



## **“PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013 TOYOTA EN USA”**

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

**Presentado por**

**Srta. Ana Cecilia Justo Coloma  
Sr. Jorge Augusto Alvarado Barrantes  
Sr. Francisco Juan José Boza Dibos**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores**

**2015**

A mis padres, con amor.

Ana Cecilia

A mi esposa Flor, el amor de mi vida. A mis hijas  
Karina y Giannina, por su apoyo permanente, y a  
mi nieto Ignacio, uno de los motores de mi vida.

Jorge

Agradecimiento a mi esposa y compañera de vida  
Jessica, a mis hijos Macarena, Carlos, Almudena y  
mi familia, los cuales siempre me apoyan, me  
toleran, me quieren y dan sentido a mi vida.

Pancho

A Dios, nuestro creador, por su eterna protección.

A nuestros profesores y en especial a nuestro  
asesor Alejandro Flores por su orientación, apoyo  
y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

Toyota en USA es una empresa automotriz que desde 1957 se dedica a la fabricación, ensamblaje y venta de automóviles. Perteneció al conglomerado multinacional japonés Toyota, líder en la industria automotriz mundial con 7,2 millones de unidades fabricadas en el 2009 y una cuota de mercado global del 12%.

Toyota en USA es la empresa automotriz más exitosa y respetada en ese país norteamericano. Su misión es entregar productos y servicios automotrices a sus clientes, favoreciendo a las comunidades, socios y al medio ambiente. Se sustenta en cuatro valores corporativos: cliente primero, respeto por las personas, enfoque internacional y mejora e innovación continua.

A lo largo de los últimos años Toyota en USA ha venido afianzando su posición de liderazgo en la industria, gracias a su reconocimiento de marca, su liderazgo en costos y un excelente sistema de producción.

Sin embargo, en los últimos años se ha enfrentado a un debilitamiento progresivo de la calidad de sus automóviles fabricados en USA como consecuencia de un rápido crecimiento, mayor dependencia de los proveedores de autopartes, incremento de la demanda de automóviles con mayor tecnología y falta de alineamiento del talento humano con la cultura definida desde la casa matriz.

Ante la situación expuesta, en el presente trabajo se realiza un análisis estratégico para Toyota en USA, abarcando los siguientes aspectos:

- Los antecedentes de la compañía, la descripción del negocio, el alcance geográfico, la visión, la misión y los valores corporativos.
- La evaluación externa del macroentorno, el nivel de atracción y el ciclo de vida de la industria, así como el perfil competitivo.
- La descripción y el análisis de la cadena de valor, los recursos y capacidades y la posición financiera.

La principal conclusión obtenida en este sentido es la gran capacidad de Toyota en USA de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno, gracias a su sólida posición financiera y su liderazgo en el mercado. A partir de ello, se establecen los objetivos para Toyota en USA en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Seguidamente se elabora una serie de herramientas de generación de estrategias, tales como la Matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz interna-externa y la Matriz de la gran estrategia. Asimismo se elabora la matriz de alineamiento estratégico que nos permite seleccionar las estrategias competitivas y de negocios que serán implementadas.

Finalmente, se definen la estrategia competitiva y la de negocio como se indica a continuación:

### **Estrategia competitiva**

Toyota en USA tiene como estrategia genérica el liderazgo en costos del tipo 1, estrategia de bajo costo, ofreciendo vehículos a un amplio rango de clientes a un precio competitivo, en un mercado grande como el norteamericano.

### **Estrategia de negocio**

Se ha definido emplear la estrategia de desarrollo de producto para mejorar la calidad y la seguridad de nuestros vehículos, lo que conllevará al incremento de las ventas en los próximos años.

Estas estrategias propuestas implican la generación de los planes funcionales de *marketing*, responsabilidad social empresarial, recursos humanos y operaciones. Finalmente, se demuestra que la implementación de las estrategias propuestas genera valor para Toyota en USA, al obtenerse resultados positivos luego de la evaluación financiera y las proyecciones de crecimiento y rentabilidad.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Identificación del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Consideraciones generales .....	3
2. Descripción del perfil estratégico de la empresa.....	5
2.1 Descripción de la empresa .....	5
2.2 Perfil estratégico .....	5
3. Definición del problema .....	6
3.1 Problema principal .....	6
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas.....	7
1.1 Factores políticos .....	7
1.2 Factores económicos .....	7
1.3 Factores socioculturales y demográficos .....	8
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.5 Factores ecológicos .....	10
1.6 Factores legales .....	10
1.7 Conclusiones del análisis del entorno general (PESTEL).....	10
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	11
3. Análisis de la industria.....	12
3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	13
3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	13
3.3 Poder de negociación de los clientes.....	14
3.4 Amenaza de productos sustitutos .....	14
3.5 Rivalidad entre competidores actuales.....	15
3.6 Regulación gubernamental.....	15
3.7 Conclusiones del análisis de la industria.....	16

4. Matriz del perfil competitivo .....	16
5. Conclusiones del análisis externo .....	18
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>20</b>
1. Cadena de valor de Toyota en USA.....	20
2. Matriz de la cadena de valor .....	20
3. Análisis de la cadena de valor.....	20
3.1 Conclusiones de la evaluación de la cadena de valor.....	22
4. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO.....	22
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	23
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
7. Conclusiones del análisis interno.....	24
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>25</b>
1. Propuesta de misión y visión .....	25
1.1 Visión.....	25
1.2 Misión.....	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos .....	26
3.1 Objetivos de rentabilidad .....	26
3.2 Objetivos de crecimiento.....	26
3.3 Objetivos de supervivencia .....	26
4. Conclusiones de la formulación de objetivos .....	26
<b>Capítulo VI. Generación y selección de estrategias .....</b>	<b>28</b>
1. Matriz FODA.....	28
2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción – PEYEA	28
3. Matriz del Boston Consulting Group - BCG.....	29
3.1. Estrellas.....	31
3.2. Vacas lecheras.....	31
3.3 Interrogantes.....	32
3.4 Perros.....	32
4. Matriz interna-externa (I-E).....	33
5. Matriz de la estrategia principal.....	33
6. Selección de estrategia.....	34

6.1 Estrategia competitiva.....	34
6.2 Estrategias de negocio.....	34
6.3 Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	34
6.4 Selección de las iniciativas estratégicas.....	34
6.4.1 E01: Mejora la gestión de Toyota en USA, creando la posición de <i>Country Manager</i> con autonomía para toma de decisiones.....	34
6.4.2 E02: Crear el comité de alto nivel de calidad con autonomía para toma de decisiones	35
6.4.3 E03: Incrementar a cuatro (4) las oficinas técnicas para mejorar la seguridad, calidad y servicios.....	35
6.4.4 E04: Mayor autonomía en la selección de modelos a producir según tendencia del mercado USA.....	35
6.4.5 E05: Campaña publicitaria sobre la fortaleza de la marca, satisfacción de clientes y orientada a calidad-precio y ofertar vehículos con mejores características tecnológicas y más especializados.....	35
6.4.6 E06: Incrementar el control en logística de entrada y requerir a proveedores mayor entrega de sistemas. Incrementar el <i>testing</i> de partes y producto final para optimizar el sistema integral de seguridad e implementación de EDR en todos los automóviles	36
6.4.7 E07: Incrementar los incentivos y capacitación hacia la calidad y la cultura.....	36
<b>Capítulo VII. Planes funcionales.....</b>	<b>37</b>
1. Plan funcional de operaciones.....	37
1.1 Introducción.....	37
1.2 Objetivos.....	37
1.2.1 Objetivo de operaciones.....	37
1.2.2 De corto plazo.....	37
1.2.3 De mediano plazo.....	38
1.3 Acciones para su implementación.....	38
1.3.1 De corto plazo.....	38
1.3.2 De mediano plazo.....	39
1.4 Presupuesto.....	40
2. Plan de recursos humanos.....	41
2.1 Objetivos.....	41
2.2 Reclutamiento y selección.....	42
2.3 Evaluación del desempeño.....	42
2.4 Retribución y reconocimiento.....	42

2.5 Formación y desarrollo .....	43
2.6 Clima organizacional .....	43
2.7 Presupuesto.....	43
3. Plan funcional de <i>marketing</i> .....	43
3.1 Objetivos.....	43
3.2 Acciones estratégicas .....	44
3.2.1 Segmentación .....	44
3.2.2 Mercado meta.....	44
3.2.3 Estrategia de posicionamiento.....	45
3.3 <i>Mix de marketing</i> .....	46
3.3.1 <i>Mix de marketing</i> para el mercado meta 1 .....	46
3.3.2 <i>Mix de marketing</i> para el mercado meta 2 .....	47
3.3.3 <i>Mix de marketing</i> para el mercado meta 3.....	48
3.3.4 <i>Mix de marketing</i> para el mercado meta 4 .....	48
3.3.5 Publicidad institucional.....	49
3.3.6 <i>Publicity</i> - Publicidad no pagada.....	49
3.4 Presupuesto.....	49
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	49
4.1 Objetivos estratégicos de RSE .....	49
4.2 <i>Stakeholders</i> .....	50
4.3 Actividades a realizar para la RSE.....	51
4.4 Presupuesto.....	52
5. Evaluación financiera.....	52
5.1 Objetivos.....	52
5.2 Supuestos para la elaboración de los estados financieros históricos 2010.....	52
5.3 Elaboración de escenarios de evaluación.....	53
5.3.1 Escenario sin mejoras .....	53
5.3.2 Escenario con mejoras .....	53
5.4 Retorno esperado de las medidas del plan estratégico .....	55
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>56</b>
1. Mapa estratégico (BSC).....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57

2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>70</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	7
Tabla 2.	Factores económicos.....	7
Tabla 3.	Indicadores de la industria automotriz.....	8
Tabla 4.	Factores socioculturales y demográficos.....	8
Tabla 5.	Factores tecnológicos.....	9
Tabla 6.	Factores ecológicos.....	10
Tabla 7.	Factores legales.....	10
Tabla 8.	Matriz EFE.....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 10.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	13
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes.....	14
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos.....	15
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores actuales.....	15
Tabla 14.	Regulación gubernamental.....	16
Tabla 15.	Conclusiones del análisis de la industria.....	16
Tabla 16.	MPC Toyota en USA.....	17
Tabla 17.	Matriz de evaluación cadena de valor.....	21
Tabla 18.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 19.	Matriz EFI.....	23
Tabla 20.	Análisis de la misión (Tabla Abell).....	25
Tabla 21.	Matriz PEYEA.....	28
Tabla 22.	Matriz del Boston Consulting Group - BCG.....	30
Tabla 23.	Matriz interna-externa (I-E).....	33
Tabla 24.	Presupuesto de operaciones.....	40
Tabla 25.	Presupuesto de RR.HH.....	43
Tabla 26.	Matriz de segmentación demográfica (ingreso vs. edad).....	44
Tabla 27.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	49
Tabla 28.	Presupuesto de RSE.....	52

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Plantas de ensamblaje en Norteamérica. ....	3
Gráfico 2.	Ventas de Toyota en USA 2001-2010. ....	4
Gráfico 3.	Matriz de la cadena valor.....	20
Gráfico 4.	Modelo de cuatro cuadrantes.....	29
Gráfico 5.	Gráfico de la matriz BCG.....	31
Gráfico 6.	Matriz de la estrategia principal.....	33
Gráfico 7.	Vista panorámica de posicionamiento de marca Toyota.....	46
Gráfico 8.	Datos de medio ambiente Toyota en el 2009.....	50
Gráfico 9.	Proyección de ventas en escenario con mejoras.....	54
Gráfico 10.	Estructura de gastos.....	54
Gráfico 11.	Mapa estratégico (BSC).....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz FODA.....	62
Anexo 2:	Matriz de alineamiento estratégico.....	63
Anexo 3.	Proyección de volúmenes y ventas por segmento .....	64
Anexo 4.	Resumen de proyecciones financieras .....	65
Anexo 5.	Cuadro integral de mando.....	69

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo tiene por finalidad establecer un plan estratégico para la empresa Toyota en USA para el periodo 2010-2013, elaborado en un contexto difícil para la empresa por las llamadas a revisión de más de 9,8 millones de autos en USA en el año 2009, lo que devino en resultados financieros negativos a nivel global por primera vez en su historia y el daño a la imagen de calidad de sus productos, pilar sustento de su visión empresarial.

En el primer capítulo se hace una breve introducción de la compañía.

En el segundo capítulo se describen los antecedentes de la empresa hasta comienzos del 2010 y se identifican los principales problemas por los que atravesaba Toyota en USA, para luego plantear una propuesta de solución: implementar un plan estratégico que permita resolver el problema del debilitamiento progresivo de la calidad de los automóviles.

En el tercer capítulo se realiza el análisis externo de Toyota en USA a través de la evaluación del macroentorno, identificando las tendencias económicas, políticas, tecnológicas, sociales, legales y ambientales, así como el impacto de estas variables sobre los clientes y/o proveedores de la organización y su efecto final como oportunidad o amenaza. En este mismo capítulo se realiza el análisis externo mediante el diagnóstico de la industria basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter, para lo cual se elabora la matriz de atracción de cada una de estas fuerzas, se determina el grado de atracción de la industria, se identifica la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector y se construye la matriz de perfil competitivo. La conclusión de esta evaluación es la matriz de evaluación de los factores externos.

El cuarto capítulo hace referencia al análisis interno de Toyota en USA mediante la cadena de valor, identificando los factores de la ventaja competitiva en cada actividad. Asimismo, se analizan tanto los recursos y capacidades como la posición financiera de la organización, para posteriormente elaborar la matriz de evaluación de los factores internos.

En el quinto capítulo se describe y analiza la visión y misión de Toyota en USA, elaborando la matriz de evaluación para cada una de ellas. También se formulan los objetivos estratégicos tanto a nivel de rentabilidad como de crecimiento y de supervivencia del negocio.

En el sexto capítulo se generan las estrategias a plantear, mediante distintas herramientas de

análisis, tales como la matriz FODA, la matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz interna-externa y la Matriz de la estrategia principal. Asimismo se genera la matriz de alineamiento estratégico para determinar cuáles de las iniciativas estratégicas identificadas en las matrices FODA, PEYEA, EFE y EFI, se repiten con mayor frecuencia y lograr reconocer los objetivos estratégicos que están atendidos por lo menos con una estrategia. A partir de ahí se seleccionan la estrategia competitiva y de negocios.

En el séptimo capítulo se elaboran los principales lineamientos de los planes funcionales a implementar a partir de las estrategias propuestas, desarrollándolos a nivel de operaciones, recursos humanos, *marketing*, responsabilidad social empresarial y finanzas. En el mismo capítulo se realiza la evaluación financiera de Toyota en USA para la implementación de las estrategias propuestas mediante la elaboración de los flujos de caja y el análisis de los indicadores financieros resultantes.

En el octavo capítulo se realiza la evaluación y control de la estrategia, estableciendo el mapa estratégico y se prepara el cuadro integral de mando, en el cual se detallan los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes para monitorear los resultados.

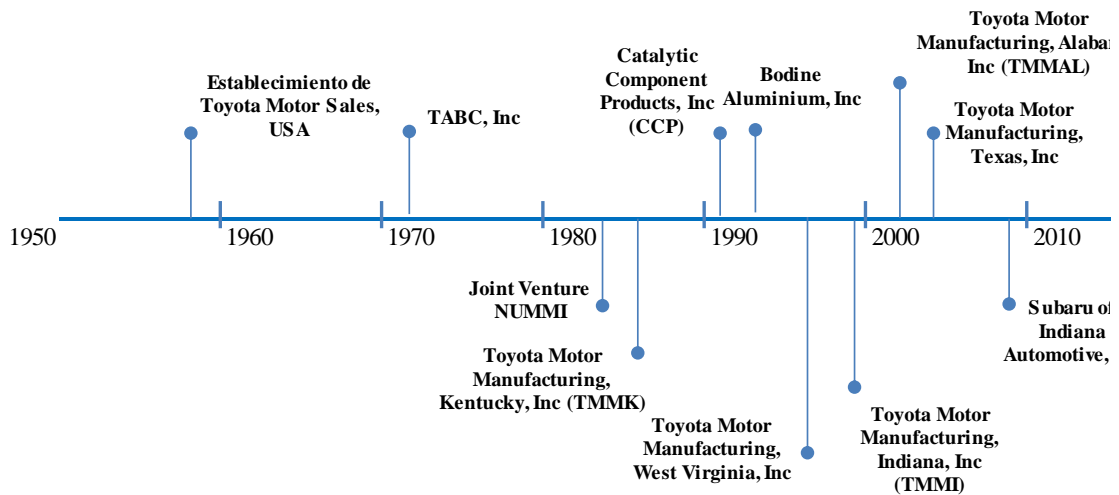
Por último, se elaboran las principales conclusiones y recomendaciones identificadas.

## Capítulo II. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

La industria automotriz y el mercado en USA son considerados los más grandes del mundo. En la década de 1950 existía el denominado monopolio de Detroit, donde se concentraba el 80% de la fabricación mundial (“*The Big Three*”: Ford, GM y Chrysler). Luego iniciaron la producción masiva en países como Reino Unido, Francia, Alemania, y Japón. La producción de la industria automotriz se internacionaliza en la década de 1990: Toyota Motor Corporation (TMC) de tener 2 plantas de ensamblaje pasa a 6 plantas en USA y 10 en Norteamérica (Gráfico 1). A nivel global TMC paso de 31 a 53 plantas de ensamblaje en ultramar.

**Gráfico 1. Plantas de ensamblaje en Norteamérica**

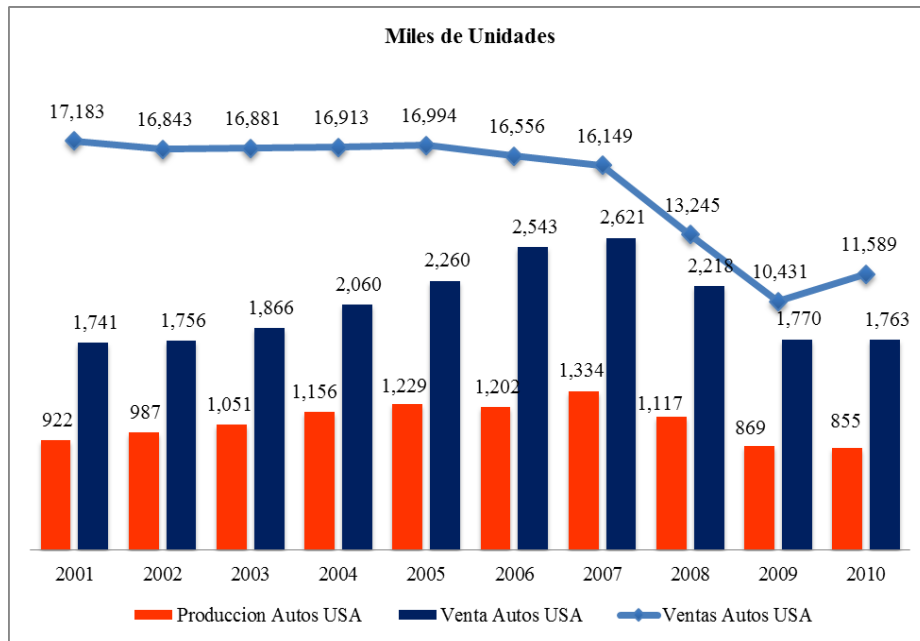


Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Memoria Anual 2009 de Toyota Motor Corporation

Las ventas de Toyota en USA entre el 2003 al 2007 crecieron en 8,4% como promedio anual, sin embargo, a partir del 2008 y como consecuencia de la crisis financiera las ventas cayeron drásticamente (Gráfico 2). En 2006 se produjeron en todo el mundo más de 69 millones de vehículos de motor. En este mismo año se vendieron 16 millones de automóviles nuevos en USA, 15 millones en Europa Occidental, 7 millones en China y 2 millones en la India.

Desde los años 1970 la industria automotriz ha venido haciendo llamadas a revisión por parte de los fabricantes, con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento de los vehículos cuando una falla era detectada. Desde ese entonces millones de vehículos de múltiples fabricantes han pasado por este filtro.

**Gráfico 2. Ventas de Toyota en USA 2001-2010**



Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Memoria Anual de Toyota Motor Corporation 2008 y 2009.

Asimismo, ya desde los años 1960, debido a la consciencia del ser humano por los daños que causa la contaminación, se inició el desarrollo de prototipos de autos híbridos y en 1970 el Congreso americano aprueba el *Clean Air Act*, que es una ley federal de los EE.UU. que busca reducir la emisiones contaminantes, tanto en las fábricas como en los automóviles.

La primera empresa en lanzar el primer auto híbrido fue Audi con su Audi Duo III en 1997, pero fue un fracaso en ventas, habiendo vendido solo 60 unidades. Meses después Toyota lanzó el Toyota *Prius* vendiendo 18.000 unidades en el mercado japonés, para después venderlo exitosamente en el mercado internacional en el 2001.

En el 2007, con la explosión de la burbuja de las hipotecas *sub-prime*, la quiebra de Lehman Brothers y sendos rescates financieros, incluyendo a las “*Big Three*”, llevaron a los Estados Unidos a una profunda recesión, influenciando fuertemente en la economía mundial y economías exportadoras dependientes de este mercado, como el Japón.

En el 2009 los anuncios de llamadas a revisión de autos se empezaron a dar con mayor frecuencia. En el caso de Toyota en USA fueron cerca de 9,8 millones de unidades en el 2010, un duro golpe para la empresa, ya que el mercado americano representa aproximadamente el 30% de sus ventas. Esto originó que el Grupo Toyota registrara pérdidas anuales por primera vez en 70 años.

## **2. Descripción del perfil estratégico de la empresa**

### **2.1 Descripción de la empresa**

Desde 1957, Toyota en USA se dedica a la fabricación, ensamblaje y venta de automóviles y SUV<sup>1</sup> en ese país. Pertenece al conglomerado multinacional japonés Toyota, líder en la industria automotriz mundial con 7,2 millones de unidades fabricadas en el 2009 y una cuota de mercado global de 12%. El 85% de las unidades fabricadas fueron automóviles.<sup>2</sup>

En el año 2009, las ventas de vehículos de Toyota en USA sumaron 1,77 millones de unidades, lo que representa el 29% del total de autos vendidos en dicho año por TMC. Estados Unidos es un mercado vital para la estrategia global de TMC y ha sido la pieza clave de su crecimiento. A pesar de la contracción del último año, es todavía el mercado más grande con más de 132 millones de vehículos de pasajeros en circulación y ventas por \$10,4 billones en el 2009. Toyota en USA es el segundo en ventas con una participación del 16,72%, precedido por GM (19,58%)<sup>3</sup>.

Toyota en USA al 2010 opera en el mercado americano con tres marcas y ofrecen 27 modelos. Las tres marcas son: Toyota orientada al segmento económico popular, Scion que es la marca para la generación de jóvenes y *Lexus* como la marca de lujo. Toyota en USA cuenta con seis plantas de fabricación, incluyendo la New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) en *joint venture* con GM.

### **2.2 Perfil estratégico**

La visión de Toyota en USA es ser la compañía de automóviles más exitosa y respetada en ese país. Su misión es entregar productos y servicios automotrices a sus clientes, favoreciendo a las comunidades, socios y al medio ambiente. Se sustenta en cuatro valores corporativos: cliente primero, respeto por las personas, enfoque internacional y mejora e innovación continua.

Toyota en USA trabaja sobre siete principios rectores

- Honrar el idioma y el espíritu de la ley de todas las naciones y llevar a cabo actividades comerciales abiertas y justas para ser un buen ciudadano corporativo del mundo.
- Respetar la cultura y costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social por medio de actividades empresariales en sus respectivas comunidades.
- Dedicar nuestro negocio a proporcionar productos limpios y seguros para mejorar la calidad de vida en todas partes a través de todas nuestras actividades.

---

<sup>1</sup> Vehículo Deportivo Utilitario.

<sup>2</sup> Estadística Mundial de Producción 2009. OICA (2009).

<sup>3</sup> WardsAuto: US: Total Vehicle Sales Market Share by Company.

- Crear y desarrollar tecnologías avanzadas y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en todo el mundo
- Fomentar una cultura corporativa que mejora la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, al tiempo con respeto a la confianza mutua entre los colaboradores y la dirección.
- Continuar el crecimiento en armonía con la comunidad global mediante una gestión innovadora.
- Trabajar con socios de negocios en la investigación y la producción para lograr un crecimiento estable y de largo plazo y los beneficios mutuos, dejando abierta la posibilidad a nuevas asociaciones.

La estrategia de Toyota en USA para alcanzar sus metas ha incluido una combinación de *Kaizen* (mejoramiento continuo) y *Kaikaku* (innovación radical), y la visión para el futuro es el auto de ensueño, un vehículo que: limpia el aire, evita accidentes, promueva la salud, genera entusiasmo y de menor consumo de combustible. Ha establecido un código ético, sobre la base de la honestidad, la equidad, la responsabilidad social y la integridad en todo lo que decimos o hacemos. Busca mantener una buena reputación en todo momento, se preocupa que sus colaboradores, contratistas y agentes obedezcan la ley, sean honestos, respeten los valores de la comunidad, sean responsables y desempeñen sus funciones de conformidad con el código de conducta.

### **3. Definición del problema**

#### **3.1 Problema principal**

El problema de Toyota en USA es el debilitamiento progresivo de la calidad de sus automóviles fabricados en el país como consecuencia de: i) su ambicioso plan de rápido crecimiento, ii) la creciente dependencia de los proveedores de autopartes y mayor complejidad tecnológica de los automóviles y iii) falta de alineamiento del talento humano con su rol dentro del sistema de producción.

### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Para enfrentar el problema de Toyota en USA se propone realizar un plan estratégico para los años 2010 al 2013 que contemple planes de acción que permitan:

- Mayor empoderamiento a los directivos de Toyota en USA para la toma de decisiones.
- Optimizar la cadena logística en el control de la calidad del abastecimiento de los componentes y partes.
- Incrementar las oficinas técnicas en USA con foco en detección temprana de problemas de seguridad en los automóviles.
- Reforzar la capacitación, cultura y valores en los que se apoya el sistema de producción de calidad de Toyota.

## Capítulo III. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas

Para una correcta identificación de las oportunidades y las amenazas de Toyota en USA es necesario elaborar el análisis de factores PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos/ambientales y legales) y conocer cómo estas variables afectan su desempeño.

#### 1.1 Factores políticos

**Tabla 1. Factores políticos**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Política	Continuará apoyo económico del Gobierno americano al sector automotriz	Mayores proyectos conjuntos fabricante y proveedor para mejoras	Mayor Inversión en I/D para energía renovable y ahorro en combustible / Alivio financiero para las empresas	Oportunidad
Política	Se mantendrá tendencia creciente de precio de petróleo, por problemas en medio oriente	Incremento de costo de la materia prima, transporte y menor propensión al empleo de vehículos	Menores ventas de vehículos	Amenaza
Política	Gobierno fortalecerá políticas que busquen incentivar el gasto del consumidor	Mayor propensión al consumo de bienes de capital/ <i>Car Allowance Rebate System "Cash for Clunkers"</i> .	Mayores ventas de vehículos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2015, en base a matriz PESTEL

Dentro de los principales factores políticos que podría afrontar la industria automotriz en USA se encuentra el alto precio del petróleo debido a las tensiones en el medio oriente no resueltas, afectando no solo el costo de producción sino también el apetito de los consumidores para la compra de autos en general, constituyendo una amenaza para la industria (Ver la tabla 1). Sin embargo, el Gobierno norteamericano viene implementando medidas expansivas con miras a incentivar el gasto del consumidor aún deprimido por efecto del colapso del precio de las viviendas, desde subsidios a las empresas hasta el involucramiento directo en los planes de reestructuración de la industria, lo que representa una oportunidad para el sector.

#### 1.2 Factores económicos

**Tabla 2. Factores económicos**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Económica	GDP per cápita de EEUU tendrá moderada tendencia al alza	Consumidor con mayor propensión al gasto	Incremento de la demanda de automóviles	Oportunidad
Económica	La inflación se mantendrá baja	Contención de costos de materia prima local y mano de obra	Costos estables de materia prima local y mano de obra	Oportunidad
Económica	Continuará volatilidad del precio de materias primas	Dificultad de traspasar costos de materias primas como acero, caucho y vidrio al consumidor	Reducción de margen de venta. <i>NHTSA</i> requerirá mayores componentes de seguridad en autos. Incremento del costo de producción. Reducción de margen	Amenaza
Económica	Recuperación gradual del crédito de consumo	Consumidores con mayor capacidad de financiamiento	Mayor venta de vehículos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a matriz PESTEL

Como se observa en la tabla 2, de acuerdo a la OECD<sup>4</sup>, las ventas de autos dependen principalmente del *Gross domestic product* (GDP) per cápita, el precio real del petróleo y el mercado financiero. Si bien se estima que el petróleo se mantendrá en el rango alto de precios, la economía norteamericana retomaría su senda de crecimiento moderado los próximos años y los consumidores sentirían el alivio de una mejora en el nivel de ingreso y la recuperación del precio de las viviendas, trayendo consigo una recuperación gradual del crédito de consumo. Sin embargo, existe la amenaza de que los precios de las materias primas de la industria automotriz sigan altamente volátiles, y los mayores costos que esto pudiera generar no puedan ser traspasados a los consumidores, tal como ha sucedido en los últimos años (tabla 3).

**Tabla 3. Indicadores de la industria automotriz**

Indicadores de la industria automotriz	1998-2008 % anual de cambio
CPI de autos nuevos y camiones	-6,18%
PPI precio de productor de vehículos	-3,95%
PPI <i>Commodities</i> autopartes	3,66%
PPI Acero laminado	95,81%
PPI materiales plásticos y resinas	85,27%

Fuente: Center for automotive research (CAR) “Collaboration in the Automotive Supply chain - realizing the full potential of a powerful tool”.

**CPI (*Consumer Price Index*):** Indicador que examina el promedio ponderado de los precios de una canasta de bienes y servicios de consumo, tales como transporte, alimentación y atención médica. **PPI (*Producer Price Index*):** Indicador que mide el cambio promedio de los precios de venta de los precios recibidos por los productores nacionales de bienes y servicios a lo largo del tiempo.

### 1.3 Factores socioculturales y demográficos

**Tabla 4. Factores socioculturales y demográficos**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Sociocultural y demográfica	Ingreso per cápita con moderada tendencia creciente	Mayor disponibilidad de gasto	Mayor venta de vehículos	Oportunidad
Sociocultural y demográfica	Cambio de percepción del automóvil: de medio de transporte a estilo de vida	Mayor demanda por funcionalidades no mecánicas en el auto	Mayor dependencia de proveedores externos	Oportunidad
Sociocultural y demográfica	Preferencia del consumidor por autos más eficientes	Ampliación de la oferta de modelos	Mayor participación de mercado	Oportunidad
Sociocultural y demográfica	Ciclo de vida del auto cada vez más corto	Incremento de número de proyectos y flujo de trabajo de fabricantes y proveedores	Mayor complejidad y riesgo en I/D	Amenaza
Sociocultural y demográfica	Creciente demanda por automóviles con mayores detalles tecnológicos	Empleo de las mismas partes en distintos modelos	Incremento de modelos / mercado más fragmentado	Oportunidad
Sociocultural y demográfica	Tasa de población creciente	Mayor demanda de autos por persona	Mayor venta de vehículos	Oportunidad
Sociocultural y demográfica	Tasa de expectativa de vida creciente	Mayor demanda de autos por persona	Mayor venta de vehículos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a matriz PESTEL

<sup>4</sup> OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2009).

En la tabla 4 se observa que las oportunidades más importantes entre los factores socioculturales son: la mejora moderada del ingreso per cápita fuertemente deprimido los años previos y que condujo a la postergación de la decisión de compra de autos, la concepción del automóvil ya no como un medio de transporte sino como un elemento de estilo, preferencia de los consumidores por autos más eficientes y con mayores detalles tecnológicos. Por otro lado, de acuerdo a estudios de UN<sup>5</sup>, USA está en el puesto siete de los nueve países que contribuirán más a la población mundial entre el año 2000 y 2050, con 111 millones de habitantes adicionales. Globalmente, la población de personas mayores de sesenta años está creciendo 2% cada año, siendo oportunidades demográficas a favor de la industria automotriz.

Por último, la tendencia del consumidor norteamericano por autos más pequeños y con un menor ciclo de vida está obligando a acortar los plazos de investigación y desarrollo tanto de fabricantes como de proveedores, constituyendo una amenaza.

#### 1.4 Factores tecnológicos

**Tabla 5. Factores tecnológicos**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Tecnológica	Creciente complejidad y sofisticación en tecnológica del automóvil hasta en los modelos más básicos	Mayor responsabilidad de ingeniería de los proveedores /Mayores requerimientos de reducción de costos	Paradoja: mejor auto a menor precio / mayor control de la propiedad intelectual	Amenaza
Tecnológica	Creciente incremento de partes en la fabricación de automóviles	Mayor dependencia de proveedores en la calidad del producto final / mayores requerimientos de reducción de costos	Mayor necesidad de control de calidad de las autopartes /	Amenaza
Tecnológica	Creciente conectividad y accesorios en el automóvil	Consumidores dan por descontado calidad de parte mecánica	Consumidores definen su compra por elementos accesorios a la parte mecánica	Oportunidad
Tecnológica	Utilización de mismas partes en diferentes líneas de producto	Consolidación de proveedores (Mega Proveedores)	Ahorro de costos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a matriz PESTEL

Dentro de las tendencias en tecnología que brindan oportunidades a la industria están, por un lado, la creciente conectividad requerida tanto por los consumidores como por los reguladores, dando un espacio para la diferenciación; y de otro lado, la utilización de una misma parte en diferentes líneas de producción, generando ahorros en costos en una industria cada vez más ajustada en márgenes (ver la tabla 5).

Dentro de las amenazas más importantes está la creciente complejidad de los autos que conlleva presión de costos sin trasladarlos al consumidor y el incremento sustantivo de autopartes en una unidad, traducido en una mayor dependencia y necesidad de control de sus proveedores.

<sup>5</sup> United Nations (2005).

## 1.5 Factores ecológicos

**Tabla 6. Factores ecológicos**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Ecológica y ambiental	Preferencia creciente por autos de consumo más eficientes	Mayor demanda por autos más eficientes en consumo de litros por milla recorrida	Diferenciación de productos por eficiencia	Oportunidad
Ecológica y ambiental	Preferencia creciente por autos menos contaminantes	Mayor demanda por autos híbridos /eléctricos/hidrógeno, etc.	Ampliación de la cartera de productos	Oportunidad
Ecológica y ambiental	Mayores restricciones a la emisión de CO2	Incremento de demanda de autos menos contaminantes	Mayor inversión en I/D	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a matriz PESTEL

De acuerdo a la última encuesta global a ejecutivos de la industria automotriz 2010 realizada por KPMG, la decisión de compra de los consumidores en los próximos cinco años estará influenciada de manera importante por la eficiencia de combustible, tecnología ecoamigable (ver la tabla 6).

Los Gobiernos en el mundo han respondido a estas fuerzas del mercado imponiendo regulaciones medioambientales a los fabricantes de automóviles para el control de emisiones y eficiencia en combustible. Concretamente en USA, CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) es el estándar establecido en 1975 NHTSA para vehículos de pasajeros y camionetas ligeras. CAFE es un índice de eficiencia de combustible medido por millas por galón.

## 1.6 Factores legales

**Tabla 7. Factores legales**

Variable	Tendencia	Cambios relación cliente/ proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Legal	El organismo regulador NHTSA implementará mayor regulación en materia de seguridad para la industria automotriz	Incremento del costo de producción	Reducción de margen	Amenaza
Legal	CAFE requerirá mayores esfuerzos en eficiencia de energía y emisiones	Incremento del costo de producción	Reducción de margen	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a matriz PESTEL

La tendencia de los factores legales será una mayor regulación por parte del Gobierno, enfocado en los temas de seguridad y medio ambiente, lo cual implica una amenaza para los fabricantes (ver la tabla 7).

## 1.7 Conclusiones del análisis del entorno general (PESTEL)

Del análisis de factores PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos/ambientales y legales) se concluye:

- Factores políticos: el alto precio del petróleo afectará el costo de producción y el apetito de los consumidores para la compra de automóviles, sin embargo el Gobierno norteamericano viene implementando medidas expansivas con miras a incentivar el gasto del consumidor y

brindando apoyo a la industria automotriz, representando una oportunidad para Toyota en USA.

- Factores económicos: la economía norteamericana retomaría su senda de crecimiento moderado los próximos años, y los consumidores sentirían el alivio de una mejora en el nivel de ingreso, trayendo consigo una recuperación gradual del crédito de consumo, oportunidad para Toyota en USA. Sin embargo, habrá que estar atento al comportamiento de los precios de las materias primas para la industria automotriz (podrían ser volátiles), al no poder trasladar los posibles mayores costos a los consumidores, tal como ha sucedido en años anteriores.
- Factores socioculturales y demográficos: La mejora moderada del ingreso per cápita, fuertemente deprimido en los años previos, generará un incremento en la decisión de compra de autos, así como las preferencias de autos con mayores características técnicas y más eficientes (se observa también la tendencia a concebir al automóvil ya no como un medio de transporte sino como un elemento de estilo), ofrecerán a Toyota en USA oportunidades de diferenciación que puede aprovechar. Por otro lado, existe la tendencia del consumidor norteamericano por autos más pequeños y con un menor ciclo de vida, que está obligando a acortar los plazos de investigación y desarrollo tanto de fabricantes como de proveedores.
- Factores tecnológicos: La creciente conectividad requerida tanto por los consumidores como por los reguladores, dan un espacio para la diferenciación; y de otro lado, la utilización de una misma parte en diferentes líneas de producción, generando ahorros en costos en una industria cada vez más ajustada en márgenes. Por otro lado, la creciente complejidad de los autos que conlleva presión de costos no trasladados al consumidor, y el incremento sustantivo de autopartes en una unidad, traducido en una mayor dependencia y necesidad de control de los proveedores de autopartes.
- Factores ecológicos: De acuerdo a la última encuesta global a ejecutivos de la industria automotriz 2010 realizada por KPMG, la decisión de compra de los consumidores en los próximos cinco años estará influenciada de manera importante por la eficiencia de combustible, tecnología ecoamigable. Es importante que Toyota en USA responda a esta tendencia y a las regulaciones medioambientales para el control de emisiones y eficiencia en combustible.
- Factores legales: Toyota en USA deberá tomar en cuenta a la tendencia por parte del Gobierno de implementar una mayor regulación en los temas de seguridad y medio ambiente.

## **2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

El objetivo del análisis es ponderar las oportunidades y amenazas del entorno externo, para ello se ha ponderado el valor relativo de cada una de ellas y asignándoles una calificación entre 1 y 4 en función de la eficacia estimada (ver la tabla 8).

**Tabla 8. Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Preferencia creciente por autos de consumo más eficiente	0,13	3,00	0,39
Utilización de mismas partes en diferentes líneas de producto	0,12	4,00	0,48
Ingreso per cápita con moderada tendencia creciente	0,09	3,00	0,27
GDP per cápita de EEUU tendrá moderada tendencia al alza	0,08	3,00	0,24
Creciente conectividad y accesorios en el automóvil	0,06	3,00	0,18
Continuará el apoyo económico del Gobierno americano al sector automotriz	0,04	3,00	0,12
Preferencia creciente por autos menos contaminantes	0,04	3,00	0,12
Creciente demanda por automóviles con mayores detalles tecnológicos	0,04	3,00	0,12
Gobierno fortalecerá políticas que busquen incentivar el gasto del consumidor	0,04	2,00	0,08
<b>AMENAZAS</b>			
Creciente complejidad y sofisticación en tecnología del automóvil hasta en los modelos más básicos	0,11	4,00	0,44
Se mantendrá tendencia creciente de precio de petróleo, por problemas en medio oriente	0,10	2,00	0,20
Creciente incremento de partes en la fabricación de automóviles	0,05	2,00	0,10
Ciclo de vida del auto cada vez más corto	0,04	2,00	0,08
Recuperación gradual del crédito de consumo	0,03	3,00	0,09
El organismo regulador NHTSA implementará mayor regulación en materia de seguridad para la industria automotriz	0,03	2,00	0,06
	<b>1,00</b>		<b>2,97</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a George Steiner (1983).

En la Matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4,0, y la más baja posible es 1,0. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5. Se observa que la puntuación ponderada total promedio obtenida fue de 2,97, lo cual significa que Toyota en USA está respondiendo bien en el frente externo, aprovechando adecuadamente las oportunidades y mitigando las amenazas externas.

Una oportunidad clave es la utilización de autopartes comunes en diferentes modelos de auto, por tener un impacto importante en la reducción de costos, y que Toyota en USA aprovecha al máximo, permitiéndole amainar la principal amenaza que es la creciente complejidad y sofisticación del automóvil de hoy.

### 3. Análisis de la industria

Con la finalidad de analizar la industria en la que se desarrolla Toyota en USA, se utilizó el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter” y la metodología de Hax & Majluf para medir el grado de atractividad del sector. Así, se determinaron los principales factores que afectan el nivel de competencia y se les asignó una puntuación ponderada que fluctúa entre 5: muy atractiva y 1: muy

poco atractiva, y se agregó una sexta fuerza denominada Regulación Gubernamental.

### 3.1 Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
15%	Número de proveedores importantes.	Alto					5	0,75
10%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Alto				4		0,40
15%	Costos de cambio de proveedor.	Alto		2				0,30
10%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Bajo				4		0,40
20%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Alto					5	1,00
10%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alto	1					0,10
20%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Alto		2				0,40
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,35</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

El limitado poder de negociación de los proveedores constituye un factor atractivo para los fabricantes de autos, por ser muchos y no tienen capacidad de integrarse hacia atrás por la magnitud de la inversión requerida, el conocimiento de ensamblaje, de patentes y las economías de escala que requiere la globalización (ver la tabla 9).

### 3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Tabla 10. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
15%	Requerimientos de capital.	Alto				4		0,60
15%	Economías de escala.	Alto					5	0,75
5%	Regulaciones para ingresar a la industria.	Alto			3			0,15
10%	Diferenciación del producto.	Baja			3			0,30
10%	Identificación de marcas.	Baja			3			0,30
10%	Costos de cambio para el cliente.	Baja			3			0,30
10%	Acceso a canales de distribución.	Alto				4		0,40
15%	Acceso a tecnología de punta.	Alto					5	0,75
10%	Postventa	Bajo				4		0,40
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,95</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

Existen barreras de entrada muy fuertes a nuevos competidores en la industria automotriz, principalmente por las inversiones billonarias y las economías de escala que se requieren para rentabilizar la inversión. En 2009, los fabricantes del mundo sumaban 50<sup>6</sup>, siendo los más pequeños los nuevos fabricantes chinos. Una excepción es Porsche, fabricó 75 mil autos en 2009, el cual tiene una estrategia de nicho de autos de lujo, con liderazgo de alto valor (ver la tabla 10).

### 3.3 Poder de negociación de los clientes

**Tabla 11. Poder de negociación de los clientes**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
30%	Número de clientes	Alto					5	1,50
10%	Disponibilidad de productos sustitutos.	Bajo				4		0,40
10%	Costo de cambio para el cliente.	Bajo			3			0,30
15%	Cliente valora la calidad del producto	Alto				4		0,60
15%	Poder adquisitivo de los clientes.	Alto				4		0,60
10%	Sensibilidad al precio.	Bajo			3			0,30
10%	Fidelización a la marca.	Baja			3			0,30
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>4,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

El poder de negociación de los clientes es un factor de atracción para la industria, dada la atomización de los consumidores y la poca posibilidad de agrupación. Aun cuando la calidad

<sup>6</sup> OICA (2009). World ranking of manufacturers, Vehicle Production, Year 2009.

del automóvil pueda ser un elemento de riesgo, no existe un producto sustituto que se acerque a la comodidad del automóvil (ver la tabla 11). En 2009, los autos de pasajeros en uso en el mundo sumaron 747 millones, siendo el país con más autos rodando USA con 132,5 millones.<sup>7</sup>

### 3.4 Amenaza de productos sustitutos

**Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
20%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo				4		0,8
25%	Costos de cambio para el cliente	Alto				4		1
20%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Bajo			3			0,6
20%	Valor / precio del sustituto	Bajo			3			0,6
15%	Propensión a probar sustitutos	Bajo			3			0,45
<b>100%</b>	<b>Promedio Ponderado</b>							<b>3,45</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

Si bien el consumidor americano es propenso a probar sustitutos, no existen tales sustitutos hoy por hoy. Prueba de ello es el censo desarrollado en USA en 2007, donde se mostró que el 87% de la población utiliza el auto como principal medio para ir a trabajar, porcentaje similar al del año 1989<sup>8</sup> (ver la tabla 12).

### 3.5 Rivalidad entre competidores actuales

**Tabla 13. Rivalidad entre competidores actuales**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
15%	Número de competidores iguales.	Alto		2				0,3
15%	Crecimiento relativo de la industria.	Bajo			3			0,45
20%	Costos fijos.	Alto					5	1
20%	Sobrecapacidad.	Alto		2				0,4
15%	Diferenciación del producto.	Medio			3			0,45
15%	Rentabilidad de los competidores.	Bajo				4		0,6
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,2</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

La rivalidad entre competidores es favorable para Toyota en USA porque en la actualidad su competencia relevante, los “tres grandes”, ha perdido competitividad por los altos costos fijos y sobrecapacidad de planta (ver la tabla 13).

<sup>7</sup> OICA (2009). PC World Vehicles in use.

<sup>8</sup> Center of Automotive Research - CAR (2009).

### 3.6 Regulación gubernamental

**Tabla 14. Regulación gubernamental**

Peso	Factores	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
20%	Regulación para mejorar seguridad en los automóviles	Alto				4		0,80
15%	Obligación de instalación de EDR en todos los autos	Medio			3			0,45
15%	Regulación para disminuir el nivel de emisiones	Medio			3			0,45
20%	Reglamentación de las llamadas a revisión	Alto				4		0,80
15%	Obligación del <i>hand free</i> para llamadas telefónicas durante el manejo	Bajo		2				0,30
15%	Regulación CAFÉ (Promedio Empresarial de Ahorro de Combustible)	Alto				4		0,60
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,40</b>

Fuente: Elaboración propia 2015.

Finalmente, al analizar la industria en la que se desarrolla Toyota en USA empleando el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, hemos considerado incluir una sexta fuerza: la regulación gubernamental de ese país a través de la NHTSA, cuya misión es asegurar el logro de los más altos estándares de excelencia en los vehículos, entidad que está generando regulaciones más estrictas como consecuencia de los problemas de seguridad mostrados por la industria automotriz (tabla 14).

### 3.7 Conclusiones del análisis de la industria

**Tabla 15. Conclusiones del análisis de la industria**

Peso	Fuerzas	¿Es atractivo?	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
30%	Poder de negociación de los proveedores.	Bajo				3,35		1,01
15%	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	Bajo				3,95		0,59
25%	Poder de negociación con los clientes.	Alto				4,00		1,00
5%	Amenaza de productos sustitutos.	Bajo			3,45			0,17
15%	Rivalidad entre competidores.	Alto				3,20		0,48
10%	Regulación gubernamental	Bajo			3,40			0,34
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,59</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985) y Hax y Majluf (1984)

En resumen, el grado de atracción general del mercado automotriz norteamericano sigue siendo bastante bueno para Toyota en USA (ver la tabla 15).

## 4. Matriz del perfil competitivo

Para el análisis del perfil competitivo de Toyota en USA, como se observa en la tabla 16, se ha

utilizado la matriz de perfil competitivo, comparando la empresa con los competidores más cercanos por ventas: General Motors y Ford.

**Tabla 16. MPC Toyota en USA**

Factores críticos de éxito	Pond.	Toyota		GM		Ford	
		Calif.	Resultado	Calif.	Resultado	Calif.	Resultado
Expansión global	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Competitividad en precio	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Calidad del producto	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Posición financiera	0,11	4	0,44	1	0,11	2	0,22
Investigación y desarrollo	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Participación del mercado US	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Calidad de servicio	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Lealtad del cliente	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Consumo eficiente/Híbrido	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,43</b>		<b>2,47</b>		<b>2,88</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a George Steiner (1983).

Para el análisis se han tomado nueve factores críticos para competir con dos de los fabricantes de mayor trayectoria en el mundo entero: General Motors y Ford, cuya historia de expansión fuera de sus fronteras se remonta a principios del siglo XX (ver la tabla 16). Sin embargo estas compañías, que hasta los años 1950 concentraban más de mitad de la producción mundial, no fueron capaces de soportar la competencia proveniente de Japón y hacer los ajustes en costos necesarios para afrontarla.

En Toyota en USA los factores más destacables son la competitividad de precios, basada en ahorros en la producción eficiente al estilo Toyota (“Toyota Way”), el alto grado de globalidad de su casa matriz le permite sinergias y ahorros por compras en masa, descuentos de proveedores, transferencia de tecnología y músculo financiero para la inversión en I/D. Otro factor importante es la calidad de los productos Toyota, posicionados como productos de calidad en el mercado americano. La lealtad de marca es otro factor de éxito en la industria. En este punto, si bien Toyota ha logrado posicionarse apropiadamente en el mercado de USA, es difícil competir con marcas emblemáticas, representantes del orgullo nacional como son GM y Ford.

Por último, vale la pena mencionar otro factor crucial para el crecimiento en la industria automotriz que es la fortaleza financiera, la cual sirve de palanca para atraer inversionistas o bancos para financiar el desarrollo constante de nuevos productos y mejora de los actuales. En este punto vale la pena recordar las entradas y salidas de bancarrota de dos de las “tres grandes” GM y Chrysler. La última, fue obligada a buscar un inversionista para salir de la bancarrota y GM fue apoyada financieramente por el Gobierno americano para rescatarla. En el caso de Ford, no

ha requerido ayuda financiera del Gobierno porque anticipándose a la crisis pudo hipotecar gran parte de sus activos, incluyendo la marca, para acortar sus pérdidas y reestructurar la compañía. En conclusión, Toyota en USA cuenta con un perfil competitivo adecuado en el mercado americano, difícilmente replicable por su competencia relevante.

## **5. Conclusiones del análisis externo**

La evaluación de los factores externos para Toyota en USA genera las siguientes conclusiones:

- Toyota en USA deberá afrontar una industria automotriz con un alto precio de petróleo debido a las tensiones en el medio oriente no resueltas, afectando no solo el costo de producción sino también el apetito de los consumidores en ese país para la compra de autos.
- Existen oportunidades para el sector porque el Gobierno norteamericano viene implementando medidas expansivas con miras a incentivar el gasto del consumidor aún deprimido por efecto del colapso del precio de las viviendas; así como apoyo a la industria automotriz, con subsidios a las empresas y planes de reestructuración de la industria.
- Las ventas de autos dependen principalmente del GDP per cápita, el precio real del petróleo y el mercado financiero. Pese a que el petróleo se mantendrá en el rango alto de precios, la economía norteamericana retomaría su senda de crecimiento moderado los próximos años y los consumidores sentirán el alivio de una mejora en el nivel de ingreso y recupero del precio de las viviendas, trayendo consigo una recuperación gradual del crédito de consumo.
- La mejora moderada del ingreso per cápita (fuertemente deprimido los años previos, produciendo en los consumidores la postergación de la decisión de compra de autos), así como la creciente demanda por autos más eficientes y de mayores características tecnológicas, evidenciada en la proliferación de modelos, ofrecerá oportunidades de diferenciación entre los fabricantes.
- La tendencia del consumidor norteamericano, como parte de su estilo de vida, será por autos más pequeños y menor ciclo de vida, obligando a acortar los plazos de investigación y desarrollo tanto de fabricantes como de proveedores. A esto se le suma las preferencias por nuevas funcionalidades electrónicas que van más allá del conocimiento experto de los fabricantes de autos, generando cada vez mayor dependencia de proveedores externos.
- La decisión de compra de los consumidores en los próximos cinco años estará influenciada de manera importante por la eficiencia del combustible, tecnología ecoamigable. El Gobierno de USA es cada vez más estricto en imponer regulaciones medioambientales a los fabricantes de automóviles para el control de emisiones y eficiencia en el combustible.
- En cuanto a temas de seguridad, la tendencia del Gobierno de USA es la de ir aplicando

mayores regulaciones, obligando a los fabricantes a tomar las acciones necesarias en sus sistemas de producción.

- En el análisis de la matriz EFE se observa la puntuación ponderada total promedio obtenida: 2,97, lo cual significa que Toyota en USA está respondiendo bien en el frente externo, aprovechando adecuadamente las oportunidades y mitigando las amenazas.
- Con respecto al análisis de la industria, en resumen, el grado de atracción general del mercado automotriz norteamericano sigue siendo bastante bueno para Toyota en USA.
- Toyota en USA cuenta con un perfil competitivo adecuado en el mercado americano, difícilmente replicable por su competencia relevante que son General Motors y Ford. Los factores más destacables para Toyota en USA son la competitividad de precios, basada en ahorros en la producción eficiente, el soporte de su casa matriz que le permite sinergias y ahorros por compras en masa, descuentos de proveedores y transferencia de tecnología, y músculo financiero para la inversión en I/D.

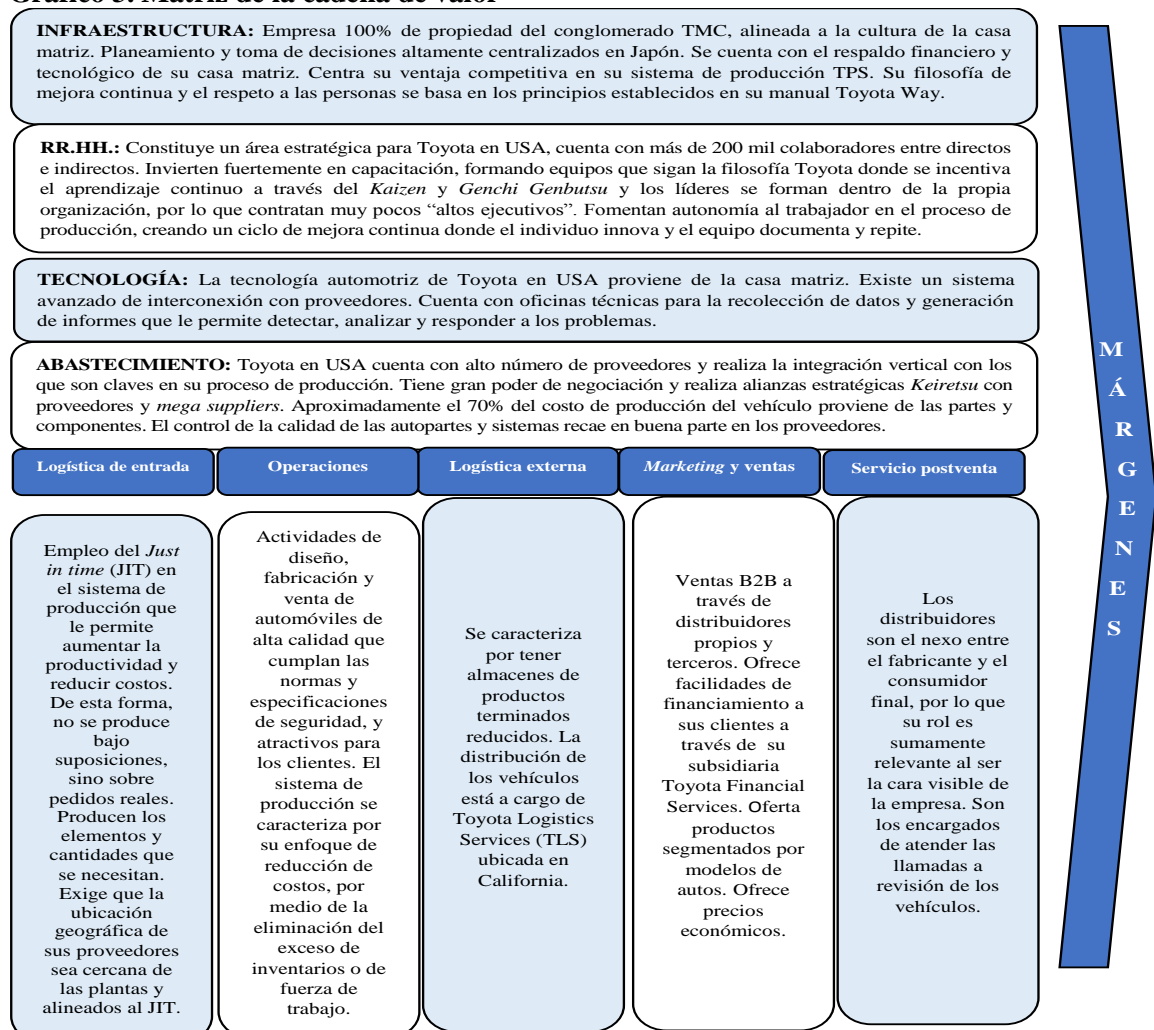
## Capítulo IV. Análisis interno

### 1. Cadena de valor de Toyota en USA

Muestra el conjunto vinculado de las actividades, funciones y procesos de negocio que realiza en el curso del diseño, producción, comercialización, envío y soporte del producto o servicio y, por su medio, otorga valor a sus clientes. Corresponde realizar el análisis de la cadena de valor del producto, tomando en cuenta el enfoque de Porter.

### 2. Matriz de la cadena de valor

**Grafico 3. Matriz de la cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985)

### 3. Análisis de la cadena de valor

Las matrices de las actividades primarias y de soporte se muestran en la tabla 17, detallándose las características más relevantes de la cadena de valor, sus indicadores y el grado de soporte que suministra a las estrategias de la empresa.

**Tabla 17. Matriz de evaluación de la cadena de valor**

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	INDICADOR	Fortalezas/Debilidades
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Arma estratégica: Excelencia operacional	TPS	Fortaleza Relevante
Soporte financiero casa matriz	ROE, Utilidad	Fortaleza Relevante
Fortaleza de marca	Posicionamiento de marca	Debilidad
Filosofía Toyota Way centrada en calidad y excelencia operativa	Margen, indicadores de calidad	Fortaleza Relevante
Política de RSE orientada hacia el cuidado del medio ambiente	CAFÉ	Fortaleza
Planeamiento a largo plazo	Plan Estratégico	Fortaleza
Aplicación cultura <i>Kaizen</i> , GG	Pirámide 4P de Toyota	Fortaleza
Baja capacidad de gestión de crisis	Publicidad negativa	Debilidad
Sistema de toma de decisiones vertical hacia casa matriz	Políticas de la empresa	Debilidad
<b>RRHH</b>		
Formación de líderes desde adentro	Índice de rotación	Fortaleza
Condiciones laborales	Clima laboral. Encuestas salariales	Fortaleza
RR.HH. como área estratégica	Plan funcional de RR.HH.	Fortaleza
Equipo humano con bajo alineamiento a la cultura Toyota	Nº Errores humanos	Debilidad
<b>TECNOLOGÍA</b>		
Liderazgo en tecnología automotriz con eficiencia de combustible	Capex	Fortaleza
Interconexión global	Nivel de interconexión	Fortaleza
Interconexión con proveedores	Red	Fortaleza
<b>ABASTECIMIENTO - COMPRAS</b>		
Alianza con proveedores en forma de <i>Keiretsu</i>	Estructura <i>Keiretsu</i> TMC	Debilidad
Supervisión de proveedores que no son de su <i>Keiretsu</i>	Índice de fallas	Debilidad
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>		
<i>Just in time</i>	Inventario mínimo de partes	Fortaleza Relevante
Sistema " <i>Pull</i> "	Inventario mínimo de partes	Fortaleza Relevante
Sistema integrado con proveedores	Mapa	Fortaleza
Relación de proveedores por nivel (componentes/autopartes)	Nº de partes de que ingresan a la cadena	Debilidad
Transferencia de rol de calidad y ahorro en costos a proveedores y débil sistema de control de calidad.	Fallas, <i>recalls</i>	Debilidad
<b>OPERACIONES</b>		
Sistema de Producción Lean	TPS	Fortaleza Relevante
Equilibrada carga de trabajo - <i>Heijunka</i>	Poco inventario de producto terminado y suministros	Fortaleza
Principio <i>Jidoka</i> en la línea de producción	Calidad del producto final	Fortaleza
Organización de actividades de manufactura y ventas por "silo"	Estructura operacional	Fortaleza
Plataformas flexibles para fabricación de modelos	Procesos en plantas	Fortaleza
<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>		
Reducido gasto en almacenaje - JIT	Poco inventario de producto terminado	Fortaleza
Sistema de distribución propia a <i>dealers</i>	TLS	Fortaleza
<b>MARKETING Y VENTAS</b>		
B2B con extensa red de <i>dealers</i> propios y terceros	Nº <i>dealers</i> en USA	Neutro
Sistema de ventas con financiamiento propio	TFS	Neutro
Amplia oferta de modelos, segmentada por estilo de vida	Cantidad de modelos	Fortaleza
Posicionamiento de marca/satisfacción y confianza de nuestros clientes	Estudio de marca	Debilidad
Promoción de vehículos híbridos	Presupuesto de Publicidad	Fortaleza
Amplia promoción ATL	Presupuesto de Publicidad	Fortaleza
<b>SERVICIO POST VENTA</b>		
Ejecución a través de los distribuidores	Nº <i>dealers</i> en USA	Fortaleza
Otorgamiento de garantía	Política empresarial	Neutro
Servicio técnico	Nº <i>dealers</i> en USA	Fortaleza
Atención al cliente ( <i>dealers</i> )	Llamadas a revisión	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Michael Porter (1985)

### 3.1 Conclusiones de la evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de Toyota en USA nos muestra que su principal fortaleza relevante es su excelencia operacional, siendo su arma estratégica. Asimismo Toyota en USA posee un fuerte soporte financiero desde su casa matriz, una gran fortaleza de marca y cuenta con una filosofía centrada en calidad, costos y desarrollo de personas.

### 4. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO

Toyota en USA cuenta con recursos que le permiten ofrecer productos a sus clientes; en la medida que estos recursos aporten una ventaja competitiva para la empresa, serán considerados un recurso VRIO. Esta herramienta es usada para completar el análisis interno de la empresa, permitirá determinar su posición competitiva o de desempeño frente a otras de su sector. Se relacionan las características de valor que aporta el recurso, lo raro que es en la industria, lo inimitable, es decir baja probabilidad de ser copiado, y el aporte en el uso por la organización. Luego de obtener los principales recursos y capacidades podremos, mediante la matriz VRIO, calificar y ponderar cómo influye en la ventaja competitiva cada recurso o capacidad de la empresa, y si su implicancia es temporal, sostenida o de paridad.

De la cadena de valor, podemos obtener los siguientes recursos y capacidades:

**Tabla 18. Matriz VRIO**

Recurso/Proceso/Talento	Tipo	Es Valioso	Es Raro	Costoso de imitar	La firma está Organizada	Implicancias Competitivas
Filosofía Toyota Way centrada en calidad y excelencia operativa	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Sistema de Producción esbelta	Proceso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Liderazgo en tecnología automotriz con eficiencia de combustible	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Alianza con proveedores de su Keiretzu	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Fortaleza de Marca	Recurso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Sistema integrado con proveedores	Proceso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Formación de líderes desde adentro	Talento	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Sistema de ventas con financiamiento propio	Recurso	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Plataformas flexibles para fabricación de modelos	Proceso	Si	No			Paridad competitiva
Soporte financiero de casa matriz	Recurso	Si	No			Paridad competitiva
Capacidad de negociación con proveedores	Recurso	Si	No			Paridad competitiva
Política de RSC orientada hacia el cuidado del medio ambiente	Recurso	Si	No			Paridad competitiva
Organización de actividades de manufactura y ventas por "silo"	Proceso	No				Desventaja competitiva
Sistema de toma de decisiones vertical hacia casa matriz	Talento	No				Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Jay Barney (1991) .

## 5. Determinación de la ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis realizado de la matriz VRIO, Toyota en USA tiene como ventajas competitivas sostenibles: i) Filosofía *Toyota Way* centrada en calidad y excelencia operativa, ii) Sistema de Producción *Lean*, iii) Liderazgo en tecnología automotriz con eficiencia de combustible y iv) alianza con proveedores en forma de *Keiretsu*. Asimismo Toyota en USA tiene como ventajas competitivas temporales i) Fortaleza de marca, ii) Sistema integrado con proveedores y iii) Formación de líderes desde adentro.

Respecto a la paridad competitiva se puede mencionar: i) Plataformas flexibles para fabricación de modelos, ii) Capacidad de negociación con proveedores y iii) Política de RSC orientada hacia el cuidado del medio ambiente. En relación con la paridad competitiva temporal se menciona i) Soporte financiero de casa matriz. Finalmente, también presenta la desventaja competitiva temporal que es i) Sistema de toma de decisiones vertical hacia la casa matriz.

## 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Luego del análisis de la cadena de valor, sus recursos y capacidades y su posición financiera, a continuación (tabla 19) se desarrolla la matriz EFI para Toyota en USA, identificando las principales fortalezas y debilidades, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignando una calificación entre 1 (alta) y 2 (baja) para las debilidades y entre 3 (bajo) y 4 (alto) para las fortalezas.

**Tabla 19. Matriz EFI**

Factor	F/D	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Supervisión de proveedores que no son de su <i>Keiretsu</i>	Debilidad	0,08	2	0,16
Sistema de ventas con financiamiento propio	Fortaleza	0,07	4	0,28
Sistema de Producción <i>Lean</i>	Fortaleza	0,10	4	0,40
Filosofía <i>Toyota Way</i> centrada en calidad y excelencia operativa	Fortaleza	0,10	4	0,40
Posicionamiento de marca/satisfacción y confianza de nuestros clientes	Debilidad	0,07	2	0,14
Soporte financiero casa matriz	Fortaleza	0,04	4	0,16
Alianza con proveedores en forma de <i>Keiretsu</i>	Debilidad	0,04	2	0,08
Liderazgo en tecnología automotriz con eficiencia de combustible	Fortaleza	0,03	4	0,12
Política de RSE orientada hacia el cuidado del medio ambiente	Fortaleza	0,05	4	0,20
Relación de proveedores por nivel (componentes/autopartes)	Fortaleza	0,05	4	0,20
Sistema de distribución propia a <i>dealers</i>	Fortaleza	0,08	3	0,24
Equipo humano con bajo alineamiento a la cultura Toyota	Debilidad	0,05	2	0,10
Sistema de toma de decisiones vertical hacia casa matriz	Debilidad	0,05	2	0,10
Transferencia de rol de calidad y ahorro en costos a proveedores y débil sistema de control de calidad.	Debilidad	0,06	2	0,12
Baja capacidad de gestión de crisis	Debilidad	0,06	2	0,12
Baja capacidad de adaptación al cambio	Debilidad	0,04	2	0,08
Dependencia en toma de decisiones	Debilidad	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a George Steiner (1983).

Como resultado del análisis de la Matriz EFI se puede apreciar: Toyota en USA cuenta con suficientes fortalezas, supera sus debilidades y obtiene una calificación total de 2,96, pudiendo competir adecuadamente dentro de su mercado (ver la tabla 19).

## **7. Conclusiones del análisis interno**

De acuerdo al análisis interno se desprende que Toyota en USA es una empresa competitiva en la industria automotriz, basada en su principal ventaja competitiva de contar con un excelente modelo de producción. Toyota en USA también tiene a favor el soporte de la casa matriz, líder en utilización de tecnología de punta probada en la producción automotriz.

Sin embargo se observa que Toyota en USA muestra un debilitamiento progresivo de la calidad de los automóviles fabricados como consecuencia de i) su ambicioso plan de rápido crecimiento, ii) la creciente dependencia de los proveedores de autopartes y mayor complejidad tecnológica de los automóviles y iii) falta de alineamiento del talento humano con su rol dentro del sistema de producción. Este debilitamiento ha impactado en su fortaleza de marca y la satisfacción de clientes.

De acuerdo a la evaluación de factores internos desarrollados en la Matriz EFI, donde se obtuvo un valor de 2,96, la empresa cuenta con las fortalezas para ser un actor relevante en el mercado automotriz de USA.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Propuesta de misión y visión

Luego de la elaboración del análisis externo e interno pasaremos a revisar la actual visión y misión de Toyota en USA y a proponer unas nuevas.

#### 1.1 Visión

Actual: “Ser la compañía de automóviles más exitosa y respetada en Estados Unidos de América”.

Luego de la revisión de la visión actual de Toyota en USA consideramos que no es necesario modificar la visión, dado que el problema identificado no está relacionado con ella.

#### 1.2 Misión

Como se observa en la tabla 20, analizaremos la misión actual y elaboraremos una nueva sobre la base de los 9 componentes básicos de una declaración de misión.

Misión actual: “Atraer y retener a los clientes con productos y servicios de alto valor, proporcionando a los propietarios la experiencia más satisfactoria en Estados Unidos de América”.

Misión propuesta: “Proporcionar la mejor experiencia de manejo seguro y confiable al conductor y su familia, brindando productos y servicios de alta tecnología automotriz en Estados Unidos de América, mediante la excelencia operacional, cuidado del medio ambiente y alineamiento con la cultura de nuestra casa matriz”.

**Tabla 20. Análisis de la misión (Tabla Abell)**

	<b>Misión Actual</b>	<b>Misión Propuesta</b>
Clientes	Propietarios de algo que no se especifica	Conductor y su familia
Productos o servicios	No especifica qué, pero es de alto valor	Automóviles seguros
Mercados	USA	USA
Tecnología	No se especifica	Alta tecnología
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No se especifica	
Filosofía	No se especifica	A través de la excelencia operacional
Auto conceptos	Mayor satisfacción a los clientes	La mejor experiencia de manejo seguro
Preocupación por la imagen pública	No se especifica	Seguridad Confianza Credibilidad Medioambiente
Preocupación por los empleados	No se especifica	Cultura Toyota

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Derek F. Abell (1996)

## **2. Objetivo general**

En función a la visión y misión antes indicadas se plantea el siguiente objetivo general para Toyota en USA:

Mejorar el sistema de control de calidad de nuestros autos, permitiendo retomar la confianza de nuestros clientes y la senda de crecimiento de ventas y rentabilidad para los próximos años.

## **3. Objetivos estratégicos**

Se formularán los objetivos estratégicos en el ámbito de rentabilidad, crecimiento y supervivencia del negocio. El criterio a utilizar es que todos los objetivos se encuentren alineados con la nueva visión de Toyota, siendo medibles, cuantificables y alcanzables.

### **3.1 Objetivos de rentabilidad**

- Mejorar el rendimiento sobre el capital (ROE) de -1,82% a 2,6% en los tres próximos años.
- Incrementar el rendimiento sobre los activos (ROA) de -1,02 a 1,39% en los tres próximos años.
- Mejorar de ratio de eficiencia (*cost/income*) de 96% a 93% en los tres próximos años.
- Incrementar el EBITDA de 2,19 a 3,70 billones de dólares americanos.

### **3.2 Objetivos de crecimiento**

- Alcanzar un crecimiento de ventas en los tres próximos años de 6,27%, mejorando el *mix* de productos, promoviendo la mayor venta de vehículos aventureros y de lujo, generadores de mayor margen de operación.
- Realizar alianzas importantes con proveedores del primer nivel, los más estratégicos, que nos permita mejorar el ratio de margen de operación/ventas de 5,08% alcanzado el 2010 a 8,22% en el 2013.

### **3.3 Objetivos de supervivencia**

- Disminuir las llamadas a revisión de los vehículos que serán producidos a partir del 2010.
- Dotar de un presupuesto de *marketing* de 1,000 millones de dólares para mejorar el posicionamiento de la marca Toyota en USA, contribuyendo al crecimiento de ventas de 1% a 3% en los tres próximos años.

## **4. Conclusiones de la formulación de objetivos**

Se propone una nueva misión 2010-2013 donde se incorpora en su composición aspectos

relacionados a alta tecnología, seguridad, excelencia operacional y cuidado del ambiente.

En cuanto a los objetivos se propone la mejora de los indicadores financieros de Toyota en USA como el ROA, ROE, ratio de eficiencia y EBITDA. Asimismo se propone retornar a la senda de crecimiento de la compañía mediante el reforzamiento de las alianzas estratégicas con proveedores y la mejora del sistema de control de calidad de las autopartes y componentes, para disminuir drásticamente las llamadas a revisión.

Adicionalmente se propone mejorar los programas de capacitación dirigidos a los colaboradores reforzando las prácticas, cultura y valores en los que se apoya el sistema de producción de alta calidad de Toyota y finalmente acciones agresivas en *marketing* para mejorar el posicionamiento de la marca.

## Capítulo VI. Generación y selección de estrategias

### 1. Matriz FODA

Sobre la base de la Matriz EFE y la Matriz EFI se ha elaborado la Matriz FODA, con la finalidad de identificar las posibles iniciativas estratégicas en términos de crecimiento, mejora, adaptación y cierre (anexo 1. Matriz FODA).

### 2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción - PEYEA

La Matriz PEYEA (tabla 21) es una herramienta para definir el perfil estratégico de Toyota en USA según el cuadrante donde se ubica. El esquema de cuatro cuadrantes de la Matriz PEYEA podrá señalar: la estrategia puede ser agresiva, conservadora defensiva o competitiva. A continuación se describen las variables y puntuaciones identificadas para la elaboración de la Matriz PEYEA para Toyota. Para desarrollarla se asigna un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC.

**Tabla 21. Matriz PEYEA**

<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Puntuación</b>
Sopte financiero casa matriz		5
Rating internacional		3
Crecimiento en ventas		2
EBITDA		2
ROE		2
Margen bruto		3
	<b>Promedio FF</b>	<b>2,83</b>
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Puntuación</b>
Preferencia creciente por autos de consumo más eficiente		6
Utilización de mismas partes en diferentes líneas de producto		5
Creciente conectividad y accesorios en el automóvil		4
Preferencia creciente por autos menos contaminantes		6
Creciente demanda por automóviles con mayores detalles tecnológicos		5
	<b>Promedio FI</b>	<b>5,20</b>
<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>		<b>Puntuación</b>
Ingreso per cápita con moderada tendencia creciente		-3
GDP per cápita de EEUU tendrá moderada tendencia al alza		-3
Continuará apoyo económico del Gobierno americano al sector automotriz		-5
Gobierno fortalecerá políticas que busquen incentivar el gasto del consumidor		-2
	<b>Promedio EA</b>	<b>-3,25</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Puntuación</b>
Supervisión de proveedores que no son de su <i>Keiretsu</i>		-5
Sistema de ventas con financiamiento propio		-3
Sistema de Producción <i>Lean</i>		-1
Filosofía Toyota Way centrada en calidad y excelencia operativa		-1
Posicionamiento de marca/satisfacción y confianza de nuestros clientes		-5
Política de RSE orientada hacia el cuidado del medio ambiente		-3
Sistema de distribución propia a <i>dealers</i>		-3
	<b>Promedio VC</b>	<b>-3,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2015 en base a A. Rowe, R. Mason y K. Dickel (1990)

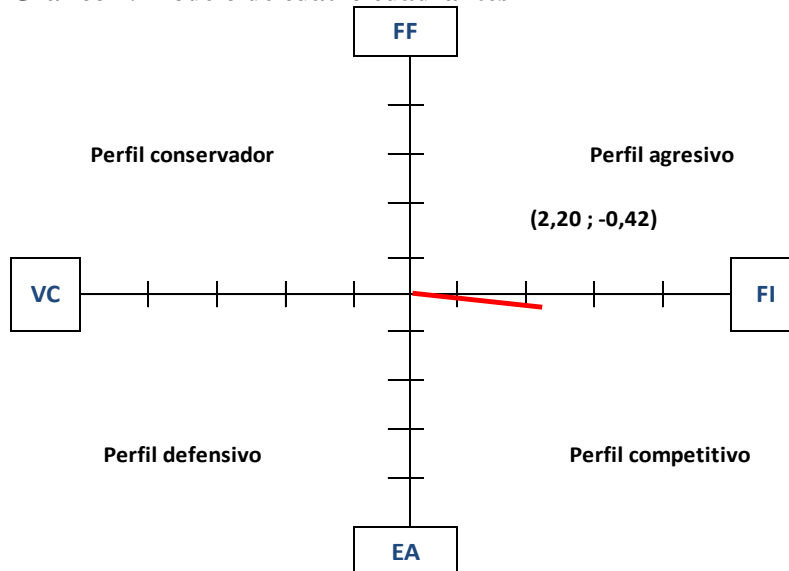
Para determinar la estrategia más adecuada que Toyota en USA debe adoptar (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva), se emplea el modelo de cuatro cuadrantes que se muestra en el gráfico 4.

Los ejes de la Matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera FF y la ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno o ambiente EA y la fuerza de la industria FI). En los ejes FF y VC, se hace una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, se hace una comparación con las otras industrias.

Coordenadas del vector direccional:

- Eje “x”:  $VC + FI = -3,00 + 5,20 = 2,20$
- Eje “y”:  $EA + FF = -3,25 + 2,83 = -0,42$

**Gráfico 4. Modelo de cuatro cuadrantes**



Fuente: Elaboración propia 2015 en base a A. Rowe, R. Mason y K. Dickel (1990)

La empresa Toyota en USA se ubica en el cuadrante de “Perfil Competitivo”, posición que le permite utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Por lo tanto, podría ser factible emplear estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

### 3. Matriz del Boston Consulting Group - BCG

Para el desarrollo de la Matriz BCG (tabla 22) se han identificado los modelos vendidos por Toyota en USA en el año 2009, clasificándolos de acuerdo a su segmento de mercado y

estableciendo así sus respectivas cuotas por segmento en el mercado americano. Asimismo, se estableció el crecimiento relativo de los segmentos de autos respecto al 2008, quedando así establecidos los parámetros para la construcción de la matriz.

**Tabla 22. Matriz del Boston Consulting Group - BCG**

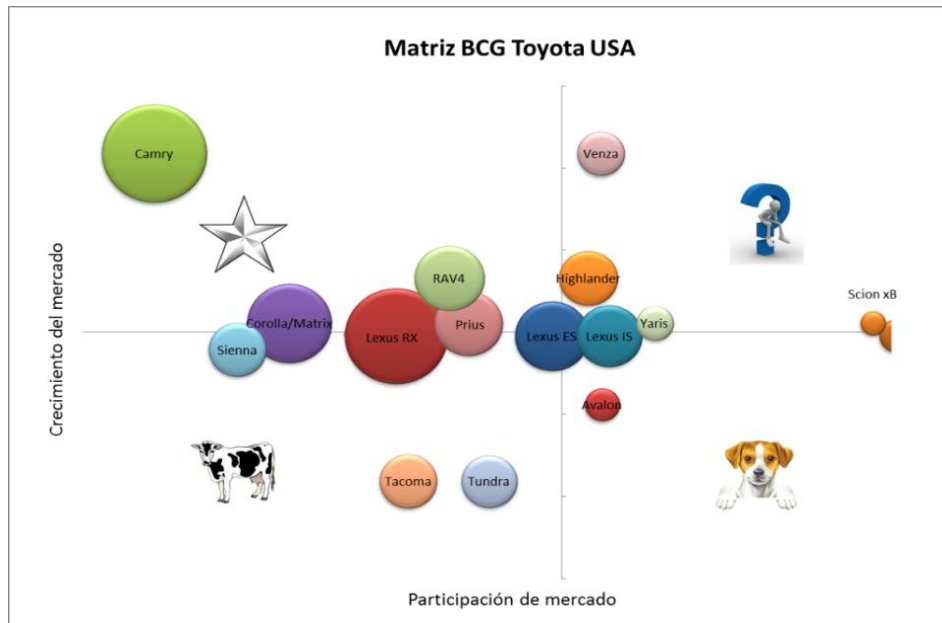
Modelo	Ranking 2009	Segmento	Unidades vendidas 2009	Unidades vendidas 2008	Particip Mercado Total (%)	Particip. Mercado Segmento (%)	Crecimiento Mercado (%)
Camry	2	<i>mid size</i>	356.824	436.617	3,42	22,22	2,18
Corolla/Matrix	4	<i>small</i>	296.874	351.007	2,85	12,58	0,11
RAV4	15	<i>SUV</i>	149.088	137.020	1,43	6,41	0,66
Prius	16	<i>small</i>	139.682	158.884	1,34	5,92	0,11
Tacoma	19	<i>pick up</i>	111.824	144.655	1,07	7,63	-1,81
Lexus RX	25	<i>luxury</i>	93.379	84.181	0,90	8,02	-0,04
Sienna	33	<i>minivan</i>	84.064	115.944	0,81	15,66	-0,21
Highlander	35	<i>SUV</i>	83.118	104.661	0,80	3,57	0,66
Tundra	40	<i>pick up</i>	79.385	137.249	0,76	5,42	-1,81
Yaris	48	<i>small</i>	63.743	102.328	0,61	2,70	0,11
Venza	53	<i>mid size</i>	54.410	1.474	0,52	3,39	2,18
Lexus ES	61	<i>luxury</i>	48.485	64.135	0,46	4,17	-0,04
Lexus IS	78	<i>luxury</i>	38.077	49.432	0,37	3,27	-0,04
Avalon	104	<i>full size</i>	26.935	42.790	0,26	3,37	-0,88
Scion xB	109	<i>small</i>	25.461	45.220	0,24	1,08	0,11
4Runner	126	<i>SUV</i>	19.675	47.878	0,19	0,85	0,66
Scion tC	130	<i>small</i>	17.998	40.980	0,17	0,76	0,11
Sequoia	139	<i>SUV</i>	16.387	30.693	0,16	0,70	0,66
Scion xD	146	<i>small</i>	14.499	27.665	0,14	0,61	0,11
FJ Cruiser	157	<i>SUV</i>	11.941	28.668	0,11	0,51	0,66
Lexus LS	161	<i>luxury</i>	11.334	20.255	0,11	0,97	-0,04
Lexus GS	193	<i>luxury</i>	7.430	15.759	0,07	0,64	-0,04
Lexus HS250h	199	<i>luxury</i>	6.699	-	0,06	0,58	-0,04
Lexus GX	204	<i>luxury</i>	6.235	16.424	0,06	0,54	-0,04
Lexus LX	229	<i>luxury</i>	3.616	7.915	0,03	0,31	-0,04
Land Cruiser	242	<i>SUV</i>	2.261	3.801	0,02	0,10	0,66
Lexus SC430	264	<i>luxury</i>	720	1.986	0,01	0,06	-0,04
Scion xA	286	<i>small</i>	3	39	0,00	0,00	0,11
			<b>1.770.147</b>	<b>2.217.660</b>	<b>16,97</b>		<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia 2015. Basada en: <http://www.goodcarbadcar.net/>. <http://www.edmunds.com/>

La información obtenida de los volúmenes de venta de los modelos de automóviles de Toyota en USA se ha elaborado tomando como referencia información en [www.goodcarbadcar.net](http://www.goodcarbadcar.net) y [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com).

De esta manera, la matriz BCG para Toyota quedaría como se muestra en el gráfico 5:

**Gráfico 5. Gráfico de la matriz BCG**



Fuente: Elaboración propia 2015 en base a *Boston Consulting Group* (1970).

### 3.1 Estrellas

En primer lugar tenemos el modelo *Camry*, segundo en el *ranking* de autos más vendidos en el 2009 con una cuota de 3,4% y el primero en su segmento de auto mediano, con una participación de mercado de 22,2%. En segundo lugar tenemos el modelo *Corolla/Matrix*, primero en el *ranking* de ventas en su categoría de auto pequeño, con una cuota de mercado de 12%. Cabe mencionar que a nivel general, este modelo se ubicó en la cuarta posición en ventas en el 2009.

En el segmento *SUV*, la *Rav4* es el modelo estrella, con una participación del 6,4% en su categoría, siendo tercera en el *ranking* de *SUV* en 2009. Cabe mencionar que a pesar de la fuerte contracción del mercado, este modelo creció 8% en ventas, ubicándose en el puesto 15 del *ranking* total.

Por último tenemos al *Prius*, cuarto en el *ranking* de auto compacto con una participación de 5,9% en su segmento, y número 16 en la categoría general. Los segmentos auto pequeño, auto mediano y *SUV* son los que, a pesar de la caída de ventas, ganaron participación relativa.

### 3.2 Vacas lecheras

En esta categoría se encuentran las *pick ups* *Tacoma* y *Tundra*, que juntas tuvieron una cuota de 13% del mercado de *pick ups*.

Adicionalmente, tenemos a la *Sienna*, único modelo Minivan de Toyota en USA. Este modelo se ubicó en el puesto 33 del *ranking* global de ventas, tiene una cuota de 15% en su categoría y fue la cuarta minivan mejor vendida en el 2009.

Por último tenemos el *Lexus RX*, N°1 en ventas de autos de lujo, con 8% de cuota en ese segmento, y un destacado crecimiento en ventas de 10% respecto al año anterior, en un mercado de lujo que se contrajo en 21%, seguido del *Lexus LS*, cuarto en su categoría, con una cuota del 4%.

### **3.3 Interrogantes**

En esta categoría tenemos en primer lugar los autos de la marca *Scion*, categoría de autos pequeños, y están concebidos para atender a los jóvenes de la generación Y. Esta marca tiene apenas el 0,5% del mercado total, y el 2,4% del mercado de autos compactos.

Luego tenemos a los siete modelos restantes de *Lexus*, que tienen menos del 4% de cuota de mercado, así como las otras *SUV*: *Highlander*, *FJ Cruiser*, *Land Cruiser* y *Sequoia*.

También tenemos al auto mediano *Sienna* cuyas participaciones de mercado en su segmento son menores de 4%. Y por último se encuentra como interrogante el modelo *Yaris*, que si bien se ubica en el puesto 48 del *ranking* general de ventas, tiene una cuota de 0,6% en total y 2,7% en el segmento de auto compacto.

### **3.4 Perros**

En esta categoría se encuentra el modelo *Avalon*, único modelo Toyota de auto grande. El *Avalon* tiene una cuota de 3,3% en su segmento y se ubica en el puesto 104 en el *ranking* general.

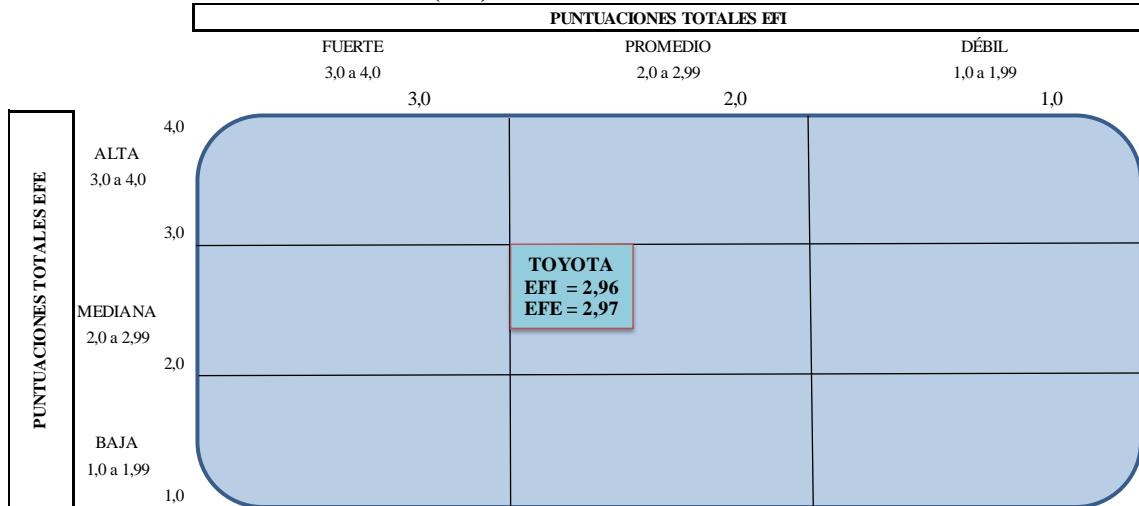
De estos resultados se desprende que Toyota en USA presenta sus principales modelos como “Estrellas”, implicando que poseen las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la organización. Para dichos modelos se propone una estrategia de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

En cuanto a los modelos catalogados como “Vacaciones Lecheras” se propone las estrategias de recorte de gastos. Asimismo, para los modelos ubicados como “Interrogante” se sugiere la aplicación de estrategias funcionales de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado. Finalmente, para los modelos ubicados como “Perro” se recomienda la estrategia de recorte de gastos.

#### 4. Matriz interna-externa (I-E)

Sobre la base de los resultados obtenidos de la Matriz EFE y la Matriz EFI, se elabora la Matriz Interna-Externa para Toyota en USA, tal como se aprecia en la tabla 23:

**Tabla 23. Matriz interna-externa (I-E)**



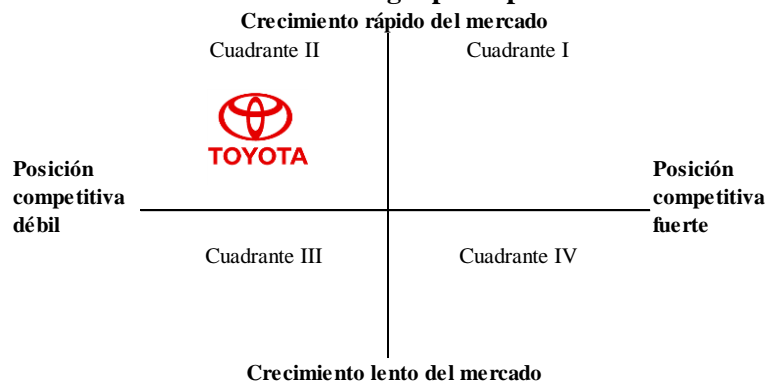
Fuente: Elaboración propia 2015.

El resultado de la Matriz EFI es de 2,96 y el de la Matriz EFE es de 2,97, cuya combinación cae en el cuadrante V. La estrategia correspondiente es “Conservar y Mantener”. Le corresponde estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de productos.

#### 5. Matriz de la estrategia principal

Como parte de la etapa de adecuación para la formulación de estrategias se ha desarrollado la matriz de la estrategia principal, que para Toyota en USA se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva de la empresa en el mercado norteamericano y el crecimiento de la industria automotriz en dicho mercado.

**Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: Elaboración propia 2015.

Actualmente Toyota en USA se ubica en el cuadrante II de la matriz de la estrategia principal, debido a su debilitada posición competitiva por las llamadas a revisión, mientras se pronostica que el mercado automotriz norteamericano retomará la senda del crecimiento en los próximos años.

## **6. Selección de estrategia**

### **6.1 Estrategia competitiva**

De acuerdo a lo estipulado por Michael Porter (1980) en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, existen tres ejes fundamentales que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estos ejes estrategias genéricas. Toyota en USA tiene como estrategia genérica el liderazgo en costos del tipo 1, estrategia de bajo costo, ofreciendo vehículos a un amplio rango de clientes a un precio competitivo, en un mercado grande como el norteamericano.

### **6.2 Estrategias de negocio**

Se ha definido emplear la estrategia de desarrollo de producto para mejorar la calidad y la seguridad de nuestros vehículos, lo que conllevará al incremento de las ventas en los próximos años.

### **6.3 Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

La matriz de alineamiento estratégico, mostrada en el anexo 2, permitirá determinar cuáles de las estrategias identificadas en las matrices FODA, PEYEA, EFE y EFI se repiten con mayor frecuencia. En la matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos se puede mostrar que todos los objetivos estratégicos están atendidos por lo menos con una estrategia.

### **6.4 Selección de las iniciativas estratégicas**

Luego del análisis de las iniciativas estratégicas y de las diferentes herramientas de generación de ellas, se seleccionan siete para su implementación.

#### **6.4.1 E01: Mejora la gestión de Toyota en USA, creando la posición de *Country Manager* con autonomía para toma de decisiones**

El análisis de Toyota en USA indica el impacto de ser parte de una estructura gerencial centralizada en la casa matriz, implicando que la información y la toma de decisiones en la empresa estaban altamente centralizadas. Como consecuencia, la alta dirección gerencial en Japón era menos sensible a la cultura, las políticas y las regulaciones del mercado en USA, impidiéndole responder

rápidamente a los problemas locales. Por estas razones se propone mejorar la gestión en Toyota en USA nombrando un *Country Manager*, con autonomía para toma de decisiones, manejo de crisis y control de la calidad basados en la cultura y sistema de Producción Toyota TPS.

#### **6.4.2 E02: Crear el comité de alto nivel de calidad con autonomía para toma de decisiones**

La finalidad de crear un Comité de alto nivel es que se dedique exclusivamente a temas relacionados con la calidad. Para ello se hace necesario delegar una mayor cuota de poder en los ejecutivos de Toyota en USA para la toma de decisiones vinculadas con el retiro de vehículos del mercado y el fortalecimiento de la gestión de la calidad.

#### **6.4.3 E03: Incrementar a cuatro (4) las oficinas técnicas para mejorar la seguridad, calidad y servicios**

Estas oficinas tendrán como misión fortalecer la presencia técnica, la recolección de datos y generación de informes, la mejora de la capacidad de la empresa para detectar, analizar y responder a los problemas de los clientes y de calidad en las diferentes zonas geográficas de los USA. Estarán compuestas por especialistas técnicos y de ingeniería con experiencia procedentes de todas las operaciones globales de Toyota.

#### **6.4.4 E04: Mayor autonomía en la selección de modelos a producir según tendencia de mercado USA**

El mercado del automóvil en USA es muy competitivo y Toyota en USA se enfrenta a una fuerte competencia con los fabricantes de automóviles en ese país. Por este motivo, y aprovechando la ventaja competitiva de la marca Toyota y su posición interesante en el mercado, se hace necesario otorgar mayor autonomía en el proceso de selección de los modelos a producir, tomando en cuenta la tendencia del mercado local de USA.

#### **6.4.5 E05: Campaña publicitaria sobre la fortaleza de la marca, satisfacción de clientes y orientada a calidad-precio y ofertar vehículos con mejores características tecnológicas y más especializados**

Toyota, a lo largo de su historia se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Sin embargo, Toyota en USA se encuentra en un contexto difícil por las llamadas a revisión de más de nueve millones de autos en el 2009, generando un daño a la imagen de calidad de sus productos, pilar sobre el que se sustenta su visión empresarial. Esto hace necesario realizar en USA una campaña de posicionamiento de marca de alta tecnología, seguridad a precios accesibles, orientado el objetivo de la campaña a que Toyota es una marca que constantemente busca calidad y cero errores.

**6.4.6 E06: Incrementar el control en logística de entrada y requerir a proveedores mayor entrega de sistemas. Incrementar el *testing* de partes y producto final para optimizar el sistema integral de seguridad e implementación de EDR en todos los automóviles**

Alrededor del 70 por ciento del valor agregado en los vehículos proviene de autopartes y subconjuntos producidos por los proveedores de Toyota. Por lo tanto, las consecuencias del crecimiento y la complejidad se sintieron por la cadena de abastecimiento. Debido a esta razón, se hace necesario incrementar un riguroso control en la logística de entrada, requiriendo a los proveedores mayor entrega de sistemas integrados en lugar de autopartes e incrementar su *testing*. Por otro lado, también se deberá incrementar las pruebas de los vehículos producidos antes de ponerlos a disposición de los clientes. Esta estrategia deberá también enfatizar la implementación progresiva de EDR en los vehículos producidos.

**6.4.7 E07: Incrementar los incentivos y capacitación hacia la calidad y la cultura**

El sistema de producción de Toyota TPS requiere que los colaboradores cumplan también la función de ser detectores de problemas y también el de resolverlos. Por tal motivo se reforzarán los programas de capacitación que enfatizen los estándares a tener en cuenta en los procesos de producción, permitiendo a los miembros del equipo reconocer las desviaciones como problemas y acompañado de un entrenamiento al equipo en los métodos de resolución de ellos.

## Capítulo VII. Planes funcionales

### 1. Plan funcional de operaciones

#### 1.1 Introducción

En la industria del automóvil, las operaciones de Toyota se concentran primordialmente en actividades de diseño, fabricación y venta de productos de calidad. Producir vehículos seguros es un proceso complejo y los vehículos en sí son una sofisticada combinación de componentes mecánicos y electrónicos con un *software* que controla muchos aspectos de su desempeño. Por lo tanto, las operaciones de producción de automóviles Toyota deben estar diseñadas de modo que no solo cumplan con todas las normas y especificaciones de seguridad, sino también ser atractivos para los clientes por sus características interiores y exteriores, la sensación de conducirlos, la eficiencia en el consumo de combustible, el audio, el sistema de navegación y por supuesto el precio.

El proceso de producción de vehículos es un gran generador de empleo: además de la mano de obra directa que requiere, genera toda una industria paralela de componentes a través de los proveedores, siendo la mano de obra indirecta creada sumamente importante.

#### 1.2 Objetivos

##### 1.2.1 Objetivo de operaciones

Optimizar la cadena logística en el control de la calidad del abastecimiento de los componentes y partes, reforzando a su vez las prácticas, cultura y valores en los que se apoya el sistema de producción de alta calidad de Toyota en USA.

##### 1.2.2 De corto plazo

Serán implementados inmediatamente y se considera que su implementación deberá estar concluida al cierre del año 2010. Son los siguientes:

- Incrementar en 10% el *testing* (no destructivo y destructivo) de autopartes, componentes y sistemas integrados provenientes de los proveedores que no son de *Keiretsu*, así como en 5% el de vehículos producidos.
- Incrementar en 15% las inspecciones inopinadas a proveedores por personal de Toyota en USA.
- Contratación de ocho (8) firmas auditoras externas para supervisar a proveedores.
- Incrementar de una (1) a cuatro (4) las oficinas técnicas en USA para mejorar la seguridad.
- Cierre en el segundo semestre del 2010 de la planta de ensamblaje *New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)*.

- Instalación de *Event Data Recorder* (EDR) en todos los automóviles que se ensamblen, que graben data de pre-choque y accidente.

### **1.2.3 De mediano plazo**

Deberán haber sido implementados a marzo 2013 y son los siguientes:

- Requerir a proveedores mayores entregas de sistemas integrados en lugar de autopartes.
- Mayor autonomía en la selección de los modelos que serán producidos en USA, según tendencia del mercado local.

## **1.3 Acciones para su implementación**

### **1.3.1 De corto plazo**

Los objetivos de corto plazo serán implementadas al cierre del 2010 y son:

- Incrementar en 10% el *testing* (no destructivo y destructivo) de autopartes, componentes y sistemas integrados provenientes de los proveedores que no son de *Keiretsu*, así como en 5% el de vehículos producidos.
  - Incrementar el *testing* en un 10% de los sistemas integrados, componentes y autopartes que ingresan al sistema de producción de proveedores que no son de *Keiretsu*.
  - Incrementar el testeo en 5% anual a los vehículos producidos, permitiendo progresivamente llegar a una disminución del 50% el indicador anual de llamadas a revisión de los vehículos que serán producidos a partir del 2010.
  - Mejorar en un 10% los controles de calidad en todo el proceso de producción para la identificación y eliminación temprana de defectos, para lo cual se diseñará un plan de incentivos que motive a los colaboradores a dar sugerencias pero a su vez responder a ellas.
- Incrementar en 15% las inspecciones inopinadas a proveedores por personal de Toyota en USA.
  - Organizar equipos técnicos de Toyota dependientes de las oficinas técnicas, incrementando en un 15% las inspecciones inopinadas a los proveedores externos, para lo cual se confeccionará un cronograma de visitas y listas de verificaciones, especificando las actividades de supervisión a realizar, debiendo concluir en un informe técnico.
  - Las inspecciones se orientarán principalmente a verificar la cantidad, apariencia visual, especificaciones del producto, empaque y embalaje, así como funcionalidad y pruebas especiales orientadas a la seguridad.
- Contratación de ocho (8) firmas auditorías externas para supervisar a los proveedores.
  - Contratación de 8 empresas consultoras para la realización de auditorías externas que complementen nuestro sistema de inspecciones.

- Entre los diversos aspectos, se auditará si el proveedor cuenta con un sistema de gestión de calidad (*Quality management system* - QMS) para dirigir los procesos de producción de autopartes, componentes y sistemas integrados, así como el nivel de formación y experiencia de los colaboradores como las condiciones de trabajo.
- Esta función será de responsabilidad de las oficinas técnicas.
- Incrementar de una (1) a cuatro (4) las oficinas técnicas para mejorar la seguridad.
  - Estas oficinas tendrán como misión fortalecer la presencia técnica, recolección de datos y generación de informes, la mejora de la capacidad de la empresa para detectar, analizar y responder a los problemas del cliente y la calidad en las diferentes zonas geográficas de USA.
  - Estará compuesta por especialistas técnicos y de ingeniería con experiencia procedentes de todas las operaciones globales de Toyota.
- Cierre de la planta de ensamblaje *New United Motor Manufacturing Inc.* (NUMMI).
  - NUMMI fue una planta de la GM creada en 1962 y cerrada en 1982 al registrar los peores indicadores de calidad, productividad, ausentismo y seguridad de los colaboradores.
  - En 1984 reabrió sus puertas como una planta conjunta entre General Motors y Toyota, debiendo lograr un beneficio mutuo. Por un lado, GM podría ganar un poco de tecnología y conocimientos sobre el sistema de producción de Toyota y Toyota podría favorecerse en el poder aplicar sus sistemas y la cultura en un fuerza laboral de Estados Unidos.
  - Actualmente, se procederá al cierre de la planta NUMMI por no ser económicamente viable. Esta planta emplea 4.700 personas para construir los modelos Toyota *Tacoma*, *Corolla* y *Pontiac Vibes*. Actualmente solo opera a media capacidad.
- Instalación de los dispositivos *Event Data Recorder* (EDR) en todos los automóviles, para grabar data de pre-choque y accidente.
  - Implementación de los *Event Data Recorder* (EDR) capaces de grabar tanto pre-choque y data de accidente en todos los vehículos para registrar los datos técnicos del vehículo caso de un accidente, hasta llegar al 100% de los vehículos producidos a fines del 2012.
  - Recolección y análisis de la información registrada por los EDR con la finalidad de ser utilizada para mejorar el rendimiento del vehículo en caso de accidente, mejorando así la seguridad en las futuras generaciones de vehículos

### **1.3.2 De mediano plazo**

La implementación de los objetivos se realizará con fecha máxima marzo 2013:

- Requerir a proveedores mayores entregas de sistemas integrados en lugar de autopartes.
  - Se requerirá a proveedores mayor entrega de sistemas integrados en lugar de autopartes,

ello debido a que el 70 por ciento del valor agregado en los vehículos Toyota proviene de autopartes y subconjuntos producidos por sus proveedores, que ha originado en los últimos años que la cadena de abastecimiento de Toyota en USA se vea afectada con el debilitamiento progresivo de la calidad de los productos fabricados como consecuencia de: i) su ambicioso plan de rápido crecimiento y ii) la creciente dependencia de los proveedores de autopartes y mayor complejidad tecnológica de los automóviles.

- Restablecer el sistema de “contratación relacional” orientado a crear vínculos estrechos y prolongados con los proveedores, característica y rasgo distintivo de Toyota, siendo una de las grandes diferencias con sus competidores.
- Mayor autonomía en la selección de los modelos que serán producidos en USA, según tendencia del mercado local.
  - Incremento de la producción de vehículos compactos por su bajo consumo, factor importante en la economía familiar en el mercado de USA, para aumentar el volumen de ventas en un 14% para el 2012.

#### 1.4 Presupuesto

El presupuesto de operaciones considera el desarrollo de las estrategias y objetivos definidos para el periodo comprendido entre los años 2010 y 2012, tal como se muestra en la tabla 24.

**Tabla 24. Presupuesto de operaciones**

<b>Presupuesto de operaciones Toyota USA (MMUSD)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Materiales	9.757.353	9.949.719	10.211.859
Mano de obra directa	10.201.976	10.412.765	10.646.826
Logística	1.725.567	1.763.450	1.793.799
R&D	3.000.000	3.900.000	4.380.000
<b>Total</b>	<b>21.684.897</b>	<b>22.125.934</b>	<b>22.652.485</b>

<b>Presupuesto marginal de operaciones</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Testing</b>			
Remuneración de técnicos en USA	60.000	67.500	75.000
Capacitación para <i>testing</i> en Japón	4.000	4.500	5.000
<b>Inspecciones</b>			
Contratación de inspectores en USA	60.000	70.000	80.000
Capacitación de inspectores en USA	900	1.050	1.200
<b>Auditoria</b>			
Contratación de empresas auditoras	20.000	20.000	20.000
<b>Oficinas técnicas</b>			
Contratación de personal técnico en USA	30.000	36.000	48.000
Capacitación de personal técnico en USA	1.250	1.500	2.000
Implementación de oficinas	1.500	-	-
Alquiler de oficinas	1.350	1.350	1.350
Gastos generales	1.050	1.050	1.050
<b>EDR</b>			
Adquisición de EDR	120.000	135.000	150.000
<b>Cierre de planta</b>			
Liquidación de trabajadores	282.000	-	-
Gastos diversos	10.000	-	-
	<b>592.050</b>	<b>337.950</b>	<b>383.600</b>

Fuente: Elaboración propia 2015.

## 2. Plan de recursos humanos

Toyota en USA considera al talento humano como el principal pilar de su sistema de producción, acompañándolo en su crecimiento y visión de largo plazo. Por ello, se propone desarrollar un plan de recursos humanos con enfoque en reforzar la estructura de dirección de Toyota en USA, la capacitación a los colaboradores que participan en el proceso de producción y fortalecer el rol del área de RR.HH., garantizando mantener la cultura, los valores de la empresa y el alineamiento de sus funciones con la producción, con la finalidad de alcanzar los objetivos de negocio.

### 2.1 Objetivos

- Crear la posición de *Country Manager* para mejorar la gestión en Toyota en USA y con autonomía para toma de decisiones.
  - Se nombrará un *Country Manager* en USA para mejorar la gestión de Toyota en USA con autonomía para toma de decisiones, cuyas responsabilidades se enfoquen a: manejo de crisis, control de la calidad, mantener las prácticas y los valores, soportes de los sistemas de producción de alta calidad de Toyota. Su autonomía le permitirá realizar retiro de vehículos del mercado y el fortalecimiento de la gestión de la calidad alineada a la cultura, las políticas de la casa matriz y las regulaciones vigentes en el mercado USA.
  - Se contratará una empresa consultora de *Head Hunter* que se encargue de la búsqueda del alto ejecutivo, para lo cual se establece como presupuesto un 20% del sueldo anual y se espera su contratación para julio de 2010.
- Incrementar la capacitación e incentivos hacia la calidad.

Dentro del sistema de producción de Toyota TPS, los colaboradores cumplen también la función de ser detectores de problemas y también el de resolverlos. Por tal motivo se asignará adicionalmente al presupuesto de capacitación un 0,5 % de los ingresos por venta anual para desarrollar:

- Programas de capacitación, que incrementen los estándares actuales de productividad del 5% en el 2011 al 15% en el 2013, que son requeridos para los diferentes procesos.
- Programas de incentivos de mejoras de la calidad, que impacten en la disminución de las llamadas a revisión de los vehículos producidos a partir del 2010; para lo cual se fija como meta disminuir en 30% el indicador de llamadas a revisión para marzo 2011, hasta alcanzar un 50% al 2013.
- Talleres enfocados en métodos de resolución de problemas a dictarse semestralmente en los próximos 3 años.
- Programas de *team coaching* y *mentoring*.

## **2.2 Reclutamiento y selección**

Toyota en USA se debe esforzar por lograr ser una empresa con los mejores y más brillantes colaboradores, compartiendo la creencia en el respeto a las personas, la calidad, y de que siempre hay una mejor manera de lograr los objetivos, para lo cual se pondrá énfasis en:

- Revisión del 100% de las descripciones de cargos de las posiciones, con la finalidad de asegurar que incluyan las competencias requeridas para la posición.
- Reforzar la política de selección de líderes, buscando su reclutamiento dentro de la organización, especialmente para los “altos ejecutivos”.

## **2.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño servirá no solo como herramienta de control, sino como medio para el desarrollo del personal, que a su vez tendrá como finalidad promover un alto rendimiento de los colaboradores y asegurar los resultados, para lo cual se realizara:

- Revisión y ajuste anual del *hoshin* de cada empleado, asegurando que sus objetivos contribuyan en incrementar los indicadores porcentuales de productividad del 5% en el 2011 al 15% al 2013.
- Seguimiento periódico al *hoshin* de cada empleado, para cumplir el 100% de los objetivos individuales establecidos.
- Seguimiento periódico al *hoshin* de cada área para cumplir el 100% de los objetivos establecidos. De ser necesario ajustar los planes, objetivos y actividades para alcanzar los indicadores de productividad, haciendo énfasis en los procesos.
- Entrevista anual del colaborador con su superior directo para revisar logros, plantear objetivos y desarrollar su plan de desarrollo, con indicadores e incentivos concretos.
- Implementación de un sistema de evaluación 360° (supervisor, pares, subordinados y clientes internos) que complemente la evaluación individual.

## **2.4 Retribución y reconocimiento**

Se fortalecerá un sistema de reconocimiento, incluyendo incentivos económicos y no económicos (diplomas, cartas de felicitación y menciones), orientado a:

- Reconocimiento a los colaboradores que detecten y resuelvan los problemas surgidos durante el proceso de producción.
- Recibir sugerencias de los colaboradores, cuya implementación impacten en un incremento de la productividad o ahorro en costos.

## 2.5 Formación y desarrollo

- Se promoverá la formación interna mediante el Centro de Capacitación, permitiendo el desarrollo del personal mediante la capacitación continua a nivel de competencias y conocimientos técnicos.
- Por otro lado, aprovechando la relación TMC se creará un programa de pasantía en otros países, reforzando la cultura organizacional.
- Además, se elaborará un plan de desarrollo de carrera y sucesión para cada puesto, permitiendo al colaborador hacer tangible su posibilidad de crecimiento.

## 2.6 Clima organizacional

Para mejorar los indicadores de clima laboral se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar una encuesta de clima laboral, para verificar su nivel actual.
- Desarrollar actividades específicas que impacten en un incremento de los indicadores porcentuales obtenidos en las encuestas.
- Reforzar la práctica entre los colaboradores de una relación de confianza y respeto mutuo.

## 2.7 Presupuesto

**Tabla 25. Presupuesto de RR.HH.**

Presupuesto de RR.HH. Toyota USA (MMUSD)	2011	2012	2013
RR.HH.			
Mano de obra directa	10.201.976	10.412.765	10.646.826
Personal administrativo	831,000	600,000	600,000
<b>Total</b>	<b>10.202.807</b>	<b>10.413.365</b>	<b>10.647.426</b>

Presupuesto marginal de RR.HH.	2011	2012	2013
<b>Contratación del Country Manager</b>			
Remuneración	1.000	1.000	
Bonos	5.000		
Contratación de Head Hunter (20% renta anual)	200		
<b>Capacitación e incentivos</b>			
0.50 % de los ingresos por venta anual	212.713	218.461	225.035
<b>Total</b>	<b>218.913</b>	<b>219.461</b>	<b>225.035</b>

Fuente: Elaboración propia 2015.

## 3. Plan funcional de marketing

### 3.1 Objetivos

El plan comprende estrategias de segmentación, mercado meta, posicionamiento, *mix* de *marketing* y el presupuesto. Tiene como objetivos:

- Mejorar en el puntaje *Automotive Performance, Execution and Layout (APEAL) Study<sup>SM</sup>* elaborado por J. D. Power de 756 el 2009 a 780 en tres años. El estudio APEAL es una encuesta que se realiza a los propietarios de autos nuevos con la finalidad de evaluar el grado de satisfacción del cliente.

- Colaborar decididamente para mejorar en el puntaje del *Customer Service Index (CSI) Study<sup>SM</sup>* para marcas masivas elaborado por J. D. Power de 741 a febrero 2010 a 758 en tres años. El estudio CSI es una encuesta que mide el grado de satisfacción del servicio que ofrecen los *dealers* a los clientes.
- Colaborar decididamente para mantener el primer puesto en el *ranking* del modelo *Lexus* en el *Customer Service Index (CSI) Study<sup>SM</sup>* para marcas de lujo elaborado por J. D. Power.

### 3.2 Acciones estratégicas

#### 3.2.1 Segmentación

Toyota a nivel global está orientado a atender la demanda de autos de las clases medias. Siendo así, también ha desarrollado la marca *Lexus*, para atacar el mercado de autos de lujo.

Con la finalidad de realizar una segmentación apropiada en Toyota en USA, para efectos del presente plan se ha escogido realizar una segmentación demográfica, dividiendo asimismo a los clientes potenciales por ingresos y edad como se muestra en la tabla 26. Para ello, se ha tomado como fuente los datos proporcionados por el United States Census Bureau, entidad perteneciente al departamento de comercio del Gobierno americano, cuya finalidad es brindar una fuente de datos de calidad sobre la población norteamericana y su economía. De acuerdo a la información estadística, en el 2009 existían 137 millones de personas de ambos sexos que reciben ingresos y tienen un rango de edad entre 15 y 74 años, constituyendo el universo de clientes potenciales.

**Tabla 26. Matriz de segmentación demográfica (ingreso vs. edad)**

Número (Miles)		De \$15.000 a \$29.999	De \$30.000 a \$44.999	De \$45.000 a \$59.999	De \$60.000 a \$74.999	De \$75.000 a \$99.999	De \$100.000 a más
Edad							
15 a 24 años	8.945	5.987	2.040	520	226	94	78
25 a 34 años	27.904	10.091	7.787	4.700	2.405	1.592	1.329
35 a 44 años	29.397	7.919	7.459	4.821	3.213	2.694	3.291
45 a 54 años	32.649	8.666	7.777	5.397	3.607	3.152	4.050
55 a 64 años	24.784	7.303	5.621	3.828	2.637	2.247	3.148
65 a 69 años	7.801	3.184	1.719	1.118	620	503	657
70 a 74 años	5.477	2.753	1.133	648	282	245	416
Total	136.957	45.903	33.536	21.032	12.990	10.527	12.969
M1	97.383	M2	14.418	M3	9.078	M4	16.078

Fuente: United States Census Bureau (2009).

#### 3.2.2 Mercado meta

Tomando en consideración la segmentación establecida en la tabla anterior, se ha definido como acción estratégica atender el mercado por especialización en múltiples segmentos, ofreciendo una cantidad de modelos para cada segmento establecido.

### **Mercado meta 1**

Conformado por 97 millones de personas de clase media baja, media y media alta por rango de ingresos, entre 15 y 74 años, a excepción de los menores de 24 años con ingresos menores a \$30 mil al año. Este segmento constituye el mercado más importante para la empresa. Son consumidores que buscan la mejor relación calidad-precio y se preocupan por la eficiencia en el consumo de combustible. Son personas preocupadas también por el cuidado del medio ambiente.

### **Mercado meta 2**

Conformado por 14 millones de personas de clase alta, con ingresos mayores a \$75 mil al año. Consumidores de ambos sexos, mayores de 45 años, con tranquilidad económica y poca carga familiar, buscan confort, interconectividad y lujo. El auto no solo es una necesidad, también es estatus.

### **Mercado meta 3**

Este segmento lo constituyen jóvenes de hasta 44 años, con ingresos mayores de \$75 mil al año. Buscan un vehículo con diseño que se acomode a su estilo de vida aventurero. Requieren gran conectividad y seguridad a toda prueba. Todo nuevo *gadget* es bienvenido. Este mercado lo conforman aproximadamente 9 millones de consumidores.

### **Mercado meta 4**

Constituido por estudiantes y personas de ingresos bajo/medio bajos de hasta 34 años. Son los que tendrán su primer auto nuevo, porque los padres lo compraron para ellos o porque lo hicieron luego de ahorrar para la cuota inicial. Son consumidores interesados en el consumo eficiente, esperando que el vehículo funcione apropiadamente, sin esperar lujo ni gran conectividad. El diseño es importante, pero saben que no lo pueden pagar en esta etapa de su vida. Existen aproximadamente 16 millones de personas de este perfil.

### **3.2.3 Estrategia de posicionamiento**

Para elegir el posicionamiento de la marca Toyota en USA (gráfico 7), se han analizado los puntos de paridad y diferencia con los competidores relevantes, GM y Ford, identificados anteriormente en la matriz de perfil competitivo (MPC). Dentro de los puntos de paridad relevantes, se encuentra que las anteriores son también marcas globales reconocidas, también ofrecen autos con precios accesibles y cuentan con una extensa red de distribución.

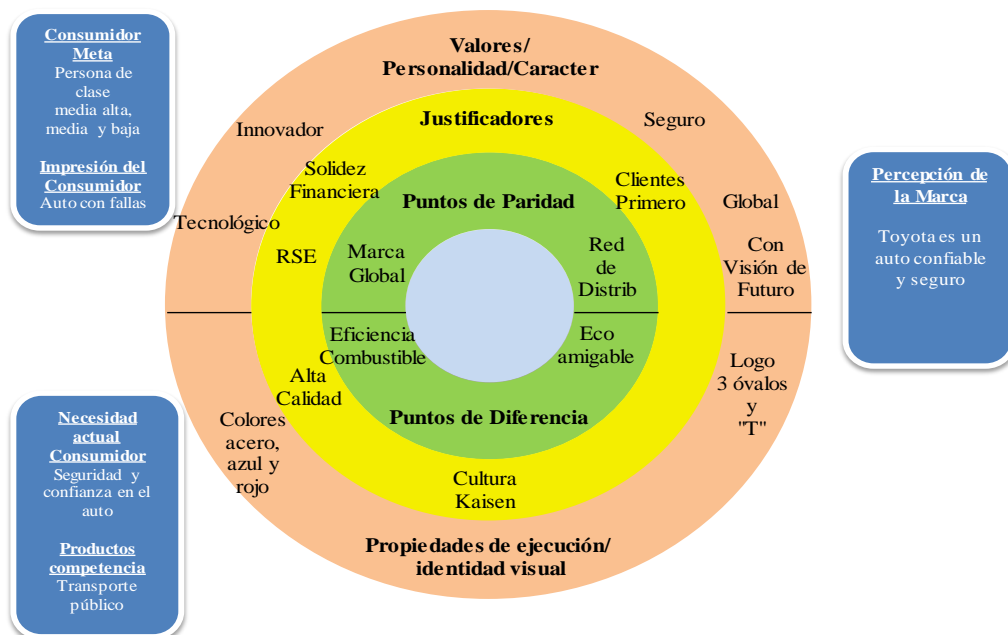
Sin embargo, los puntos de diferencia fuertes sobre los cuales Toyota se soporta son su cultura orientada al cliente, su solidez financiera en un entorno de debilidad de la competencia

relevante, su entrega de productos de calidad y cultura *Kaizen* de mejora continua, así como su fuerte compromiso con la responsabilidad social.

Dado que el consumidor tiene en la actualidad la impresión de una merma en la calidad de Toyota por las llamadas a revisión de los últimos años, es necesario recuperar la confianza del cliente y la imagen de auto seguro.

Así, se ha establecido que el mantra de Toyota en USA será: **Confiabilidad**

**Gráfico 7. Vista panorámica de posicionamiento de marca Toyota**



Fuente: Elaboración propia 2015.

### 3.3 Mix de marketing

Se establecen los lineamientos generales para los cuatro mercados meta:

#### 3.3.1 Mix de marketing para el mercado meta 1

- **Producto**

Para este segmento, el más grande, se propone la mayor cantidad de modelos, en todos los tipos: sedán, *pick up*, *hachback*, minivan y *SUV*; cubriendo las preferencias de una gran diversidad de consumidores de clase media: *Venza*, *Sienna*, *Avalon*, *Camry*, *Corolla*, *Matrix*, la minivan *Sienna*, las *pick up Tundra* y *Tacoma*, las *SUV Highlander* y *Rav4*, y el híbrido *Prius*.

- **Precio**

La estrategia de precios para este segmento será competitiva respecto a la competencia relevante. Se ofrecerá una buena cantidad de modelos, satisfaciendo la necesidad de consumidores poco elásticos al precio. Se mostrará más que el precio total la cuota mensual a pagar, coordinada con la financiera Toyota. Los adicionales se venderán por separado.

- **Plaza**

Los autos se venderán a través de *dealers* exclusivos a nivel nacional.

- **Promoción**

Se hará publicidad masiva, escrita, televisión y radio. El *mix* de medios debe incluir publicidad exterior como paneles en las carreteras y estaciones de metro. Se dará especial énfasis en publicidad en internet y redes sociales. Los autos se exhibirán de manera rotativa en *shopping malls*.

El mensaje en medios debe focalizarse en el concepto de “manejo seguro y amigable con el medio ambiente”. El auto debe aparecer con familia con niños pequeños o grupo de amigos, evocando transporte seguro. Se extenderá el plazo de la garantía de fábrica por tres años o 150.000 km.

### 3.3.2 *Mix de marketing para el mercado meta 2*

- **Producto**

Para el segmento de clase alta se ofrecerá en la marca Toyota el modelo *Land Cruiser*, y la marca *Lexus*, con todas las series diseñadas para el mercado americano. Los autos serán dotados de todos los elementos adicionales por modelo.

- **Precio**

Se establecerán precios del rango alto, acorde con el set competitivo de autos de lujo.

- **Plaza**

*Land Cruiser* se ofrecerá en los *dealers* de Toyota, mientras que *Lexus* tendrá su propia distribución a través de *dealers* exclusivos para la marca.

- **Promoción**

El mensaje para este segmento debe estar relacionado a estilo, confort y seguridad. Se harán activaciones y auspicios en torneos de deportes de élite (golf, tenis, etc.). Publicidad en revistas

de estilos de vida como Esquire, GQ, etc. y diarios y revistas de negocios como Time, New York Times, etc.

### **3.3.3 Mix de marketing para el mercado meta 3**

- **Producto**

Para el segmento aventurero de alto poder adquisitivo se ofrecerán las SUV modelos *Sequoia*, *FJ Cruiser* y *4Runner*.

- **Precio**

Precios dentro del rango medio del set competitivo de las SUV.

- **Plaza**

Los autos se venderán en *dealers* exclusivos a nivel nacional.

- **Promoción**

El mensaje para este segmento estará relacionado a la aventura y libertad; y se mostrarán las SUV en condiciones extremas. Se ofrecerán *Test drives* a través de los *dealers*. Se hará publicidad en revistas especializadas de autos y deportes de aventura. Se exhibirán las SUV en *resorts* de esquí, torneos de surf, partidos de la NBA, NFL, entre otros.

### **3.3.4 Mix de marketing para el mercado meta 4**

- **Producto**

Para el segmento estudiantes y personas de ingresos menores de \$30 mil anuales se ofrecerá el modelo *Yaris*. Se venderán por separado una lista acotada de adicionales.

- **Precio**

Precios muy competitivos. Se ofrecerán cuotas mensuales, con y sin cuota inicial.

- **Plaza**

Se ofrecerán en todos los *dealers* a nivel nacional.

- **Promoción**

El mensaje para la promoción apelará al logro del primer auto nuevo. La publicidad debe ser “cool”, mostrando imágenes de juventud y diversión. Se utilizarán masivamente las redes sociales y la publicidad en internet, principalmente.

Se harán exhibiciones del *Yaris* en universidades y ferias laborales.

### 3.3.5 Publicidad institucional

La empresa realizará publicidad institucional orientada al “manejo seguro” en medios masivos, para lo cual se establecerá un presupuesto anual.

### 3.3.6 *Publicity* - Publicidad no pagada

Toyota en USA destinará durante los próximos tres años un presupuesto especial para realizar acciones que conduzcan a la aparición de la marca y sus productos en reportajes, notas periodísticas, etc. (publicidad no pagada) que tiene un grado de credibilidad mayor que la publicidad.

## 3.4 Presupuesto

**Tabla 27. Presupuesto de *marketing***

<b>Presupuesto de Marketing</b> (Millones de Dólares)	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Publicidad Institucional	300	500	500	500
Publicidad masiva	2.100	1.210	1.210	1.210
Promoción en puntos de venta	500	500	500	500
<i>BTL</i>	600	600	600	600
Agencias de Publicidad	400	250	250	250
Central de Medios	280	100	100	100
<i>Publicity</i>	200	200	200	200
<b>Total</b>	<b>4.380</b>	<b>3.360</b>	<b>3.360</b>	<b>3.360</b>

Fuente: Elaboración propia 2015.

## 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El plan de responsabilidad social empresarial (RSE) a ser aplicado en nuestro Caso Toyota-USA será con visión estratégica de futuro, el cual estará integrado a la cadena de valor de la empresa, con el fin de asegurar su permanencia en el tiempo y su aporte de valor a la organización.

El plan de RSE es un beneficio tangible para los grupos de interés (*stakeholders*), lo cual permitirá crear relaciones fuertes y duraderas de tipo “ganar-ganar”. No será un programa aislado, de caridad o reacciones a lo solicitado por los *stakeholders*.

### 4.1 Objetivos estratégicos de RSE

Los objetivos estratégicos para la Responsabilidad Social Empresarial para el período 2010-2013 son los siguientes:

- Es importante construir una relación duradera y de confianza con los *stakeholders*, tanto los internos (colaboradores, gerentes y accionistas) como los externos (sociedad, Gobiernos, proveedores, clientes, medio ambiente y ONG).

- Una herramienta importante en el mundo globalizado es garantizar las buenas prácticas de gobierno corporativo en Toyota en USA.
- Establecer un plan de Certificación LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED®) en Toyota-USA para las plantas de proceso / ensamblaje / *dealers* en el periodo 2010-2013.
- Un reto importante para la protección del medio ambiente y la importancia en la eficiencia de Toyota en USA es lograr usar lo estrictamente necesario en material en la cadena del proceso de fabricación y la meta para el período 2010-2013 es tener un máximo de desechos de 30 kg por unidad producida.
- Siguiendo con la política de protección del medio ambiente, Toyota en USA lanzó un plan de reforestación. La meta es incrementar en un 5% anual los programas y áreas de reforestación en los planes de Toyota en USA.
- Otro factor adicional a considerar es el consumo de agua y la meta de Toyota en USA es reducir en el período (2010-2013) un 5% el consumo de agua por unidad producida.
- Un *stakeholder* importante para Toyota en USA es la comunidad y la empresa cuenta con programas de capacitaciones y educación de medio ambiente y otros en las comunidades. La meta para el período establecido es incrementar las capacitaciones en la comunidad en 5% anual.

#### 4.2 Stakeholders

En Toyota-USA hemos identificado los siguientes *stakeholders*, distinguiéndolos entre internos y externos:

- *Stakeholders* Internos: los colaboradores, los gerentes y accionistas.
- *Stakeholders* Externos: la sociedad, el Gobierno, los proveedores, los clientes, el medio ambiente y las Organizaciones No Gubernamentales (ÖNG).

#### Gráfico 8. Datos de medio ambiente Toyota en el 2009



Fuente: Toyota-USA (2009). [sic].

### **4.3 Actividades a realizar para la RSE**

#### **4.3.1 RSE de ahorros en energía y cambio climático**

- Anualmente cumplir con los estándares CAFE.
- Continuar con el desarrollo e investigación en tecnologías de bajo consumo de combustible.
- Colaborar con la industria y Gobierno en identificar y resolver los desafíos hacia la comercialización a gran escala de vehículos con combustible alternativo.
- Lograr un 27% de ahorro en energía por vehículo producido.
- Reducir las emisiones de CO2 un 10% por vehículo.
- Reducir el consumo de energía en los EE.UU. en las oficinas de ventas e instalaciones logísticas en un 18%.

#### **4.3.2 RSE en la comunidad**

- Fortalecer la relación en las comunidades.
- Actividades filantrópicas de Toyota hacia el desarrollo de proyectos sostenibles (25% de contribución en estos programas).
- Programas de educación en las comunidades para la preservación del medio ambiente y la biodiversidad al medio ambiente (25% de contribución en estos programas).

#### **4.3.3 RSE en alianza con agencias gubernamentales y ONG ambientalistas**

- Comunicar los planes ambientales de Toyota en USA, las actividades y el rendimiento mediante el fortalecimiento de la comunicación ambiental con agencias gubernamentales, ONG ambientalistas, *stakeholders* en las comunidades y socios comerciales.

#### **4.3.4 RSE en gestión ambiental**

- Considerar la certificación LEED para nuevos edificios y los remodelados.
- Implementar un programa de formación ambiental para los *dealers*.

#### **4.3.5 RSE en las plantas de fabricación**

- Implementar los planes ecoplantas para las nuevas inversiones en infraestructura y mantener la certificación ISO 14001 en EE.UU para las instalaciones logísticas de vehículos y sus partes.
- Lograr ISO 14001.

#### **4.3.6 RSE en los procesos de manufactura**

- Reciclaje del 75% de los residuos de Toyota-USA para el periodo fiscal 2011-2013.
- Implementar en los concesionarios y distribuidores esta política de cero residuos.

- Reducir el consumo de papel por persona en un 25 % para el año fiscal 2011-2013.
- Evaluar nuevos materiales hacia la introducción de piezas ecológicas.
- Reducción del 10% en el consumo de agua en la fabricación en un automóvil..
- Evitar el uso de mercurio, plomo, cadmio y cromo hexavalente en niveles mínimos.

#### 4.4 Presupuesto

El presupuesto asignado para la implementación del plan de RSE es del 1% de los ingresos por ventas anuales, según se muestra en la tabla 28.

**Tabla 28. Presupuesto de RSE**

	2011	2012	2013
Presupuesto de RSE (Millones de dolares)	504	504	504

Fuente: Elaboración propia 2015.

### 5. Evaluación financiera

#### 5.1 Objetivos

- Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas ROE de -1,82% a 2,6% en los tres próximos años.
- Mayor rendimiento sobre la inversión ROA de -1,02 a 1,39% en los tres próximos años.
- Mejora de ratio de eficiencia (*cost/income*) de 96% a 93% en los tres próximos años.
- Crecimiento en EBITDA de 2,19 a 3,70 billones de dólares americanos.

#### 5.2 Supuestos para la elaboración de los estados financieros históricos 2010

Con la finalidad de simular las cifras de ventas se han obtenido en primer lugar las unidades vendidas para los años 2009 y 2010 de todos los modelos de Toyota en USA. En segundo lugar, se han asumido precio de venta al público de cada modelo, al cual se le ha descontado un 10%, bajo el supuesto de que este es el margen de venta para el distribuidor, obteniéndose así los precios de venta del fabricante. De esta manera se ha calculado una cifra de ventas en dólares americanos; de manera agregada, un volumen y precio medio histórico por cada mercado meta descrito en el plan de *marketing*.

Para la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas de Toyota en USA para el año 2010, se ha tomado como base la Memoria de Toyota (Toyota Motor Corporation 2009) de donde se ha extraído la información de venta de productos y servicios financieros, gastos de operación y activos de la región Norteamérica, a los cuales se les ha aplicado el porcentaje que representan

las ventas de USA en dicha región. Asimismo, se ha supuesto un costo promedio de productos vendidos de \$23.000 y una depreciación de \$3 billones.

Para la elaboración del Balance General de Toyota en USA 2010, se ha asumido que el activo fijo asciende a \$61 billones, el capital social a \$50 billones, y la deuda a largo plazo a \$27 billones.

### **5.3 Elaboración de escenarios de evaluación**

Con la finalidad de realizar una evaluación de los beneficios del presente plan estratégico, se han elaborado dos escenarios: El primero sin mejoras, y el segundo, implementando las mejoras descritas en los diversos planes funcionales.

#### **5.3.1 Escenario sin mejoras**

En el escenario sin mejoras, las ventas de Toyota en USA seguirán una tendencia decreciente, a razón de 4% anual en todos sus modelos, debido al deterioro del posicionamiento de marca por efecto de las llamadas a revisión lo que redundará en un menor EBITDA y utilidad neta, erosionando el valor de la compañía.

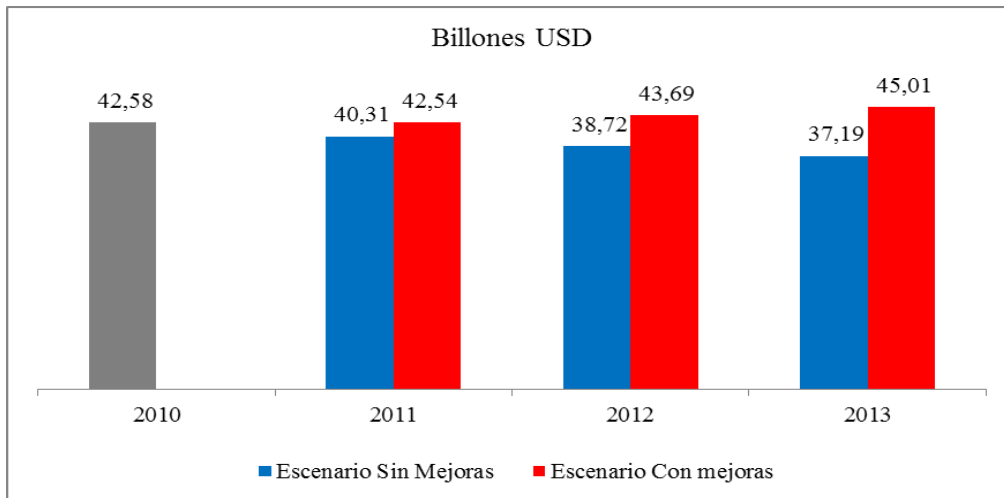
Así, los ingresos alcanzan al 2013 la suma de \$43,88 billones, generando un EBITDA de \$0,99 billones, 45% menos de lo que se generaba en el 2010. La última cifra continua negativa para cerrar en -\$1,72 billones. Como consecuencia, el ROE seguirá deteriorándose a razón de -3,79% al cierre del 2013 y la empresa requerirá apoyo de la casa matriz para financiar su operación.

En el anexo 4 se muestra el detalle de los principales supuestos y los estados financieros, incluyendo el flujo de caja proyectado para este escenario.

#### **5.3.2 Escenario con mejoras**

El escenario con mejoras toma en cuenta las propuestas descritas en los planes de cada área funcional de la empresa. De esta manera, como se observa en el grafico 9, las ventas retoman la senda de crecimiento mejorando el *mix* de productos hacia los de mayor margen, manteniendo constante el precio de venta a los distribuidores, tal como se plantea en el plan de *marketing*. Así, la proyección de ventas alcanza al 2013, 1,8 millones de unidades vendidas, con un ingreso por ventas de \$45 billones.

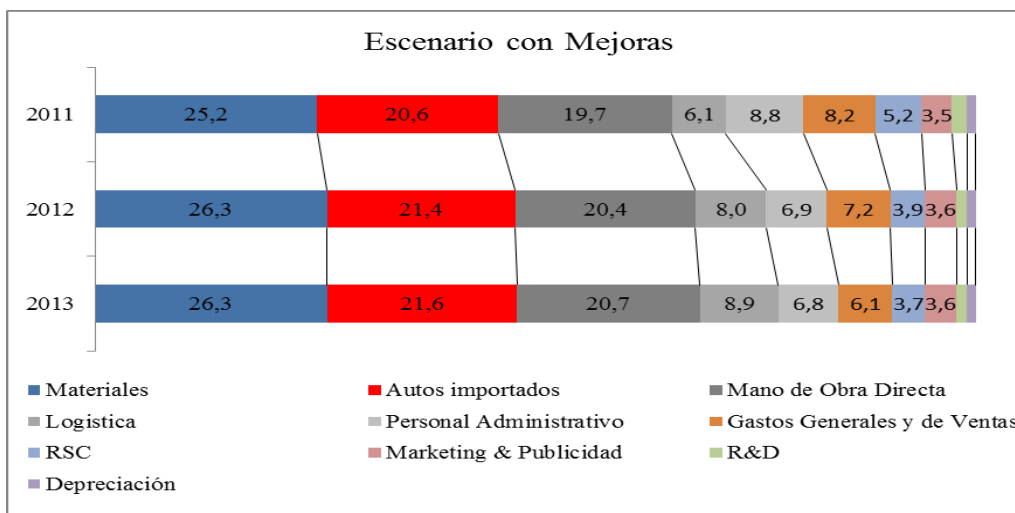
**Gráfico 9. Proyección de ventas en escenario con mejoras**



Fuente: Elaboración propia 2015.

Por el lado de los gastos, de los planes se desprende que la estructura irá cambiando paulatinamente por los menores gastos generales debido a la disminución de las llamadas a revisión, mayor inversión en R&D (*research and development*, Investigación y Desarrollo) por la implementación de centros y un mayor gasto de *marketing*. De esta manera, mientras que las ventas se incrementan en 4% al tercer año, los gastos suben en 1%, lográndose una mejora del ratio de eficiencia a 93%, versus 96% del 2010 (ver el gráfico 10).

**Gráfico 10. Estructura de gastos**



Fuente: Elaboración propia 2015.

Este escenario contempla el cierre de la planta NUMMI en noviembre de 2011, implicando ahorros en gastos y una menor depreciación futura. Se ha supuesto que los activos de la

NUMMI tienen un valor en libros de \$20 billones, asignándosele a Toyota USA el 50% que ha sido repartido y repatriado, quedando así el activo fijo disminuido en \$20 billones y el capital en \$10 billones.

Con estas acciones, el EBITDA logra incrementarse a \$3,70 billones (+68% respecto al 2010) y la utilidad neta pasaría a \$1,01 billones, siendo una mejora sustantiva en los ratios de rentabilidad de la empresa.

#### **5.4 Retorno esperado de las medidas del plan estratégico**

Con la finalidad de evaluar el impacto de las mejoras presentadas en el presente plan estratégico, se ha realizado una comparación de los flujos de caja operativos de los dos escenarios, resultando en una tasa interna de retorno de 140% y un valor actual neto de \$2,95 billones en tres años, comprobándose la viabilidad del plan.

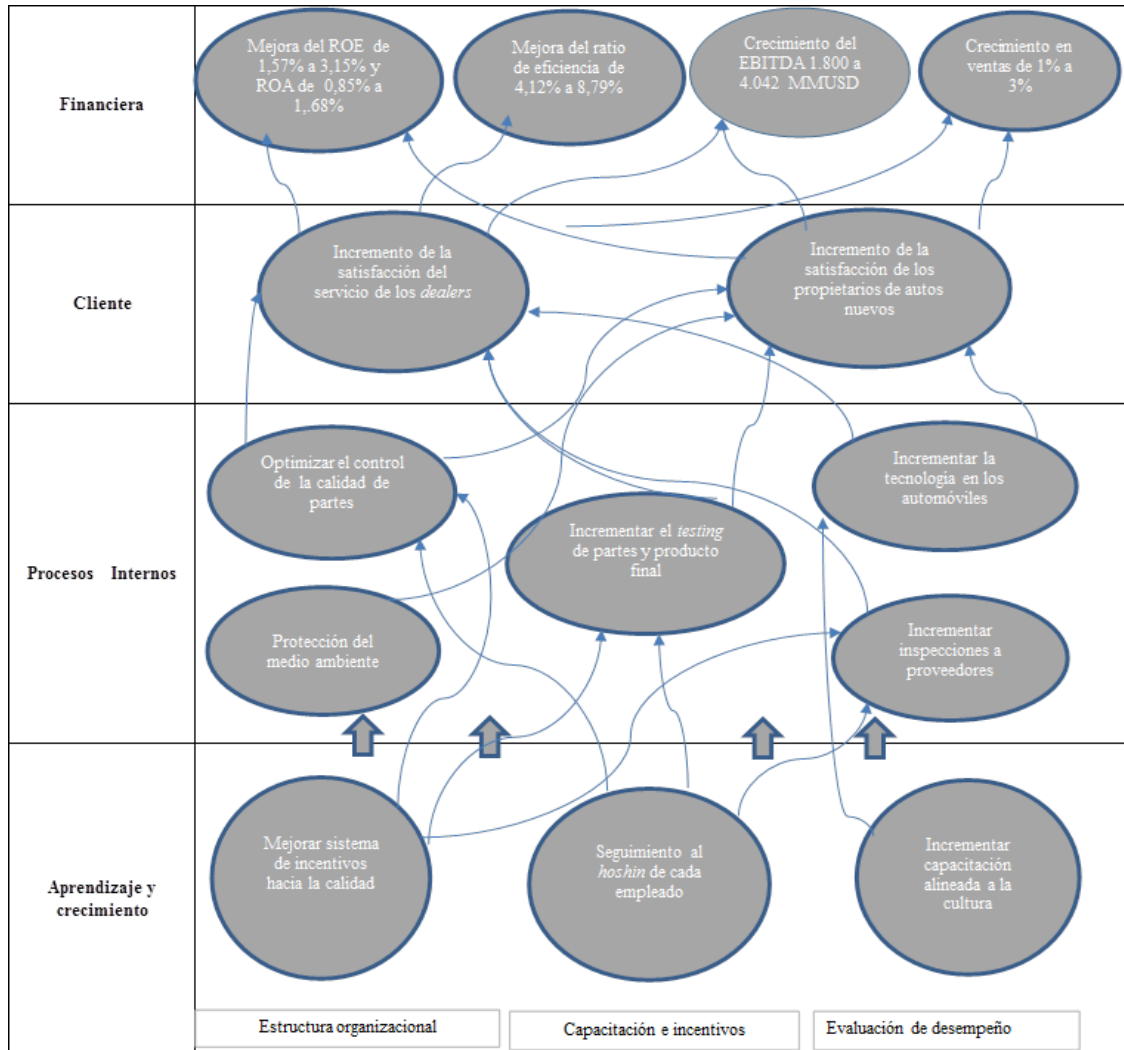
En el anexo 3 se muestran las proyecciones de volúmenes y ventas por segmento y en el anexo 4 el resumen de proyecciones financieras.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico (BSC)

En el gráfico 11 se muestra el mapa estratégico de Toyota en USA, donde se grafican los objetivos estratégicos y los componentes de la estrategia.

**Gráfico 11. Mapa estratégico (BSC)**



Fuente: Elaboración propia 2015 en base a Robert Kaplan y David P. Norton (1992)

En el anexo 5 se muestra el cuadro integral de mando, detallándose para cada perspectiva, los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes a los de resultado como los de actuación, que nos permitirán monitorear y controlar el logro de los indicadores de resultado y efecto. En el cuadro integral de mando hemos detallado las metas cuantitativas para los siguientes tres años correspondientes a cada indicador y la iniciativa estratégica que permitirá obtener la meta.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Se ha elaborado un plan estratégico para el periodo marzo 2010 a diciembre 2013 que, previo análisis interno y externo de Toyota en USA, nos permite establecer objetivos de corto y mediano plazo para revertir la situación que se atraviesa.
- Análisis externo: Tanto del macroentorno como de la industria y el perfil competitivo; podemos afirmar que Toyota en USA tiene grandes posibilidades de aprovechar las oportunidades del mercado, así como combatir con éxito las principales amenazas existentes.
- Con respecto al análisis de la industria, el grado de atracción general del mercado automotriz norteamericano sigue siendo bastante bueno para Toyota en USA y cuenta con un perfil competitivo adecuado en el mercado americano
- Los factores más destacables para Toyota en USA son la competitividad de precios, basada en ahorros en la producción eficiente, el soporte de su casa matriz, que le permite sinergias y ahorros por compras en masa, descuentos de proveedores y transferencia de tecnología, y músculo financiero de la casa matriz para la inversión en Investigación y Desarrollo.
- Asimismo, de la evaluación interna de la organización a partir del análisis de la cadena de valor, sus recursos y capacidades y su posición financiera, se determina que Toyota en USA cuenta con una posición interna sólida, con mayores fortalezas frente a sus debilidades.
- Referente a la misión de Toyota en USA se ha propuesto considerar en su enunciado aspectos relacionados a seguridad, confianza, credibilidad, medioambiente y cultura Toyota.
- Para los siguientes tres años, Toyota en USA se ha trazado objetivos concretos en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Con el fin de poder cumplirlos, se formulan nueve estrategias propuestas, obtenidas a partir de la evaluación de las diferentes herramientas de generación de ellas.
- Finalmente, se ha realizado la evaluación financiera de la implantación de las estrategias propuestas, obteniendo como resultado su viabilidad, al generar valor para Toyota en USA y sus accionistas.

### **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones están orientadas a las propuestas de solución a los problemas que afronta actualmente Toyota en USA.

- Implementación del plan estratégico para la empresa Toyota en USA para el periodo 2010–2013, para solucionar los problemas actuales de la empresa y retornar a la senda del crecimiento y rentabilidad.

- Contratar a un *Country Manager* para mejorar la gestión de la empresa Toyota en USA con autonomía para la toma de decisiones.
- Creación de un comité de alto nivel de calidad y el incremento de oficinas técnicas que mejoren la capacidad de la empresa para detectar, analizar y responder a los problemas de calidad, permitiendo retomar la confianza de nuestros clientes.
- Mejorar la gestión de proveedores, incrementando los controles de calidad en la logística de entrada para las autopartes y componentes; asimismo, realizar inspecciones inopinadas y auditorías externas.
- Incrementar el *testing* de los sistemas y las pruebas de los vehículos producidos antes de ponerlos a disposición de los clientes.
- Reforzar mediante programas de capacitación las prácticas, cultura y valores en los que se apoya el sistema de producción de alta calidad de Toyota.
- Realizar una campaña de posicionamiento de marca de alta tecnología y seguridad a precios accesibles.
- Mantener las buenas prácticas de gobierno corporativo.

## Bibliografía

- Center of Automotive Research – CAR (August 2009). *The Major Determinations of U.S. Automotive Demand: Factor Driving the U.S. Automotive Market And Their Implications for Speciality Equipment and Performance Aftermarket Suppliers* [En línea]. CAR, USA. Fecha de consulta: 15/08/2015. Disponible en  [<www.cargroup.org/?module=Publications&event=Download>](http://www.cargroup.org/?module=Publications&event=Download)
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Good Car Bad Car (2012). “Search Sales Stats By Make & Model”. Sección de Ventas. En: *Portal Good Car Bad Car*. Fecha de publicación: 27/10/2012. Fecha de consulta: 20/07/2015.  [<http://www.goodcarbadcar.net/2013/03/usa-auto-sales-rankings-by-model-2009.html>](http://www.goodcarbadcar.net/2013/03/usa-auto-sales-rankings-by-model-2009.html)
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Liker, Jeffrey (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles*. México: Editorial McGraw-Hill.
- OECD (June 2009). *Policy Responses to the Economic Crisis: Investing in Innovation for Long-Term Growth* [En línea]. USA. Fecha de consulta: 30/06/2015. Disponible en:  [<http://www.oecd.org/sti/42983414.pdf>](http://www.oecd.org/sti/42983414.pdf)
- OICA (2009). “2009 Production statistics” [En línea] [www.OICA.net](http://www.oica.net). Fecha de consulta: 16/07/2015.  [<http://www.oica.net/category/production-statistics/2009-statistics/>](http://www.oica.net/category/production-statistics/2009-statistics/)
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2006). “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Toyota Motor Corporation (2009a). *Toyota in the World 2009* [En línea]. Japón. Fecha de consulta: 25/07/2015. Disponible en:  [<http://www.toyota-global.com/company/profile/in\\_the\\_world/pdf/databook\\_en\\_2009.pdf>](http://www.toyota-global.com/company/profile/in_the_world/pdf/databook_en_2009.pdf)
- Toyota Motor Corporation (2009b). *Annual Report 2009 The right way Forward Year Ended March 31, 2009* [En línea]. Japón. Fecha de consulta: 18/08/2015. Disponible en:  [http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2009/](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2009/)
- Toyota USA (2009). “Datos del medio ambiente”. [En línea]. [www.toyota.com](http://www.toyota.com). Fecha de publicación: Fecha de consulta: 18/06/2015. Disponible en:  [<http://www.toyota.com/espanol/usa/elmedioambiente/vehiculos>](http://www.toyota.com/espanol/usa/elmedioambiente/vehiculos)

- Toyota Motor Corporation (2008). *Toyota in the World 2008* [En línea]. Japón. Fecha de consulta: 25/07/2015. Disponible en: <[http://www.toyota-global.com/company/profile/in\\_the\\_world/pdf/databook\\_en\\_2008.pdf](http://www.toyota-global.com/company/profile/in_the_world/pdf/databook_en_2008.pdf)>
- United Nations (2005). *Population Challenges and Development Goals* [En línea]. Department of Economic and Social Affairs, Population Division, USA. Fecha de consulta: 24/07/2015. Disponible en: <[http://www.un.org/esa/population/publications/pop\\_challenges/Population\\_Challenges.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/pop_challenges/Population_Challenges.pdf)>
- United States Census Bureau (2009). *PINC-01. Selected Characteristics of People 15 Years Old and Over by Total Money Income in 2009, Work Experience in 2009, Race, Hispanic Origin, and Sex* [En línea]. USA. Fecha de consulta: 02/09/2015. Disponible en: <[http://www.census.gov/hhes/www/cpstables/032010/perinc/new01\\_001.htm](http://www.census.gov/hhes/www/cpstables/032010/perinc/new01_001.htm)>
- Velasco Osma, José Ramón (2006). *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- WardsAuto (19 de enero de 2015). *U.S. Vehicule Sales Market Share by Company 1961-2014*. [En línea]. USA. Fecha de consulta: 24/06/2015. Disponible en: <<http://wardsauto.com/datasheet/us-vehicle-sales-and-market-share-company-1961-2014>>
- Womack, James P. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global*. New York: Editorial Published by Simon & Schuster.

## **Anexos**

Anexo 1. Matriz FODA

FODA TOYOTA			Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción	
			O P O R T U N I D A D E S	O1	Preferencia creciente por autos de consumo más eficientes	A M E N A Z A S	A1	Creciente complejidad y sofisticación en tecnología del automóvil hasta en los modelos más básicos	
				O2	Utilización de mismas partes en diferentes líneas de producto		A2	Se mantendrá tendencia creciente de precio de petróleo, por problemas en medio oriente	
				O3	Ingreso per cápita con moderada tendencia creciente		A3	Creciente incremento de partes en la fabricación de automóviles	
				O4	GDP per cápita de EEUU tendrá moderada tendencia al alza		A4	Ciclo de vida del auto cada vez más corto	
				O5	Creciente conectividad y accesorios en el automóvil		A5	Recuperación gradual del crédito de consumo	
				O6	Continuará apoyo económico del Gobierno americano al sector automotriz		A6		El organismo regulador NHTSA implementará mayor regulación en materia de seguridad para la industria automotriz
				O7	Preferencia creciente por autos menos contaminantes				
				O8	Creciente demanda por automóviles con mayores detalles tecnológicos				
				O9	Gobierno fortalecerá políticas que busquen incentivar el gasto del consumidor				
Tipo	Código	Descripción	ESTRATEGIA FO (Crecimiento)			ESTRATEGIA FA (Adaptación)			
F O R T A L E Z A S	F1	Sistema de ventas con financiamiento propio	F1, O8 Incremento de las ventas de vehículos con mejores características tecnológicas y mas especializados.						
	F2	Sistema de Produccion Lean				F2, A1, A3 Promover mayor autonomía en proceso producción según tendencia de mercado USA.			
	F3	Filosofía Toyota Way centrada en calidad y excelencia operativa							
	F4	Soporte financiero casa matriz	F4, O1.O5.O7,O8 Mayor inversión en I-D para mejoras en la calidad y la seguridad.						
	F5	Liderazgo en tecnología automotriz con eficiencia de combustible							
	F6	Política de RSE orientada hacia el cuidado del medio ambiente				F6, A2 Énfasis RSE en medio ambiente.			
	F7	Sistema de distribución propia a dealers							
Tipo	Código	Descripción	ESTRATEGIA DO (Mejora)			ESTRATEGIA DA (Salir)			
D E B I L I D A D E S	D1	Equipo humano con bajo alineamiento a la cultura Toyota	D1, O5, O8 Incrementar los incentivos y la capacitación hacia la calidad y la cultura.						
	D2	Sistema de toma de decisiones vertical hacia casa matriz				D2, A1, A3 , A6 Cierre de una planta de ensamble.			
	D3	Baja capacidad de gestión de crisis	D2, D3, D4, D5 O4, O5, O6, O7, O8, O9 Mejora en la gestión de Toyota en USA, creando la posición de <i>Country Manager</i> con autonomía para toma de decisiones y crear Comité de alto nivel de calidad con autonomía e incrementar oficinas técnicas a 4 para mejorar la seguridad y la calidad.						
	D4	Baja capacidad de adaptación al cambio							
	D5	Dependencia en toma de decisiones							
	D6	Transferencia de rol de calidad y ahorro en costos a proveedores y débil sistema de control de calidad.							
	D7	Alianza con proveedores en forma de Keiretsu	D6, D7, D8 O1, O2, O8 Incrementar el control en la logística de entrada, requerir a proveedores mayor entrega de sistemas, incrementar el <i>testing</i> de partes y producto final e implementación del dispositivo <i>Eventa Data Recorder</i> EDR en todos los automóviles.						
	D8	Supervisión de proveedores que no son de su Keiretsu							
	D9	Posicionamiento de marca/satisfacción y confianza de nuestros clientes	D9,O3,O4 Campaña publicitaria sobre la fortaleza de la marca, satisfacción de clientes y orientada a calidad-precio						

**Anexo 2. Matriz de alineamiento estratégico**

Iniciativas estratégicas	Rentabilidad				Crecimiento		Supervivencia			Evaluación de impacto
	Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas ROE de -1.82% a 2.6% en los tres próximos años.	Mayor rendimiento sobre la inversión ROA de -1.02 a 1.39% en los tres próximos años.	Mejora de ratio de eficiencia (cost/income) de 96% a 93% en los tres próximos años.	Crecimiento en EBITDA de 2.19 a 3.70 billones de dólares americanos.	Alcanzar un crecimiento de ventas en los tres próximos años de 6.27%, mejorando el mix de productos, promoviendo la mayor venta de vehículos aventureros y de lujo que generan mayor margen de operación.	Realizar alianzas importantes con proveedores del primer nivel que se consideren los más estratégicos, que nos permita mejorar el ratio de margen de operación/ventas de 5.08% alcanzado el 2010 a 8.22% en el 2013.	Reformular los programas de capacitación dirigido a los colaboradores que refuercen las prácticas, cultura y valores en los que se apoya el sistema de producción de alta calidad de Toyota, que genere un incremento porcentual de los estándares actuales que son requeridos para cada proceso de 5% a 15% en los tres próximos años.	Disminución porcentual del indicador actual de llamadas a revisión de los vehículos que serán producidos a partir del 2010 para lograr llegar a marzo del 2013 con una disminución del 50%.	Incremento del presupuesto de marketing para mejorar el posicionamiento de la marca Toyota en USA, que contribuya al crecimiento de ventas de 1% a 3% en los tres próximos años	
E01: Mejorar la gestión de Toyota en USA, creando la posición de <i>Country Manager</i> .	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
E08: Incrementar los incentivos y la capacitación hacia la calidad y la cultura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8
E06: Incrementar el control en la logística de entrada, requiriendo a los proveedores mayor entrega de sistemas, incrementar el testing de partes y producto final e implementar el dispositivo <i>Event Data Recorder</i> EDR en todos los automóviles.	X	X	X	X	X	X		X		7
E04: Mayor autonomía en la selección de los modelos a producir según tendencia de mercado USA.	X	X	X	X	X				X	6
E05: Campaña publicitaria sobre la fortaleza de la marca, satisfacción de clientes y orientada a calidad-precio e incremento de ventas de vehículos con mejores características tecnológica y más especializados.	X	X	X	X	X				X	6
E02: Crear el Comité de alto nivel de calidad.	X	X	X	X				X		5
E03: Incrementar a cuatro (4) oficinas técnicas para mejorar la seguridad, la calidad y servicios.	X	X	X	X				X		5
E07: Cierre de una planta de ensamblaje.	X	X	X	X						4
E09: Énfasis en la RSE en medio ambiente.					X				X	2

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Proyección de volúmenes y ventas por segmento

POR MODELO	ESCENARIO BASE														ESCENARIO CON CAMBIOS																
	PV aprox	Precio PM	Unidades Vendidas Proyección							Unidades Vendidas Variación Anual				Ventas (Billones)				Unidades Vendidas Proyección						Unidades Vendidas Variación Anual				Ventas (Billones)			
	2009	90%	2008	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2010**	2011**	2012**	2013***	2010***	2011***	2012***	2013****	2008	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2010**	2011**	2012**	2013***	2010***	2011***	2012***	2013****	
Land Cruiser SUV	\$80,000	\$72,000	3,801	2,261	1,800	1,800	1,800	1,800	-20%	0%	0%	0%	\$130	\$130	\$130	\$130	3,801	2,261	1,800	1,900	2,000	2,100	-20%	6%	5%	5%	\$130	\$137	\$144	\$151	
Lexus Sedán	\$55,000	\$49,500	260,087	215,975	220,000	211,200	202,800	194,700	2%	-4%	-4%	-4%	\$10,890	\$10,454	\$10,039	\$9,638	260,087	215,975	220,000	224,400	233,400	245,100	2%	2%	4%	5%	\$10,890	\$11,108	\$11,553	\$12,132	
Sequoia SUV	\$45,000	\$40,500	30,693	16,387	16,000	15,400	14,800	14,300	-2%	-4%	-4%	-3%	\$648	\$624	\$599	\$579	30,693	16,387	16,000	16,400	17,100	18,000	-2%	2%	4%	5%	\$648	\$664	\$693	\$729	
4Runner SUV	\$33,000	\$29,700	47,878	19,675	40,000	38,400	36,900	35,500	103%	-4%	-4%	-4%	\$1,188	\$1,140	\$1,096	\$1,054	47,878	19,675	40,000	40,800	42,500	44,700	103%	2%	4%	5%	\$1,188	\$1,212	\$1,262	\$1,328	
FJ Cruiser SUV	\$33,000	\$29,700	28,668	11,941	15,000	14,400	13,900	13,400	26%	-4%	-3%	-4%	\$446	\$428	\$413	\$398	28,668	11,941	15,000	15,300	16,000	16,800	26%	2%	5%	5%	\$446	\$454	\$475	\$499	
Venza Sedán	\$29,000	\$26,100	1,474	54,410	45,000	43,200	41,500	39,900	-17%	-4%	-4%	-4%	\$1,175	\$1,128	\$1,083	\$1,041	1,474	54,410	45,000	45,500	46,500	47,500	-17%	1%	2%	2%	\$1,175	\$1,188	\$1,214	\$1,240	
Sienna Minivan	\$28,000	\$25,200	115,944	84,064	95,000	91,200	87,600	84,100	13%	-4%	-4%	-4%	\$2,394	\$2,298	\$2,208	\$2,119	115,944	84,064	95,000	96,000	98,000	100,000	13%	1%	2%	2%	\$2,394	\$2,419	\$2,470	\$2,520	
Scion Marca	\$18,000	\$16,200	113,904	57,961	50,000	48,000	46,100	44,300	-14%	-4%	-4%	-4%	\$810	\$778	\$747	\$718	113,904	57,961	50,000	50,500	51,600	52,700	-14%	1%	2%	2%	\$810	\$818	\$836	\$854	
Tundra Pick Up	\$28,000	\$25,200	137,249	79,385	80,000	76,800	73,800	70,900	1%	-4%	-4%	-4%	\$2,016	\$1,935	\$1,860	\$1,787	137,249	79,385	80,000	80,800	82,500	84,200	1%	1%	2%	2%	\$2,016	\$2,036	\$2,079	\$2,122	
Tacoma Pick Up	\$21,000	\$18,900	144,655	111,824	100,000	96,000	92,200	88,600	-11%	-4%	-4%	-4%	\$1,890	\$1,814	\$1,743	\$1,675	144,655	111,824	100,000	101,000	103,100	105,200	-11%	1%	2%	2%	\$1,890	\$1,909	\$1,949	\$1,988	
Avalon Sedán	\$32,000	\$28,800	42,790	26,935	29,000	27,900	26,800	25,800	8%	-4%	-4%	-4%	\$835	\$804	\$772	\$743	42,790	26,935	29,000	29,300	29,900	30,500	8%	1%	2%	2%	\$835	\$844	\$861	\$878	
Camry Sedán	\$22,000	\$19,800	436,617	356,824	325,000	312,000	299,600	287,700	-9%	-4%	-4%	-4%	\$6,435	\$6,178	\$5,932	\$5,696	436,617	356,824	325,000	328,300	334,900	341,600	-9%	1%	2%	2%	\$6,435	\$6,500	\$6,631	\$6,764	
Corolla/Matrix Sedán	\$17,000	\$15,300	351,007	296,874	270,000	259,200	248,900	239,000	-9%	-4%	-4%	-4%	\$4,131	\$3,966	\$3,808	\$3,657	351,007	296,874	270,000	272,700	278,200	283,800	-9%	1%	2%	2%	\$4,131	\$4,172	\$4,256	\$4,342	
Prius Sedán Híbrido	\$24,000	\$21,600	158,884	139,682	140,000	134,400	129,100	124,000	0%	-4%	-4%	-4%	\$3,024	\$2,903	\$2,789	\$2,678	158,884	139,682	140,000	141,400	144,300	147,200	0%	1%	2%	2%	\$3,024	\$3,054	\$3,117	\$3,180	
Highlander SUV	\$29,000	\$26,100	104,661	83,118	90,000	86,400	83,000	79,700	8%	-4%	-4%	-4%	\$2,349	\$2,255	\$2,166	\$2,080	104,661	83,118	90,000	90,900	92,800	94,700	8%	1%	2%	2%	\$2,349	\$2,372	\$2,422	\$2,472	
RAV4 SUV	\$23,000	\$20,700	137,020	149,088	150,000	144,000	138,300	132,800	1%	-4%	-4%	-4%	\$3,105	\$2,981	\$2,863	\$2,749	137,020	149,088	150,000	151,500	154,600	157,700	1%	1%	2%	2%	\$3,105	\$3,136	\$3,200	\$3,264	
Yaris Sedán	\$15,000	\$13,500	102,328	63,743	50,000	48,000	46,100	44,300	-22%	-4%	-4%	-4%	\$675	\$648	\$622	\$598	102,328	63,743	50,000	50,500	51,600	52,700	-22%	1%	2%	2%	\$675	\$682	\$697	\$711	
<b>Total</b>	<b>\$26,717</b>	<b>\$24,045</b>	<b>2,217,660</b>	<b>1,770,147</b>	<b>1,716,800</b>	<b>1,648,300</b>	<b>1,583,200</b>	<b>1,520,800</b>	<b>-3%</b>	<b>-4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-4%</b>	<b>\$42,140</b>	<b>\$40,463</b>	<b>\$38,868</b>	<b>\$37,340</b>	<b>2,217,660</b>	<b>1,770,147</b>	<b>1,716,800</b>	<b>1,737,200</b>	<b>1,779,000</b>	<b>1,824,500</b>	<b>-3%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>\$42,140</b>	<b>\$42,706</b>	<b>\$43,858</b>	<b>\$45,174</b>	

#### Anexo 4. Resumen de proyecciones financieras

Miles USD	Históricos	Escenario sin mejoras			Escenario con mejoras			Diferencia		
	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>										
Distribución de Ventas										
Vehículos Fabricados	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	0%	0%	0%
Vehículos Importados	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Ventas										
Unidades vendidas	1,770,300	1,648,300	1,583,200	1,520,800	1,737,200	1,779,000	1,824,500	88,900	195,800	303,700
Precio promedio de Venta	24.05	24.45345665	24.4544799	24.45530445	24.48917682	24.56003435	24.66815827	0.04	0.11	0.21
Ventas	42,581,339	40,306,633	38,716,333	37,191,627	42,542,598	43,692,301	45,007,055	2,235,965	4,975,969	7,815,428
Operaciones de financiamiento										
Op de Financiamiento / Ventas	19%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Op de Financiamiento	8,021,635	7,255,194	6,968,940	6,694,493	7,657,668	7,864,614	8,101,270	402,474	895,674	1,406,777
Costo de Op. Financiamiento		4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	0.00%	0.00%	0.00%
Costo de Op. Financiamiento	1,461,366	1,733,185	1,664,802	1,599,240	1,829,332	1,878,769	1,935,303	96,147	213,967	336,063
Margen	6,560,269	5,522,009	5,304,138	5,095,253	5,828,336	5,985,845	6,165,967	306,327	681,708	1,070,714
<b>PRODUCCION DE VEHICULOS</b>										
Saldo Inicial		80,000	80,000	80,000	250,000	250,000	250,000	170,000	170,000	170,000
Unidades Producidas	854,600	791,184	759,936	729,984	833,856	853,920	875,760	42,672	93,984	145,776
Unidades Vendidas		791,184	759,936	729,984	833,856	853,920	875,760	42,672	93,984	145,776
Saldo Final		80,000	80,000	80,000	250,000	250,000	250,000	170,000	170,000	170,000
Margen de Operación		16.50%	16.50%	16.50%	17.62%	18.20%	18.50%	1.12%	1.70%	2.00%
Costo Promedio de Producción		20.42	20.42	20.42	20.17	20.09	20.10	-0.24	-0.33	-0.32
Costo de Producción (Distribuc)										
Materiales		58%	58%	58%	58%	58%	58%	0%	0%	0%
Mano de Obra Directa		40%	40%	40%	40%	40%	40%	0%	0%	0%
Logística		2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Costo de Producción										
Materiales		9,369,841	9,000,108	8,645,636	9,757,353	9,949,719	10,211,859	387,512	949,610	1,566,223
Mano de Obra Directa		6,461,959	6,206,971	5,962,508	6,729,209	6,861,875	7,042,661	267,250	654,904	1,080,154
Logística		323,098	310,349	298,125	336,460	343,094	352,133	13,362	32,745	54,008
<b>Costo de Productos Vendidos</b>		<b>16,154,898</b>	<b>15,517,428</b>	<b>14,906,269</b>	<b>16,823,023</b>	<b>17,154,687</b>	<b>17,606,654</b>	<b>668,124</b>	<b>1,637,259</b>	<b>2,700,385</b>
<b>IMPORTACION DE VEHICULOS</b>										
Saldo Inicial		100,000	100,000	100,000	210,000	210,000	210,000	110,000	110,000	110,000
Unidades Importadas		857,116	823,264	790,816	903,344	925,080	948,740	46,228	101,816	157,924
Unidades Vendidas		857,116	823,264	790,816	903,344	925,080	948,740	46,228	101,816	157,924
Saldo Final		100,000	100,000	100,000	210,000	210,000	210,000	110,000	110,000	110,000
Margen de Operación		20%	20%	20%	22%	22%	23%	2%	2%	3%
Costo Promedio de Importación		19.56	19.56	19.56	19.22	19.19	18.99	-0.34	-0.37	-0.57
Costo de Importación (Distrib)										
Importación		72%	72%	72%	72%	72%	72%	0%	0%	0%
Mano de Obra Directa		20%	20%	20%	20%	20%	20%	0%	0%	0%
Logística		8%	8%	8%	8%	8%	8%	0%	0%	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Costo de Importación										
Autos importados		12,072,638	11,596,295	11,139,630	12,501,961	12,783,206	12,974,994	429,324	1,186,911	1,835,364
Mano de Obra Directa		3,353,510	3,221,193	3,094,342	3,472,767	3,550,890	3,604,165	119,257	329,697	509,823
Logística		1,341,404	1,288,477	1,237,737	1,389,107	1,420,356	1,441,666	47,703	131,879	203,929
<b>Costo de Productos Vendidos</b>		<b>16,767,552</b>	<b>16,105,965</b>	<b>15,471,708</b>	<b>17,363,835</b>	<b>17,754,452</b>	<b>18,020,825</b>	<b>596,283</b>	<b>1,648,487</b>	<b>2,549,117</b>
<b>COSTO DIRECTO</b>										
Materiales		9,369,841	9,000,108	8,645,636	9,757,353	9,949,719	10,211,859	387,512	949,610	1,566,223
Autos importados		12,072,638	11,596,295	11,139,630	12,501,961	12,783,206	12,974,994	429,324	1,186,911	1,835,364
Mano de Obra Directa		9,815,470	9,428,164	9,056,849	10,201,976	10,412,765	10,646,826	386,506	984,601	1,589,977
Logística		1,664,502	1,598,826	1,535,862	1,725,567	1,763,450	1,793,799	61,065	164,624	257,937
<b>Total</b>		<b>32,922,450</b>	<b>31,623,393</b>	<b>30,377,977</b>	<b>34,186,858</b>	<b>34,909,140</b>	<b>35,627,478</b>	<b>1,264,408</b>	<b>3,285,746</b>	<b>5,249,502</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>										
Personal Administrativo		1,038,000	996,000	996,000	831,000	600,000	600,000	-207,000	-396,000	-396,000
Gastos Generales y de Ventas		3,804,000	3,804,000	3,804,000	4,055,000	3,500,000	3,000,000	251,000	-304,000	-804,000
RSC		504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	-	-	-
Marketing & Publicidad		2,802,000	2,802,000	2,802,000	4,380,000	3,360,000	3,360,000	1,578,000	558,000	558,000
R&D		2,808,000	2,808,000	2,808,000	3,000,000	3,900,000	4,380,000	192,000	1,092,000	1,572,000
<b>Total</b>		<b>10,956,000</b>	<b>10,914,000</b>	<b>10,914,000</b>	<b>12,770,000</b>	<b>11,864,000</b>	<b>11,844,000</b>	<b>1,814,000</b>	<b>950,000</b>	<b>930,000</b>
<b>COSTO TOTAL</b>										
Materiales		20%	20%	20%	20%	20%	21%	0%	1%	1%
Autos importados		26%	26%	25%	25%	26%	26%	-1%	1%	1%
Mano de Obra Directa		21%	21%	21%	21%	21%	22%	0%	1%	1%
Logística		4%	4%	3%	3%	4%	4%	0%	0%	0%
Personal Administrativo		2%	2%	2%	2%	1%	1%	-1%	-1%	-1%
Gastos Generales y de Ventas		8%	8%	9%	8%	7%	6%	0%	-1%	-3%
RSC		1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Marketing & Publicidad		6%	6%	6%	9%	7%	7%	3%	1%	0%
R&D		6%	6%	6%	6%	8%	9%	0%	2%	3%
Depreciación		6%	6%	6%	5%	4%	4%	-1%	-2%	-2%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>IMPUESTOS</b>										
Tasa de Impuestos										

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>										
<b>Ingresos</b>										
Ventas		40,306,633	38,716,333	37,191,627	42,542,598	43,692,301	45,007,055	2,235,965	4,975,969	7,815,428
Op de Financiamiento		7,255,194	6,968,940	6,694,493	7,657,668	7,864,614	8,101,270	402,474	895,674	1,406,777
<b>Total</b>		<b>47,561,826</b>	<b>45,685,272</b>	<b>43,886,120</b>	<b>50,200,266</b>	<b>51,556,915</b>	<b>53,108,325</b>	<b>2,638,439</b>	<b>5,871,643</b>	<b>9,222,205</b>
<b>Egresos</b>										
Materiales		9,369,841	9,000,108	8,645,636	9,757,353	9,949,719	10,211,859	387,512	949,610	1,566,223
Autos importados		12,072,638	11,596,295	11,139,630	12,501,961	12,783,206	12,974,994	429,324	1,186,911	1,835,364
Mano de Obra Directa		9,815,470	9,428,164	9,056,849	10,201,976	10,412,765	10,646,826	386,506	984,601	1,589,977
Logística		1,664,502	1,598,826	1,535,862	1,725,567	1,763,450	1,793,799	61,065	164,624	257,937
Personal Administrativo		1,038,000	996,000	996,000	831,000	600,000	600,000	-207,000	-396,000	-396,000
Gastos Generales y de Ventas		3,804,000	3,804,000	3,804,000	4,055,000	3,500,000	3,000,000	251,000	-304,000	-804,000
RSC		504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	-	-	-
Marketing & Publicidad		2,802,000	2,802,000	2,802,000	4,380,000	3,360,000	3,360,000	1,578,000	558,000	558,000
R&D		2,808,000	2,808,000	2,808,000	3,000,000	3,900,000	4,380,000	192,000	1,092,000	1,572,000
<b>Total</b>		<b>43,878,450</b>	<b>42,537,393</b>	<b>41,291,977</b>	<b>46,956,858</b>	<b>46,773,140</b>	<b>47,471,478</b>	<b>3,078,408</b>	<b>4,235,746</b>	<b>6,179,502</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>3,683,376</b>	<b>3,147,879</b>	<b>2,594,143</b>	<b>3,243,407</b>	<b>4,783,776</b>	<b>5,636,846</b>	<b>-439,969</b>	<b>1,635,896</b>	<b>3,042,703</b>
<b>SERVICIO DE DEUDA</b>										
<b>Deuda Corto Plazo</b>										
Saldo Promedio Deuda		456,914	500,000	500,000	456,914	500,000	500,000	-	-	-
Tasa de Interés mensual		0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.00%	0.00%	0.00%
Intereses		2,136	1,500	1,500	2,136	1,500	1,500	-	-	-
<b>Servicio de Deuda</b>		<b>2,136</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>2,136</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Deuda Largo Plazo</b>										
Saldo Inicial Deuda		30,000,000	23,651,072	20,338,587	30,000,000	23,651,072	20,338,587	-	-	-
Amortización		3,312,484	3,312,484	3,312,484	3,312,484	3,312,484	3,312,484	-	-	-
Saldo Final		29,723,960	23,375,031	20,062,547	29,723,960	23,375,031	20,062,547	-	-	-
Tasa de Interés mensual		0.17%	0.17%	0.17%	0.17%	0.17%	0.17%	0.00%	0.00%	0.00%
Intereses		569,636	503,386	437,136	569,636	503,386	437,136	-	-	-
<b>Servicio de Deuda</b>		<b>3,882,120</b>	<b>3,815,870</b>	<b>3,749,621</b>	<b>3,882,120</b>	<b>3,815,870</b>	<b>3,749,621</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Servicio de Intereses</b>		<b>571,771</b>	<b>504,886</b>	<b>438,636</b>	<b>571,771</b>	<b>504,886</b>	<b>438,636</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Servicio de Deuda Total</b>		<b>3,884,256</b>	<b>3,817,370</b>	<b>3,751,121</b>	<b>3,884,256</b>	<b>3,817,370</b>	<b>3,751,121</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DEPRECIACION</b>										
Activo Fijo		58,240,243	55,371,800	52,644,633	38,819,773	36,907,825	35,090,044	-19,420,470	-18,463,975	-17,554,589
Tasa Promedio de Dececiación		0.42%	0.42%	0.42%	0.42%	0.42%	0.42%	0.00%	0.00%	0.00%
Depreciación		244,609	232,562	221,107	163,043	155,013	147,378	-81,566	-77,549	-73,729
<b>Activo Fijo Neto</b>		<b>57,995,634</b>	<b>55,139,238</b>	<b>52,423,526</b>	<b>38,656,730</b>	<b>36,752,812</b>	<b>34,942,666</b>	<b>-19,338,904</b>	<b>-18,386,426</b>	<b>-17,480,860</b>

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Miles de USD)</b>										
Venta de Productos	43,193,863	40,306,633	38,716,333	37,191,627	42,542,598	43,692,301	45,007,055	2,235,965	4,975,969	7,815,428
Operaciones de Financiamiento	8,021,635	7,255,194	6,968,940	6,694,493	7,657,668	7,864,614	8,101,270	402,474	895,674	1,406,777
<b>Ingresos</b>	<b>51,215,499</b>	<b>47,561,826</b>	<b>45,685,272</b>	<b>43,886,120</b>	<b>50,200,266</b>	<b>51,556,915</b>	<b>53,108,325</b>	<b>2,638,439</b>	<b>5,871,643</b>	<b>9,222,205</b>
Costo de productos vendidos	40,549,000	32,922,450	31,623,393	30,377,977	34,186,858	34,909,140	35,627,478	1,264,408	3,285,746	5,249,502
Costo de operaciones de financiamiento	1,443,894	1,733,185	1,664,802	1,599,240	1,829,332	1,878,769	1,935,303	96,147	213,967	336,063
Gastos adm, grales y de ventas	7,027,399	10,956,000	10,914,000	10,914,000	12,770,000	11,864,000	11,844,000	1,814,000	950,000	930,000
<b>Gastos</b>	<b>49,020,293</b>	<b>45,611,636</b>	<b>44,202,196</b>	<b>42,891,217</b>	<b>48,786,190</b>	<b>48,651,909</b>	<b>49,406,782</b>	<b>3,174,554</b>	<b>4,449,713</b>	<b>6,515,565</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2,195,205</b>	<b>1,950,191</b>	<b>1,483,077</b>	<b>994,903</b>	<b>1,414,076</b>	<b>2,905,007</b>	<b>3,701,543</b>	<b>-536,115</b>	<b>1,421,930</b>	<b>2,706,640</b>
Depreciación	3,000,000	3,004,366	2,856,396	2,715,713	2,593,082	1,903,918	1,810,146	-411,285	-952,478	-905,567
Servicio de Deuda	50,000	571,771	504,886	438,636	571,771	504,886	438,636	-	-	-
<b>Margen Neto antes de Imptos</b>	<b>-854,795</b>	<b>-1,054,175</b>	<b>-1,373,319</b>	<b>-1,720,809</b>	<b>-1,750,777</b>	<b>496,203</b>	<b>1,452,761</b>	<b>-696,602</b>	<b>1,869,522</b>	<b>3,173,570</b>
Provisión para Impuestos	-	-	-	-	-	148,861	435,828	-	148,861	435,828
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-854,795</b>	<b>-1,054,175</b>	<b>-1,373,319</b>	<b>-1,720,809</b>	<b>-1,750,777</b>	<b>347,342</b>	<b>1,016,932</b>	<b>-696,602</b>	<b>1,720,661</b>	<b>2,737,742</b>
<b>Utilidad Acumulada</b>		-1,054,175	-2,427,494	-4,148,303	-1,750,777	-1,403,435	-386,503	-696,602	1,024,059	3,761,801
<b>BALANCE GENERAL (Miles de USD)</b>										
Caja y Bancos	2,000,000	6,362,271	9,515,671	12,115,335	5,922,303	10,711,599	16,353,966	-439,969	1,195,928	4,238,631
Cuentas por Cobrar	14,193,780	13,435,544	12,905,444	12,397,209	14,180,866	14,564,100	15,002,352	745,322	1,658,656	2,605,143
Otras Cuentas por Cobrar	742,966	-	-	-	2,685,535	-	-	2,685,535	-	-
Inventarios	8,871,112	3,589,767	3,589,906	3,590,023	9,019,181	9,044,309	9,014,948	5,429,414	5,454,403	5,424,925
<b>Activo Corriente</b>	<b>25,807,857</b>	<b>23,387,582</b>	<b>26,011,021</b>	<b>28,102,567</b>	<b>31,807,884</b>	<b>34,320,008</b>	<b>40,371,266</b>	<b>8,420,302</b>	<b>8,308,987</b>	<b>12,268,699</b>
Activo Fijo Neto	61,250,000	57,995,634	55,139,238	52,423,526	38,656,730	36,752,812	34,942,666	-19,338,904	-18,386,426	-17,480,860
<b>Total Activo</b>	<b>87,057,857</b>	<b>81,383,216</b>	<b>81,150,260</b>	<b>80,526,093</b>	<b>70,464,614</b>	<b>71,072,820</b>	<b>75,313,932</b>	<b>-10,918,602</b>	<b>-10,077,439</b>	<b>-5,212,161</b>
Deuda de Corto Plazo	5,000,000	5,360,620	5,149,101	4,946,316	5,527,875	5,676,504	5,796,713	167,256	527,404	850,397
Cuentas por Pagar Casa Matriz	10,701,000	961,027	6,130,279	11,180,826	-	3,424,720	9,841,174	-961,027	-2,705,559	-1,339,652
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15,701,000</b>	<b>6,321,647</b>	<b>11,279,380</b>	<b>16,127,143</b>	<b>5,527,875</b>	<b>9,101,224</b>	<b>15,637,887</b>	<b>-793,772</b>	<b>-2,178,156</b>	<b>-489,255</b>
Deuda de Largo Plazo	27,000,000	26,687,516	23,375,031	20,062,547	26,687,516	23,375,031	20,062,547	-	-	-
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>27,000,000</b>	<b>26,687,516</b>	<b>23,375,031</b>	<b>20,062,547</b>	<b>26,687,516</b>	<b>23,375,031</b>	<b>20,062,547</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Capital Social	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	-10,000,000	-10,000,000	-10,000,000
Utilidades Retenidas	-373,748	-	-1,625,947	-3,504,151	-	-1,750,777	-1,403,435	-	-124,830	2,100,716
Utilidades del Ejercicio	-5,269,700	-1,625,947	-1,878,204	-2,159,446	-1,750,777	347,342	1,016,932	-124,830	2,225,547	3,176,378
<b>Patrimonio</b>	<b>44,356,553</b>	<b>48,374,053</b>	<b>46,495,849</b>	<b>44,336,403</b>	<b>38,249,223</b>	<b>38,596,565</b>	<b>39,613,497</b>	<b>-10,124,830</b>	<b>-7,899,284</b>	<b>-4,722,906</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>87,057,857</b>	<b>81,383,216</b>	<b>81,150,260</b>	<b>80,526,093</b>	<b>70,464,614</b>	<b>71,072,820</b>	<b>75,313,932</b>	<b>-10,918,602</b>	<b>-10,077,439</b>	<b>-5,212,161</b>

<b>UNIDADES VENDIDAS POR SEGMENTO</b>									
M1	1,319,100	1,266,900	1,216,800	1,387,900	1,416,400	1,445,100	68,800	149,500	228,300
M2	213,000	204,600	196,500	226,300	235,400	247,200	13,300	30,800	50,700
M3	68,200	65,600	63,200	72,500	75,600	79,500	4,300	10,000	16,300
M4	48,000	46,100	44,300	50,500	51,600	52,700	2,500	5,500	8,400
	<b>1,648,300</b>	<b>1,583,200</b>	<b>1,520,800</b>	<b>1,737,200</b>	<b>1,779,000</b>	<b>1,824,500</b>	<b>88,900</b>	<b>195,800</b>	<b>303,700</b>
<b>PRECIOS POR SEGMENTO</b>									
M1	20.31	20.31	20.31	20.31	20.31	20.31	-	-	-
M2	49.73	49.73	49.73	49.73	49.73	49.73	-	-	-
M3	33.39	33.39	33.39	33.39	33.39	33.39	-	-	-
M4	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	-	-	-
	<b>24.45</b>	<b>24.45</b>	<b>24.46</b>	<b>24.49</b>	<b>24.56</b>	<b>24.67</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VENTAS EN USD POR SEGMENTO</b>									
M1	26,788,498	25,728,412	24,710,973	28,185,699	28,764,482	29,347,326	1,397,202	3,036,070	4,636,354
M2	10,593,152	10,175,394	9,772,556	11,254,602	11,707,174	12,294,024	661,450	1,531,780	2,521,469
M3	2,276,983	2,190,177	2,110,049	2,420,546	2,524,045	2,654,254	143,563	333,868	544,206
M4	648,000	622,350	598,050	681,750	696,600	711,450	33,750	74,250	113,400
	<b>40,306,633</b>	<b>38,716,333</b>	<b>37,191,627</b>	<b>42,542,598</b>	<b>43,692,301</b>	<b>45,007,055</b>	<b>2,235,965</b>	<b>4,975,969</b>	<b>7,815,428</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS POR SEGMENTO</b>									
M1	633,168	608,112	584,064	666,192	679,872	693,648	33,024	71,760	109,584
M2	102,240	98,208	94,320	108,624	112,992	118,656	6,384	14,784	24,336
M3	32,736	31,488	30,336	34,800	36,288	38,160	2,064	4,800	7,824
M4	23,040	22,128	21,264	24,240	24,768	25,296	1,200	2,640	4,032
	<b>791,184</b>	<b>759,936</b>	<b>729,984</b>	<b>833,856</b>	<b>853,920</b>	<b>875,760</b>	<b>42,672</b>	<b>93,984</b>	<b>145,776</b>
<b>MARGEN DE OPERACIÓN UNIDAD PROD.</b>									
M1	14.20%	14.20%	14.20%	15.01%	15.54%	15.65%	1%	1%	1%
M2	22.00%	22.00%	22.00%	23.48%	24.00%	24.50%	1%	2%	3%
M3	19.00%	19.00%	19.00%	21.54%	22.50%	23.00%	3%	4%	4%
M4	13.00%	13.00%	13.00%	14.62%	15.00%	15.50%	2%	2%	3%
	<b>16.50%</b>	<b>16.50%</b>	<b>16.50%</b>	<b>17.62%</b>	<b>18.20%</b>	<b>18.50%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>									
M1	17.42	17.42	17.42	17.26	17.15	17.13	-0.17	-0.27	-0.30
M2	38.79	38.79	38.79	38.05	37.80	37.55	-0.74	-0.99	-1.24
M3	27.04	27.04	27.04	26.19	25.87	25.71	-0.85	-1.17	-1.34
M4	11.75	11.75	11.75	11.53	11.48	11.41	-0.22	-0.27	-0.34
	<b>20.42</b>	<b>20.42</b>	<b>20.42</b>	<b>20.17</b>	<b>20.09</b>	<b>20.10</b>	<b>-0.24</b>	<b>-0.33</b>	<b>-0.32</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN POR SEGMENTO</b>									
M1	11,032,927	10,596,327	10,177,291	11,498,446	11,660,753	11,881,723	465,520	1,064,426	1,704,432
M2	3,966,076	3,809,667	3,658,845	4,133,590	4,270,777	4,455,354	167,514	461,109	796,510
M3	885,291	851,541	820,387	911,578	938,945	981,012	26,287	87,404	160,625
M4	270,605	259,893	249,746	279,408	284,213	288,564	8,804	24,319	38,818
	<b>16,154,898</b>	<b>15,517,428</b>	<b>14,906,269</b>	<b>16,823,023</b>	<b>17,154,687</b>	<b>17,606,654</b>	<b>668,124</b>	<b>1,637,259</b>	<b>2,700,385</b>
<b>UNIDADES IMPORTADAS POR SEGMENTO</b>									
M1	685,932	658,788	632,736	721,708	736,528	751,452	35,776	77,740	118,716
M2	110,760	106,392	102,180	117,676	122,408	128,544	6,916	16,016	26,364
M3	35,464	34,112	32,864	37,700	39,312	41,340	2,236	5,200	8,476
M4	24,960	23,972	23,036	26,260	26,832	27,404	1,300	2,860	4,368
	<b>857,116</b>	<b>823,264</b>	<b>790,816</b>	<b>903,344</b>	<b>925,080</b>	<b>948,740</b>	<b>46,228</b>	<b>101,816</b>	<b>157,924</b>
<b>MARGEN DE OPERACIÓN UNIDAD IMP.</b>									
M1	19.00%	19.00%	19.00%	20.07%	20.60%	22.00%	1.07%	1.60%	3.00%
M2	23.00%	23.00%	23.00%	25.38%	25.29%	25.80%	2.37%	2.29%	2.80%
M3	20.00%	20.00%	20.00%	22.39%	22.38%	23.50%	2.39%	2.38%	3.50%
M4	12.30%	12.30%	12.30%	14.25%	13.86%	14.00%	1.95%	1.56%	1.70%
	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>21.51%</b>	<b>21.86%</b>	<b>23.00%</b>	<b>1.51%</b>	<b>1.86%</b>	<b>3.00%</b>
<b>COSTO UNITARIO DE IMPORTACIÓN</b>									
M1	16.45	16.45	16.45	16.23	16.12	15.84	-0.22	-0.33	-0.61
M2	38.29	38.29	38.29	37.11	37.15	36.90	-1.18	-1.14	-1.39
M3	26.71	26.71	26.71	25.91	25.91	25.54	-0.80	-0.80	-1.17
M4	11.84	11.84	11.84	11.58	11.63	11.61	-0.26	-0.21	-0.23
	<b>19.56</b>	<b>19.56</b>	<b>19.56</b>	<b>19.22</b>	<b>19.19</b>	<b>18.99</b>	<b>-0.34</b>	<b>-0.37</b>	<b>-0.57</b>
<b>COSTO DE IMPORTACIÓN POR SEGMENTO</b>									
M1	11,283,315	10,836,807	10,408,262	11,715,651	11,875,656	11,903,276	432,336	1,038,849	1,495,014
M2	4,241,498	4,074,228	3,912,931	4,367,348	4,548,042	4,743,526	125,850	473,814	830,595
M3	947,225	911,114	877,780	976,844	1,018,722	1,055,862	29,619	107,608	178,082
M4	295,514	283,816	272,735	303,992	312,033	318,160	8,478	28,216	45,426
	<b>16,767,552</b>	<b>16,105,965</b>	<b>15,471,708</b>	<b>17,363,835</b>	<b>17,754,452</b>	<b>18,020,825</b>	<b>596,283</b>	<b>1,648,487</b>	<b>2,549,117</b>
<b>PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS</b>									
<b>RENTABILIDAD</b>									
ROE	-1.82%	-2.90%	-3.79%	-4.24%	0.90%	2.60%			
ROA	-1.02%	-1.69%	-2.13%	-2.22%	0.49%	1.39%			
<b>SOLVENCIA</b>									
CAPITAL DE TRABAJO (Miles de USD)	10,106,857	17,065,935	14,731,642	11,975,425	26,280,009	25,218,784	24,733,379		
DEUDA / PATRIMONIO	0.96	0.68	0.75	0.82	0.84	0.84	0.90		
<b>LIQUIDEZ</b>									
RATIO DE TESORERÍA	0.13	1.01	0.84	0.75	1.07	1.18	1.05		
PRUEBA ÁCIDA	1.03	3.13	1.99	1.52	3.64	2.78	2.01		
<b>EFICIENCIA</b>									
MARGEN DE OPERACIÓN / VENTAS	5.08%	4.84%	3.83%	2.68%	3.32%	6.65%	8.22%		
COST/INCOME	96%	96%	97%	98%	97%	94%	93%		
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS (Días)	98		41	43	48	94	93		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (Días)	148		124	124		120	120		
<b>RENTABILIDAD DEL PROYECTO</b>									
TIR DEL PROYECTO									<b>140%</b>
VAN									<b>2,953,343</b>

**Anexo 5. Cuadro integral de mando**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta al 2011	Meta al 2012	Meta al 2013	Iniciativa Estratégica	Responsable
Financiera	Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas	ROE	-4.24%	0.90%	2.60%	E01, E02,03,04,E07	VP Finanzas
	Mayor rendimiento sobre la inversión	ROA	-2.20%	0.49%	1.39%		
	Mejora de ratio de eficiencia	<i>cost/income</i>	97.0%	94.0%	93.0%		
	EBITDA	Crecimiento en billones USD	1.4	3	4		
	Crecimiento en ventas	Incremento porcentual de las ventas	1.0%	2.0%	3.0%		
Cliente	Incrementar la satisfacción de los propietarios de autos nuevos	Mejorar puntaje de encuesta APEAL (Automotive Performance Execution and Layout Study)	760	770	780	E02, E03, E05,E06	VP Marketing
	Incrementar grado de satisfacción del servicio que ofrecen los dealers	Mejorar puntaje de encuesta CSI (Customer Service Index)	745	750	758		
Procesos Internos	Optimizar el control de la calidad de partes	Incremento de las visitas de inspección y auditorias a proveedores	Incremento del 15%	Incremento del 15%	Incremento del 15%	E02, E06, E08, E09	VP Operaciones
	Incrementar la tecnología en los automóviles	Porcentaje de autos fabricados con EDR (Event Data Record)	100%	100%	100%		
	Incrementar el testing de partes y producto final	Disminución porcentual del indicador actual de llamadas a revisión de los vehículos que serán producidos a partir del 2010.	Disminución del 30% del indicador marzo 2010	Disminución del 40% del indicador marzo 2011	Disminución del 50% del indicador marzo 2012		
	Incrementar inspecciones y auditorias a proveedores	Incremento porcentual de las visitas de inspección y auditorias a proveedores	Incremento del 15%	Incremento del 15%	Incremento del 15%		
	Protección al medio ambiente	Cumplimiento porcentual a estándares CAFÉ	Cumplimiento 100%	Cumplimiento 100%	Cumplimiento 100%		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar sistema de incentivos hacia la calidad	Disminución porcentual del indicador actual de llamadas a revisión de los vehículos que serán producidos a partir del 2010.	Disminución del 30% del indicador marzo 2010	Disminución del 40% del indicador marzo 2011	Disminución del 50% del indicador marzo 2012	E06, E08, E09	VP RR.HH
	Seguimiento al hoshin de cada empleado	Cumplimiento % de los objetivos individuales de cada empleado establecida para su evaluación de desempeño	100%	100%	100%		
	Incrementar capacitación alineada a la cultura	Incremento porcentual de los estándares actuales que son requeridos para cada proceso	Incremento del 5%	Incremento del 10%	Incremento del 15%		

## **Notas biográficas**

### **Jorge Augusto Alvarado Barrantes**

Teniente Coronel del Ejército peruano en situación de retiro. Egresado de la Escuela Militar de Chorrillos. Egresado de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Diplomado en Toma de Decisiones Estratégicas de la Universidad Católica de Chile. Diplomado en Análisis de Otorgamiento de Créditos de la Universidad de Chile y con programas de especialización en Team Builders Latinoamérica, Promundial-Kaizen Consulting Group. Coach Certificado por la International Coaching Community (ICC– Londres). Facilitador certificado por Career Partners International USA para programa de Manager As Coach.

Ejecutivo sénior con más de 25 años de experiencia en áreas de créditos, cobranzas, operaciones, administración y gestión del talento en Perú, Chile, Estados Unidos y Ecuador. Actualmente es Consultor sénior en gestión de riesgos y gestión del talento, habiendo desempeñado anteriormente los siguientes cargos: Business Development Manager de Career Partners Perú, Gerente General de RCR-Perú, Consultor para el Banco Pichincha-Ecuador, Consultor para J. M. Arrunátegui M.D-USA, Gerente General de D&R Consultores Perú, Gerente Procobro-Banco de Chile.

### **Francisco Juan José Boza Dibos**

Ingeniero Industrial de la Universidad Técnica de Heilbronn-Alemania. Egresado de la Escuela de Postgrado de la Universidad Pacífico. Diplomado de los Programas de Actualización para Ejecutivos ESAN. Participante de Talleres de liderazgo en la Universidad de Piura.

Fundador de la Asociación de Atletas Olímpicos del Perú. Fundador de la Asociación Mundial de Atletas de la Federación Internacional de Tiro Deportivo. Director del Comité Olímpico Peruano desde el 2003. Director del Club de Regatas Lima. Director de las federaciones de básquetbol y bádminton. Presidente del CADE (Consejo Americano del Deporte). Miembro del Consejo Ejecutivo de la WADA (World Antidoping Association). Presidente del Instituto Peruano del Deporte 2011-2014. Miembro del Consejo Consultivo de la UPC. Ejecutivo, con más de 20 años de experiencia en la administración de empresas dedicadas al comercio exterior. Ha liderado la implementación de la relación directa entre productores y fabricantes en la década de 1990 en productos de cafés especiales y comercio justo.

**Ana Cecilia Justo Coloma**

Administradora de Empresas por la Universidad de Lima. Egresada de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico y viene participando desde hace un año del *Executive Scholars Program – General Management* en *Kellogg School of Management* de la Universidad de Northwestern, Estados Unidos.

Gerente sénior con más de 25 años de experiencia en las áreas de Tesorería, Planeamiento y Riesgos de Mercado en bancos internacionales. Actualmente se desempeña como Sub Gerente General de Finanzas de BanBif, liderando los negocios de cambios y renta fija, además de la gestión de activos y pasivos del banco. Fue fundadora del Banco Santander Perú, donde se desempeñó como Directora de Finanzas por espacio de siete años y anteriormente fue Gerente de Mercado de Capitales en HSBC Bank Perú y Banco Sudamericano. Ha sido miembro del Directorio de Cavali y Universia.