



**"PLAN ESTRATÉGICO PARA TOYOTA MOTOR CORP. EE.UU. –
2011-2013"**

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

Presentado por

**Sr. Alfonso Jaime
Sr. Luis Felipe Noriega
Sr. Carlos Yamashita**

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2015

A todos quienes, de una forma u otra, apoyaron para la realización y concreción de este trabajo.

A mi familia, por su apoyo y paciencia, que me permitieron lograr mi objetivo profesional.

Alfonso

A Sonia y Nicole quienes, con su comprensión y apoyo, me inspiraron a culminar el presente trabajo.

Luis Felipe

A Rosa, Kiomi y Kevin, que me motivan a superarme día a día.

Carlos

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la empresa Toyota Motor Corp. EE.UU. sobre la base del año 2010 (cerrado en marzo de 2011).

Hasta el año 2007 Toyota había mantenido un crecimiento sostenido de sus ventas, principalmente debido a su orientación hacia la calidad. Sin embargo, el continuo incremento de las ventas encontró una estructura organizacional limitada.

En el año 2008 se inició la crisis financiera global que afectó a la industria automotriz lo que ocasionó la reducción de las ventas de vehículos y, por lo tanto, una mayor competencia. Toyota continuó con su política agresiva de reducción de costos apartándose de su filosofía de calidad y orientándose al volumen; lo cual consideramos que es el problema principal.

La agresiva reducción de costos y la orientación al volumen ocasionó problemas de calidad en sus vehículos, debido a fallas en diseño y procesos de producción, inadecuado control de calidad de las autopartes y vehículos; así como la falta de un adecuado sistema de gestión de riesgos. Debido a los problemas de calidad, Toyota tuvo que efectuar llamados a revisión (recalls) y paralizar temporalmente la producción de ocho modelos lo cual redujo sus ventas y dañó la imagen de la marca.

Nuestra propuesta de solución al problema principal es que Toyota se reoriente hacia la calidad para lo cual proponemos mejorar la capacitación, optimizar el aseguramiento de calidad, efectuar una mayor investigación de los materiales y componentes de los vehículos, implementar un sistema de gestión de riesgos, recuperar el índice de satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la marca que permitirán fortalecer a la corporación para que supere la situación actual y retome su liderazgo en el sector.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	3
3. Propuesta de valor.....	4
4. Definición del problema	4
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1 Entorno político	6
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno social	7
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal.....	8
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2. Análisis de la industria.....	10
2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores	11
2.3 Poder de negociación de los clientes	11
2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	12
2.5 Entrada potencial de nuevos competidores.....	13
3. Grado de atractividad de la industria	13
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
5. Conclusiones.....	15
Capítulo III. Análisis interno	16
1. Análisis funcional de la organización	16
1.1 Gerencia.....	16

1.2 Recursos humanos	16
1.3 Sistemas de información (tecnología).....	17
1.4 Calidad.....	17
1.5 Investigación y desarrollo.....	17
1.6 Medioambiente, respeto y contribución social	17
1.7 Adquisiciones.....	18
1.8 Logística.....	18
1.9 Operaciones	18
1.10 Marketing y ventas.....	18
2. Evaluación de la cadena de valor.....	19
2.1 Actividades primarias	19
2.1.1 Logística interna	19
2.1.2 Operaciones	19
2.1.3 Logística externa.....	20
2.1.4 Marketing y ventas.....	20
2.1.5 Servicio posventa.....	20
2.2 Actividades de soporte.....	20
2.2.1 Infraestructura	20
2.2.2 Recursos humanos	21
2.2.3 Tecnología	21
2.2.4 Abastecimiento	21
3. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO	22
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	22
5. Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	23
6. Conclusiones.....	23
Capítulo IV. Formulación de objetivos 2011 - 2013.....	24
1. Misión.....	24
2. Visión.....	24
3. Valores	25
4. Objetivo general 2011 – 2013	25
5. Objetivo estratégico 2011 - 2013.....	25
5.1 Objetivo de rentabilidad.....	25
5.2 Objetivo de crecimiento.....	25
5.3 Objetivo de supervivencia.....	26

Capítulo V. Generación de estrategia.....	27
1. Matriz FODA.....	27
2. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	28
3. Matriz de la gran estrategia (GE).....	29
4. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos.....	30
5. Descripción de la estrategia seleccionada.....	31
6. Conclusiones.....	32
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial.....	33
1. Plan funcional de marketing	33
1.1 Análisis de la situación	33
1.2 Objetivos de marketing 2011 - 2013.....	33
1.3 Segmentación de mercado	33
1.4 Posicionamiento.....	34
1.4.1 Determinación del marco de referencia competitivo	35
1.4.2 Reconocimiento de los puntos de diferencia y de paridad.....	35
1.4.3 Mantra de la marca	36
1.5 Mezcla de mercadotecnia.....	36
1.5.1 Vehículos convencionales.....	38
1.5.2 Vehículos de lujo	38
1.5.3 Vehículos híbridos	39
1.6 Presupuesto de marketing	39
2. Plan funcional de operaciones	40
2.1 Objetivos de operaciones 2011 - 2013.....	40
2.2 Planes de operaciones	41
2.2.1 Planes operacionales centrados en la calidad.....	42
2.2.2 Planes operacionales centrados en la capacidad	42
2.2.3 Planes operacionales centrados en los inventarios.....	43
2.2.4 Planes operacionales centrados en el proceso.....	43
2.3 Presupuesto de operaciones	44
3. Plan funcional de recursos humanos.....	45
3.1 Objetivos de recursos humanos 2011 - 2013	45
3.2 Definición del plan de recursos humanos	45
3.2.1 Cultura organizacional.....	45
3.2.2 Plan de contratación y política salarial	46

3.2.3 Plan para la gestión y desarrollo del personal.....	46
3.3 Presupuesto de recursos humanos.....	47
4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	48
4.1 Objetivos de finanzas 2011-2013.....	48
4.2 Proyección de ingresos	48
4.3 Proyección de gastos.....	48
4.4 Proyección de estados financieros	49
4.5 Evaluación financiera.....	50
4.6 Conclusiones.....	51
5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	52
5.1 Objetivo de responsabilidad social empresarial 2011-2013	52
5.2 Alcance de responsabilidad social empresarial.....	52
5.3 Política de responsabilidad social empresarial.....	52
5.4 Presupuesto de responsabilidad social empresarial	54
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	55
1. Mapa estratégico	55
2. Cuadro de mando integral.....	56
3. Conclusiones.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	57
Bibliografía	58
Anexos	60
Nota biográfica	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político.....	6
Tabla 2.	Entorno económico.....	7
Tabla 3.	Entorno social.....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	8
Tabla 6.	Entorno legal	8
Tabla 7.	Matriz EFE	9
Tabla 8.	Rivalidad entre empresas competidoras	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes	12
Tabla 11.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	12
Tabla 12.	Entrada potencial de nuevos competidores	13
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria	14
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo.....	14
Tabla 15.	Logística interna	19
Tabla 16.	Operaciones	20
Tabla 17.	Logística externa	20
Tabla 18.	Marketing y ventas	20
Tabla 19.	Servicio posventa.....	20
Tabla 20.	Infraestructura	21
Tabla 21.	Recursos humanos	21
Tabla 22.	Tecnología	21
Tabla 23.	Abastecimiento.....	21
Tabla 24.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 25.	Matriz de factores internos (EFI)	23
Tabla 26.	Misión actual de Toyota y misión propuesta.....	24
Tabla 27.	Componentes básicos de la misión.....	24
Tabla 28.	Visión actual de Toyota y visión propuesta.....	24
Tabla 29.	Matriz FODA cruzado.....	27
Tabla 30.	Clasificación de los modelos de Toyota.....	28
Tabla 31.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos.....	31
Tabla 32.	Objetivos de marketing.....	33
Tabla 33.	Marcas competidoras de Toyota.....	35
Tabla 34.	Presupuesto incremental de marketing.....	40

Tabla 35.	Objetivos de operaciones	41
Tabla 36.	Presupuesto de incremental de operaciones	44
Tabla 37.	Objetivos de recursos humanos	45
Tabla 38.	Presupuesto incremental de recursos humanos	47
Tabla 39.	Proyección de venta de vehículos.....	48
Tabla 40.	Ventas mundiales de vehículos Toyota	49
Tabla 41.	Proyección del estado de situación financiera de Toyota EE.UU.	50
Tabla 42.	Proyección del estado de resultados de Toyota EE.UU.	50
Tabla 43.	Indicadores financieros.....	51
Tabla 44.	Objetivo de la responsabilidad social empresarial	52
Tabla 45.	Presupuesto incremental de responsabilidad social empresarial	54
Tabla 46.	Cuadro de mando integral Toyota	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Toyota.....	19
Gráfico 2.	Matriz Boston Consulting Group	29
Gráfico 3.	Matriz de la gran estrategia (GE)	30
Gráfico 4.	Mapa estratégico de Toyota.....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Crecimiento de la economía mundial	61
Anexo 2.	Índice de precios para metales seleccionados.....	61
Anexo 3.	Yen vs. USD.....	62
Anexo 4.	Esquema del sistema <i>Just in Time</i>	62
Anexo 5.	Matriz BCG	63
Anexo 6.	Venta de vehículos en EE.UU.	63
Anexo 7.	Clases sociales	64
Anexo 8.	Atributos de las marcas automotrices	64
Anexo 9.	Mantra de la marca Toyota.....	65
Anexo 10.	Mantra de la marca Lexus	65
Anexo 11.	Sentimientos positivos y negativos hacia la marca Toyota	66
Anexo 12.	Benchmark by Automobile and Light Vehicles	67
Anexo 13.	Problemas de productividad	68
Anexo 14.	Toyota Operations in the United States	68
Anexo 15.	Estado de situación financiera en EE.UU. de Toyota Motor Corp.....	69
Anexo 16.	Margen operativo de vehículos en EE.UU. de Toyota Motor Corp.	70
Anexo 17.	Cálculo teórico del VAN para Toyota Motor Corp. en EE.UU.....	70
Anexo 18.	Estado de resultados consolidados de Toyota Motor Corp. – Japón	71
Anexo 19.	Ingresos consolidados por segmentos de Toyota Motor Corp. – Japón	71
Anexo 20.	Información complementaria de Toyota Motor Corp. – Japón	72
Anexo 21.	Cálculo de WACC.....	73

Introducción

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan estratégico para Toyota Motor Corp. EE.UU. para el período 2011-2013. Para ello, nos situamos en el 2010 y utilizaremos información externa e interna de la empresa.

Presentamos el problema en el Capítulo I, donde se realiza una breve historia de la corporación, describiendo su perfil estratégico, se define el problema que enfrenta a fines del año 2010 y se presenta la solución.

En el Capítulo II se desarrolla el análisis de los factores externos, macroentorno y microentorno. El análisis del macroentorno se efectúa a través del PESTEL mientras que el análisis del microentorno se efectúa a través de las cinco fuerzas de Porter. De estos análisis, se obtienen la matriz de factores externos (EFE).

El microambiente interno lo presentamos en el Capítulo III, y analizamos las áreas funcionales, la evaluación de la cadena de valor y las ventajas competitiva.

En el Capítulo IV se revisa su misión y visión actuales, proponiéndose una nueva misión y visión. Adicionalmente, se determina el objetivo general, objetivos de rentabilidad, objetivos de crecimiento y objetivos de supervivencia.

En el Capítulo V se generan las estrategias en base a la matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA), matriz Boston Consulting Group (BCG) y matriz de la gran estrategia (GE). Las estrategias generadas se alinean a los objetivos a través de la matriz de alineamiento de estrategias y objetivos.

Definidas las estrategias en el Capítulo VI diseñamos los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social empresarial, evaluando la viabilidad financiera de las estrategias propuestas. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral nos permiten realizar la evaluación y control de las referidas estrategias planteadas. Estas herramientas las analizamos en el Capítulo VII. Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones del caso.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En 1907, Sakichi Toyoda fundó la empresa Toyoda Automatic Loom Works, impulsada por su innovador telar automático, revolucionó la industria textil japonesa. En 1929, Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares e invierte los beneficios obtenidos en el desarrollo del primer vehículo Toyota. Su descendiente, Kiichiro Toyoda, impulsa la compañía de su padre realizando sus primeros trabajos sobre los motores de combustión interna a gasolina, y en 1932 funda la División Automotriz de Toyota, estableciendo los cimientos de la Toyota Motor Company, que finalmente es fundada en 1937.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la compañía se centró en producir camiones para el ejército japonés, pero, debido a la escasez de suministros, los camiones militares fueron lo más simples posibles. Tras el desastre industrial provocado por la Segunda Guerra Mundial, Toyota va adquiriendo cada vez más importancia como productor de vehículos en Japón, ampliando sus instalaciones para ser capaz de producir 10.000 vehículos al mes, la cantidad necesaria para satisfacer el mercado nipón.

A finales de los años 50, se llevó a cabo la expansión en el mercado internacional: en 1959 se creó la primera fábrica de vehículos fuera de Japón, con una pequeña planta en Brasil, para continuar, posteriormente, con una creciente red de fábricas industriales alrededor del mundo, fueron capaces de alcanzar el reconocimiento mundial a partir de la década de los sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en zonas tan alejadas de Japón como son los Estados Unidos, Canadá y Europa. La expansión continuó a lo largo de los años siguientes. La mejora continua de la empresa ha sido siempre una máxima de Toyota, y por ello, a principios de los años setenta, la compañía recibió su primer control de calidad por un organismo japonés. Además, Toyota realizó sus primeras incursiones en el mundo del automovilismo, que ha seguido manteniendo hasta nuestros días.

A raíz de la segunda crisis del petróleo de 1979, la economía mundial entró en una fase de estancamiento económico, siendo este un punto de inflexión histórico para la compañía, por lo que Toyota, tuvo que llevar a cabo profundos cambios estructurales a la hora de adaptarse al nuevo entorno. La toma de decisiones rápidas y eficientes en el uso de los recursos, junto con

una serie de reestructuraciones internas supusieron la creación de Toyota Motor Corporation, tal y como la conocemos hoy en día.

En 1989 se lleva a cabo una modificación de la estrategia comercial, con cambios como una nueva diversificación del mercado, la producción de vehículos en series pequeñas, el desarrollo del automóvil de segmento superior (Lexus) y la creación de nuevas empresas de negocios. En el año 1997 se creó el primer vehículo de pasajeros híbrido del mundo producido en serie, el Toyota Prius, con una innovadora tecnología híbrida, capaz de combinar el motor de combustión tradicional junto con un pequeño motor eléctrico, ello posicionó a Toyota como una empresa automovilística líder en vehículos poco contaminantes.

A lo largo de 2002 se llevó a cabo, mediante un *joint-venture*, el inicio de la producción en Francia y China, asimismo, en el 2005, Toyota Motor Europe, Toyota Motor Marketing Europe y Toyota Motor Engineering & Manufacturing Europe se fusionan creando Toyota Motor Europe. En 2007, la marca de lujo de Toyota "Lexus" empieza a distribuirse en España. Durante el 2009 Toyota lleva a cabo la renovación de su gama de modelos, que se amplía con el nuevo Prius, el IQ y el Urban Cruiser.

Con el inicio de la crisis económica actual, se produce, en marzo de 2009, un recorte en la producción de más del 50%, para reducir los inventarios y afrontar la caída de las ventas. **Se trataba de la primera pérdida operacional consolidada de Toyota en sus 70 años de historia.** En enero de 2010, Toyota tuvo que hacer frente a la revisión de 2,3 millones de automóviles en los EE.UU., como consecuencia de la notificación de la NHTSA, que prohibía expresamente la venta de cualquier unidad de los automóviles de la marca Toyota como (Avalon, Camry, Corolla, R4V4, Matrix, Sequoia, Highlander y Tundra) en los EE.UU., debido a la aceleración espontánea que presentaban diferentes modelos, sospechosos de causar 12 muertes de conductores de estos modelos en los EE.UU.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estrategia genérica de Toyota es la de liderazgo en costos, otorgando el mejor valor, ofreciendo productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor/precio disponible en el mercado. La ventaja competitiva de Toyota se basa en elaborar productos de calidad, los que se desarrollan con tecnología avanzada, producidos en *batches*, con alto porcentaje de innovaciones, como resultado de la inversión en investigación y desarrollo. Invirtiendo,

también, en el conocimiento y reconocimiento de su marca, así como en la difusión de sus prácticas de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad del medioambiente.

3. Propuesta de valor

Toyota ofrece vehículos de calidad y tecnología con la mejor relación valor/precio, y servicio de excelencia. Los clientes eligen a Toyota por:

- La experiencia de conducir un vehículo de calidad, con tecnología y seguridad.
- Servicio: en cada concesionario se ofrece un buen servicio percibiéndose un entorno cómodo y accesible.

4. Definición del problema

El problema principal es que Toyota priorizó el volumen a la calidad en la producción de sus vehículos. El problema secundario es su estructura organizacional limitada, que no cuenta con suficiente personal capacitado, cultura organizacional no interiorizada suficientemente, centralización de las decisiones e inadecuada gestión de riesgos.

Las causas de estos problemas fueron la agresiva política de reducción de costos para enfrentar el alza de precios de las materias primas, el rápido crecimiento de las ventas, la aceleración de los procesos de diseño y producción, la necesidad por la innovación continua por una mayor complejidad en los vehículos y la presión de los accionistas por mayor rentabilidad.

La presión por volumen a la estructura organizacional limitada generó un significativo número de vehículos con fallas lo que obligó a Toyota a efectuar los llamados a revisión (*recalls*) y consiguientes reparaciones. Además, tuvo que paralizar temporalmente la producción y venta de vehículos y soportar una fuerte presión mediática, lo que causó pérdidas económicas, pérdida de participación de mercado y daño de la imagen de la empresa.

Con un escenario de bajas ventas, reducción en la utilidad neta, unido a un proceso de enfriamiento de la economía, originó que los resultados no estuvieran acorde a las expectativas del mercado, donde los inversionistas esperaban que la empresa mantuviera su nivel de crecimiento y, con ello, la utilidad por acción.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución se encuentra en que Toyota se reoriente a la calidad. Para ello, deberá minimizar el número de fallas de sus vehículos lo que le permitirá recuperar su imagen de marca.

Para minimizar el número de fallas proponemos optimizar el aseguramiento de calidad en toda la cadena de valor, mayor inversión en la investigación de materiales y componentes que serán utilizados en los vehículos e implementar un sistema adecuado de gestión de riesgos enfocados en el logro de los objetivos. Paralelamente, se deberá desarrollar una campaña de relaciones públicas y *publicity* para recuperar su imagen dañada y, conforme se vayan logrando las mejoras de calidad, se iniciará una campaña de comunicación de marketing concentrada en recuperar el sentimiento positivo hacia la marca, al inicio, y concentrada en el incremento moderado de las ventas, posteriormente.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

A fin de evaluar las tendencias en el año 2010, recurrimos al análisis PESTEL; de este análisis obtendremos las oportunidades (O) y amenazas (A) de cada factor.

1.1 Entorno político

El gobierno de EE. UU. respaldó al sector privado para afianzar su leve crecimiento económico, que viene dándose desde inicios del 2010, luego de la crisis del 2008, que continuó durante el 2009. Asimismo, demostró gran preocupación por los temas de seguridad en el transporte terrestre, exigiendo que los entes reguladores sean rigurosos con las compañías automotrices en el tema de seguridad. Debido a la crisis del 2008, el gobierno americano ha optado por reflotar compañías como GM antes que se declaren en quiebra y así evitar que la crisis se agudice. Esta participación del estado en la compañía automotriz genera un sesgo para favorecerla dentro de su política. En resumen, consideramos que el entorno se muestra como una amenaza (tabla 1).

Tabla 1. Entorno político

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	O/A
Respaldo del gobierno al sector privado	Acciones gubernamentales favorables para los sectores productivos	Ambiente positivo para el resurgimiento del sector automotriz	OPORTUNIDAD
Preocupación del gobierno por los aspectos de seguridad en el transporte terrestre	Mayores exigencias de seguridad por partes de los diversos entes reguladores	Mayor presión hacia el sector automotriz en temas de seguridad	AMENAZA
Participación empresarial del gobierno en el sector automotriz	Mayor apoyo a las empresas donde participa	Favorecimiento hacia General Motors en sus operaciones	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.2 Entorno económico

Durante el 2010 la economía mundial, al igual que la economía americana, empezó a mostrar una recuperación (anexo 1). Esto favorecerá tanto la demanda mundial como americana de vehículos. Este crecimiento, principalmente liderado por China, ha provocado que los precios de la materia prima se eleven considerablemente afectando el costo de producción de los vehículos. (anexo2). Otro factor que afectará estos costos de producción es la devaluación de la moneda americana frente a la mayoría de monedas internacionales, debido a la política monetaria expansiva del gobierno para reflotar la economía (anexo 3). En resumen, este entorno se muestra como una amenaza (tabla 2).

Tabla 2. Entorno económico

VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	O/A
Recuperación de la economía	Aumento de la demanda	Incremento de la demanda de vehículos	OPORTUNIDAD
Incremento del precio de las materias primas a nivel mundial	Incremento del precio de los metales y combustibles	Aumento de los costos de producción del sector automotriz	AMENAZA
Tipo de cambio	Devaluación del dólar frente al Yen	Encarecimiento de las importaciones en EE.UU.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.3 Entorno social

Una vez que se mediatizó la noticia del accidente atribuido al pedal del acelerador del auto Lexus de Toyota, los medios se ocuparon ampliamente del caso. Esto contribuyó a que las autoridades, el público en general y los expertos en vehículos se manifestaran de forma negativa hacia la marca. Todo ello afecta seriamente la imagen de Toyota y contribuye a la caída en ventas y a la pérdida de capitalización bursátil de la empresa. Esta situación se ve como una amenaza (tabla 3).

Tabla 3. Entorno social

VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	O/A
Alta sensibilidad hacia la calidad y seguridad de los vehículos	Mayor exigencia en la calidad y seguridad de los vehículos	Debilitamiento de la imagen del fabricante	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.4 Entorno tecnológico

La mayor tecnología en los autos que exigen los consumidores ha ido de la mano con la mayor cantidad de sus componentes. Cada vez mayores requerimientos por temas de seguridad, de cuidado ambiental, de comunicaciones, de mando por voz, de autonomía, entre otros, hacen que fabricar un vehículo sea cada vez más complejo y requiera un mayor grado de control en cada proceso asignado a un proveedor. Consideramos este entorno como amenaza (tabla 4).

Tabla 4. Entorno tecnológico

VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	O/A
Requerimientos tecnológicos exigidos por los consumidores de vehículos	Mayor complejidad en la fabricación de vehículos	Incremento de la probabilidad de fallas	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.5 Entorno ecológico

La exigencia mundial sobre el cuidado del medioambiente ha aumentado en los últimos años. Por ello, existe un compromiso global sobre la reducción de la huella de carbono en todas las economías del planeta. Esto hace que el mercado tienda a valorar y exigir autos más amigables con el medioambiente. Toyota lleva una gran delantera en este campo, pues ha logrado comercializar el vehículo híbrido más vendido en el mundo: el Prius. Dado que Toyota tiene amplia experiencia, y es líder en el sector, se considera este entorno como una oportunidad (tabla 5).

Tabla 5. Entorno ecológico

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	O/A
Preocupación por el cuidado del medioambiente	Aumento de la demanda de vehículos ecológicos	Incremento de ventas de los vehículos híbridos y eléctricos	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.6 Entorno legal

La estabilidad jurídica en temas laborales, libre competencia y de inversiones en EE. UU., genera un clima propicio para los fabricantes de vehículos, debido a la gran cantidad de personal que requieren las plantas, a las grandes inversiones que se realizan y al respeto del libre mercado. Las regulaciones ambientalistas, por otro lado, plantean mayores exigencias a los fabricantes para adecuarse al estándar de vehículos amigables con el medioambiente. Esto favorece a Toyota puesto que es líder en esa rama. Sin embargo, la ley permite reabrir casos ya judicializados si existen indicios que accidentes en el pasado puedan haber tenido un factor de falla en el vehículo. Con ello, Toyota se enfrenta a una cantidad de posibles juicios que afectarán sus gastos procesales y, potencialmente, a pagar indemnizaciones. A pesar de ello, este entorno se ve como neutro (tabla 6).

Tabla 6. Entorno legal

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	O/A
Regulaciones ambientalistas exigen mayor complejidad a la fabricación de nuevos vehículos	Adecuación a las regulaciones ambientales por parte de los fabricantes de vehículos	Mayor demanda por vehículos amigables con el medio ambiente	OPORTUNIDAD
Posibles denuncias por problemas de calidad	Demandas judiciales	Gastos legales y probables indemnizaciones	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

1.7 Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Se han identificado las principales oportunidades y amenazas que afectan a la industria donde se desarrolla Toyota, ponderando el valor relativo de cada una de ellas, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante); la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0. A cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4, en la cual 4 es superior y 1, malo; las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. El promedio ponderado indica si la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria (4) o no lo está haciendo (1). Se elabora la Matriz EFE de acuerdo al análisis realizado (tabla 7).

Tabla 7. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Respaldo del gobierno al sector privado	0,10	2	0,20
Recuperación de la economía	0,15	4	0,60
Preocupación por el cuidado del medioambiente	0,20	4	0,80
Regulación ambiental exige mayor complejidad a la fabricación de nuevos vehículos	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
Preocupación del gobierno por los aspectos de seguridad en el transporte terrestre	0,03	2	0,06
Participación empresarial del gobierno en el sector automotriz	0,02	2	0,04
Incremento del precio de las materias primas a nivel mundial	0,10	3	0,30
Tipo de cambio	0,05	2	0,10
Alta sensibilidad hacia la calidad y seguridad de los vehículos	0,10	4	0,40
Requerimientos tecnológicos exigidos por los consumidores de vehículos	0,05	2	0,10
Posibles denuncias por problemas de calidad	0,05	2	0,10
	1,00		3,30

Fuente: Elaboración propia, 2015

El valor ponderado obtenido es de 3,30, lo cual indica que Toyota está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas; sin embargo, el macroambiente externo presenta oportunidades para Toyota, como la recuperación económica mundial y de EE. UU., así como el

respaldo del gobierno al sector privado y la tendencia ambiental. No obstante, se presentan amenazas como incrementos en los precios de materias primas y tipo cambio que tendrán un impacto económico; en consecuencia, el macroentorno externo es complicado.

2. Análisis de la industria

Con la finalidad de analizar el grado de atracción del sector automotriz, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Consideramos que valores inferiores a 2,5 son poco atractivos y los valores superiores a 3,5 son atractivos.

2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La Tabla 8 muestra la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 8. Rivalidad entre empresas competidoras

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
20%	Número elevado de competidores	X		2					0,40
10%	Reducción de la demanda de los productos de la industria	X		2					0,20
10%	Facilidad para cambiar marca	X		2					0,20
10%	Altas barreras para abandonar el mercado y costos fijos elevados	X		2					0,20
30%	Debilidad financiera de las automotrices de EE.UU.						5	X	1,50
20%	Diferencia en los procesos productivos						5	X	1,00
100%	Total								3,50

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Hax y Majluf (2008)

La debilidad financiera de las automotrices de EE. UU. y la diferencia de procesos productivos le dan una calificación atractiva, pero el número elevado de competidores, la reducción de la demanda, la facilidad para cambiar de marca y las altas barreras para abandonar el sector le dan una calificación de poco atractiva, generando que esta fuerza sea neutra.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

La Tabla 9 muestra la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
15%	Disponibilidad de materias primas					4		X	0,60
20%	Alianzas estratégicas entre proveedores y fabricantes automotrices						5	X	1,00
20%	Capacidad de adaptación a los requerimientos del fabricante					4		X	0,80
20%	Respeto a los acuerdos contractuales					4		X	0,80
15%	Gran número de proveedores					4		X	0,60
10%	Costo de cambio de proveedores es alto	X		2					0,20
100%	Total								4,00

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Hax y Majluf (2008)

La disponibilidad de materias primas, el gran número de proveedores, la capacidad de adaptación a los requerimientos del fabricante y la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas le dan una calificación de atractivo, la cual no es muy afectada por el alto costo de cambio de proveedor. Por lo tanto, la calificación para esta fuerza es atractiva.

2.3 Poder de negociación de los clientes

La Tabla 10 muestra el poder de negociación de los clientes.

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
15%	Los productos tienen poca diferenciación	X		2					0,30
20%	Los consumidores tienen mayor acceso a la información	X		2					0,40
40%	Los clientes no están concentrados						5	X	2,00
25%	Lealtad de los consumidores					4		X	1,00
100%	Total								3,70

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Hax y Majluf (2008)

A pesar de que los clientes tienen más acceso a la información y que no existe mucha diferenciación en los vehículos en cada categoría, los fabricantes aún mantienen su poder de negociación debido a que los clientes no están concentrados y tienen cierta lealtad a las marcas. Por lo tanto, esta fuerza es atractiva.

2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La Tabla 11 muestra el desarrollo potencial de productos sustitutos.

Tabla 11. Desarrollo potencial de productos sustitutos

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
30%	La nueva generación en países desarrollados están buscando nuevas formas de transportarse	X		2					0,60
60%	Tendencia de vehículos eléctricos e híbridos						5	X	3,00
10%	Utilización de vehículos de dos ruedas	X		2					0,20
100%	Total								3,80

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Hax y Majluf (2008)

En el caso de los productos sustitutos, los vehículos compiten como medio de transporte terrestre de personas y mercancías por carretera con el transporte público, los vehículos híbridos y eléctricos así como la bicicleta y la motocicleta. Además, el encarecimiento de los

combustibles hace que sea más barato estos medios alternativos de transporte. Sin embargo, siempre habrá quienes que prefieran el utilizar el vehículo, porque proporciona mayor libertad de movimiento que las otras opciones. En este sentido, el desarrollo de productos sustitutos no afecta en demasía a la industria por lo que esta fuerza se considera atractiva.

2.5 Entrada potencial de nuevos competidores

La tabla 12 muestra la entrada potencial de nuevos competidores.

Tabla 12. Entrada potencial de nuevos competidores

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
30%	Economías de escala, requerimiento de tecnología y conocimientos, alta inversión para ingreso						5	X	1,50
20%	Aranceles a la importación de vehículos					4		X	0,80
30%	Reacción de competidores actuales ante nuevos ingresos						5	X	1,50
20%	Ingreso de autos chinos e indios a bajo precio	X	1						0,20
100%	Total								4,00

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Hax y Majluf (2008)

Las economías de escala, los aranceles y la reacción esperada de la competencia, son factores disuasivos a la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, el ingreso de competidores extranjeros (chinos e indios) no sería complicado pero a mediano plazo. Por ello, la calificación de esta fuerza es atractiva.

3. Grado de atractividad de la industria

A cada fuerza competitiva se le asignó la siguiente puntuación para determinar el grado de atracción de la industria: 1, muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva; y 5, muy atractiva. Posterior a la asignación de las puntuaciones en las variables, se calcula el resultado promedio de las variables, cifra que corresponderá al grado de atractividad de la industria (tabla 13).

Tabla 13. Grado de atracción de la industria

PESO	FACTOR	1	2	3	4	5	VALOR
15%	Rivalidad de empresas competidoras			3,50			0,53
30%	Poder de negociación de proveedores				4,00		1,20
20%	Poder de negociación de clientes				3,70		0,74
25%	Desarrollo potencial de productos sustitutos			3,80			0,95
10%	Entrada potencial de nuevos competidores				4,00		0,40
100%	Total						3,82

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Hax y Majluf (2008)

El promedio ponderado de 3,82 indica que el sector es atractivo, principalmente, debido al poder de negociación sobre los clientes, el poder de negociación sobre los proveedores y la dificultad de ingreso de nuevos competidores en el corto/mediano plazo. La rivalidad de competidores y la influencia de productos sustitutos no afectan al sector porque son neutrales con tendencia hacia atractivo.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 14 se presenta la matriz de perfil competitivo para Toyota, con el propósito de identificar el grado de debilidad o fortaleza con respecto a sus principales competidores en EE.UU., sobre factores que se consideran claves para tener éxito en la industria automotriz (tabla 14).

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Toyota EE.UU.		GM		Ford	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Calidad de producto	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	2,00	0,40
Competitividad de precios	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Posición financiera	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	3,00	0,60
Lealtad del cliente	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	4,00	0,80
Expansión global	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	2,00	0,20
Participación de mercado	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Canales de distribución	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	3,00	0,30
Total	1,00		3,30		3,10		2,90

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los factores críticos más importantes: calidad del producto y posición financiera y lealtad del cliente, determinan el éxito de estas empresas en la industria automotriz; Toyota tiene la más alta puntuación, lo que se interpreta que tiene una mejor posición estratégica frente a sus competidores.

5. Conclusiones

Se estima que la recuperación de la economía mejorará la demanda, se generará una mayor utilización de vehículos híbridos/similares, aumentarán los requerimientos de tecnología para los vehículos, los precios de las materias primas continuarán al alza, el dólar americano se debilitará más, la NHTSA impondrá mayores y más exigentes regulaciones a los fabricantes y los consumidores buscarán vehículos más seguros.

Por otro lado, a pesar de que Internet ha permitido que los consumidores estén más informados y que existe mucha diferenciación entre los vehículos de una misma categoría, los fabricantes mantienen poder de negociación sobre ellos, debido a que sus compras no son concentradas. Además, poseen poder de negociación con los proveedores, debido a que existe un gran número de ellos. No se espera el ingreso de nuevos competidores a corto/mediano plazo. La rivalidad entre competidores se puede centrar en los procesos productivos y la debilidad financiera de las automotrices tradicionales americanas, siempre teniendo en cuenta la facilidad de cambio de marca por parte de los consumidores.

Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo nos enfocaremos en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus distintas áreas funcionales, a fin de adoptar una estrategia que permita mantener una ventaja competitiva sostenible. Para ello, llevaremos a cabo el análisis funcional de la organización, el análisis de la cadena de valor de la empresa, el análisis de los recursos y capacidades (matriz VRIO) y elaboraremos la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

1. Análisis funcional de la organización

Toyota Motor North America, Inc. es el *holding* de las subsidiarias de fabricación y venta de Toyota Motor Corp. Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America, Inc. (TEMA) es la subsidiaria responsable de la ingeniería de diseño, fabricación de automóviles e investigación y desarrollo.

Adicionalmente, cuentan con un estudio responsable, principalmente, del diseño exterior de los vehículos: Caltly Design Research Incorporated. Toyota Motor Sales, USA., Inc. (TMS) es la subsidiaria responsable por el marketing, ventas y distribución que supervisa 14 oficinas regionales. Toyota Financial Services Corporation (TFSC) es la subsidiaria responsable de financiar las ventas de vehículos, tarjetas de crédito, ventas al por menor de bonos corporativo y seguros. Seguidamente se analizan las características de las principales áreas funcionales de Toyota.

1.1 Gerencia

Se basa en el *Total Quality Management* (TQM) que considera “el cliente primero” y “la calidad primero”, “Kaizen” (mejoramiento continuo) y “participación total”; estos principios han contribuido a la alta calidad de los productos y la alta calidad del trabajo en todos los niveles. Las operaciones de asistencia al cliente, que eran realizadas por varios departamentos, se unificaron para establecer la división de Relaciones Públicas que permite llevar la *Voice of the customer* a los departamentos concernientes.

1.2 Recursos humanos

La política de recursos humanos se desarrolló para maximizar los beneficios del trabajo en equipo, basándose en los principios de mutua confianza y responsabilidad, incluyendo el respeto

por otras personas. Se promueve la creación de valor corporativo a través del desarrollo de la creatividad: *Five key concepts of Japanese creativity; Today for Tomorrow; Zeronize & Maximize; So, Sei, Do, Ten, Wa as Directions of Corporate Value Building and New Relationships* y otros. En Toyota se proporciona capacitación, asistencia social, servicios de salud y actividades sociales.

1.3 Sistemas de información (tecnología)

Toyota tiene estandarizado todos sus sistemas de negocios para utilizar apropiadamente la información.

1.4 Calidad

Se efectúan actividades de aseguramiento de calidad lo que le ha permitido a Toyota obtener alto reconocimiento por parte de sus clientes. Sus principios centrales detrás del sistema de aseguramiento de calidad son “el cliente primero”, “la calidad primero” y “Genchi Gebutsu” (*Go & See at Scene*).

1.5 Investigación y desarrollo

Esta área cubre desde la investigación básica hasta el desarrollo tecnológico y desarrollo de productos, para asegurar el rápido y continuo desarrollo de vehículos de alta tecnología, calidad y diseño. Además, ve los temas de propiedad intelectual, gestión regulatoria, gestión de diseño, planeamiento de costos y estandarización de componentes.

En EE. UU., esta labor se realiza en Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America, Inc. (planeamiento de producto, ingeniería y evaluación de vehículos e investigación básica) y Calty Design Research, Inc. (diseño exterior, diseño interior y color).

1.6 Medioambiente, respeto y contribución social

Para asegurar que sus productos sean aceptados y bien recibidos en el mundo, Toyota consideró el medioambiente como un asunto de prioridad gerencial para la búsqueda de tecnologías innovadoras. Se establecieron sistemas de manejo medioambiental en todas las regiones del mundo, para promover medidas según los altos estándares de cada país. El respeto de las normas de la sociedad y la ética corporativa, el cumplimiento de las expectativas de los diversos *stakeholders* son claves para la empresa.

1.7 Adquisiciones

El objetivo de esta área es: “Crear una infraestructura de compra respetada y confiable por el público y equipada con habilidades competitivas, mediante el cual se pueda comprar la máxima calidad al menor costo para un suministro a tiempo y abastecimiento de largo plazo”. Esta área coordina sus operaciones con proveedores y con otras áreas funcionales, desde el diseño y preparación de la producción (ingeniería de producción) hasta la fabricación, en todas las etapas, desde el desarrollo del vehículo hasta la preparación de la producción, la producción masiva y repuestos.

A través de los años, Toyota ha ido desarrollando herramientas para el mejor desempeño de esta área tales como el *Purchasing Staff Handbook*; *Toyota Way in Purchasing*; la política de “mutuo beneficio basado en mutua confianza” que permite trabajar conjuntamente con sus proveedores para resolver las dificultades en tiempos buenos y malos; la *Cooperative Association*, que es una asociación de cooperación de proveedores (en 1989 se estableció la Bluegrass Automotive Manufacturers Association (BAMA) en EE. UU., conformada por 109 proveedores.

1.8 Logística

El área de logística incluye varias operaciones para el movimiento de los autopartes y vehículos, desde la compra hasta la entrega a los clientes. La logística de partes de producción se basa en el sistema *Just-in-Time*.

1.9 Operaciones

Fabrica vehículos y autopartes principales. Utiliza el Toyota Way o Toyota Production System (TPS) que se basa en los sistemas de *Just-in-Time* y *Jidoka* (anexo 4).

1.10 Marketing y ventas

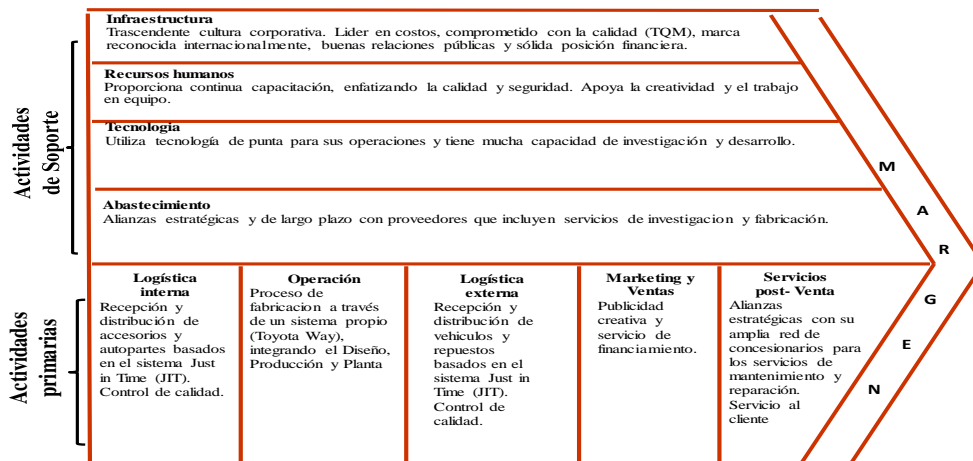
Esta área diseña e implementa las estrategias de marketing, coordinando con sus concesionarios con los que tiene alianzas estratégicas. Las ventas a usuarios finales se efectúan a través de la red de concesionarios ubicados en todo el país, otorgando financiamiento a través de Toyota Financial Services Corporation (TFSC). Los vehículos que comercializan son: Toyota Camry, Toyota Corolla, Toyota Tacoma, Toyota Tundra, Toyota RAV4, Toyota Sienna, Toyota

Highlander, Toyota Matrix, Toyota Avalon, Lexus RX350, Toyota 3UR-FE, Toyota 1GR-FE, Toyota 2UZ-FE, Toyota 2ZR-FE, Toyota 2AR-FE.

2. Evaluación de la cadena de valor

Con base en el análisis funcional de la organización, determinamos sus principales recursos y capacidades, y diseñamos la cadena de valor (gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor de Toyota



Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Porter (2010)

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística interna

Toyota obtiene sus accesorios y autopartes de diferentes proveedores con quienes tiene una excelente relación comercial; cuenta con un sistema *Just in Time* (JIT) muy eficiente.

Tabla 15. Logística interna

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Just-in-Time	Tiempos muertos por fallas en abastecimiento	Fortaleza
Control de calidad de accesorios y autopartes	Tasa de defectuosos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.1.2 Operaciones

Tiene un sistema de producción propio, integrado eficientemente.

Tabla 16. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Sistema de producción Toyota Way	Tasa de vehículos fabricados	Fortaleza
Ingeniería de diseño y producción	Tasa de vehículos defectuosos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.1.3 Logística externa

Su producción es vendida a través de sus concesionarios.

Tabla 17. Logística externa

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Gestión de distribución de vehículos y repuestos	Tasa de vehículos distribuidos	Fortaleza
Control de calidad	Número de reclamos del concesionario	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.1.4 Marketing y ventas

Invierte en publicidad creativa y también ofrece servicio de financiamiento.

Tabla 18. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Lealtad a la marca	Nivel de posicionamiento	Fortaleza
Sistema de financiamiento	Número de contratos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.1.5 Servicio posventa

Reconocido por ofrecer productos y servicio de alta calidad para sus clientes.

Tabla 19. Servicio posventa

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Comunicación con el cliente	Encuesta	Fortaleza
Alianza estratégica con los concesionarios	Número de alianzas	Fortaleza
Evaluación de concesionarios	Encuestas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.2 Actividades de soporte

2.2.1 Infraestructura

Fuerte cultura corporativa, que busca calidad y control de costos en sus vehículos; con una sólida posición financiera. Buenas relaciones públicas.

Tabla 20. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Cultura corporativa	Encuestas	Fortaleza
Reducción de costos	Margen Bruto	Fortaleza
Gestión de calidad	Número de fallas en los procesos	Debilidad
Imagen corporativa	Ranking de marcas	Fortaleza
Posición económica y financiera	Margen de rentabilidad	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.2.2 Recursos humanos

Muy buena gestión de su recurso humano. Adecuados beneficios para su personal, cultura de respeto, programas de salud, capacitación, y preocupación por el desarrollo de sus colaboradores.

Tabla 21. Recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Programa de capacitación	Horas de capacitación promedio / trabajador	Fortaleza
Fomento a la creatividad y trabajo en equipo	Encuestas	Fortaleza
Asimilación de la cultura corporativa	Encuestas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.2.3 Tecnología

Inversiones importantes en tecnología e innovación.

Tabla 22. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Tecnología de punta	Nivel de automatización	Fortaleza
Investigación y desarrollo	Número de innovaciones y nuevos productos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

2.2.4 Abastecimiento

Cuenta con una amplia base de proveedores, con lo que mantiene alianzas estratégicas de largo plazo.

Tabla 23. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Alianzas estratégicas con proveedores	Número de alianzas	Fortaleza
Evaluación de proveedores	Encuestas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Porter (2010)

3. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO

Esta herramienta es utilizada para complementar el análisis interno de Toyota, y determinar su posición competitiva frente a otras del sector automotriz. Luego de obtener los principales recursos y capacidades, se califican y ponderan cómo influyen en la ventaja competitiva y si su implicancia es temporal, sostenida o de paridad (tabla 24).

Tabla 24. Matriz VRIO

Matriz VRIO (valor, raro, inimitable, organización)						
Recurso / capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Cultura corporativa	Talento	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Sólida imagen de la marca Toyota	Recurso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Innovación y mejora continua	Proceso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Relación con proveedores	Talento	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Respeto y capacitación al trabajador	Recurso	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Administración de inventarios (JIT)	Proceso	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Buen nivel gerencial	Talento	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Solidez económica y financiera	Recurso	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Gestión de sistemas de eficiencia en procesos	Proceso	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Desarrollo de nuevos productos	Proceso	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Conocimiento y preocupación por el cliente	Proceso	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

4. Determinación de la ventaja competitiva

Según la matriz VRIO, Toyota tiene tres ventajas competitivas sostenibles, la primera es la **cultura corporativa**, desde su fundación la empresa mantiene su principio del cliente primero y la calidad primero; Kaizen, mejoramiento continuo y calidad total, lo que le permite sobresalir como líder en el mercado automotriz. La segunda ventaja competitiva es la **sólida imagen de su marca**, la que se construye sobre la base de vender vehículos confiables y de primera calidad. Es uno de sus mayores activos intangibles y es apreciada tanto en EE. UU. como en todos los países en donde se encuentra. Constituye también ventaja competitiva para Toyota, la **innovación y mejora continua** en sus procesos productivos; habiendo desarrollado sistemas como el Toyota Way y el TQM; además, promueve la capacitación y desarrollo de la creatividad de su recurso humano. En cuanto a sus ventajas competitivas temporales tenemos la relación con sus proveedores, el respeto y capacitación sus trabajadores y la administración de sus inventarios; ventajas que pueden ser aprovechadas durante su tiempo de vigencia para incrementar sus ingresos por ventas y mantenerse como líder en el sector.

5. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Se identificaron las principales fortalezas y debilidades que afectan a Toyota. Luego, se pondera el valor relativo de cada una de ellas, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0. Las calificaciones de cada una de ellas van de 1 a 4 de acuerdo con lo siguiente: debilidad mayor (1); debilidad menor (2); fuerza menor (3), y fuerza mayor (4) (tabla 25).

Tabla 25. Matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Cultura corporativa	0,20	4	0,80
Propio proceso de producción sistematizado y de mejora continua	0,20	4	0,80
Imagen corporativa	0,20	3	0,60
Posición económica y financiera	0,05	4	0,20
Programa de capacitación y fomento a la creatividad y trabajo en equipo	0,05	4	0,20
Alianzas estratégicas con proveedores y concesionarios	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
Empoderamiento	0,05	2	0,10
Ingeniería de diseño y producción	0,05	2	0,10
Gestión de riesgos	0,05	2	0,10
Control de calidad de accesorios y autopartes	0,10	3	0,30
	1,00		3,40

Fuente: Elaboración propia, 2015

De todo el análisis, Toyota obtiene una calificación de 3.40, lo que indica que cuenta con fortalezas altamente competitivas dentro de su mercado; sin embargo, puede mejorar su posición interna, potenciando estas fortalezas y mitigando sus debilidades.

6. Conclusiones

Del análisis interno podemos concluir que por su arraigada cultura corporativa la empresa cuenta con las fortalezas necesarias para mantener y alcanzar un buen desarrollo a futuro. El reconocimiento y la sólida imagen de su marca es una ventaja competitiva que le permitirá, con una adecuada estrategia, consolidar su liderazgo en el mercado de EE. UU. La permanente preocupación que le da a la innovación y a la mejora continua, son también una ventaja clave para enfrentar los ajustes que necesitan plantear en sus procesos productivos, y superar las debilidades generadas por las fallas en ingeniería de diseño y producción y la falta de control de calidad de accesorios y autopartes, así como el de efectuar un empoderamiento adecuado dentro de su organización.

Capítulo IV. Formulación de Objetivos 2011-2013

1. Misión

Tabla 26. Misión actual de Toyota y misión propuesta

Misión actual Toyota 2010	Misión propuesta 2010
Ofrecer a nuestros clientes vehículos de la prestigiosa marca Toyota. Basado en una entrega de calidad, seguimiento de posventa y servicio de calidad a precios adecuados, para satisfacer las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad, logrando, al mismo tiempo, una rentabilidad para nuestros accionistas.	Diseñar, producir y vender vehículos de marca líder mundialmente reconocida, con innovación y calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes, basados en una sólida cultura corporativa que busca el bienestar de sus colaboradores y satisfacción para sus accionistas, actuando con responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base del Reporte Anual de Toyota (2010)

Tabla 27. Componentes básicos de la misión

Componente de la Misión	Situación actual	Propuesta
Clientes	Clientes de vehículos de la marca Toyota	Satisfacción de la expectativa de los clientes
Producto o servicio	Vehículos en general	Vehículos de innovación y calidad
Mercados	Se entiende que es el mundo	Marca líder mundial
Tecnología	Indica un respaldo tecnológico	Desarrollo de alta tecnología
Interés por el crecimiento y la rentabilidad	Satisfacer al cliente y al mismo tiempo busca rentabilidad para sus accionistas	Satisfacción para los accionistas
Filosofía	Entrega de calidad	Cultura corporativa
Concepto de sí misma	Prestigiada marca Toyota	Marca prestigiosa y sólida cultura corporativa.
Interés por la imagen pública		Responsabilidad social
Interés por los empleados		Bienestar a los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Visión

Tabla 28. Visión actual de Toyota y visión propuesta

Visión actual a inicios del 2010	Visión propuesta 2010
Toyota liderara el futuro de la movilidad, mejorando las vidas alrededor del mundo con las formas más seguras y responsables de movilizar a la gente. A través de nuestro compromiso con la calidad, la innovación constante y el respeto por el planeta, nosotros estamos alentados a exceder las expectativas y ser recompensados con una sonrisa. Nos fijaremos metas retadoras comprometiendo el talento y la pasión de la gente, quienes creen que siempre habrá una mejor manera.	Evolucionar a una empresa líder mundial en la movilidad de las personas; ofreciendo vehículos innovadores y responsables a través del desarrollo continuo y orientado a satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas actuando con responsabilidad social, respetando el medioambiente y con colaboradores empoderados y comprometidos con nuestra cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base del Reporte Anual de Toyota (2010)

3. Valores

Los principales valores son:

- Honrar el lenguaje y espíritu de la ley de cada nación y emprender actividades corporativas de forma abierta y transparente para ser un buen ciudadano corporativo del mundo.
- Respetar la cultura y las costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de actividades corporativas en las comunidades.
- Dedicarnos a proveer productos limpios y seguros para mejorar la calidad de vida donde sea, a través de nuestras actividades.
- Crear y desarrollar tecnologías avanzadas, así como proveer productos sobresalientes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en el mundo.
- Fomentar una cultura corporativa que aumente la creatividad individual y valore el trabajo en equipo, mientras honra la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores y gerentes.
- Perseguir un crecimiento en armonía con la comunidad global a través de un gerenciamiento innovador.
- Trabajar con socios de negocios en la investigación y creación, para lograr beneficios estables, de largo plazo y mutuamente beneficiosos, mientras nos mantenemos abiertos a nuevas asociaciones.

4. Objetivo general 2011- 2013

Priorizar la calidad en los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

5. Objetivo estratégico 2011-2013

5.1 Objetivos de rentabilidad

- Mejorar el valor de la empresa en 15% al 2013, en relación al año base.
- Incrementar el ROE en 3,58 al 2013 y ROA en 1,58 al 2013, en relación al año base.
- Aumentar el margen EBITDA (EBITDA/Ventas) en 7,39%, en relación al año base.
- Reducir los costos de producción en 1% anual.

5.2 Objetivo de crecimiento

- Incrementar moderadamente las ventas en 5% para el 2011; 10% para el 2012, y 15% para el 2013, en relación al año base.
- Incrementar ligeramente en 0,1% el gasto en investigación y desarrollo con respecto a las ventas para los tres siguientes años respecto al año base.

5.3 Objetivos de supervivencia

- Alcanzar un índice de satisfacción al cliente entre 87 y 88 al 2013 (según ASCI).
- Mejorar la percepción positiva de la marca a 83% al 2013 (según GfK MRI).
- Incrementar la capacitación al personal para promover la interiorización de la cultura empresarial así como la calidad en el proceso productivo en 5% para el 2011; 10% para el 2012 y 15% para el 2013, en relación al año base.
- Optimizar la calidad en toda la cadena de valor para reducir las fallas de vehículos del 100% en el 2010 al 20% en el 2013.

Capítulo V. Generación de estrategia

Para definir la estrategia adecuada a seguir por Toyota, se hará un análisis a través de las siguientes matrices:

- Matriz FODA.
- Matriz BCG.
- Matriz GE.
- Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos.

Dichas matrices permitirán combinar factores clave para la empresa, tanto internos como externos, identificando las principales fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Luego de este análisis se definirá la estrategia más conveniente para lograr los objetivos fijados.

1. Matriz FODA

A través de esta matriz se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para Toyota, información que obtenemos de los análisis efectuados en la matriz de factores externos (EFE) así como la de factores internos (EFI). La combinación de estos factores permitirá identificar iniciativas de estrategias que la empresa podrá implementar para lograr sus objetivos (tabla 29).

Tabla 29. Matriz FODA cruzado

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS F1 Cultura corporativa F2 Propio proceso de producción sistematizado y de mejora continua F3 Gestión de calidad F4 Imagen institucional F5 Posición económica y financiera F6 Programa de capacitación y fomentar la creatividad y trabajo en equipo F7 Alianzas estratégicas con proveedores y concesionarios F8 Servicio al cliente	DEBILIDADES D1 Empoderamiento D2 Ingeniería de diseño y producción D3 Control de calidad de accesorios y autopartes D4 Gestión de riesgos
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES O1 Respaldo del Gobierno al sector privado O2 Recuperación de la economía O3 Preocupación por el cuidado del medio ambiente O4 Regulación ambientalista exige mayor complejidad a la fabricación de nuevos vehículos	ESTRATEGIAS FO 1. Penetración de mercados y desarrollo de productos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4) 2. Liderar el cambio en I&D (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4) 3. Adecuar sus productos actuales y futuros y aumentar su participación en las actividades del cuidado del medio ambiente (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4)	ESTRATEGIAS DO 1. Capacitar e internalizar los principios y filosofía de la organización en el personal (D1, D2, D3, D4, O3, O4) 2. Desarrollar política de empoderamiento y retención de personal (D1, D2, D3, D4) 3. Reforzar el área de Ingeniería de Diseño y Producción y los controles de calidad (D1, D2, D3, D4, O2, O3, O4) 4. Fortalecer la gestión de riesgos (D1, D2, D3, D4, O3, O4)
AMENAZAS A1 Preocupación del gobierno por los aspectos de seguridad en el transporte terrestre A2 Participación empresarial del Gobierno en el sector automotriz A3 Incremento del precio de las materias primas a nivel mundial A4 Tipo de Cambio A5 Alta sensibilidad hacia la calidad y seguridad de los vehículos A6 Requerimientos tecnológicos por los consumidores de vehículos A7 Posibles denuncias por problemas de calidad	ESTRATEGIAS FA 1. Mayor inversión en publicidad (F4, F5, F7, F8, A1, A5, A7) 2. Reorientar el programa de reducción de costos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A3, A4, A6, A7) 3. Desarrollar sistemas de comunicación con los clientes que permitan mejorar el servicio y la atención al cliente (F4, F5, F6, F7, F8, A5, A6, A7)	ESTRATEGIAS DA 1. Reducir el tiempo de respuesta de la empresa (D1, D4, A5, A6, A7) 2. Utilizar la curva de experiencia y aprendizaje junto a un mayor empoderamiento para optimizar los procesos internos (D1, D2, D3, A3, A5, A7)

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Toyota comercializa 15 modelos como Toyota y 9 modelos como Lexus; se procedió a clasificar estos modelos según cuadro adjunto (no se incluye la marca Scion). Para efectos de la presente investigación, se considerará la clasificación de vehículos convencionales, vehículos de lujo y vehículos híbridos (tabla 30).

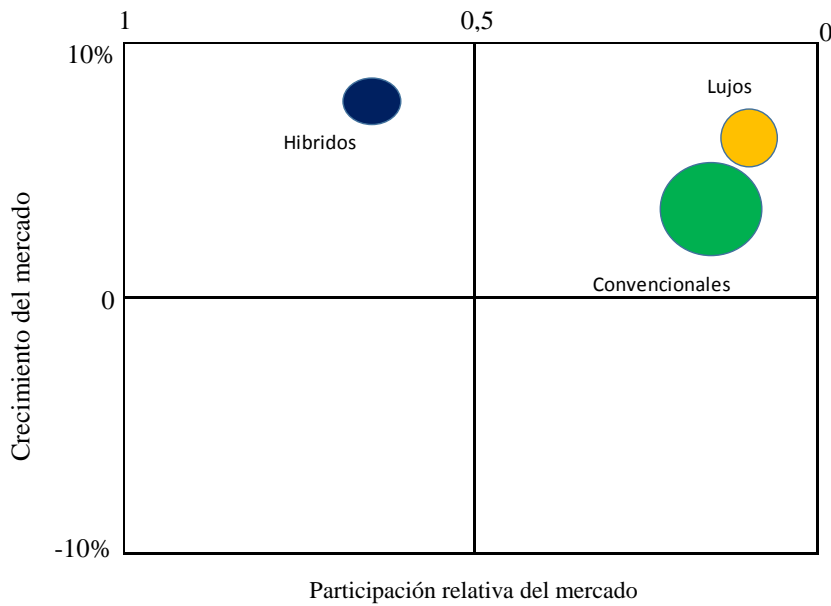
Tabla 30. Clasificación de los modelos de Toyota

MODELO	CLASIFICACIÓN 1	CLASIFICACIÓN 2	CLASIFICACIÓN 3	
Toyota Corolla/Matrix	SMALL SIZE CARS	SEDAN	CONVENCIONAL	
Toyota Yaris	SMALL SIZE CARS			
Toyota Camry	MID SIZE CARS			
Toyota Venza	MID SIZE CARS			
Toyota Avalon	LARGE SIZE CARS			
Toyota RAV4	SMALL SUVS	SUV		
Toyota Highlander	MID SUVS			
Toyota 4Runner	MID SUVS			
Toyota FJ Cruiser	MID SUVS			
Toyota Sequoia	LARGE SUVS			
Toyota Tacoma	TRUCKS	PICKUP		
Toyota Tundra	TRUCKS			
Toyota Sienna	MINIVAN	MINIVAN		
Lexus RX	MID LUXURY CARS	LUJO		DE LUJO
Lexus ES	MID LUXURY CARS			
Lexus IS	SMALL LUXURY CARS			
Lexus GX	MID LUXURY CARS			
Lexus LS	LARGE LUXURY CARS			
Lexus HS250h	SMALL LUXURY CARS			
Lexus GS	MID LUXURY CARS			
Lexus LX	LARGE LUXURY SUVS			
Toyota Land Cruiser	LARGE LUXURY SUVS			
Lexus SC430	LARGE LUXURY SUVS			
Toyota Prius + otros híbridos	HYBRID	HÍBRIDO	HÍBRIDO	

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de GoodCarsBadCars (2010)

De esta clasificación, encontramos que los híbridos se encuentran en posición “estrella”, poseen un alto crecimiento y una alta participación del mercado, destacando el Prius. También encontramos que los convencionales cuentan con un crecimiento ligero y una participación de mercado relativamente superior al grupo de lujo, pero inferior a su crecimiento (anexo 5).

Gráfico 2. Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Boston Consulting Group

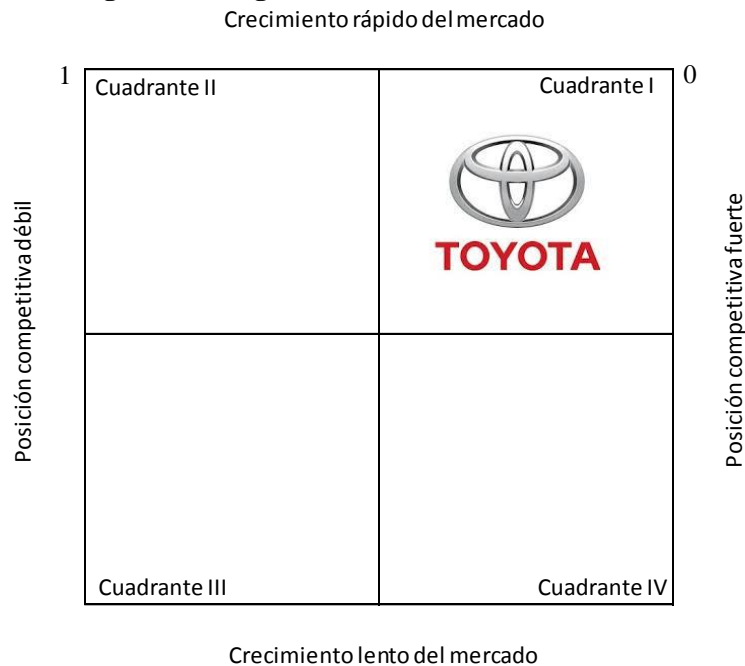
Estrategias:

- Desarrollo de vehículos ecoamigables.
- Penetración de mercado para vehículos convencionales y de lujo, ya que su demanda está en crecimiento y tienen participaciones relativamente bajas.

3. Matriz de la gran estrategia (GE)

Esta matriz ha tomado gran relevancia debido a que permite determinar las estrategias de la empresa considerando las variables de velocidad de crecimiento de mercado de su sector y su posición competitiva. Consta de cuatro cuadrantes que están relacionadas con estrategias específicas. La empresa se ubica en uno de los cuadrantes sobre la base a las variables indicadas. Toyota se ubica en el Cuadrante I debido a que su sector muestra un crecimiento rápido de mercado en los últimos años y a su posición competitiva fuerte (gráfico 3).

Gráfico 3. Matriz de la gran estrategia (GE)



Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de Roland Christiansen, Norman Berg y Malcolm Salter

Al estar Toyota ubicada en el Cuadrante I, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en el mercado meta actual y los productos actuales, manteniendo sus ventajas competitivas. Como tiene buen respaldo económico y financiero, podría integrarse hacia atrás para tener mayor control de insumos críticos y/o integrarse horizontalmente a través de asociaciones con otras empresas. Asimismo, debe de mantener su liderazgo en vehículos híbridos y continuar con el desarrollo de vehículos amigables con el medioambiente (vehículos de hidrógeno, eléctricos, etc.).

Estrategias:

- Penetración mercado y desarrollo de productos moderada, priorizando la calidad.
- Desarrollo de vehículos ecoamigables.

4. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos

Esta matriz nos ayuda a la asignación de prioridades para cada estrategia, sobre la base de consolidar las estrategias específicas comunes a cada tipo de análisis efectuado. En este caso, se encontró tres estrategias que se repiten: E01, E02 y E03 (tabla 31).

Tabla 31. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos

Estrategias		Objetivos										
		Mejorar el valor de la empresa en 15% al 2013, en relación al año base	Incrementar el ROE en 3.58 al 2013 y ROA en 1.58 al 2013, en relación al año base	Aumentar el margen EBITDA (EBITDA/Ventas) en 7.39%, en relación al año base	Reducir los costos de producción en 1% anual	Incrementar moderadamente las ventas en 5% para el 2011, 10% para el 2012 y 15% para el 2013, en relación al año base	Incrementar el gasto en Investigación y Desarrollo en 4.19% al 2013	Alcanzar un índice de satisfacción al cliente entre 87 y 88 al 2013 (según ASCI)	Mejorar la percepción positiva de la marca al 83% al 2013 (según GfK MR)	Incrementar la capacitación al personal para promover la interiorización de cultura empresarial así como la calidad en el proceso productivo en 5% para el 2011, 10% para el 2012 y 15% para el 2013, en relación al año base	Optimizar la calidad en toda la cadena de valor para reducir las fallas de vehículos del 100% en el 2010 al 20% en el 2013	Total
E01	Mejorar la calidad en toda la cadena de valor de Toyota						X	X	X	X	X	5
E02	Penetración de mercado moderada para vehículos convencionales y de lujo	X	X	X		X						4
E03	Desarrollo de vehículos ecoamigables						X	X	X			3
E04	Mayor inversión en publicidad							X	X			2
E05	Reorientar el programa de reducción de costos	X	X	X	X							4
E06	Desarrollar sistemas de comunicación con los clientes que permitan mejorar el servicio y la							X	X			2
E07	Capacitar e internalizar los principios y filosofía de la organización en el personal				X					X	X	3
E08	Desarrollar política de empoderamiento y de retención de personal				X			X	X		X	4
E09	Reforzar el área de ingeniería de diseño y producción y los controles de calidad							X	X		X	3
E10	Fortalecer la gestión de riesgos							X	X	X	X	4
E11	Reducir el tiempo de respuesta de la empresa							X	X		X	3

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base de F. David (2013)

5. Descripción de la estrategia seleccionada

El alineamiento de las estrategias con los objetivos planteados nos presenta el siguiente orden de prioridad:

- Mejorar la calidad en toda la cadena de valor de Toyota.
- Penetración de mercado moderada.
- Reorientar el programa de reducción de costos.
- Desarrollar políticas de empoderamiento y de retención del personal.
- Fortalecer la gestión de riesgos.
- Utilizar la curva de experiencia y aprendizaje para optimizar los procesos internos.

6. Conclusiones

Consideramos que la calidad adquiere más prioridad, debido a que la estrategia de gestión de riesgos está directamente relacionada con ella, la reducción de costos viene reforzada por el empoderamiento y retención de personal, así como por la utilización de la curva de aprendizaje y experiencia; y la penetración de mercado se refuerza con el desarrollo de vehículos ecoamigables. Por lo tanto, consideramos tres principales estrategias:

- Mejorar la calidad en toda la cadena de valor de Toyota.
- Reorientar el programa de reducción de costos.
- Penetración mercado moderada.

Con este resultado podemos definir mejor los planes de acción funcionales que contribuyan a que cada estrategia pueda alcanzar sus respectivos objetivos.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

1. Plan funcional de marketing

1.1. Análisis de la situación

Las ventas de vehículos en EE. UU. han tenido una fuerte reducción en los años 2008 y 2009 debido a la crisis financiera (anexo 6).

En EE.UU. las ventas de Toyota se incrementaron ligeramente del 2001 al 2007, y se redujeron del 2008 al 2010 debido a la crisis financiera y los continuos llamados a revisión (*recalls*).

Toyota es un importante actor del mercado; tiene una cobertura de ventas en 50 estados con 1.200 concesionarios para su marca Toyota (900 para la marca Scion) y 200 concesionarios para la marca Lexus. Toyota comercializa 15 modelos como Toyota y 9 modelos como Lexus. En el análisis de la matriz BCG, clasificamos los vehículos Toyota en vehículos convencionales, vehículos de lujo y vehículos híbridos. El plan de funcional de marketing se desarrollará en base a esta clasificación. En la definición del mercado no se incluyen empresas, las que quedarán como tema de desarrollo futuro

1.2. Objetivos de marketing 2011-2013

Tabla 32. Objetivos de marketing

Objetivo	Corto plazo (2011)	Mediano plazo (2012)	Largo plazo (2013)	Indicador
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente (84 - 85% en 2010)	86%	87%	88%	Índice satisfacción (Según ACSI)
Recuperar el sentimiento positivo a la marca Toyota antes de los recalls.	70%	75%	83%	Índice satisfacción (Según GFK MRI Starch Advertising Research)
Incrementar las ventas moderadamente, lo que permitirá realizar los ajustes de aseguramiento de calidad.	5%	10%	15%	Ventas

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.3 Segmentación de mercado

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que tiene interés en una oferta de mercado. El mercado disponible es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado (Kotler, 2012). Las ventas de vehículos están prohibidas para

menores de 16-18 años, dependiendo de los estados. Existen dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados, a través del análisis de sus características descriptivas y del análisis de consideraciones conductuales (Kotler, 2012). Consideramos que la segmentación basada en las variables de clase social (características descriptivas) y de beneficio buscado (consideraciones conductuales) se ajusta más al sector. El anexo 7 muestra las distintas clases sociales del país. La clase social está relacionada con los ingresos anuales y el nivel educativo según Thompson & Hickey Society in Focus 2005.

Basados en el mercado disponible calificado y las variables seleccionadas, se definen los siguientes segmentos de mercado:

- Consumidores que buscan movilidad: clase trabajadora, clase baja, clase media y clase media alta, compuesta principalmente por obreros, profesionales, empleados y graduados.
- Consumidores que buscan prestigio: clase media alta y clase alta, compuesta principalmente por graduados y CEO, y políticos.
- Consumidores que buscan conservación del medioambiente: clase media baja, clase media alta, clase alta compuesta principalmente por bachilleres, graduados, CEO y políticos.

Estos segmentos cubren gran parte del mercado disponible calificado, y el tamaño de cada uno de ellos es atractivo para la empresa. Los niveles posibles de segmentación son la cobertura del mercado total, los segmentos múltiples, los segmentos únicos y los individuos como segmentos (Kotler, 2012). Solo las empresas muy grandes son capaces de atender al mercado total, y ese es el caso de Toyota. La atención se realizará a través del marketing diferenciado (segmentos múltiples). Por lo tanto, el mercado meta que se define como parte del mercado disponible calificado a la que la empresa desea atender, está compuesto por estos tres segmentos.

1.4 Posicionamiento

Es la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler, 2012). Considerando que el posicionamiento en la industria automotriz se da principalmente por la marca, y que la marca Toyota se utiliza para los modelos convencionales e híbridos, mientras que la marca Lexus se utiliza para los modelos de lujo, se desarrollará el posicionamiento para estas dos marcas.

1.4.1 Determinación del marco de referencia competitivo

La competencia son aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor. La tabla 33 muestra las principales marcas competidoras para cada producto de Toyota:

Tabla 33. Marcas competidoras de Toyota

Productos	Principales competidores
Convencionales	Honda
	Ford
	GM
	Chevrolet
Lujo	Mercedes
	BMW
	GM
Híbridos	Honda
	Ford
	Nissan

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Consumers Report (2010)

Las empresas japonesas como Toyota han apostado por el proceso (a través del TPS); mientras que Volkswagen, Mercedes-Benz y BMW optaron por una orientación al producto.

1.4.2 Reconocimiento de los puntos de diferencia y de paridad

Los puntos de diferencia son los atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con la marca, que evalúan positivamente y que creen imposible que estén presentes en la misma magnitud en la marca competidora. Las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia. Es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo. Los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca, sino pueden ser compartidas con otras marcas. Los puntos de paridad de la categoría son esenciales para que la oferta sea vista legítima y confiable. Los puntos de paridad competitivos son para superar las debilidades percibidas de la marca (Kotler, 2012).

Con base en la información de Consumers Report, los atributos o beneficios más importantes que los consumidores asocian con la marca son: la seguridad, la calidad, el valor, el desempeño, si es ecoamigable/verde, el diseño/estilo y la tecnología/innovación. De esa información, tenemos que Toyota está asociado a los atributos de calidad, valor, ecoamigable y tecnología/innovación, siendo el atributo de calidad (para vehículos convencionales) y ecoamigable (para vehículos híbridos y similares) sus puntos de diferencia. Lexus está asociado

a los atributos de diseño/estilo y tecnología/innovación los cuales no tienen una diferenciación marcada con la competencia, por lo que son sus puntos de paridad (anexo 8).

1.4.3 Mantra de la marca

Es la articulación de las características más definitorias que se relacionan estrechamente con la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Debe comunicar qué es y qué no es la marca, y se diseñan teniendo en cuenta los propósitos internos de la empresa (Kotler, 2012). Elaboramos el mantra de la marca Toyota y el mantra de la marca Lexus. El anexo 9 muestra el mantra de marca para Toyota (vehículo convencional y vehículo híbrido).

El mantra de marca para Toyota es calidad (para vehículos convencionales) y ecoamigable (para vehículos híbridos). Estos son los puntos de diferencia que tienen sus soportes principalmente en la cultura corporativa, Toyota Way, Lean Production y Total Quality System, que le proporcionan valores/personalidad/carácter de seguro, confiable, durable, tecnológico y ecoamigable. En el anexo 10 muestra el mantra de marca para Lexus

El mantra de marca para Lexus es estilo con tecnología avanzada. Estos son los puntos de paridad que tienen sus soportes principalmente en la cultura corporativa, Toyota Way, Lean Production y Total Quality System, que le proporcionan valores/personalidad/carácter de refinado, poderoso, durable, tecnológico y sofisticado.

1.5 Mezcla de mercadotecnia

Los vehículos son productos duraderos y de comparación/especialidad, donde la competencia se da principalmente en el producto ampliado. Toyota y Lexus diferencian sus productos basados en la forma, las características, la personalización, la calidad, la durabilidad, el estilo, la facilidad de pedido, la entrega, la garantía, el mantenimiento y reparación y las devoluciones.

Para la fijación de precios, Toyota y Lexus utilizan diferentes metas como maximizar ganancias actuales, maximización de la participación de mercado, maximización del descremado del mercado y/o liderazgo de producto-calidad. Asimismo, utilizan varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras como la reducción del precio del líder, los descuentos por eventos o fecha especiales, los descuentos por clientes especiales, las devoluciones de efectivo,

el financiamiento de bajo interés, la ampliación de períodos de pago, las garantías y los contratos de servicio y los descuentos psicológicos.

Toyota y Lexus comercializan sus productos a través de concesionarios exclusivos debido a que desean conservar el control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos, incluyendo acuerdos de colaboración exclusiva. Paralelamente, utilizan el sistema de marketing multicanal (canales y medios de marketing) que incluyen Internet, ventas directas, telemarketing y correo directo.

Las comunicaciones integradas de marketing intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. Las plataformas de comunicación más comunes son: la publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y *publicity*, marketing directo e interactivo, marketing de boca en boca y ventas personales (Kotler, 2012).

Toyota necesita recuperar su imagen dañada por los recientes llamados a revisión (*recalls*) y la pérdida de participación de mercado (anexo 11). Por lo tanto, su objetivo publicitario será informar, persuadir, recordar y reforzar la calidad de sus productos estimulando un mayor uso; para lo cual deberá seleccionar las plataformas más convenientes destinando una mayor inversión en la mezcla de comunicaciones que en los años anteriores. Para recuperar su imagen, se utilizará las relaciones públicas y *publicity* debido a que tiene alta credibilidad, capacidad de llegar a compradores difíciles de alcanzar y permiten contar historia detrás de la empresa, marca o producto.

Para la promoción de las ventas se continuarán utilizando diversas herramientas como bonos, paquetes con descuentos, obsequios, programas de frecuencia, premios (concursos, rifas, juegos), recompensas por compra, pruebas gratis, garantías de producto, promociones vinculadas, promociones cruzadas, *displays* de puntos de compra (POP) y demostraciones, precios con descuento, subsidios, artículos gratuitos, concursos de venta, publicidad especializada, publicaciones, eventos, patrocinios, discursos, actividades de servicio público, medios de identidad y otros; variando su mezcla dependiendo de la situación de las ventas. Los gastos de promoción de ventas estarán ligados al incremento de las ventas planificado concentrando un mayor porcentaje en los vehículos híbridos.

1.5.1 Vehículos convencionales

Producto: continuar con el plan de producción de modelos actuales y el plan de desarrollo de nuevos modelos, priorizando la calidad. Alcanzar la excelencia en los servicios de apoyo a los productos (anexo 12).

Precio: mantener los precios debajo de la competencia en comparación con modelos de características similares. Campañas moderadas de descuentos a través de bonos, equipamiento, seguro y combustible, financiamiento con tasas de interés atractivas.

Plaza: evaluar, capacitar y motivar a los miembros del canal. Optimizar los sistemas de marketing multicanal. Mejorar el servicio del *call centers* en los centros de venta y posventa de todos los distribuidores, los cuales sirvan de retroalimentación a Toyota. Desarrollar el área de *Community Manager* dentro de Toyota, responsable de la administración/monitoreo de las comunicaciones virtuales.

Promoción: incrementar las comunicaciones integradas de marketing a través de las plataformas de comunicación disponibles con la finalidad de disminuir el daño a la imagen causado por los llamados a revisión (*recalls*) y reforzar el posicionamiento de la marca. Promover el incremento moderado de las ventas a través de herramientas adecuadas.

1.5.2 Vehículos de lujo

Producto: continuar con el plan de producción de modelos actuales y el plan de desarrollo de nuevos modelos, priorizando la calidad. Alcanzar la excelencia en los servicios de apoyo a los productos (anexo 12).

Precio: mantener los precios debajo de la competencia en comparación con modelos de características similares. Financiamiento sin intereses. Servicio de mantenimiento sin costo durante los dos primeros años. Garantía similar a líder de mercado.

Plaza: evaluar, capacitar y motivar a los miembros del canal. Optimizar los sistemas de marketing multicanal. Mejorar el servicio del *call centers* en los centros de venta y posventa de todos los distribuidores, los cuales sirvan de retroalimentación a Toyota. Desarrollar el área de *Community Manager* dentro de Toyota responsable de la administración/monitoreo de las comunicaciones virtuales.

Promoción: incrementar las comunicaciones integradas de marketing a través de las plataformas de comunicación selectivas con la finalidad de disminuir el daño a la imagen causado por los llamados a revisión (*recalls*) y reforzar el posicionamiento de la marca. Promover el incremento de las ventas a través de herramientas selectivas adecuadas. Incentivos

de venta exclusivos para captar nuevos clientes y mantener clientes actuales: viajes, invitaciones a eventos y otros.

1.5.3 Vehículos híbridos

Producto: continuar con el plan de producción de modelos actuales y el plan de desarrollo de nuevos modelos, priorizando la calidad. Alcanzar la excelencia en los servicios de apoyo a los productos (anexo 12).

Precio: líder en precios, campañas de descuentos a través de bonos, equipamiento, seguro y combustible que permitan alcanzar el incremento moderado de las ventas, financiamiento sin intereses, y servicio de mantenimiento sin costo durante los dos primeros años. Superar la garantía existente para los modelos híbridos.

Plaza: evaluar, capacitar y motivar a los miembros del canal. Optimizar los sistemas de marketing multicanal. Mejorar el servicio del *call centers* en los centros de venta y posventa de todos los distribuidores, los cuales sirvan de retroalimentación a Toyota. Desarrollar el área de *Community Manager* dentro de Toyota responsable de la administración/monitoreo de las comunicaciones virtuales.

Promoción: campañas de sensibilización sobre vehículos híbridos priorizando el cuidado del medioambiente y el ahorro de combustible. Incrementar las comunicaciones integradas de marketing a través de las plataformas de comunicación disponibles, con la finalidad de disminuir el daño a la imagen causado por los llamados a revisión (*recalls*) y reforzar el posicionamiento de la marca. Promover el incremento moderado de las ventas a través de herramientas adecuadas. Apoyo a los distribuidores con gastos de promoción; promover las pruebas de manejo de los vehículos híbridos de Toyota a través de atractivos precios de alquiler y proporcionando dichos vehículos como reemplazo. Promoción de centros de carga.

A través de la mezcla de marketing definida para cada uno de los modelos, se buscará alcanzar los objetivos de incremento moderado de las ventas, el incremento de la satisfacción del cliente y la recuperación del sentimiento positivo de hacia la marca Toyota.

1.6 Presupuesto de marketing

En la tabla 34 se muestra el presupuesto incremental para la mezcla de marketing para los años 2011-2013, incluidos dentro de los gastos operativos.

Tabla 34. Presupuesto incremental de marketing

En millones de USD	2011	2012	2013
1). Mejorar los servicios de apoyo a los productos. 2). Evaluar, capacitar y motivar el canal. 3). Optimizar los sistemas de marketing multicanal. 4). Desarrollar campañas de descuento y financiamiento. 5). Aumentar la comunicación de marketing. 6). Medir la satisfacción del cliente. 7). Medir imagen de la marca			
	394,37	394,37	394,37

Fuente: Elaboración propia 2015

2. Plan funcional de operaciones

Para poder plantear los planes operacionales es importante entender las principales características del sistema de producción Toyota. Su sistema de producción está basado en el sistema “Toyota Way”, el cual se creó para mejorar la calidad y la productividad, y se basa en dos filosofías centrales para la cultura japonesa: la eliminación del desperdicio y el respeto por la gente.

Eliminación del desperdicio

El desperdicio, según lo define el ex presidente de Toyota, Fujio Cho, es «Cualquier cosa que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas y obreros (horas de trabajo) absolutamente esencial para la producción». Para poder identificar aquellas actividades que no son esenciales o no generan valor se utiliza el diagrama de la cadena de valor.

Respeto por la gente

El respeto por la gente es fundamental en el sistema de producción de Toyota. Por tradición, la compañía ha buscado asegurar un empleo de por vida para los puestos permanentes, así como mantener nóminas niveladas, aun cuando las condiciones del negocio estén deterioradas. Los gerentes ven a sus empleados como activos y no como máquinas humanas. La automatización y la robótica se utilizan para realizar los trabajos aburridos o rutinarios, de modo que los empleados tienen la libertad de enfocarse en las tareas más importantes.

2.1 Objetivos de operaciones 2011-2013

La situación operativa de Toyota en EE. UU., al momento del desarrollo del trabajo, se ubica en un nivel de producción muy bajo, casi similar al del año 2002. Este retroceso de casi 8 años se explica por la crisis económica y, principalmente, por los grandes volúmenes de llamados a

revisión (*recalls*) que tuvo que enfrentar y que ocasionaron la paralización de la producción de ocho modelos de vehículos hasta que se tomara acción para solucionar el problema del pedal. En estas circunstancias, hemos planteado dos objetivos que buscan recuperar la calidad y la producción progresivamente. Así mismo, hemos planteado un tercer objetivo para incrementar la inversión en I&D, para salvaguardar la posición de liderazgo que ha mantenido Toyota hasta este momento y que, de no hacerlo, podría ser desplazado. Los tres objetivos planteados se muestran en la tabla 35.

Tabla 35. Objetivos de operaciones

Objetivo	Corto plazo (2011)	Mediano plazo (2012)	Largo plazo (2013)	Indicador
Optimizar la calidad en la cadena de valor de producción para reducir la cantidad de fallas	80%	50%	20%	Porcentaje de fallas reportadas en el proceso productivo
Incrementar la inversión anual en investigación y desarrollo	4,19%	4,19%	4,19%	Inversión en I+D
Recuperar progresivamente los niveles de producción antes de la crisis	5%	10%	15%	Número de vehículos producidos

Fuente: Elaboración propia 2015

2.2 Planes de operaciones

El tipo de producción de Toyota es por lotes, con alta flexibilidad para producir mayor variedad de diseños y para ajustar mejor su pronóstico de producción. Este sistema de producción se basa en un sistema de calidad total y sistema JIT reforzado con el método Kan Ban. Para presentar los planes operacionales se ha tomado un marco organizativo que agrupa en cuatro categorías dichas decisiones (Stephen N. Chapman, 2006), las cuales hemos ordenado según nuestra prioridad:

- Calidad
- Capacidad
- Inventario
- Proceso

2.2.1. Planes operacionales centrados en la calidad

Investigación y desarrollo

Basados en la experiencia anterior, sobre los problemas del material presente en el pedal del acelerador, estamos considerando mejorar la calidad de los materiales para los componentes de los vehículos. Para ello, vamos a incrementar la investigación y desarrollo acerca de la resistencia de los materiales, que dará por resultado materiales con mejores atributos frente al medio y a la intensidad del uso.

Indicador: número de pruebas realizadas.

Gestión de riesgos

Para actuar de manera preventiva y minimizar los riesgos de fallas en el proceso, como el mal diseño del pedal por el tipo de material empleado, proponemos integrar la ISO 31000 con el sistema de calidad total y el Toyota Way. De acuerdo con la organización ISO, los riesgos que afectan a las organizaciones pueden tener consecuencias en términos de desempeño económicos y de reputación profesional, tanto como ambiental, salud y sociales. Por ello, manejar los riesgos efectivamente ayuda a las organizaciones a un mejor desempeño en un ambiente de incertidumbre. Esta metodología centra su atención en trabajar los riesgos operativos que afectan los objetivos del negocio. (ISO 31000 Risk Management, 2009)

Indicador: porcentaje de avance programado.

Control

Para optimizar el aseguramiento de la calidad en los procesos productivos, vamos a emplear el control estadístico de procesos y los muestreos por atributos. Para ello, aplicaremos los límites de la desviación inferior LCI y límite de la desviación superior, que nos garanticen un rango de aceptación y rechazo (Richard B. Chase 2009). De esta forma podemos retroalimentar el sistema si encontramos alguna falla en el proceso.

2.2.2 Planes operacionales centrados en la capacidad

Recuperar progresivamente la capacidad de sus plantas que se encuentran operando a un 30%, en promedio, por debajo de su capacidad real utilizada anteriormente, lo que significa que Toyota el 2010 está enfrentando deseconomías de escala al nivel de producción actual.

Indicador: capacidad utilizada / mejor nivel de operación (Richard B. Chase 2009).

2.2.3 Planes operacionales centrados en los inventarios

Optimizar el sistema JIT y el método Kan Ban con los proveedores y reducir sus problemas de productividad (anexo 13).

- Las fallas de sus procesos / indicador: número de fallas.
- Las demoras en las decisiones / indicador: tiempo para decidir.
- Las redundancias en los diseños / indicador: número de variaciones.
- Los cambios en los pedidos / indicador: número de cambios.
- Los desperdicios / indicador: porcentaje de material rechazado.
- Espera en los trabajos en proceso / indicador: tiempo de espera.
- Acumulación de inspecciones / indicador: número de inspecciones.
- Inactividad de las máquinas / indicador: tiempo en *Stand By*.
- Cuellos de botella en los pedidos de entrada / indicador: número de pedidos.
- Acumulación de papeleo / indicador: tiempo de trámite.

2.2.4 Planes operacionales centrados en el proceso

- Investigación y desarrollo
 - Estimular el programa de innovación, que incluye el desarrollo de un nuevo auto a hidrógeno, que permita mantener el liderazgo en la fabricación de autos ecológicos.
Indicador: inversión ejecutada según cronograma
- Fabricación
 - Utilizar la curva de aprendizaje de sus trabajadores para reducir el tiempo unitario de producción (Richard B. Chase 2009) y así obtener mayor productividad para la fabricación de los modelos convencionales y de lujo que no tienen diferencias significativas en diseño, proceso y mano de obra. Indicador: tiempo que toma producir una unidad / número de unidades que se producen.
 - Balancear las líneas de ensamble progresivamente hasta obtener los volúmenes previamente alcanzados y que se ajustan a los objetivos. Indicador: número de unidades producidas.
 - Adecuar dos modelos convencionales a híbridos por año hasta alcanzar seis nuevos modelos híbridos el 2013, con esto se mantiene el liderazgo en la fabricación de autos híbridos. Indicador: número de modelos transformados.

2.3 Presupuesto de operaciones

Tabla 36. Presupuesto incremental de operaciones

En millones de USD	2011	2012	2013
Optimizar la calidad	55	55	55
Incrementar el gasto en investigación y desarrollo	123	206	288
Recuperación de la producción	1.725	3.450	5.175

Fuente: Elaboración propia, 2015

Calidad

Se ha considerado la implementación a través de un consultor de clase mundial como Booz Allen & Hamilton. Se considera un estimado equivalente al costo de la implementación de un ERP en cada unidad productiva de Toyota, en total 40 (fabricas propias y de proveedores). El costo por unidad es de USD 2MM.

Capacidad

No tendría presupuesto pues solo se ha tomado la decisión de recuperar la capacidad, no hay inversión en ella.

Inventario

Esta dentro del presupuesto de capacitación a cargo recursos humanos para promover la cultura del Toyota Way.

Investigación y desarrollo

Para concretar la investigación y desarrollo de los vehículos a hidrógeno, y de nuevos proyectos, se estima un incremento promedio del 10% anual hasta el año 2013, con respecto al año base 2010.

Fabricación

Para el incremento de la producción se destinará un porcentaje del costo de ventas progresivo.

Nota

Las unidades de negocio en el 2010 se muestran en el anexo 14.

3. Plan funcional de recursos humanos

Para el periodo 2011-2013 el plan funcional de recursos humanos analiza todos aquellos aspectos que están vinculados con el capital humano de Toyota, de forma que puedan anticiparse las necesidades y requerimientos del personal de la empresa.

3.1 Objetivo de recursos humanos 2011 – 2013

Se tiene los siguientes objetivos:

Tabla 37. Objetivos de recursos humanos

Objetivo	Corto plazo (2011)	Mediano plazo (2012)	Largo plazo (2013)	Indicador
Incrementar la capacitación del personal	5%	10%	15%	Gasto en capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.2 Definición del plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos de Toyota contiene la estrategia general de recursos humanos que guiará los principales aspectos organizativos, ello permitirá cumplir con sus objetivos trazados. Involucra la cultura organizacional, el plan de contratación y política salarial, y el plan para la gestión y el desarrollo del personal.

3.2.1 Cultura organizacional

Cada organización como Toyota tiene una cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura; formar parte de una organización significa asimilar su cultura; vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la empresa y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

La cultura organizacional de TOYOTA se refleja en la vinculación fiel de los trabajadores con la empresa, proporcionándoles una formación continuada, especialmente en materia de calidad; se promueve que los empleados asuman descentralizadamente las responsabilidades de la introducción de innovaciones y mejora de la calidad. Toyota sabe que debe considerar el buen

clima laboral, la seguridad, los incentivos, las promociones y la motivación como un factor relevante que pueda llegar a influir en la productividad.

3.2.2 Plan de contratación y política salarial

Toyota desarrollará e implementará programas de contratación y rotación; es consiente que uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad del personal es la alta rotación (movimiento de trabajadores que abandonan la organización). Toyota, desde su comienzo, siempre ha apostado por tener una buena relación con sus empleados, evitando, dentro de lo posible los despidos (política del *lay-off*).

Toyota ofrece condiciones de trabajo y beneficios laborales de acuerdo a la industria; lo que involucra pagos de bonos por productividad o premios por iniciativas que ayuden a mejorar/optimizar los procesos productivos o a reducir fallas. Su política salarial contemplará un programa de incentivos al personal que haya adquirido mayor conocimiento y destrezas en base a evaluaciones programadas para tal efecto; dependiendo de cada categoría de trabajadores, considerando el mercado laboral, el grado de calificación y la experiencia del personal, entre otros. Lo que se busca es mejorar los beneficios en general lo que permitirá retener al personal clave y reducir la rotación. Asimismo, establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de seguridad social.

3.2.3 Plan para la gestión y desarrollo del personal

Este plan involucra la capacitación del personal de Toyota. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo (Chiavenato, 2011).

En ese sentido, Toyota busca contar con personal altamente capacitado que es la mejor forma de transmitir el valor de la marca a sus clientes; por esta razón, desarrolla y entrena a su personal, el cual es capaz de realizar un gran número de operaciones y de tomar mayores responsabilidades. Diseña un proceso sistematizado para gestionar el rendimiento y desempeño, ligado a sus planes de formación y desarrollo, para que su personal se mantenga capacitado en los nuevos conocimientos que demanda el mercado como en gestión en riesgos (ISO 31000) y en lo

referido a calidad total. En consecuencia, implementa un programa idóneo de capacitación y desarrollo con el propósito de aumentar la base de habilidades de sus empleados.

El Plan de Gestión del Personal está alineado con la cultura de Toyota, con su visión, misión y valores, sirviendo, además, para plantear acciones que conlleven a que el personal desarrolle valores compartidos y sentimiento de pertenencia.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 38. Presupuesto incremental de recursos humanos

En millones USD	2011	2012	2013
Gasto en capacitación	40,42	82,82	127,19

Fuente: Elaboración propia, 2015

El gasto en capacitación está incluido en los gastos de operación e involucran las siguientes iniciativas:

- Capacitación en gestión de riesgos así como al aseguramiento de la calidad, aplicable al proceso productivo, para así prevenir y reducir fallas en calidad.
- Contratación personal jubilado de Toyota que capacite a la nueva fuerza laboral en los diversos procesos donde se desarrollaron.
- Capacitación del personal nacional en la casa matriz en diversas funciones; recibiendo entrenamiento directo de los expertos de fabricación de vehículos de Japón, esto, en respuesta a uno de su más importantes conceptos en gestión: *genchi genbutsu*: “experiencia propia, ir, ver y comprobarlo” con lo que se logra conocer a su gente, sus costumbres, su filosofía de trabajo y de vida. Se impulsará el sistema de calidad total por unidad de negocio a través del personal experimentado y personal especializado para cada unidad de negocio.
- Para impulsar la gestión de riesgos se estima invertir en cada unidad de negocio, a través de la contratación de una consultora tipo Booz Allen & Hamilton.

Por lo expuesto, se propone un incremento en estos gastos de 5, 10 y 15% respectivamente, para los periodos comprendidos entre el 2011 y 2013; el cálculo parte del supuesto de un gasto ejecutado por capacitación del 1% sobre ventas de vehículos al cierre del 2010 (periodo cerrado en marzo 2011).

4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan de finanzas es una herramienta que utilizamos para estimar los ingresos y gastos para el periodo comprendido entre el 2011 al 2013 (marzo 2011/marzo 2013) sobre la base de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social.

4.1 Objetivo de finanzas 2011 - 2013

Cuantificar y validar la rentabilidad que generan las iniciativas planteadas en el plan estratégico de Toyota, a través de un análisis incremental de los estados financieros proyectados para las operaciones de venta de vehículos en los Estados Unidos de Norteamérica.

4.2 Proyección de ingresos

Se plantea como objetivo el incremento moderado de las ventas de vehículos en Estados Unidos de 5, 10 y 15% para el periodo bajo estudio según la siguiente tabla:

Tabla 39. Proyección de venta de vehículos

En millones USD	2010 año base	2011	2012	2013
Ventas de vehículos	39.437	41.409	43.381	45.353

Fuente: Elaboración propia, 2015

Dado que Toyota se preocupará por resolver sus problemas de calidad, el crecimiento de sus ingresos será moderado.

4.3 Proyección de gastos

En función de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, proyectaremos los gastos partiendo de los gastos incurridos en el 2010 (año base), que considera las siguientes estrategias para el periodo 2011 al 2013:

- Incrementar el gasto en investigación y desarrollo a nivel del 4,19 % de las ventas anuales, que involucra el diseño de motores eficientes en el consumo de combustible con menos emisiones, así como componentes reciclables y/o degradables, desarrollo de nuevos vehículos a hidrógeno y nuevos proyectos entre otros.
- Incrementar el gasto en capacitación al personal en 10, 15 y 20% anual respecto del gasto del periodo del año base. Lo que conlleva a la contratación de personal especializado y

experimentado para que capacite al personal, desarrollo de programas adecuados con énfasis en la calidad y gestión de riesgos, lo que reducirá las fallas en la cadena de valor y otros.

- Incrementar el gasto en marketing en 1% tomando las ventas del año base. Este incremento priorizará la comunicación de marketing, la imagen de la marca, los servicios de apoyo a los productos, la evaluación-capacitación-motivación del canal y la optimización de los sistemas de marketing multicanal.
- Incrementar la producción de vehículos en la misma proporción del incremento de las ventas. Además, se buscará el adecuamiento de vehículos convencionales a híbridos, manteniendo el mismo margen bruto del año base.

Desde el punto de financiero, Toyota busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Mejorar el valor de la empresa en 15% al 2013.
- Incrementar el ROE a 3,58 al 2013 y ROA a 1,58 al 2013.
- Aumentar el margen EBITDA (EBITDA/Ventas) a 7,39%.
- Reducir los costos de producción en 1% anual.

4.4 Proyección de estados financieros

La proyección del estado de situación financiera y del estado de resultados de Toyota en EE. UU. según anexos 15 y 16 se elaboró sobre la base de información consolidada de Japón al cierre del 2010 (marzo 2011) según anexo 18. Se determinó que la venta de vehículos en Norteamérica es del 27,79% y, a su vez, la de EE. UU. representa el 70% de esta última, es decir, 19,46% de la venta total de Toyota en el mundo, según anexos 19 y 20 (tabla 41).

Tabla 40. Ventas mundiales de vehículos Toyota

Toyota Motor Corporation		
En unidades	2010	%
Vehículos vendidos		
Japón	1.913.117	26,18
Norteamérica	2.031.249	27,79
Europa	795.534	10,89
Asia Pacífico	1.255.016	17,17
Resto del mundo	1.313.123	17,97
Total vehículos vendidos	7.308.039	100,00

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base del Reporte Anual de Toyota (2010)

El porcentaje de 19,46% se aplicó proporcionalmente para la confección de los estados financieros en EE. UU. (tablas 41 y 42).

Tabla 41. Proyección del estado de situación financiera de Toyota EE. UU.

EN MILLONES DE USD	2010 Año Base	2011	2012	2013
Activos				
Activo corriente	27.811,64	29.913,68	32.555,38	35.608,91
Activo no corriente	42.242,87	40.378,15	38.513,43	36.648,71
Total activos	70.054,51	70.291,83	71.068,81	72.257,62
Pasivos y patrimonio				
Pasivos corrientes	25.359,73	25.445,64	25.726,91	26.157,26
Pasivos no corrientes	19.054,83	19.029,32	19.018,68	18.919,91
Patrimonio	25.639,95	25.816,87	26.323,23	27.180,45
Total pasivo y patrimonio	70.054,51	70.291,83	71.068,81	72.257,62

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 42. Proyección del estado de resultados de Toyota EE. UU.

EN MILLONES DE USD	2010 Año Base	2011	2012	2013
Ventas	39.437	41.409	43.381	45.353
Costo de ventas	-34.499	-35.810	-37.081	-38.313
Margen bruto	4.938	5.599	6.300	7.040
Gastos operativos, neto	-1.266	-1.701	-1.743	-1.788
Gastos I & D	-1.612	-1.735	-1.817	-1.900
Depreciación y amortización	-1.865	-1.865	-1.865	-1.865
Margen operativo	196	299	874	1.487
Financieros, neto	10	10	11	11
Resultado antes de impuesto	206	309	885	1.499
Impuesto a la renta	-72	-108	-310	-525
Resultado neto	134	201	575	974

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se observa que Toyota Estados Unidos tiene la oportunidad de llegar a alcanzar paulatinamente una mejora en su rentabilidad de USD 134 millones a USD 974 millones, gracias a la puesta en marcha de sus planes y estrategias.

4.5 Evaluación financiera

En función de la proyección de los estados financieros, se calcularon para un mejor análisis, los siguientes indicadores financieros (tabla 43).

Tabla 43. Indicadores financieros

Conceptos	2010 Año base	2011	2012	2013
Margen bruto	12,52%	13,52%	14,52%	15,52%
EBITDA	2.060,45	2.163,60	2.739,04	3.351,94
EBITDA / Ventas	5,22%	5,22%	6,31%	7,39%
Dividendo pagado (en millones de USD)	16,04	24,13	69,05	116,89
ROE (utilidad neta / patrimonio)	0,01	0,78	2,19	3,58
ROA (utilidad neta / activos)	0,19	0,29	0,81	1,35
Ratio de liquidez general	1,10	1,18	1,27	1,36
Ratio de endeudamiento	0,63	0,63	0,63	0,62
WACC	6,85%	6,86%	6,88%	6,92%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Las proyecciones incluyen estimaciones de los ingresos y gastos que toman en cuenta el crecimiento de las ventas de vehículos en los Estados Unidos, un mayor gasto en marketing, así como un fortalecimiento de los desembolsos en la capacitación del personal de la empresa, sin descuidar sus proyectos de responsabilidad social que involucra investigación y desarrollo, con ello Toyota logra disminuir sus costos de producción en 1% anualmente, e incrementa el margen EBITDA (EBITDA/Ventas) que pasa de 5,22% en el 2010 a 7,39% para el 2013, asimismo, incrementa, para los mismos periodos, el ROE de 0,01 a 3,58, considerando un adecuado fortalecimiento de su patrimonio en el periodo bajo estudio y el incremento del ROA de 0,19 a 1,35, lo cual significa una tendencia en la mejora de la utilización de sus activos para generar la rentabilidad esperada. Adicionalmente en el anexo 17 se realizó un cálculo teórico del VAN sobre los flujos incrementales para el periodo 2001 - 2013 obteniendo resultados positivos. En consecuencia, si Toyota continúa con una política financiera coherente, que se manifiesta a través de índices de liquidez y endeudamiento adecuados, (cálculo del WACC en anexo 21), el valor de la empresa mejorará en 15% al 2013.

4.6 Conclusiones

Toyota tiene la capacidad de generar una rentabilidad sostenida con sus propios recursos, la estrategia de orientación a la calidad tiene un impacto económico positivo, aunque requiere mucho control y supervisión de las operaciones y el manejo del recurso humano. Podríamos indicar, además, que a partir del 2014 Toyota Estados Unidos estará en posición de fijarse objetivos más ambiciosos, debido al desarrollo de bases sólidas en talento humano, sistemas calidad, control de riesgos y nivel de satisfacción de los clientes.

5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Toyota ha buscado ser reconocida como una empresa socialmente responsable, por ello, su meta es ofrecer vehículos y soluciones de movilidad cada vez mejores y más seguros, respetando el entorno y enriqueciendo a las comunidades en la que trabaja.

La responsabilidad social empresarial también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un compromiso voluntario que asume la empresa en busca de una sociedad mejor; que integra a la gestión de la empresa el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medioambiente. La RSE implica crear valor aparte de generar beneficios para la comunidad (Franco, 2015).

5.1. Objetivo de la responsabilidad social empresarial

Se tiene el siguiente objetivo:

Tabla 44. Objetivo de la responsabilidad social empresarial

Objetivo	Corto plazo (2011)	Mediano plazo (2012)	Largo plazo (2013)	Indicador
Incrementar el gasto anual en investigación y desarrollo	4,19%	4,19%	4,19%	Gasto en investigación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia, 2015

5.2 Alcance de la responsabilidad social empresarial

El alcance de la responsabilidad social de Toyota involucra las actividades realizadas para fabricar motores y componentes amigables con el medioambiente, que sean más eficientes en el consumo de combustible y con menos emisiones, lo que contribuirá con la sociedad y la comunidad externa.

5.3 Política de responsabilidad social empresarial

Toyota es una empresa preocupada por el cuidado del medioambiente, por lo que es pionera en políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) desarrollando por ello un plan sostenible en el tiempo.

La política de Toyota de responsabilidad social se engloba bajo el principio de "contribución al desarrollo sostenible" que establece los principios fundamentales que guían la forma en que la

compañía lleva a cabo sus actividades para satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés (Katshuhito Ohno, Informe de Sostenibilidad de Toyota 2011-2012).

Los *stakeholders* de Toyota tienen diversos intereses, expectativas y demandas en cuanto a lo que debe proporcionar la empresa a la sociedad y se agrupan como sigue:

Clientes

La supervivencia de Toyota depende mucho de la demanda de sus clientes. El precio y calidad del producto o servicio pierden importancia si no existen clientes dispuestos a comprar. En Toyota, la satisfacción de sus clientes es el pilar de sus operaciones. *Customer First* supone considerar la experiencia total del cliente, desde el momento de la compra, pasando por la experiencia de conducción y de uso, hasta el momento de reciclaje del vehículo. Miden la satisfacción del cliente a través de los concesionarios, esto exige que tengan en cuenta lo que ocurre en cada eslabón de la cadena de valor.

Empleados

Son las personas que laboran en Toyota, representan una pieza fundamental en el desarrollo organizacional; por ello, se les brinda buenas condiciones de trabajo y se les motiva a través de políticas salariales atractivas e instrumentos que les permitan desarrollarse de una manera adecuada en la empresa. Toyota mantiene, a nivel global, una política de empleo estable en línea con su filosofía (Toyota Way), la cual se asienta en un pilar fundamental: respeto por el empleado. Potencia las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para todos y pone mucho énfasis en la formación de sus empleados sobre la base de un buen nivel de horas de capacitación.

Medioambiente

Toyota ha recertificado su sede central en ISO9001/14001, ha implantado nuevos procesos para la gestión de baterías, consiguiendo, además, una reducción de residuos. Tiene como compromiso cumplir con la reducción de emisiones de vehículos vendidos así como la reducción emisiones en la atmósfera.

Proveedores

Son los grupos o personas que abastecen a la organización con los bienes y servicios necesarios para que Toyota pueda realizar su actividad. Con el propósito de mantener una coherencia entre la filosofía de Toyota y la de los proveedores, resulta importante que se incorporen criterios de responsabilidad social. En efecto, Toyota cumpliendo con los principios de la filosofía Toyota

Way trabaja capacitando a sus proveedores sobre tecnología híbrida específica así como cursos de Toyota Way. Busca que el proveedor se comprometa en cumplir con su política de medioambiente. Como parte del sistema de gestión de calidad lleva a cabo una evaluación anual por parte de cada usuario sobre la calidad de servicio de los proveedores.

Toyota exige a sus proveedores unos requisitos medioambientales que se concretan en el cumplimiento de los criterios de la ISO 14001, el reglamento REACH, la eliminación de las sustancias peligrosas, la gestión de un transporte y almacenaje seguro, y el uso de envases reciclables.

Comunidad

Con el propósito de disminuir el impacto causado por las actividades empresariales, Toyota emplea diferentes acciones sociales a favor de la comunidad para ayudarlas a alcanzar una mejor calidad de vida. En ese sentido, Toyota apoya la Hora del Planeta así como otras iniciativas; en paralelo, intenta sensibilizar a sus empleados sobre el consumo de recursos en el hogar, participa en diversos torneos interempresas pro campañas solidarias.

5.4 Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Al fin del periodo 2010, Toyota ha desembolsado el 4,09% sobre las ventas de vehículos, en investigación y desarrollo según información obtenida de Bloomberg. Hemos considerado para el periodo 2011- 2013 un incremento en el gasto por RSE, lo que significa mantener una relación del gasto en investigación y desarrollo respecto de las ventas de vehículos proyectadas en 4,19%.

Tabla 45. Presupuesto incremental de responsabilidad social empresarial

En millones USD	2011	2012	2013
Incrementar el gasto en I&D	123	206	288

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

El mapa estratégico (gráfico 4) contiene las siguientes perspectivas.

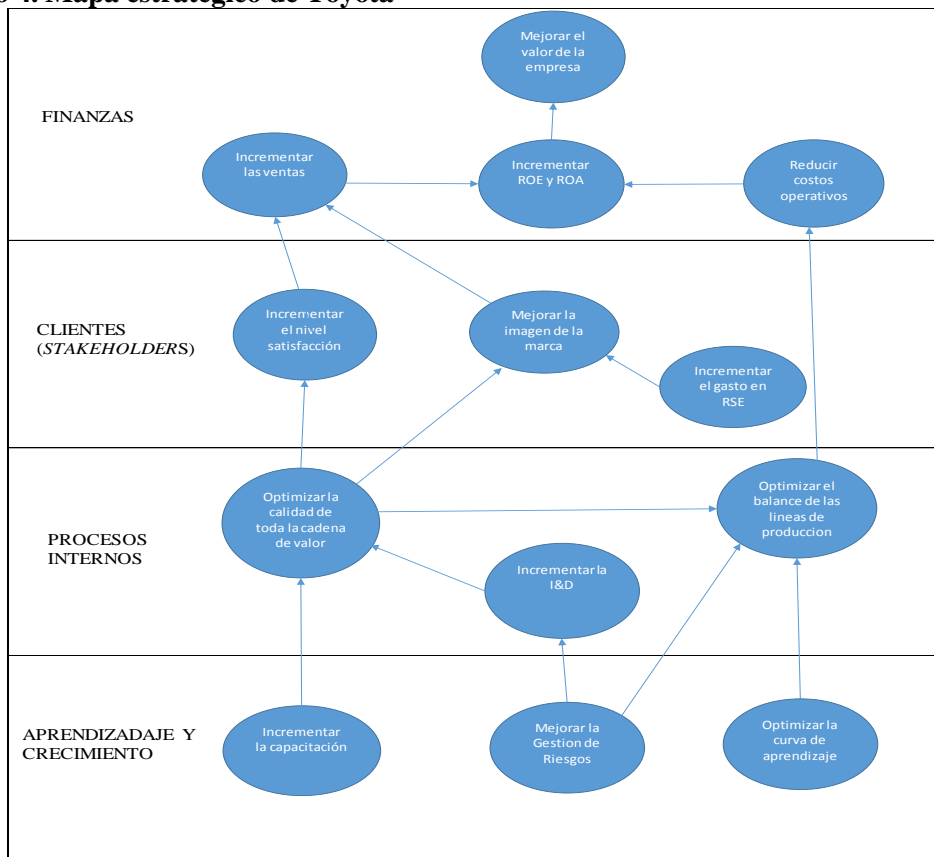
Perspectiva de aprendizaje. Tenemos los objetivos relacionados a la capacitación del recurso humano para que pueda mejorar la calidad de su trabajo, para que aplique la cultura del riesgo en la prevención y para que tome decisiones basadas en su curva de aprendizaje y experiencia.

Perspectiva de procesos internos. Tenemos los objetivos relacionados con la mejora de calidad de la cadena de valor, al incremento de la investigación y desarrollo que posiciona a Toyota como líder en la innovación y la optimización de las líneas de producción para recuperar de manera progresiva los niveles de producción anteriores.

Perspectiva de cliente. Tenemos los objetivos relacionados con la mejora de imagen de la marca, a la satisfacción del cliente y a incrementar la responsabilidad social.

Perspectiva financiera. Tenemos los objetivos de reducción de costos, incremento de ventas, incremento del ROE y ROA y, finalmente, el incremento de valor de la empresa.

Gráfico 4. Mapa estratégico de Toyota



Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base Rohm, Howard (2013)

2. Cuadro de mando integral

En el cuadro de mando integral (tabla 46), para cada objetivo se presenta un indicador de efecto/causa, una meta, una iniciativa estratégica y el área responsable de su seguimiento.

Tabla 46. Cuadro de mando integral Toyota

	Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultado (Indicador de Efecto)	Indicador de Actuación (Indicador de Causa)	Meta	Iniciativa Estratégica	Responsables
Financiero	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar el valor de la empresa Incrementar el ROE y ROA Incrementar las ventas Reducir los costos operativos 	<ol style="list-style-type: none"> EVA Rendimiento del Patrimonio y Rendimiento del Activo Volumen de ventas Costo de ventas 	<ol style="list-style-type: none"> EBITDA ROE y ROA Ventas Margen bruto 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar el valor de la acción previo a la crisis Alcanzar valores del ROA y ROE superiores al 5% De 5% en 2011, 10% en 2012 y 15% en 2013 Incrementar el margen bruto en 1% anualmente respecto al margen bruto del 2010 	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar el valor de Toyota priorizando la calidad y creciendo a una velocidad mas lenta Recuperar la rentabilidad a través de un mejor uso de la capacidad instalada y aumento de ventas Priorizar los esfuerzos en la venta de vehículos híbridos, mantener precios por debajo de la competencia con una política de descuento y financiera acorde con el incremento de las ventas. Aprovechar la curva de experiencia y aprendizaje del personal, así como la economía de escala reactivando la capacidad instalada inoperativa 	Finanzas, Marketing y Operaciones
Clientes/satakeholders	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de satisfacción del cliente Mejorar la imagen de la marca Incrementar el gasto en RSE 	<ol style="list-style-type: none"> Puntaje ASCI Encuesta de imagen (GfK MRI Starch Advertising) Ejecución del presupuesto incrementado para RSE 	<ol style="list-style-type: none"> Puntaje ASCI Encuesta de imagen Ejecución del presupuesto incrementado para RSE 	<ol style="list-style-type: none"> ASCI: de 84-85 a 87-88 Recuperar el sentimiento positivo hacia la marca que se tenía antes de la crisis del 2009, de 65% a 83% Invertir un 0.19% adicional en Investigación y Desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> Optimizar los servicios de apoyo y optimizar el servicio de atención al cliente Implementar mezcla de comunicación que permita recuperar la confianza de los clientes (sentimiento positivo a la marca), resaltando las mejoras alcanzada a través de la optimización de la calidad en la cadena de valor e inversión en I&D Reforzar la RSE de la empresa enfatizando la reducción de emisiones de carbono. 	Recursos Humanos
Procesos Internos	<ol style="list-style-type: none"> Optimizar la calidad en toda la cadena de valor Incrementar la inversión en Investigación y Desarrollo Mejorar el balance de las líneas de producción 	<ol style="list-style-type: none"> Reducir las fallas de los vehículos Mantener el liderazgo en Investigación y Desarrollo Recuperar progresivamente el uso de la capacidad instalada 	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de fallas Monto ejecutado Porcentaje de uso de la capacidad instalada 	<ol style="list-style-type: none"> Reducir la cantidad de fallas en 80% respecto al 2010, de la siguiente manera: 20% el 2011 / 50% el 2012 /80% el 2013 Incrementar un 2.5% el porcentaje de las ventas destinado a I&D con respecto al 2010 Incrementar el uso de la capacidad instalada en 30% 	<ol style="list-style-type: none"> Se han considerado tres pilares por el lado de producción para mejorar la calidad de los productos: i) seleccionar mejores materiales a través de investigación, ii) minimizar los riesgos de fallas, iii) establecer límites más exigentes para el rango de aceptación de los productos Mantener el liderazgo en la innovación Recuperar la producción pasada de manera progresiva con énfasis en la calidad 	Operaciones
Capacidad Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la capacitación Mejorar la gestión de riesgos Optimizar la curva de aprendizaje y experiencia de los trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> Reducir las fallas por errores humanos Reducir las paradas de producción por problemas operativos Mayor productividad de la mano de obra 	<ol style="list-style-type: none"> Número de programas nuevos desarrollados Avance porcentual de la implementación del sistema de gestión de riesgos Número de Unidades Producidas / Tiempo de Producción 	<ol style="list-style-type: none"> Dos programas nuevos por unidad de negocio Implementar el sistema de gestión de riesgos en seis meses en todas las unidades productivas dentro de EEUU Reducir los tiempos de los procesos y aumentar la confiabilidad de la continuidad de las operaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> Contratar personal jubilado experimentado para dar capacitación in situ al personal clave Implementar el sistema de gestión aprobado el año 2009 por la organización ISO: Risk Management ISO 31000 sobre la gestión de riesgos que afecten los objetivos Mayor empoderamiento de los trabajadores locales para la toma de decisiones 	Recursos Humanos y Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre la base Rohm, Howard (2013)

3. Conclusiones

La herramienta del *Balanced Scorecard* abarca el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, con esta herramienta logramos dar seguimiento a la ejecución correcta de nuestro plan estratégico, a través de relaciones causales entre los trece objetivos planteados y agrupados en cuatro perspectivas. Asimismo, podemos tomar decisiones oportunas a cualquier nivel para corregir cualquier desviación que se presente y pueda afectar nuestro plan.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Toyota cambió su orientación de la calidad al volumen, lo que ocasionó problemas en sus vehículos que obligaron a llamados a revisión (recalls).
- La estructura organizacional no estuvo preparada para dicho cambio.
- La respuesta no adecuada a los problemas de calidad afectó la imagen de la marca y ocasionó pérdidas en: participación de mercado, resultados económicos y valor de la empresa.
- Toyota tiene sólidas ventajas competitivas sostenibles como su cultura corporativa, la sólida imagen de su marca y la innovación y mejora continua para recuperar su liderazgo.

Recomendaciones

- Realizar aseguramiento de calidad en toda la cadena de valor tanto de materiales, procesos, productos y servicios, con la finalidad de reducir las fallas.
- Optimizar la capacitación de personal, interiorizar la cultura corporativa y difundir empoderamiento.
- Mejorar el sistema de gestión de riesgos aplicando la ISO3100.
- Recuperar progresivamente los niveles de producción antes de la crisis.
- Incentivar la innovación de vehículos ecoamigables y la conversión de vehículos convencionales a híbridos.
- Desarrollar una campaña de relaciones públicas y *publicity* para recuperar su imagen dañada y, conforme se vayan logrando las mejoras de calidad, se iniciará una campaña de comunicación de marketing concentrada en recuperar el sentimiento positivo hacia la marca, al inicio, y concentrada en el incremento moderado de las ventas, posteriormente.

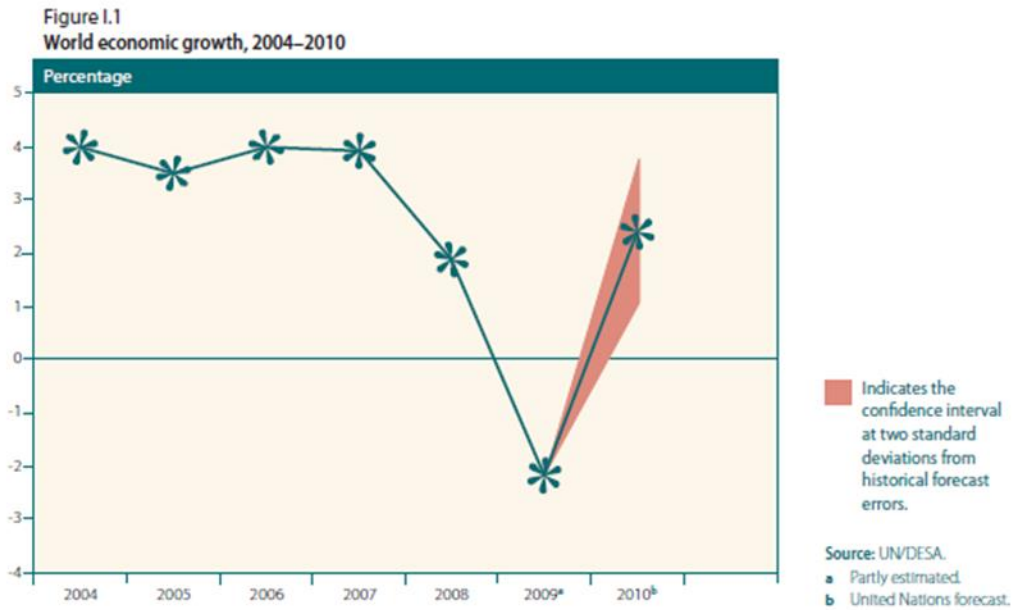
Bibliografía

- American Customer Satisfaction Index (2015). *Benchmarks By Industry. Automobiles and Light Vehicles*. Fecha de consulta: agosto 2015. Disponible en: <http://www.theacsi.org/index.php?option=comcontent&view=article&id=147&catid=&Itemid=212&i=Automobiles+and+Light+Vehicles>
- Bloomberg Industry Market Leaders (2015). *What companies are the market leaders within each industry?* [En línea]. New York: Bloomberg LP Limited Partnership. Fecha de consulta: agosto 2015. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/visual-data/industries/detail/automobile-oem>
- Chapman, Stephen N. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson.
- Chase, Richard B. (2009). *Administración de Operaciones*. (12.a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (9.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cole Robert E. (2011). *What really happened to Toyota?* USA: MIT Sloan Management Review.
- Consumers Report (2012). *Consumers See Fewer Differences among Car Brands*. [En línea]. New York: Consumer Report. Fecha de consulta: agosto 2015. Disponible en: <http://www.consumerreports.org/cro/2012/01/consumers-see-fewer-differences-among-car-brands/index.htm>
- David, Fred. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). México: Pearson
- Flippo, Edwin B (1970). *Principios de administración de personal*. Sao Paulo: Atlas.
- Franco, Pedro (2015). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. (3.ª ed.). Lima: Universidad del Pacifico.
- Good Car Bad Car. *Sales By Segment*. [En línea]. USA: Good Car Bad Car. Fecha de consulta: julio 2015. Disponible en: <http://www.goodcarbadcar.net/p/sales-by-segment.html>
- Kotler, Philip (2012). *Dirección de marketing*. (14.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Plache, Lacey (2011). *Auto Sales Forecat 2011*. California: Edmunds Auto Observer.
- Raufflet, Emmanuel (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson Educación.
- Rohm, Howard (2013). *The Institute Way*. USA: The Institute Press.
- Scott, Snell y Bohlander, George (2012). *Administración de recursos humanos*. (16.^a ed.). México: CENAGE Learning.
- The World Bank (2105). *World Development Indicators*. Fecha de consulta: septiembre 2015. Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LEND>
- Thompson, Arthur, Peteraf, Margareth y Gamble, John (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. New York: McGrawHill
- Toyota Motor Corporation (2010). *Annual Report*. Nagoya, Japón: Toyota Motor Corporation
- Toyota Motor Corporation (2011). *Annual Report*. Nagoya, Japón: Toyota Motor Corporation
- Toyota Motor North America Inc. (2010). *North America Environmental Report*. [En línea]. New York: Toyota Motor North America, Inc. Fecha de consulta; julio de 2015. Disponible en: www.toyota.com/about/environmentreport2010/01_enviro_vision.html#one
- Toyota Motor North America Inc. (2010). *Toyota Reports December and 2010 Sales*. [En línea]. USA: Toyota–USA Newsroom. Fecha de consulta: julio 2015. Disponible en: http://corporatenews.pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=2832
- Toyota Motor North America, Inc. (2010). *2010 Toyota Enviromental Report*. [En línea]. New York: Toyota Motor North America, Inc. Fecha de consulta: agosto 2015. Disponible en: http://www.toyota.com/about/environmentreport2010/01_enviro_vision.html#one
- Tovar, José (2013). *Finanzas y presupuestos: interpretación y elaboración*. (3.^a ed.). España: CEF.

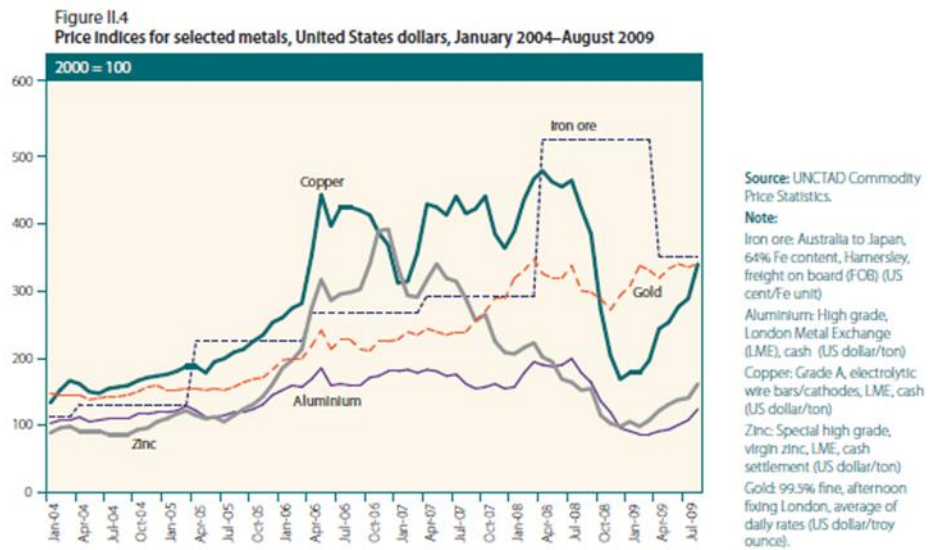
Anexos

Anexo 1. Crecimiento de la economía mundial



Fuente: United Nations

Anexo 2. Índice de precios para metales seleccionados



Fuente: United Nations

Anexo 3. Yen vs. USD

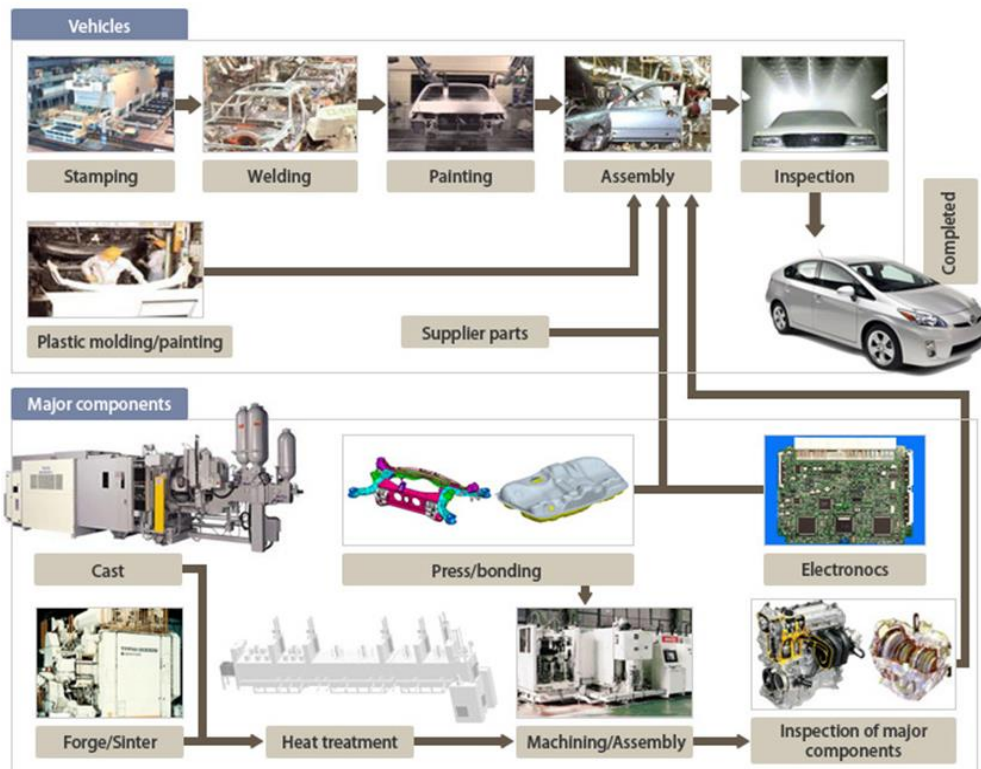
JPY por 1 USD

28 Sep 2005 00:00 UTC - 25 Sep 2015 18:44 UTC
 USD/JPY close:120.65816 low:75.75707 high:125.63331



Fuente: XE

Anexo 4. Esquema del sistema *Just in Time*



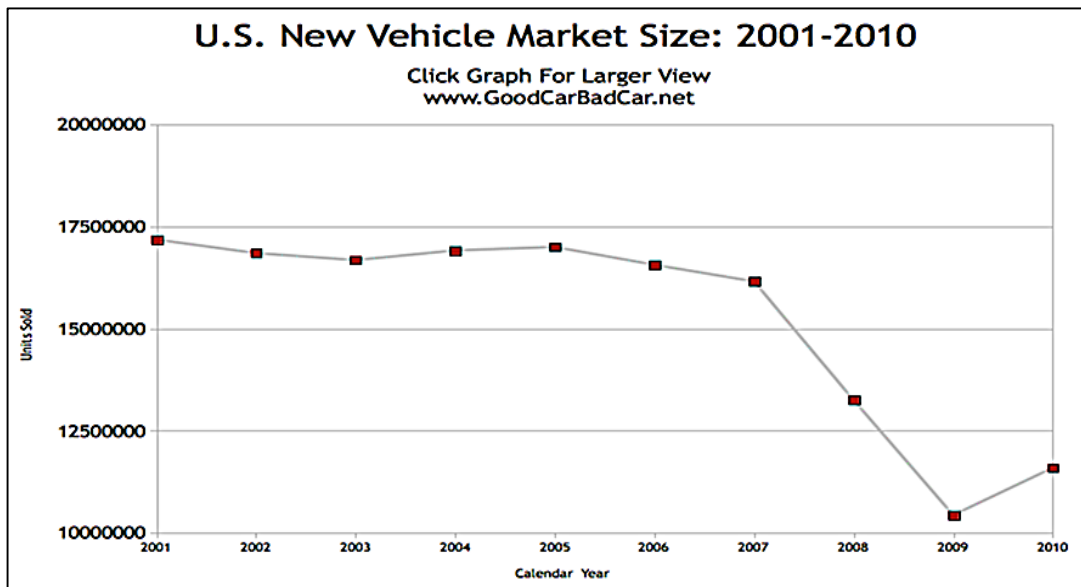
Fuente: Reportes anuales de Toyota

Anexo 5. Matriz BCG

Modelo	Ingresos USD	Ingresos %	Utilidades	% Utilidades	Participación relativa	Tasa de crecimiento
Lujo	1.077.882.353	0,2	107.788.235,3	0,2	0,09	0,06
Sedan/Suvs	3.503.117.647	0,65	350.311.764,7	0,65	0,142	0,04
Híbrido	808.411.764,7	0,15	80.841.176,47	0,15	0,64	0,08
Total	5.389.411.765	100	538.941.176,5	100		

Fuente: Elaboración propia en base a GoodCarBadCar, 2015

Anexo 6. Venta de vehículos en EE.UU.



Fuente: Automotive News Data Center

Anexo 7. Clases sociales

Clase	Ingresos anuales USD	Nivel educativo
Clase alta Gerentes y políticos	200.000	Posgrado
Clase media alta Profesionales	100.000 / 72.500	Graduado
Clase media baja Profesionales y empleados	50.000 / 32.000	Bachiller
Clase trabajadora Obreros	25.000 / 15.000	Estudios universitarios
Clase baja Tiempo parcial y desempleados	7.000	Secundaria

Fuente: Thompson & Hickey Society in Focus 2005

Anexo 8. Atributos de las marcas automotrices

SAFETY	
Brand	2011 (%)
Volvo	70
Ford	20
Honda	17
Subaru	17
Mercedes-Benz	14

ENVIROMENTAL FRIENDLY/GREEN	
Brand	2011 (%)
Toyota	46
Ford	18
Honda	17
Chevrolet	12
Subaru	9

QUALITY	
Brand	2011 (%)
Honda	25
Ford	23
Toyota	19
Chevrolet	16
Mercedes-Benz	15

DESIGN/STYLE	
Brand	2011 (%)
BMW	22
Porsche	20
Cadillac	20
Mercedes-Benz	18
Lexus	17

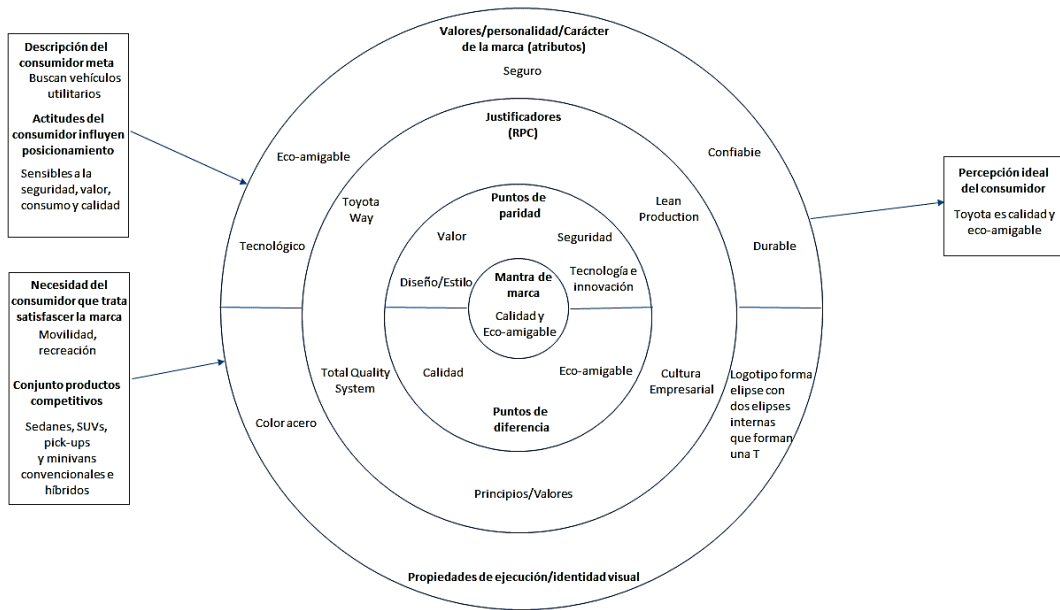
VALUE	
Brand	2011 (%)
Ford	25
Honda	24
Toyota	23
Hyundai	17
Chevrolet	15

TECHNOLOGY/INNOVATION	
Brand	2011 (%)
Toyota	22
Mercedes-Benz	22
Ford	21
Lexus	18
BMW	17

PERFORMANCE	
Brand	2011 (%)
BMW	27
Porsche	21
Ford	19
Chevrolet	19
Audi	17

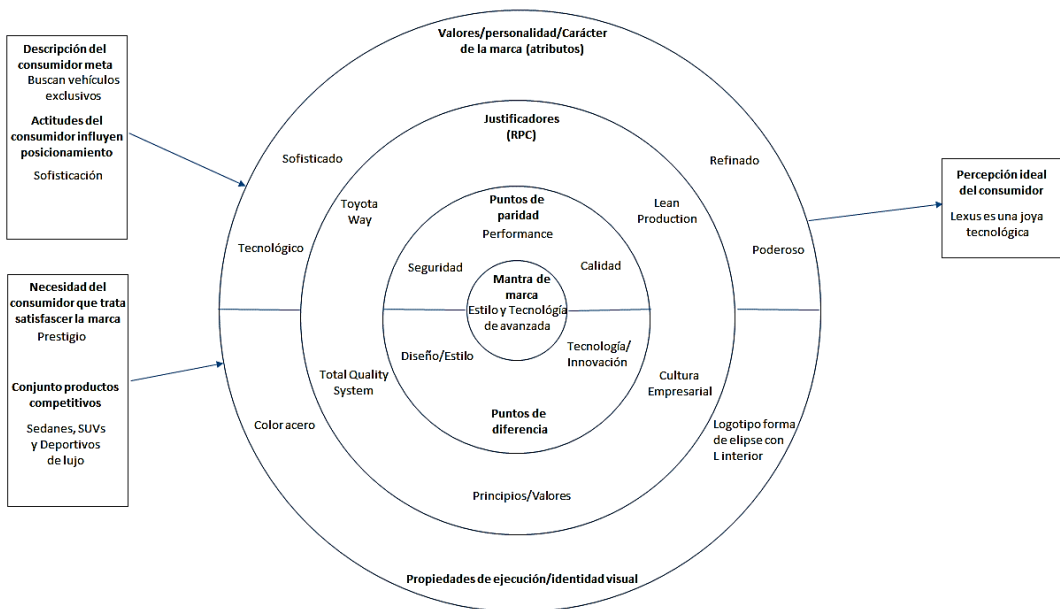
Fuente: Elaboración propia (2015). En base a Consumers Reports

Anexo 9. Mantra de la marca Toyota



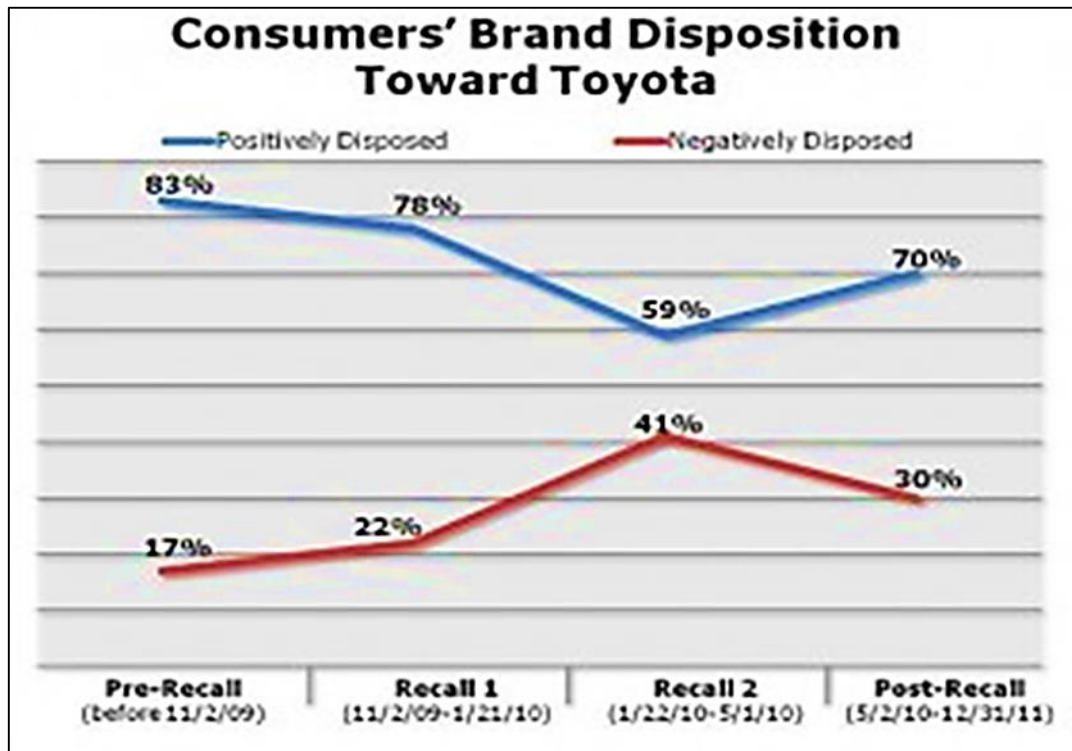
Fuente: Elaboración propia 2015, en base a Kotler

Anexo 10. Mantra de la marca Lexus



Fuente: Elaboración propia 2015, en base a Kotler

Anexo 11. Sentimientos positivos y negativos hacia la marca Toyota



Fuente: GfK MRI Starch Advertising Research

Anexo 12. Benchmark by Automobile and Light Vehicles

	Baseline	95	96	97	98	99	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercedes-Benz (Daimler)	85	86	87	87	86	86	87	86	83	83	80	80	82	83	82	86	86
Subaru	80	79	83	79	83	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM
Lexus (Toyota)	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	86	87	87	89	85
Volkswagen	74	76	76	79	78	82	83	81	82	76	80	78	78	80	81	86	81
Buick (GM)	83	84	84	83	84	86	86	86	86	84	83	84	86	86	85	88	88
Toyota (Toyota)	86	84	84	84	85	83	82	83	83	85	84	87	87	84	86	86	84
Honda	85	86	83	82	81	83	82	83	82	82	85	86	86	84	86	88	84
Kia	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	77	78	80	81	80
GMC (GM)	NM	NM	NM	80	78	81	81	79	81	83	80	81	82	82	83	82	84
Automobiles and Light Vehicles	79	80	79	79	79	78	80	80	80	80	79	80	81	82	82	84	82
Chevrolet (GM)	77	79	79	78	79	76	80	78	78	79	77	78	81	82	79	83	80
Ford (Ford)	75	79	78	77	77	77	77	78	78	80	76	75	77	80	80	83	82
All Others	NM	81	79	73	74	76	75	79	77	75	78	76	78	80	82	80	78
Nissan	83	82	80	79	77	79	78	80	80	79	81	78	82	80	82	78	82
Chrysler (Chrysler)	81	82	80	80	80	79	80	78	80	82	80	80	80	79	80	84	80
Hyundai	68	68	69	68	72	68	76	81	78	81	81	84	84	83	83	85	82
BMW	82	81	81	80	86	86	84	86	86	85	84	86	85	86	87	87	86
Mazda	78	77	75	74	77	76	78	78	81	82	78	80	79	78	80	81	80
Cadillac (GM)	83	84	88	84	88	85	86	88	86	87	83	86	84	86	85	89	86
Audi	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM
Jeep (Chrysler)	78	77	76	74	77	77	75	76	79	77	78	77	75	76	79	77	
Dodge (Chrysler)	80	77	77	77	78	75	81	77	78	78	75	78	78	80	78	81	78
Acura (Honda)	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM
Saturn (GM)	84	83	81	82	85	80	82	80	81	81	81	81	80	81	85	84	NM
Lincoln (Ford)	79	84	80	81	83	82	85	82	84	81	86	83	83	86	83	88	89
Volvo (Ford)	82	84	84	84	81	80	82	81	82	81	80	81	NM	NM	NM	NM	NM
Oldsmobile (GM)	83	84	82	82	82	81	80	81	82	80	80	†					
Pontiac (GM)	76	79	78	78	76	78	78	78	78	76	79	80	79	80	80	81	†

Legend

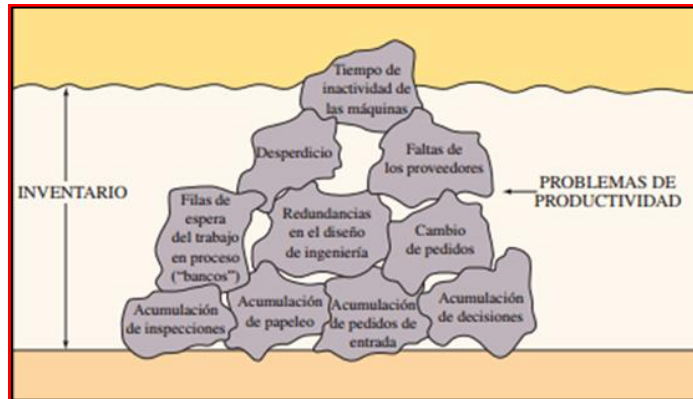
NA	Not available
#	Company merger
†	Company defunct
NM	Not measured
^	Industry aggregated

ACSI releases industry results throughout the year and updates the national index quarterly. Baseline measurements are from the summer of 1994.

The "All Others" score for an industry represents the remainder of the total industry market share, less the market shares of the ACSI-measured companies. It is an aggregate of a representative number of customer interviews from each of potentially hundreds of smaller companies within the industry. Individual company scores within the "All Others" category cannot be derived without additional data collection (see "ACSI Products and Services," or to generate your own ACSI score using the ACSI methodology, see "ACSI MonitorSM").

Fuente: Elaboración propia (2015). Basado en ACSI

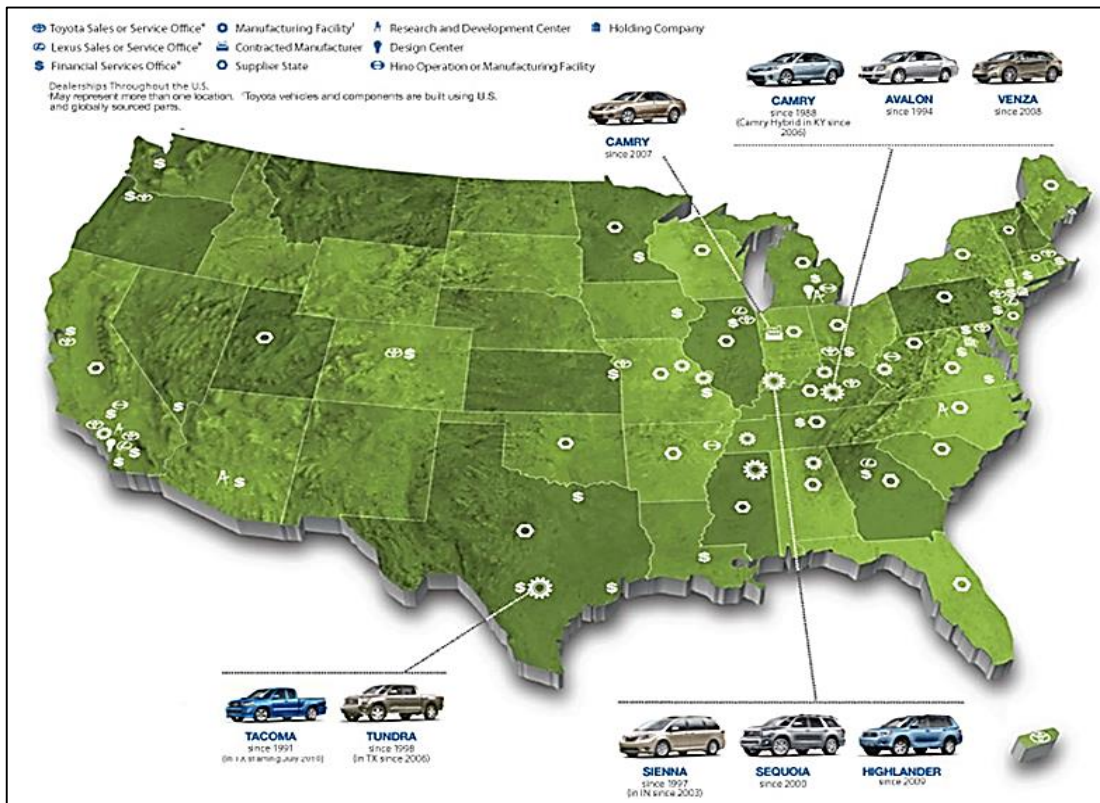
Anexo 13. Problemas de productividad



Fuente: Richard B. Chase. Administración de Operaciones. Edición XII. Mc Graw Hill, México 2009

Anexo 14. Toyota Operations in the United Sates

- Nueve plantas manufactureras.
- Una planta manufacturera tercerizada.
- Veinticinco proveedores estatales.
- Tres centros de desarrollo e investigación.
- Dos centros de diseño.
- Total de unidades de negocio relacionadas con la producción: 40.



Fuente: Inver Grove Toyota. <http://www.invergrovetoyota.com/toyota-north-american-operations.htm>

Anexo 15. Estado de situación financiera en EE.UU. de Toyota Motor Corp.

Toyota Motor Corp (7203 JP)							
Estado de Situación Financiera - EEUU							
In Millions of USD 12 Months Ending	FY 2008 03/31/2008	%	FY 2009 03/31/2009	%	FY 2010 03/31/2010	%	FY 2011 03/31/2011
Porcentaje EEUU vs Norteamérica		23.23%		20.46%		20.29%	
Activos							
Activo Corriente							
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3,775.32	5.00%	5,027.40	8.40%	4,020.01	6.10%	4,903.81
Inversiones de Corto Plazo	1,585.63	2.10%	1,137.15	1.90%	4,744.93	7.20%	3,362.62
Cuentas por Cobrar	14,723.75	19.50%	10,892.69	18.20%	13,246.28	20.10%	13,100.19
Inventarios	4,228.36	5.60%	2,992.50	5.00%	3,097.39	4.70%	3,082.40
Otros Activos Corrientes	3,775.32	5.00%	3,231.90	5.40%	3,295.09	5.00%	3,362.62
Total Activo Corriente	28,088.37	37.20%	23,281.63	38.90%	28,403.71	43.10%	27,811.64
Activo No Corriente							
Inversiones	21,896.85	29.00%	15,920.09	26.60%	17,134.48	26.00%	21,436.68
Activo Fijo	40,471.42	53.60%	35,431.17	59.20%	37,102.75	56.30%	39,020.36
Depreciación Acumulada	-22,274.38	-29.50%	-20,169.43	-33.70%	-22,538.44	-34.20%	-24,238.86
Otros Activos No Corrientes	7,324.12	9.70%	5,386.50	9.00%	5,799.36	8.80%	6,024.69
Total Activo No Corriente	47,418.01	62.80%	36,568.32	61.10%	37,498.16	56.90%	42,242.87
Total Activos	75,506.38	100.00%	59,849.95	100.00%	65,901.87	100.00%	70,054.51
Pasivos y Patrimonio							
Pasivo Corriente							
Cuentas por Pagar	5,134.43	6.80%	2,693.25	4.50%	4,217.72	6.40%	3,502.73
Préstamos de Corto Plazo	14,497.23	19.20%	15,261.74	25.50%	17,332.19	26.30%	14,010.90
Otros Pasivos de Corto Plazo	8,154.69	10.80%	3,830.40	6.40%	1,647.55	2.50%	7,846.10
Total Pasivo Corriente	27,786.35	36.80%	21,785.38	36.40%	23,197.46	35.20%	25,359.73
Pasivo No Corriente							
Préstamos Largo Plazo	13,893.18	18.40%	12,987.44	21.70%	15,223.33	23.10%	15,131.77
Otros Pasivos Largo Plazo	4,681.40	6.20%	3,231.90	5.40%	3,756.41	5.70%	3,923.05
Total de Pasivo de Largo Plazo	18,574.57	24.60%	16,219.34	27.10%	18,979.74	28.80%	19,054.83
Total Pasivos	46,360.92	61.40%	38,004.72	63.50%	42,177.19	64.00%	44,414.56
Patrimonio							
Capital	2,114.18	2.80%	1,855.35	3.10%	1,977.06	3.00%	2,101.64
Interés minoritario	1,510.13	2.00%	1,137.15	1.90%	1,252.13	1.90%	1,401.09
Resultados acumulados	25,521.16	33.80%	18,852.73	31.50%	20,495.48	31.10%	22,137.23
Total Patrimonio	29,145.47	38.60%	21,845.23	36.50%	23,724.67	36.00%	25,639.95
Total Pasivo y Patrimonio	75,506.38	100.00%	59,849.95	100.00%	65,901.87	100.00%	70,054.51

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre Bloomberg

Anexo 16. Margen operativo de vehículos en EE.UU. de Toyota Motor Corp.

Estado de Resultados Consolidados - Vehículos EEUU							
In Millions of USD 12 Months Ending	FY 2008 03/31/2008	%	FY 2009 03/31/2009	%	FY 2010 03/31/2010	%	FY 2011 03/31/2011
Ventas	49,280.31	100.00%	37,930.49	100.00%	37,596.29	100.00%	39,437.29
Costo de Ventas	-40,340.83	-81.86%	-34,098.99	-89.90%	-33,098.51	-88.04%	-34,499.01
Margen Bruto	8,939.48	18.14%	3,831.50	10.10%	4,497.78	11.96%	4,938.28
Gastos Operativos, netos	-604.30	-1.23%	-774.53	-2.04%	-1,000.27	-2.66%	-1,266.13
Gastos I & D	-1,762.27	-3.58%	-1,670.72	-4.40%	-1,457.58	-3.88%	-1,611.70
Depreciación y Amortización	-2,142.82	-4.35%	-2,193.67	-5.78%	-2,228.86	-5.93%	-1,864.72
Margen Operativo	4,430.09	8.99%	-807.41	-2.13%	-188.93	-0.50%	195.73

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre Bloomberg

Anexo 17. Cálculo teórico del VAN para Toyota Motor Corp. en EE.UU.

Toyota Motor Corp (7203 JP) - Análisis Incremental				
In Millions of USD 12 Months Ending	FY 2010 Año Base	FY 2011 Año 1	FY 2012 Año 2	FY 2013 Año 3
Ventas	39,437	41,409	43,381	45,353
Incremental		1,972	3,944	5,916
Costo Ventas	34,499	35,810	37,081	38,313
Incremental		1,311	2,582	3,814
Gastos Operativos, neto	4,743	5,300	5,425	5,552
Incremental		558	683	810
Financieros e impuestos neto	62	98	299	513
Incremental		36	237	451
Análisis del margen		67.37	441.73	840.44
VAN	\$1,057.75			

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 18. Estado de resultados consolidados de Toyota Motor Corp. – Japón

Toyota Motor Corp (7203 JP)							
In Millions of USD	FY 2008		FY 2009		FY 2010		FY 2011
12 Months Ending	03/31/2008	%	03/31/2009	%	03/31/2010	%	03/31/2011
Ventas	230,822.05	100.00%	205,127.48	100.00%	204,344.52	100.00%	222,248.65
Costo de Ventas	-188,950.77	-81.86%	-184,406.77	-89.90%	-179,898.02	-88.04%	-194,419.00
Margen Bruto	41,871.28	18.14%	20,720.71	10.10%	24,446.50	11.96%	27,829.65
Gastos Operativos, netos	-8,844.86	-3.83%	-10,387.59	-5.06%	-7,602.85	-3.72%	-8,594.63
Depreciación y Amortización	-13,092.31	-5.67%	-14,939.45	-7.28%	-15,253.01	-7.46%	-13,755.60
Margen Operativo	19,934.11	8.64%	-4,606.33	-2.25%	1,590.64	0.78%	5,479.42
Financieros, impuestos neto	-4,850.97	-2.10%	240.54	0.12%	667.88	0.33%	-703.20
Resultado Neto	15,083.14	6.53%	-4,365.79	-2.13%	2,258.52	1.11%	4,776.22

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre Bloomberg

Anexo 19. Ingresos consolidados por segmentos de Toyota Motor Corp. - Japón

Toyota Motor Corp (7203 JP)				
In Millions of USD except Per Share	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011
12 Months Ending	03/31/2008	03/31/2009	03/31/2010	03/31/2011
Automotive				
Revenue	212,129.35	185,353.00	185,327.29	202,696.73
Operating Income	19,069.53	-3,945.52	-931.31	1,005.99
Assets	136,120.82	117,929.70	132,271.02	136,925.73
Depreciation and Amortization	9,223.85	10,719.69	10,986.97	9,584.15
Capital Expenditures	-13,578.63	-13,424.71	-6,644.53	-8,095.66
Number of Employees	277,443	280,585	280,057	278,041
R&D Expenses	7,585.77	8,164.20	7,184.98	8,283.70
Intersegment Revenue	--	--	109.12	170.45
Revenue Including Intersegment Revenue	--	--	--	--
Financial Services				
Revenue	12,895.59	13,547.39	13,222.34	13,727.46
Operating Income	759.43	-718.88	2,662.56	4,192.30
Assets	139,619.19	137,208.48	142,069.27	161,359.34
Depreciation and Amortization	3,597.42	3,896.17	3,761.26	3,871.51
Capital Expenditures	-10,095.72	-8,832.44	-8,346.99	-11,599.74
Number of Employees	8,138	8,420	8,107	8,259
Intersegment Revenue	--	--	206.63	222.76
Revenue Including Intersegment Revenue	--	--	--	--
Other				
Revenue	5,797.11	6,227.08	5,794.90	5,824.46
Operating Income	290.45	99.05	-95.54	412.37
Assets	12,753.45	11,388.02	11,982.40	13,844.26
Depreciation and Amortization	271.03	323.58	504.79	299.94
Capital Expenditures	-495.54	-353.05	-234.54	-246.40
Number of Employees	25,548	26,714	27,404	26,848
R&D Expenses	833.30	869.14	636.27	262.14
Intersegment Revenue	--	--	4,423.04	5,552.04
Revenue Including Intersegment Revenue	--	--	--	--
Adjustments				
Operating Income	-185.30	-40.98	-45.08	-131.24
Assets	36,544.79	25,995.56	38,477.04	47,863.02
Capital Expenditures	-62.95	-619.72	-275.31	152.86
Corporate				
Number of Employees	4,992	5,089	5,022	4,568

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre Bloomberg

Anexo 20. Información complementaria de Toyota Motor Corp. - Japón

Toyota Motor Corp (7203 JP)				
In Millions of USD except Per Share	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011
12 Months Ending	03/31/2008	03/31/2009	03/31/2010	03/31/2011
Vehicles Sold				
Local	2,188,389.00	1,944,823.00	2,162,418.00	1,913,117.00
North America	2,958,314.00	2,212,254.00	2,097,374.00	2,031,249.00
Europe	1,283,793.00	1,061,954.00	858,390.00	795,534.00
Asia Pacific	956,509.00	904,892.00	979,651.00	1,255,016.00
Latin America				
Africa/Middle East				
Worldwide	8,913,939.00	7,567,356.00	7,237,162.00	7,308,039.00
Vehicles Produced				
Local	5,160,293.00	4,254,984.00	3,956,996.00	3,721,351.00
North America	1,267,639.00	919,125.00	1,041,833.00	1,338,294.00
Europe	710,895.00	481,512.00	432,626.00	371,528.00
Asia Pacific	961,207.00	946,806.00	1,021,019.00	1,343,719.00
Latin America				
Africa/Middle East				
Worldwide	8,547,200.00	7,051,032.00	6,809,440.00	7,169,721.00
Financial Statistics				
Inv-finished goods	12,132.68	8,816.61	9,471.37	8,635.42
# OF EMPLOYEES	316,121	320,808	320,590	317,716
Employee Yr change %	5.59%	1.48%	-0.07%	-0.90%
Net Inc/1000 Emp	47.71	-13.61	7.04	15.03
Revenue Per Employee	730,169.93	639,408.86	637,401.45	699,519.84
Assets/1000 Emp	1,028.21	911.83	1,013.13	1,133.06
R & D expenditures	8,419.08	9,033.34	7,821.25	8,545.84
R & D Expenditure to Net Sales	3.65	4.40	3.83	3.85
Capital Expenditures	-12,999.55	-13,634.64	-6,518.59	-7,363.86
Inventory Growth To Sales Growth	0.12	0.92	0.33	-36.85
Inv. turnover	11.86	11.24	11.58	12.19
T12 Inv turn-days	30.87	32.48	31.52	20.95
Market Share				

Fuente: Elaboración propia, 2015, sobre Bloomberg

Anexo 21. Cálculo de WACC

Cálculo del WACC para el año base 2010:		
Recursos con costo financiero	USD	Costo
Pasivos financieros	29,142.68	3.25%
Patrimonio	25,639.95	12.23%
Total	54,782.63	
Ponderación		
Recursos con costo financiero	Ponderación	Costo neto
Pasivos financieros	0.53	2.11%
Patrimonio	0.47	12.23%
Total ponderación	1.00	
WACC		
Recursos con costo financiero		%
Pasivos financieros	0.0112	1.12%
Patrimonio	0.0572	5.72%
Total WACC	0.2400	6.85%
Fuente: Elaboración propia 2015		
Cálculo del WACC para el año 2011:		
Recursos con costo financiero	USD	Costo
Pasivos financieros	29,241.40	3.25%
Patrimonio	25,816.87	12.23%
Total	55,058.27	
Ponderación		
Recursos con costo financiero	Ponderación	Costo neto
Pasivos financieros	0.53	2.11%
Patrimonio	0.47	12.23%
Total ponderación	1.00	
WACC		
Recursos con costo financiero		%
Pasivos financieros	0.0112	1.12%
Patrimonio	0.0573	5.73%
Total WACC	0.2400	6.86%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Cálculo del WACC para el año 2012:		
Recursos con costo financiero	USD	Costo
Pasivos financieros	29,564.63	3.25%
Patrimonio	26,323.23	12.23%
Total	55,887.85	
Ponderación		
Recursos con costo financiero	Pónderación	Costo neto
Pasivos financieros	0.53	2.11%
Patrimonio	0.47	12.23%
Total ponderación	1.00	
WACC		
Recursos con costo financiero		%
Pasivos financieros	0.0112	1.12%
Patrimonio	0.0576	5.76%
Total WACC	0.2400	6.88%
Fuente: Elaboración propia 2015		

Cálculo del WACC para el año 2013:		
Recursos con costo financiero	USD	Costo
Pasivos financieros	30,059.17	3.25%
Patrimonio	27,180.45	12.23%
Total	57,239.62	
Ponderación		
Recursos con costo financiero	Pónderación	Costo neto
Pasivos financieros	0.53	2.11%
Patrimonio	0.47	12.23%
Total ponderación	1.00	
WACC		
Recursos con costo financiero		%
Pasivos financieros	0.0111	1.11%
Patrimonio	0.0581	5.81%
Total WACC	0.2400	6.92%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Alfonso Jaime Gayoso

Licenciado en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú, magíster en Dirección Financiera y Control (MDFC) por el Instituto de Empresa de España. Egresado de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Tiene 25 años de experiencia en gestión administrativa y financiera, principalmente en empresas del sector minero, como Southern Copper, Glencore, Minsur, Xstrata y Marsa. Expositor en congresos y convenciones de minería. Actualmente, docente universitario y consultor de negocios.

Luis Felipe Noriega Ruiz

Contador público por la Universidad de Lima, Pade en Finanzas por ESAN y máster en Dirección de Empresas Inmobiliarias (MDI) por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Egresado de la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Actualmente, gerente de contabilidad y tributación responsable de la gestión contable y tributaria del grupo JJC que involucra empresas y consorcios constructores así como empresas inmobiliarias, liderando un equipo de 25 profesionales. Tiene más de 30 años de experiencia en el sector construcción e inmobiliario. Forma parte del Comité Tributario de CAPECO y miembro del Comité Consultivo de Contabilidad de la UPC.

Carlos Yamashita Shimokawa

Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. Egresado de la Maestría en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Experto en Formación de Consorcios de Exportación por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Tiene más de 25 años de *expertise* en negocios internacionales en diversos sectores industriales con diferentes países. En la actualidad, gerente general de Okura Intex Co., Ltd. – Perú; responsable de los negocios internacionales con el Perú y director de Información Técnica.