir con los objetivos de sus planes funcionales.
- Toyota enfoca sus esfuerzos de investigación y desarrollo en la creación de productos que generen satisfacción a sus clientes, como vehículos cada vez más seguros y de mejor calidad que cumplan con las normas medioambientales y contribuyendo así al desarrollo económico y social de las comunidades donde desarrolla sus actividades.
- Toyota utiliza una estrategia de diferenciación de productos y emplea un modelo de producción altamente eficiente a fin de aumentar la calidad y el rendimiento de sus vehículos, y ofrecer a los compradores automóviles con valor pero a un precio asequible.
- Toyota mantiene un programa de investigación y desarrollo que permite acelerar las fases del diseño, permitiendo así la introducción de nuevos modelos de forma más rápida, volviéndola al mismo tiempo más competitiva dentro del rubro.
- La cultura Toyota entrega una fuerte participación a los trabajadores en las decisiones relacionadas con la producción, generando una horizontalidad proactiva en el proceso de producción, que la diferencia claramente del modelo tradicional estadounidense donde impera la verticalidad de mando, pero que al mismo tiempo creó un enfrentamiento de culturas que afectó el normal funcionamiento de sus operaciones.
- La desaceleración de la economía mundial y el comportamiento del dólar son factores que inciden en los niveles de ventas y resultados, dado que el mercado automotor es “muy sensible” a la evolución de la moneda estadounidense.

- En momentos de crisis, Toyota debería poder actuar rápidamente, a fin de crear una estrategia preventiva, en vez de reactiva. Sin embargo, esto no es posible en parte debido a la excesiva centralización de las decisiones en Toyota Japón.
- Las empresas globalizadas deben adaptar su toma de decisiones a las distintas culturas y deben anticipar que el ritmo de cambio de los mercados ha aumentado, lo cual irá haciendo sus operaciones más complejas y se incrementarán los riesgos
- La industria automotriz enfrenta grandes desafíos como los efectos de la globalización, requisitos de seguridad más estrictos, el uso de tecnología avanzada y el aumento en las exigencias de responsabilidad ambiental. Todos estos factores externos pueden determinar su éxito o fracaso, al incrementar los costos y los tiempos de producción, por lo que será muy importante manejar indicadores que permitan medir estos cambios y tomar acciones preventivas y/o correctivas.
- Toyota tiene la capacidad de producir automóviles de gran calidad a precios asequibles, proporcionando a los clientes una alta relación calidad-precio. Esta capacidad le permite ser líder en el mercado vehículos híbridos y en uno de los grandes en el mercado automotriz estadounidense.
- Como conclusión final podemos afirmar que el plan estratégico planteado es viable y debe llevarse adelante, ya que todos los indicadores financieros dan resultados positivos incluso en un escenario pesimista, esto relacionado a los planes funcionales permitirá una ejecución exitosa.

2. Recomendaciones

- Desarrollar e implementar un plan de seguimiento para las acciones e indicadores establecidos en el plan estratégico
- Mantener la inversión en investigación y desarrollo como un pilar de la empresa, y acorde a los cambios tecnológicos y necesidades de los consumidores
- Continuar con los esfuerzos para lograr la descentralización de la toma de decisiones, empoderando a las unidades productivas regionales, a fin de poder responder de manera más efectiva a los cambios en el mercado y a los problemas que se puedan presentar
- En la medida de lo posible, mantener las inversiones con recursos propios y solo recurrir al financiamiento externo para inversiones a largo plazo
- Mantener la aplicación de los conceptos de calidad total y de sistema de producción Toyota (TPS) aprovechando sus ventajas integradoras

Bibliografía

Abell, Derek F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. New Jersey: Prentice Hall.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2014). *Marketing: an introduction. Global edition*. New York: Prentice Hall (Pearson Education Limited).

Aswath Damodaran (2010). Betas by Sector (US). Fecha de consulta: 02/09/2015. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/data.html>.

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. 5ª ed. México: Pearson Education Prentice Hall.

Barney, J. y Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 5ª ed. Estados Unidos: Pearson education, INC. Prentice Hall.

Becker, B. y Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, Vol. 32 No. 6. Buffalo, New York: School of Management and Labor Relations, Rutgers University, © 2006 Southern Management Association.

Blanc, D. (2002). *Modelos de las estrategias de marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas*. En: Gestión en el tercer milenio Año 5 NO9. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.

Center for Automotive Research (2010). Fecha de consulta 22/07/2015. <<http://www.cargroup.org>>.

Consumers Report (2009). Fecha de consulta 17/08/2015. <<https://ec.consumerreports.org>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Editorial Pearson Educación.

Environmental Protection Agency. Fecha de consulta 17/08/2015. <<http://www2.epa.gov/laws-regulations/summary-toxic-substances-control-act>>.

Franco, P. (2015). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Horst Tempelmeier (2011). *Inventory Management in Supply Networks – 2nd Edition*. United States: Books on Demand.

International Organization for Standardization (2015). *Management system standards, ISO*. Geneva, Switzerland. Fecha de consulta 17/08/2015. <<http://www.iso.org/iso/>>.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)*. 7ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, P. y Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Estados Unidos: Wiley.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing*. 6ª ed. New York: Prentice Hall. Pearson Education Limited.

Kotler, P. y Keller, K. (2010). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Liker, J. y Franz, J. (2011). *The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Liker, J. y Ogden, T. (2011). *Toyota under Fire: Lessons for Turning Crisis into Opportunity*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Lister, T. y DeMarco, T. (1999). *Peopleware: Productive Projects and Teams*. 2ª ed. New York: Dorset House Publishing Co.

Llaneras, K. (2009). *La crisis del petróleo en 2008*. España: Cinco Dias/Euribor. Fecha de consulta: 24/06/2015. <<http://www.euribor.com.es/2009/01/27/la-crisis-del-petroleo-en-2008/#>>.

Mello, J. (2014). *Strategic Human Resource Management*. 4ª ed. Estados Unidos: South-Western College Pub.

MillwardBrown Optimor (2009). *BRANDZ™ TOP 100 Most Valuable Global brands 2009*. Estados Unidos: MillwardBrown Optimor, Bloomberg.

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Office of Transportation and Machinery (2010). *The Road Ahead*. Estados Unidos: U.S. Department of Commerce.

Organización Mundial de la Salud (2013). *Informe sobre la situación mundial de la seguridad vial*. Suiza: OMS.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. En: Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Publishing.

Project Management Institute, Inc. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition*. Estados Unidos: PMI®.

Spear, S. y Kent, H. (2000). *La decodificación del ADN del Sistema de producción Toyota*. En: Harvard Business Review. Boston: Harvard College.

Toyota Motor Corporation (2009). "Management & Corporate Information". *Annual Report 2009*. Japón: Toyota Motor Corporation.

Toyota Motor Corporation (2009). *Sustainability Report 2009*. Japón: Toyota Motor Corporation.

Toyota Motor Corporation (2009). *Annual Report, D.C. 20549 / Form 20-F*. Washington: U.S. Securities and Exchange Commission.

Toyota Motor Corporation (2010). *Financial Summary April 1, 2009 through March 31, 2010*. Japón: Toyota Motor Corporation.

Toyota Motor Corporation (2015). Fecha de consulta 31/08/2015. <http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2010/pdf/p36_60.pdf>.

Universia Knowledge@Wharton (2010). *Los efectos colaterales de la llamada a revisión de Toyota*. Pensilvania: Wharton Business School. Fecha de consulta 14/06/2015. <<http://knowledgeatwharton.com/es/article/los-efectos-colaterales-de-la-llamada-a-revision-de-toyota/>>.

US Environmental Protection Agency, EPA (2015). *Laws & Regulations, Summary of the Toxic Substances Control Act (15 U.S.C. §2601 et seq. (1976))*. Washington DC: EPA United States U.S. Green Building Council (USGBC). Fecha de consulta: 24/08/2015. <<http://www.usgbc.org/leed>>.

US Environmental Protection Agency, EPA (2015). *Laws & Regulations, Regulatory Information By Sector, Automotive Sectors (NAICS 336, 4231, 8111)*. Washington DC: EPA United States Environmental Protection Agency. Fecha de consulta 20/06/2015. <<http://www2.epa.gov/regulatory-information-sector/>>.

Valle, R. (2003). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Pearson Educación.

WardsAuto (2015). *U.S. Vehicle Sales Market Share by Company, 1961-2014*. Estados Unidos: WardsAuto. Fecha de consulta 07/06/2015. <<http://wardsauto.com/keydata/historical/>>.

Weimberger, K. (2009). *Fortaleciendo la estrategia de negocios*. En: Colección MYPE competitiva. Lima: USAID Perú.

Anexos

Anexo 1. Toyota, principios rectores y política de responsabilidad social

“Principios rectores de Toyota:

1. Respetar los idiomas y leyes de todos los países del mundo, con actividades transparentes y justas que demuestren su accionar como buen ciudadano del mundo.
2. Respetar la cultura y costumbres de todos los países, y contribuir con el desarrollo económico y social mediante actividades empresariales en cada comunidad.
3. Dedicar todos los esfuerzos para crear productos que mantengan la armonía con el medio ambiente, para lograr mejorar la calidad de vida en todas las regiones a través de las actividades que desarrollan con sus vehículos.
4. Crear y desarrollar tecnologías de avanzada, y ofrecer excelentes productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo.
5. Fomentar una cultura empresarial que promueva la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, y que genere al mismo tiempo la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores del nivel operativo y de dirigencia.
6. Incentivar el crecimiento en armonía con la comunidad global mediante un gerenciamiento innovador.
7. Colaborar con otras empresas en la investigación y creación para lograr un crecimiento estable a largo plazo con beneficios mutuos, manteniendo siempre una actitud favorable a realizar nuevas colaboraciones.” (<http://www.toyota-global.com/investors/>, 2010).

“Política corporativa de responsabilidad social

Toyota Motor Corporation y sus subsidiarias contribuyen al desarrollo armonioso y sostenible de la sociedad y del planeta, a través de todas las actividades empresariales que llevamos a cabo en cada país y región, sobre la base de nuestros principios rectores.

Cumplimos con las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales, y conducimos nuestras operaciones de negocios con honestidad e integridad.” (<http://www.toyota-global.com/investors/>, 2010).

Anexo 2. Los 14 principios de gestión del sistema de producción Toyota

Filosofía a largo plazo

Principio 1: Base sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, a expensas de lo que suceda con los objetivos financieros a corto.

El proceso correcto producirá los resultados correctos.

Principio 2: Cree procesos en flujo continuo para hacer que los problemas salgan a la superficie.

Principio 3: Utilice sistemas *pull*¹¹ para evitar producir en exceso (*Kanban*)¹².

Principio 4: Nivele la carga de trabajo (*heijunka*)¹³.

Principio 5: Cree una cultura de parar a fin de resolver los problemas, para lograr una buena calidad a la primera.

Principio 6: Las tareas estandarizadas son el fundamento de la mejora continua y de la autonomía del empleado.

Principio 7: Utilice el control visual de modo que no se oculten los problemas.

Principio 8: Utilice solo tecnología fiable y absolutamente probada que dé servicio a su personal y a sus procesos.

Para añadir valor a una organización, esta debe desarrollar a su gente y colaboradores.

¹¹ *Pull*, estado ideal de fabricación, entregando al cliente lo que desea, en el momento y en la cantidad que desea.

¹² *Kanban*, palabra japonesa que significa tarjeta, pero hace mención a una señal de cualquier tipo.

¹³ *Heijunka*, palabra japonesa que se traduce “producción nivelada”.

Principio 9: Haga crecer a líderes que comprendan perfectamente el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a otros.

Principio 10: Desarrolle personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de su empresa.

Principio 11: Respete su red extendida de socios y proveedores, desafiándoles y ayudándoles a mejorar.

Resolver continuamente la causa raíz de los problemas permitirá tener una organización del aprendizaje.

Principio 12: Vaya a verla por sí mismo para comprender a fondo la situación (*genchi genbutsu*)¹⁴.

Principio 13: Tome decisiones por consenso lentamente, considerando concienzudamente todas las opciones; impleméntelas rápidamente (*nemawashi*)¹⁵.

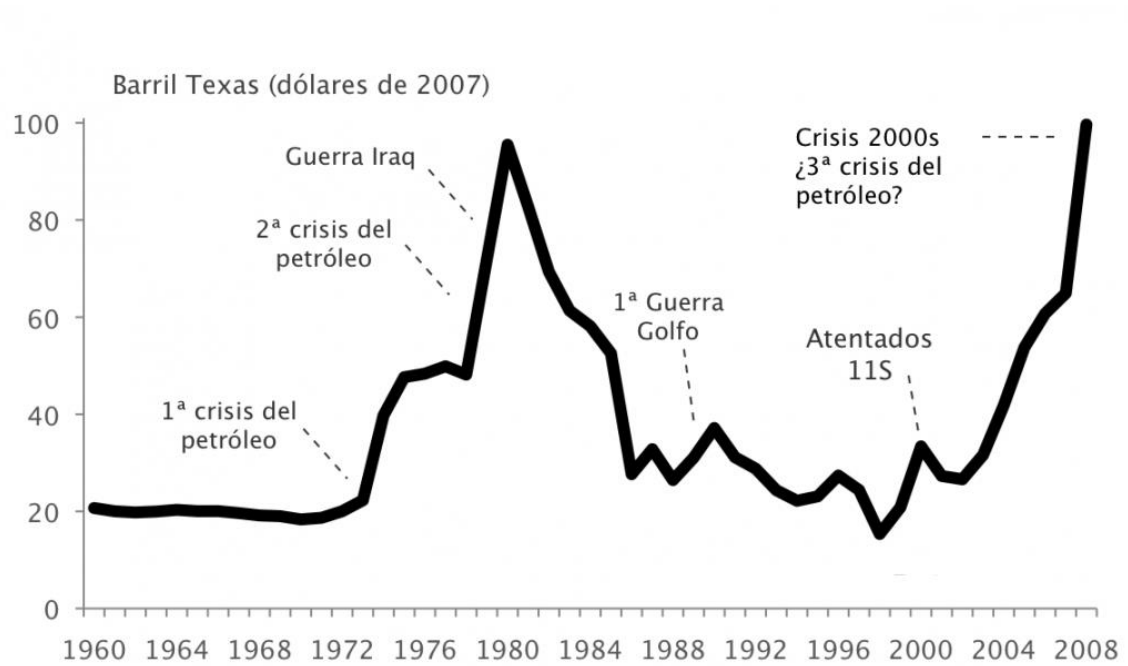
Principio 14: Convertirse en una organización que aprende mediante la reflexión constante (*hansei*)¹⁶ y la mejora continua (*kaizen*).

¹⁴ *Genchi Genbutsu*, concepto japonés, el único medio de comprender una situación es ir y ver.

¹⁵ *Nemawashi*, palabra japonesa que se traduce como “revolver las raíces”.

¹⁶ *Hansei* es una idea central de la cultura japonesa, que significa el reconocimiento de los propios errores como base para la mejora.

Anexo 3. Precio del petróleo a nivel mundial – perspectiva histórica



Fuente: www.euribor.com.es (2009)

Anexo 4. Las marcas más valiosas en el mundo 2009 en el sector automotriz

MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2009 – Sector CARS.

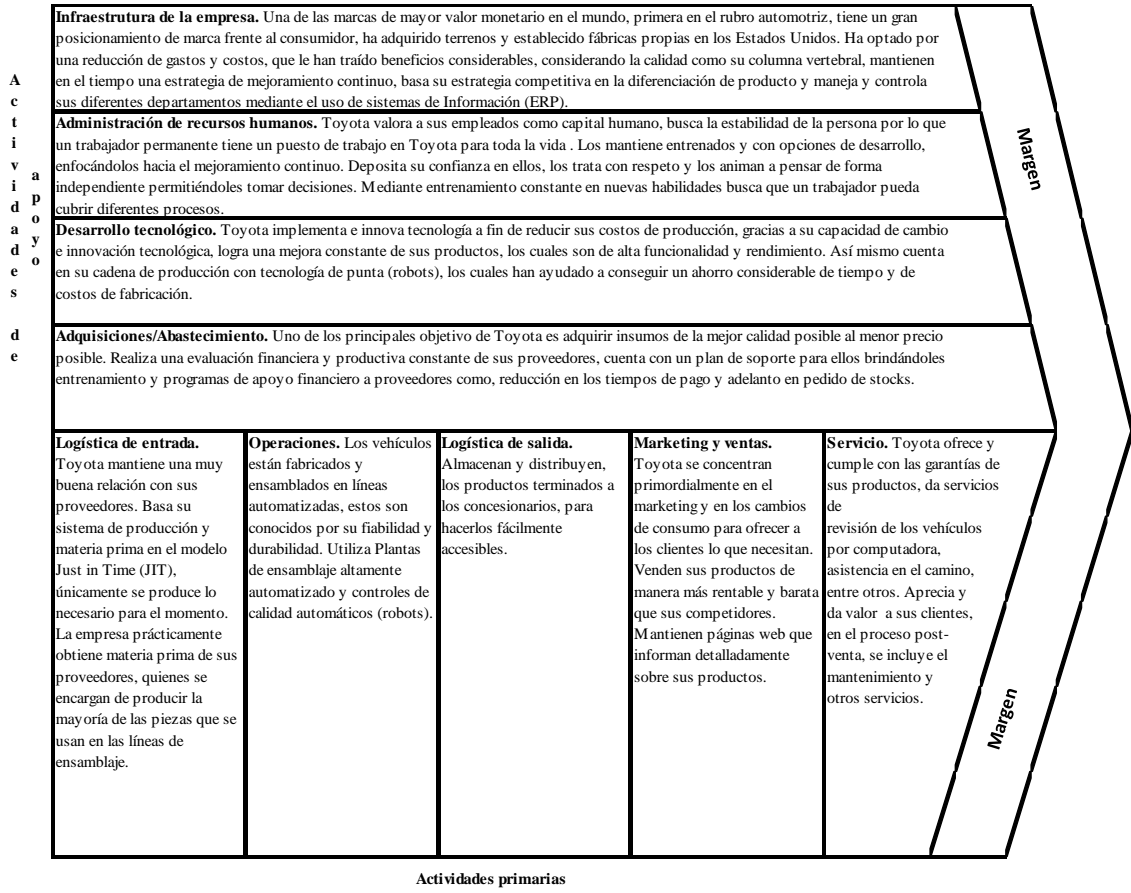
Cars					
#	Brand	Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Toyota	29,907	4	6	-15%
2	BMW	23,948	4	9	-15%
3	Porsche	17,467	4	3	-20%
4	Mercedes	15,499	3	4	-14%
5	Honda	14,571	2	7	-12%
6	Nissan	10,206	2	4	-13%
7	Ford	5,921	3	3	-46%
8	Volkswagen	5,847	3	7	-18%
9	Lexus	4,551	3	4	-21%
10	Chevrolet	4,329	4	3	-60%

Source: Millward Brown Optimor (including data from BrandZ, Datamonitor, and Bloomberg)



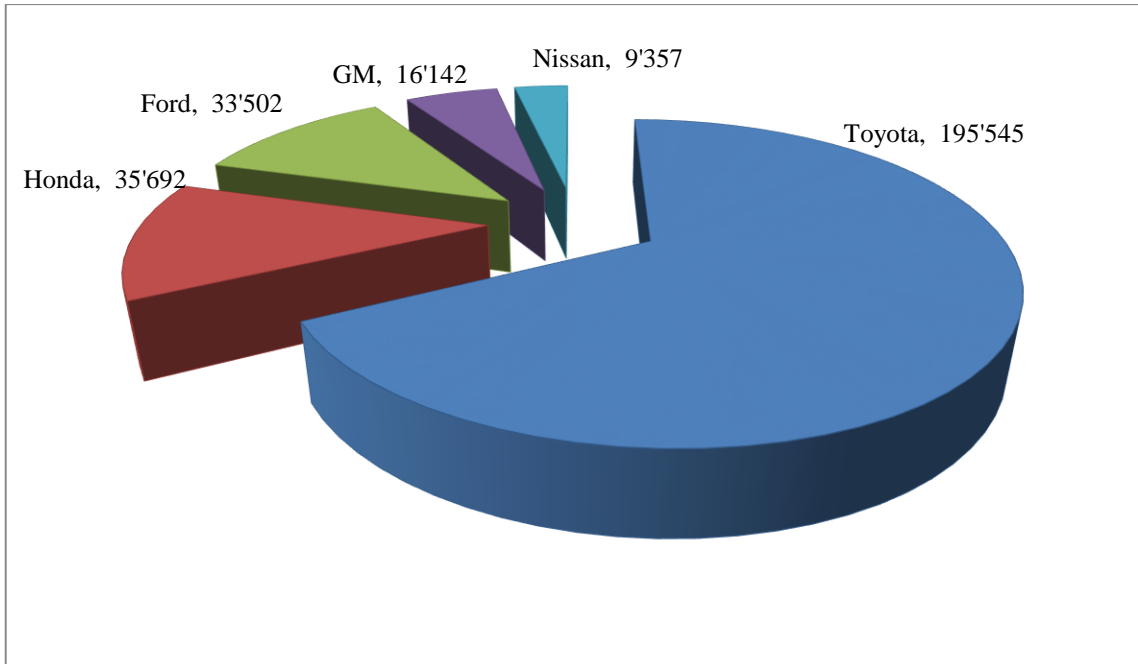
Fuente: MillwardBrown. BRANDZ™ TOP, 2010.

Anexo 5. Diagrama de la cadena de valor para Toyota Motor Sales, U.S.A. Inc.



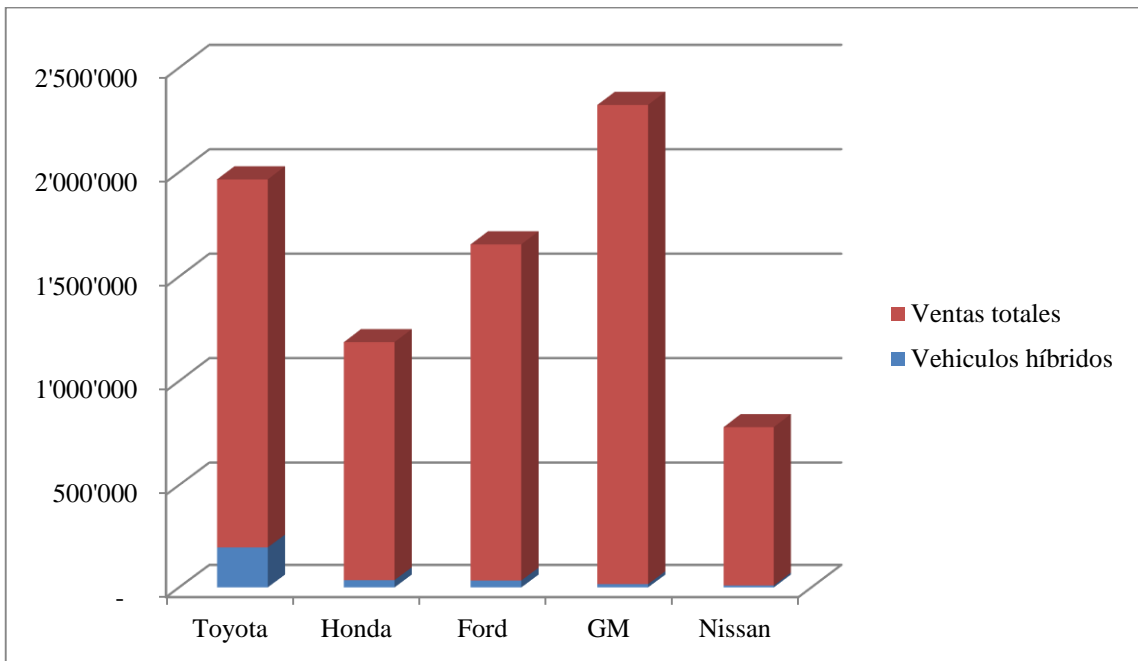
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Participación de mercado de vehículos híbridos 2009



Fuente: WardsAuto Group. Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Venta de vehículos híbridos versus ventas totales 2009



Fuente: WardsAuto Group. Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Matriz FODA (cruzado)

		Oportunidades		Amenazas	
Factores Externos		O1	Soporte financiero del gobierno Japonés a su industria en casos de crisis.	A1	La crisis mundial produce una disminución del crecimiento económico en los Estados Unidos.
		O2	Aumento en el precio del petróleo a nivel mundial (Ver anexo 3).	A2	Fortalecimiento del Yen frente al Dólar estadounidense.
		O3	Los consumidores buscan ahorrar mediante la disminución del consumo de combustibles derivados del petróleo.	A3	Los programas de llamado a revisión (<i>Recalls</i>) se ejecutan bajo las regulaciones de la DOT.
		O4	La industria automotriz genera una gran cantidad de puestos de trabajo de manera directa e indirecta.	A4	Aumento en las acciones legales interpuestas por los consumidores contra las empresas de la industria automotriz.
		O5	El gobierno de los Estados Unidos ofrece beneficios en el pago del impuesto a la renta por la compra de automóviles híbridos.	A5	Incremento en las exigencias de las normativas de seguridad para los automóviles.
Factores Internos					
Fortalezas					
F1	Reconocimiento de la marca en el mercado mundial	FO1	Establecer un fondo de respuesta de crisis. (F2, O1)	FA1	Ejecutar un programa de expansión geográfica a fin de crear nuevos mercados en los Estados Unidos. (F1, F2, F3, F4, A1, A2)
F2	Posición económica y financiera sólida	FO2	Construir una planta dedicada a la fabricación de autos híbridos y eléctricos que incluya un laboratorio de Investigación y desarrollo. (F2, F3, F9, O2)	FA2	Continuar el desarrollo de programas de mejora continua y reducción de costos, implementando premios e incentivos para los trabajadores por sus aportaciones al programa. (F1, F2, F3, F10, A1)
F3	Procesos de producción altamente automatizados	FO3	Desarrollo de nuevos modelos de vehículos híbridos. (F1, F4, F7, F9, O3, O5)	FA3	Desarrollo de programas de marketing en los nuevos mercados o segmentos de mercado incluyendo campañas de difusión de actividades de gestión medioambiental. (F1, F4, F6, F9, A1)
F4	Reconocimiento de la calidad y el prestigio por parte del consumidor	FO4	Lanzamiento de una campaña publicitaria dirigida a la promoción del uso de vehículos con energía alternativa. (F1, F4, F7, F9, O3, O5)	FA4	Realizar actividades de desarrollo de mercado para ofrecer productos existentes. (F1, F2, F4, A2)
F5	Mantiene sólidas alianzas estratégicas con los proveedores	FO5	Establecer campañas conjuntas de beneficios para los trabajadores de Toyota y sus empresas asociadas. (F1, F5, F6, O4)	FA5	Desarrollo de Programas de revisión, mantenimiento y calidad post venta para ser aplicados por los distribuidores. (F1, F2, F4, F6, F10, A3, A4)
F6	Cuenta con una gran red de distribuidores			FA6	Programa de atención y contacto con los clientes que hayan tenido problemas con sus vehículos. (F1, F4, A4)
F7	Gran capacidad para realiza actividades de investigación y desarrollo (Innovación)			FA7	Elaboración de protocolos de verificación para la incorporación de normas de seguridad en el diseño y fabricación de automóviles. (F2, F3, F7, F8, A5)
F8	Principios corporativos sólidos que encaminan a la empresa				
F9	Estrategia con el medio ambiente reconocidas mundialmente				
F10	Personal muy involucrado con la mejora continua				
Debilidades					
D1	Excesiva centralización de las decisiones en la sede corporativa	DO1	Negociar en el estado como factor de apalancamiento para crecimiento global. (D4, O1)	DA1	Negociar con la sede central en Japón mayor libertad de decisión para responder rápidamente a los cambios en el mercado y reemplazar o agregar proveedores. (D1, D2, D3, A1, A2)
		DO2	Diversificar proveedores para los nuevos modelos con motores híbridos y eléctricos. (D2, O2, O3)	DA2	Programas de entrenamiento para autoabastecerse de mano de obra especializada. (D1, D2, D3, A1, A2; D2, D3, A5)
		DO3	Promover la venta de vehículos híbridos a través de campañas de marketing. (D4, O3; D2, D3, O5)	DA3	Preparar un plan de emergencia local para reemplazar a un proveedor que fabrique componentes defectuosos. (D1, D2, A3, A4)
D2	Alta dependencia de los proveedores de componentes (costo)	DO4	Convenios con entidades educativas para desarrollo de posiciones con conocimiento técnicos especializados. (D3, O4)	DA4	Aumentar los sistemas de control de calidad por línea DE producción. (D1, D2, A3, A4)
				DA5	Programas de entrenamiento para autoabastecerse de mano de obra especializada. de control de calidad por línea DE producción. (D1, D2, A3, A4)
D3	Alto costo de mano de obra especializada (entrenamiento)			DA6	Lanzamiento de una campaña publicitaria dirigida a la promover como los vehículos construidos por Toyota Motor Sales, U.S.A Inc. cumplen con las normas de seguridad establecidas. (D2, D3, A5)
D4	El crecimiento requiere la inversión de grandes capitales				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Cálculo de estado de resultados sin propuesta (EBITDA)

Estado de resultados proyectados sin propuesta en millones de US\$	% promedio 2004-2008	Año base 2010	2011	2012	2103
Ventas/ingresos	8,48%	60.365	65.484	71.037	77.061
(Costos de ventas)	8,49%	(47.653)	(51.699)	(56.088)	(60.850)
Resultado bruto		12.712	13.785	14.949	16.211
(Gastos de comercialización)	6,88%	(2.164)	(2.313)	(2.472)	(2.642)
(Gastos administrativos)	7,13%	(6.324)	(6.775)	(7.258)	(7.775)
Resultado operativo (EBIT)		4.224	4.697	5.219	5.794
Otros ingresos y gastos (neto)	15,25%	3.658	4.216	4.859	5.600
Resultado antes de impuestos		7.882	8.913	10.078	11.393
(Impuesto a la renta)	5,83%	(276)	(292)	(309)	(327)
Resultado neto		7.606	8.621	9.769	11.066
Gastos financieros	2,79%	710	730	750	771
Amortizaciones y depreciaciones	9,01%	6.024	6.567	7.158	7.803
EBITDA		14.340	15.918	17.677	19.641

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Cálculo de estado de resultados en un escenario probable (EBITDA)

Estado de resultados proyectados con propuesta en millones de US\$	% supuesto escenario moderado	Año base 2010	2011	2012	2103
Ventas/ingresos	10,00%	60.365	66.402	72.438	78.475
(Costos de ventas)	9,00%	(47.653)	(51.942)	(56.231)	(60.519)
Resultado bruto		12.712	14.460	16.207	17.955
(Gastos de comercialización)	6,90%	(2.164)	(2.313)	(2.463)	(2.612)
(Gastos administrativos)	7,25%	(6.324)	(6.782)	(7.241)	(7.699)
Resultado operativo (EBIT)		4.224	5.364	6.504	7.644
Otros ingresos y gastos (neto)	18,00%	3.658	4.316	4.975	5.633
Resultado antes de impuestos		7.882	9.680	11.479	13.277
(Impuesto a la renta)	6,00%	(276)	(293)	(309)	(326)
Resultado neto		7.606	9.388	11.170	12.951
Gastos financieros	2,79%	710	730	750	769
Amortizaciones y depreciaciones	9,01%	6.024	6.567	7.110	7.652
EBITDA		14.340	16.684	19.029	21.373

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Cálculo de estado de resultados en un escenario optimista (EBITDA)

Estado de resultados proyectados con propuesta en millones de US\$	% supuesto escenario optimista	Año base 2010	2011	2012	2103
Ventas/ingresos	12,98%	60.365	68.200	76.035	83.871
(Costos de ventas)	11,68%	(47.653)	(53.220)	(58.786)	(64.353)
Resultado bruto		12.712	14.981	17.249	19.518
(Gastos de comercialización)	8,96%	(2.164)	(2.358)	(2.551)	(2.745)
(Gastos administrativos)	9,41%	(6.324)	(6.919)	(7.514)	(8.109)
Resultado operativo (EBIT)		4.224	5.704	7.183	8.663
Otros ingresos y gastos (neto)	20,00%	3.658	4.390	5.121	5.852
Resultado antes de impuestos		7.882	10.093	12.304	14.516
(Impuesto a la renta)	7,79%	(276)	(297)	(318,99)	(340,48)
Resultado neto		7.606	9.796	11.985	14.175
Gastos financieros	2,79%	710	730	749	769
Amortizaciones y depreciaciones	9,80%	6.024	6.614	7.204	7.795
EBITDA		14.340	17.140	19.940	22.740

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Cálculo de estado de resultados en un escenario pesimista (EBITDA)

Estado de resultados proyectados con propuesta en millones de US\$	% supuesto escenario pesimista	Año base 2010	2011	2012	2103
Ventas/ingresos	7,50%	60.365	64.892	69.759	74.991
(Costos de ventas)	6,75%	(47.653)	(50.870)	(54.303)	(57.969)
Resultado bruto		12.712	14.023	15.456	17.023
(Gastos de comercialización)	5,18%	(2.164)	(2.276)	(2.394)	(2.518)
(Gastos administrativos)	5,44%	(6.324)	(6.668)	(7.030)	(7.413)
Resultado operativo (EBIT)		4.224	5.079	6.032	7.092
Otros ingresos y gastos (neto)	11,50%	3.658	4.079	4.548	5.071
Resultado antes de impuestos		7.882	9.158	10.580	12.163
(Impuesto a la renta)	4,50%	(276)	(288)	(301)	(315)
Resultado neto		7.606	8.869	10.278	11.848
Gastos financieros	2,79%	710	730	750	771
Amortizaciones y depreciaciones	9,01%	6.024	6.567	7.158	7.803
EBITDA		14.340	16.166	18.187	20.422

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Cálculo de VAN y TIR para escenarios optimista y pesimista

VAN y TIR de flujo incremental para un escenario optimista

Flujo de caja económico en millones de US\$				
Con tasa de descuento COK	Inversión inicial	2011	2012	2013
EBITDA sin propuesta		15.918	17.677	19.641
EBITDA con propuesta		17.140	19.940	22.740
Flujo de caja económico incremental	(1,074)	1.222	2.262	3.099
Tasa de descuento	COK	8,19 %	WACC	4,85 %
VAN económico		4.435		4.838
TIR económico		146,64%		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

VAN y TIR de flujo incremental para un escenario pesimista

Flujo de caja económico en millones de US\$				
	Inversión inicial	2011	2012	2013
EBITDA sin propuesta		15.918	17.677	19.641
EBITDA con propuesta		16.166	18.187	20.422
Flujo de caja económico incremental	(1,074)	248	509	782
Tasa de descuento	COK	8,19 %	WACC	4,85 %
VAN económico		208		304
TIR económico		16,91 %		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Rodrigo Ernesto Málaga Köhler

Nació en Lima, el 26 de agosto de 1968. Administrador de Empresas, egresado de la Universidad de Lima. Curso la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Cuenta también con un diplomado en Temas de Población y Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y un diplomado de Contrataciones y Adquisiciones en el Charter Institute of Procurement and Supply en Stamford, Inglaterra.

Cuenta con diecisiete años de experiencia gerencial, comercial, manejo de logística, cadena de suministros, finanzas y personal en empresas multinacionales en el sector privado y diez años de experiencia en cooperación internacional. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Operaciones en el Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA.

Carlos Emilio Otoy Moncada

Nació en Lima, el 21 de Octubre de 1978. Ingeniero Industrial titulado, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, cuenta con un diplomado de Supply Chain Management en la UPC.

Cuenta con diez de experiencia liderando áreas logística, tres de los cuales en empresas del sector Oil & Gas, cuatro en empresa de manufactura y tres en operadores logísticos. Actualmente desempeña el cargo de Superintendente de Almacenes en Hunt LNG Operating Company.

Guillermo Cesar Jiménez Lucho

Nació en Lima, el 17 de septiembre de 1952. Ingeniero Industrial, Colegiado, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Curso los estudios de la Maestría en administración de empresas en la Universidad del Pacífico y el Programa Avanzado de Dirección de Empresas (PADE) en la especialidad de Administración en ESAN.

Cuenta con dieciocho de experiencia en planificación, control de producción, logística y organización en Astilleros de Construcciones y Reparaciones Navales y en Plantas de producción agroindustrial para exportación, y con veinte años de experiencia en la Gestión de Servicios de Seguridad y Salud Ocupacional brindados a las empresas. Actualmente desempeña el cargo de Sub Gerente de Salud Ambiental en EsSalud (Seguro Social del Perú).