



## **«PLAN ESTRATÉGICO PARA TOYOTA USA 2011-2013»**

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

**Presentado por**

**Sra. María Luisa Jesús Arrieta Clavijo**

**Sr. Augusto Mauricio Cabero Rojas**

**Sr. Daniel Federico Quinto Tapia**

**Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2015**

Dedicamos este trabajo a la Dra. Gina Pipoli, por su dedicación, apoyo y acertada dirección para que llevemos a cabo este proyecto.

A mi madre e hijas, por ser mi fuente de energía y porque son la fuerza de lo que soy y de lo que seré.  
A Luis, por su apoyo incondicional (María Luisa Arrieta).

A mi familia y mi hijo Rafael, en agradecimiento a su amor incondicional (Mauricio Cabero).

A Dios y a nuestra Madre Celestial, por acompañarme en todo momento. A mi madre Consuelo, padre y hermanos, porque son mi motivación cada día de mi vida. A Lorraine, por ser mi inspiración para llevar a cabo este proyecto (Daniel Quinto).

## **Resumen ejecutivo**

El sector automotriz es un sector complejo que ha venido experimentado transformaciones a partir del entorno económico (precio del combustible), las nuevas tendencias del consumidor (búsqueda de mayor eficiencia en los vehículos) y las exigencias medioambientales. Ello ha llevado a que las empresas que intervienen se adapten y busquen nuevas alternativas de solución al cliente.

Toyota, empresa líder en el sector automotriz japonés, ha incursionado con gran éxito en el difícil y competitivo mercado estadounidense, que ha sido siempre fiel a sus marcas emblemáticas (Ford, GM, Chrysler). A pesar de las distancias culturales, la oferta de Toyota en este mercado se ha ido afianzando y tomando un espacio cada vez mayor, gracias a una oferta de vehículos de gran calidad, confiables, seguros y a un precio adecuado que se sustenta en un sistema de producción propio: el Toyota Product System.

En el primer trimestre del 2010 Toyota se ha orientado a producir mayor cantidad de vehículos en un menor tiempo y con un menor número de autopartes involucradas; sin embargo, una serie de accidentes ocasionados por fallas en los pedales de aceleración y frenado pusieron a la empresa en una situación en la que no solo tuvo que retirar un número importante de vehículos, sino que enfrentó la dureza de la opinión pública del Gobierno y de los usuarios.

Las pérdidas para Toyota no solo se centraron en el aspecto financiero, sino también en su imagen de marca. *Plan Estratégico para Toyota USA 2011-2013* permitirá, a través del uso de herramientas propias del análisis externo e interno, identificar sus ventajas competitivas, su posición competitiva y establecer los planes funcionales en tres ámbitos principales: marketing, operaciones y recursos humanos.

Estos planes funcionales se enfocarán en las acciones estratégicas que permitan a Toyota generar una mayor eficiencia operativa, redireccionarse a su consumidor y aplicar una estrategia de marketing que mantenga su posicionamiento y la fortaleza. En el plan financiero se efectuarán las proyecciones necesarias para asegurar la rentabilidad de las estrategias propuestas.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>3</b>
1. Consideraciones generales. ....	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	4
3. Definición del problema.....	4
3.1 Definición del problema principal .....	4
3.2 Principales consecuencias .....	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista. ....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1 Factores políticos .....	6
1.2 Factores económicos .....	7
1.3 Factores sociales .....	8
1.4 Factores tecnológicos .....	8
1.5 Factores ecológicos .....	9
1.6 Factores legales .....	10
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	11
3. Análisis de la industria o sector .....	12
3.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	12
3.2 Barreras de entrada.....	13

3.3 Poder de negociación de los proveedores .....	14
3.4 Poder de negociación de los compradores .....	15
3.5 Amenaza de productos sustitutos .....	16
4. Grado de atractividad.....	17
5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
6. Resultados del análisis externo.....	19
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>20</b>
1. Evaluación de la cadena de valor.....	20
1.1 Infraestructura .....	21
1.2 Recursos Humanos.....	21
1.3 Tecnología.....	21
1.4 Compras .....	21
1.5 Logística interna.....	22
1.6 Operaciones.....	22
1.7 Logística externa .....	22
1.8 Marketing y ventas .....	22
1.9 Servicio de posventa .....	23
2. Análisis de recursos y capacidades mediante VRIO .....	23
3. Determinación de la ventaja competitiva.....	25
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	25
5. Resultados del análisis interno .....	27
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>28</b>
1. Misión propuesta.....	28
2. Visión propuesta .....	28
3. Objetivo general.....	29
4. Objetivos estratégicos .....	29

4.1 Objetivos de rentabilidad .....	29
4.2 Objetivos de crecimiento.....	29
4.3 Objetivos de supervivencia .....	29
<b>Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....</b>	<b>30</b>
1. Análisis de FODA cruzado .....	30
2. Matriz BCG.....	32
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	32
4. Descripción de la estrategia seleccionada .....	34
4.1 Estrategia genérica .....	34
4.2 Estrategia de crecimiento .....	34
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>35</b>
1. Plan Funcional de Marketing .....	35
1.1 Objetivos Marketing .....	35
1.2 Estrategias Marketing.....	35
1.2.1 Estrategia de segmentación .....	35
1.2.2 Estrategia de posicionamiento.....	37
1.3 Mezcla de mercadotecnia.....	37
1.3.1 Estrategia de producto.....	37
1.3.2 Estrategias por categoría .....	38
1.3.3 Estrategias de precios.....	39
1.3.4 Estrategias de plaza .....	39
1.3.5 Estrategias de promoción .....	40
1.4 Plan de Crisis .....	41
1.5 Presupuesto de Marketing .....	41
2. Plan Funcional de Operaciones.....	41
2.1 Objetivos de Operaciones .....	41

2.2 Estrategias de Operaciones .....	42
2.3 Presupuesto de Operaciones.....	44
3. Plan Funcional de Recursos Humanos .....	45
3.1 Objetivos de Recursos Humanos .....	45
3.2 Estrategias para la tropicalización de la cultura .....	45
3.3 Estrategias para el desarrollo de equipos y evaluación del desempeño .....	45
3.4 Estrategias para la selección de personal .....	46
3.5 Presupuesto de Recursos Humanos.....	46
4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial .....	47
4.1 Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial .....	47
4.2 Identificación de los grupos de interés y compromisos adquiridos.....	47
4.3 Estrategias .....	48
4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial .....	49
5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera .....	49
5.1 Objetivos de Finanzas .....	49
5.2 Evaluación financiera.....	49
5.2.1 Consideraciones .....	49
5.2.2 Supuestos .....	50
5.3 Planteamiento de escenarios para la evaluación financiera .....	50
5.4 Tasa para la evaluación.....	51
5.5 Resultados .....	52
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>56</b>
1. Mapa estratégico .....	57
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	58
2.1 Perspectiva del cliente.....	58
2.2 Perspectiva del proceso interno.....	59
2.3 Perspectiva de formación y crecimiento .....	59

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones .....	60
2. Recomendaciones.....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>70</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores políticos .....	6
Tabla 2. Factores económicos .....	7
Tabla 3. Factores sociales .....	8
Tabla 4. Factores tecnológicos .....	9
Tabla 5. Factores ecológicos .....	9
Tabla 6. Factores legales .....	10
Tabla 7. Matriz EFE .....	11
Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes .....	13
Tabla 9. Barreras de entrada .....	14
Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores .....	15
Tabla 11. Poder de negociación de los compradores .....	16
Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos .....	16
Tabla 13. Grado de atractividad de la industria .....	17
Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	18
Tabla 15. Matriz VRIO .....	24
Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	26
Tabla 17. Componentes de la misión .....	28
Tabla 18. FODA cruzado .....	30
Tabla 19. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	33
Tabla 20. Objetivos de Marketing .....	35
Tabla 21. Segmentación demográfica y conductual por producto .....	36
Tabla 22. Posicionamiento del producto por categorías .....	37
Tabla 23. Mix de productos estrella, incógnita y vaca lechera .....	38
Tabla 24. Presupuesto de Marketing (millones de US\$) .....	41
Tabla 25. Objetivos de Operaciones .....	42
Tabla 26. Presupuesto de Operaciones (millones de US\$) .....	44

Tabla 27. Objetivos de Recursos Humanos .....	45
Tabla 28. Presupuesto de Recursos Humanos (millones de US\$) .....	46
Tabla 29. Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial .....	46
Tabla 30. Grupos de interés y compromisos adquiridos .....	47
Tabla 31. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (en millones de US\$).....	49
Tabla 32. Objetivos específicos de Finanzas y evaluación financiera .....	49
Tabla 33. Evaluación de escenarios .....	51
Tabla 34. Costo de capital propio, costo de la deuda y WACC.....	52
Tabla 35. Resultados de los escenarios .....	52
Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias de Toyota Motor Corporation .....	53
Tabla 37. Flujos de caja para el análisis de sensibilidad de Toyota Motor Corporation.....	54
Tabla 38. Balance general de Toyota Motor Corporation.....	55
Tabla 39. Objetivos estratégicos y funcionales 2011-2013.....	56
Tabla 40. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva financiera .....	58
Tabla 41. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva del cliente .....	58
Tabla 42. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva del proceso interno .....	59
Tabla 43. Indicadores, metas, y acciones bajo la perspectiva de formación y crecimiento .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de Toyota .....	20
Gráfico 2. Matriz BCG.....	32
Gráfico 3. Estrategia de crecimiento.....	34
Gráfico 4. Matriz de segmentacion de categorías por edad e ingresos .....	36
Gráfico 5. Estrategia de producto por categoría.....	37
Gráfico 6. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.....	48
Gráfico 7. Mapa estratégico con objetivos estratégicos y funcionales.....	57

## Índice de anexos

Anexo 1. Participación de mercado del sector automotriz en EE. UU. (2010).....	64
Anexo 2. Evolución de las ventas del 2003 al 2010.....	65
Anexo 3. Esquema bull's eye para Toyota.....	66
Anexo 4. Plan de Crisis.....	67
Anexo 5. Ciclo de pruebas de calidad como esquema de estrategias para la pérdida de rigurosidad en los controles de calidad por falta de elemento humano (Jidoka) .....	68
Anexo 6. Esquema de estrategias para la falta de control adecuado sobre la calidad de insumos tercerizados.....	69

## **Introducción**

La investigación se inscribe en el estudio del caso de Harvard Business School *Retiros de Toyota: llegando a patinar*, que plantea la situación que enfrentó Toyota en EE. UU. en el 2010 con el retiro masivo de vehículos (denominado *recalls*) ocasionados por diseños defectuosos en los pedales de aceleración y de frenado que habrían causado la muerte de 51 personas.

El retiro de vehículos controló la difícil situación que enfrentó Toyota en el mercado estadounidense, pero se produjo una baja del precio de la acción, de las ventas y un desmedro en la imagen de marca.

Por lo antes mencionado, el objetivo de este trabajo es que Toyota alcance un ritmo de crecimiento sostenible en EE. UU., y se le siga considerando una marca que ofrece productos de calidad, confiables y seguros a precios adecuados; asimismo, que mantenga la imagen de marca que había consolidado en los años previos.

Para el análisis se ha considerado la información proporcionada sobre el caso, la recopilación de información de fuentes externas e internas de la empresa y tres entrevistas vinculadas a representantes clave dentro del ámbito de Toyota (distribuidor, importador y Toyota Motor Corporation).

El Capítulo I presenta el problema tal como se registra, luego de la lectura del caso y la descripción de las soluciones propuestas desde el punto de vista de las áreas funcionales de la empresa.

A través del análisis de la información se realizó en el Capítulo II un análisis situacional del macroambiente externo y de las fuerzas que intervienen en el sector, también se estableció la matriz del perfil competitivo.

El Capítulo III se centra en el microambiente interno, se analizan las áreas funcionales, la evaluación de la cadena de valor, las ventajas competitiva y la estrategia genérica.

El Capítulo IV analiza y propone la misión y visión de la empresa, así como los planteamientos de objetivos generales y estratégicos.

El Capítulo V plantea el FODA cruzado y en él se alinean las estrategias planteadas con los objetivos previamente formulados.

Una vez definidas las estrategias en el Capítulo VI, se diseñaron los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas (donde se evalúa la viabilidad financiera de las estrategias propuestas).

En el Capítulo VII se analizan los objetivos estratégicos y funcionales a través del *Balanced Scorecard* para el período 2011-2013.

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

Toyota empieza relaciones comerciales con EE. UU. en 1957, cuando se inicia la exportación de los primeros vehículos desde Japón. A lo largo de las primeras décadas, Toyota tuvo que lograr hacerse un lugar en el gran mercado estadounidense liderado por las emblemáticas marcas locales Ford, General Motors y Chrysler, que sintonizaban con el estilo de vida de quienes desean un vehículo muy espacioso y que brinde mucho confort.

El prestigio de marca que ganó en el público estadounidense, principalmente luego de la crisis del petróleo de la década de 1970, estuvo basado en la calidad de sus productos, la confiabilidad y la seguridad que ofrecían a un precio accesible.

De manera estratégica, tanto financiera como operacionalmente, y gracias a ciertos incentivos que generaba la regulación americana, Toyota estableció plantas de diseño, de producción de autopartes y de ensamblaje de vehículos dentro del territorio estadounidense.

Su particular forma de manejo organizacional, denominada Toyota Product System (TPS), incluye los principios de *Kaizen*, *Jidoka*, *Just in Time* y *Genchi Genbutsu*, llevó a la empresa a posicionarse entre los líderes del sector automotriz. El sistema TPS, que muchas otras empresas han tratado de imitar, llevó a Toyota a tener una estructura eficiente, con adecuado manejo de inventarios y producción en línea de acuerdo a la demanda.

Hacia el 2008 (año de la peor crisis financiera de la historia) el sector automotriz seguía liderado por las dos marcas estadounidenses que habían logrado sobrevivir gracias al rescate gubernamental del mandato de Obama, deseoso de mantener una industria intensiva en mano de obra como en el caso de General Motors y Ford.

Bajo este escenario, Toyota se planteó metas agresivas de crecimiento con el objetivo de liderar este competitivo mercado mediante el énfasis en la reducción del tiempo de producción.

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

Toyota Motor Corporation es una empresa global con sede en Japón que se estableció en 1937. Está comprometida en el diseño, manufactura y venta de sedanes, minivans, carros compactos, vehículos deportivos, camiones, accesorios y partes relacionadas. La estrategia de crecimiento fue impulsada por su inserción en el mercado internacional. Durante la década de 1960 se instalaron plantas en EE. UU., su segundo mercado en importancia.

Toyota vende sus vehículos a través de aproximadamente 170 distribuidores en más de 190 países. La mejora continua y la adaptación a los cambios siempre han estado en la base de la filosofía organizacional de Toyota. La empresa siempre ha estado a la vanguardia en innovación y desarrollo, y se ha caracterizado por la búsqueda permanente de la excelencia del producto ofrecido. Para la cultura japonesa el emblema de Toyota representa un ícono de calidad y confianza que se exporta al mundo entero.

La crisis del petróleo llevó a la empresa a hacer cambios estructurales; por ejemplo, ofrecer vehículos que se ajustaran a las nuevas tendencias del entorno para diferenciarse de sus competidores estadounidenses más cercanos.

El afianzamiento de Toyota como una empresa líder del sector automotriz en EE. UU. la llevó a implementar vehículos de alta gama como el Lexus (1989). Finalmente, se dio un gran salto en el desarrollo de tecnología alternativa al lanzar el híbrido con mayor aceptación en la historia automotriz estadounidense: el Prius (1997).

## **3. Definición del problema**

### **3.1 Definición del problema principal**

Las nuevas metas de participación e incremento de rentabilidad trazadas por Toyota (establecidas en la visión del 2005 y 2010) implicaron la adaptación de la compañía a un nuevo enfoque llamado Kakushin para reducir costos y tiempos de producción. Esto llevó a implementar la estrategia de liderazgo en costos de tipo 1: el principal problema que enfrentó la compañía dado que revirtió en un desmejoramiento de la calidad de sus vehículos.

Las nuevas metas fueron alcanzadas con éxito, pero las necesidades y expectativas de los clientes fueron desplazadas a un segundo plano, se perdió rigurosidad en los procesos de diseño

y producción y la reducción de autopartes dio paso principalmente a una falta de control de los proveedores ocasionando problemas graves en la calidad en los vehículos.

### **3.2 Principales consecuencias**

La implementación de un nuevo enfoque estratégico y la reducción de la calidad del producto ocasionó una serie de accidentes automovilísticos que, sumados a la viralización en los medios de comunicación y a una lenta reacción de respuesta frente a la opinión pública, generaron fricciones con el regulador, así como la caída del precio de la acción, de las ventas y un desmedro en la reputación de la marca.

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

Se propone un plan estratégico para que Toyota volver a producir automóviles de reconocida calidad, confiables y seguros, retomando su posición de marca líder japonesa en el mercado estadounidense. Las soluciones previstas son las siguientes:

- En Operaciones, se propone asegurar la calidad en la producción con la incorporación de talento humano. Por otro lado, es importante controlar los insumos de los proveedores para asegurar la calidad de las autopartes más críticas y delegar el resto a los proveedores. Se sugiere cambiar el proceso de diseño y producción de vehículos, utilizando *squads* de trabajo con expertos de toda la cadena de producción e incluyendo un grupo de clientes dentro del equipo (con el objetivo de corregir errores de forma inmediata).
- En Marketing, el enfoque estará en entender las necesidades del cliente. Para ello se plantea una nueva segmentación del mercado mediante la identificación de variables claves. Además, se proponen nuevos posicionamientos para cada categoría de vehículos, priorizando la comercialización de las categorías identificadas como estrellas en la matriz Boston Consulting Group (BCG).
- En Recursos Humanos, se plantea el desarrollo de equipos mediante capacitaciones y *mentoring* que apoyen las estrategias de Operaciones. Finalmente, se traza la tropicalización de la cultura Toyota al entorno estadounidense sin perder la autonomía en la toma de decisiones y la promoción de una comunicación fluida.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general

Se empleará el análisis PESTEL para evaluar las tendencias y eventos externos en EE. UU. que pudieran afectar a Toyota. A partir de este análisis, se desarrollará una lista de oportunidades (O) y amenazas (A).

#### 1.1 Factores políticos

La gran recesión en EE. UU. llevó a la quiebra empresas estadounidenses bandera y generó desempleo en el país. La buena relación entre estas empresas y el Congreso lograron acuerdos a través del sistema de cabildeo (como la política de rescate para los grandes fabricantes estadounidenses del sector automotriz que, sumada a las restricciones voluntarias a la exportación de vehículos salvaguardaron a los fabricantes dentro de EE. UU.). Por todo lo expuesto, se considera que los factores políticos son una oportunidad.

**Tabla 1. Factores políticos**

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Tasa de desempleo <sup>1</sup>	Se proyecta a 8,04% para el 2013. Se mantiene por encima del promedio	Proteccionismo a las empresas que generan mayor cantidad de empleos por parte del Gobierno	O
Sistema de cabildeo <sup>2</sup>	Establecer vínculos entre la industria y el Congreso	Aminorar el impacto de las acciones gubernamentales en el Congreso	O
Política de rescate <sup>3</sup>	Intervención del Gobierno con una estrategia de rescate	Supervivencia de las empresas estadounidenses del sector automotriz	A
Restricciones voluntarias a las exportaciones (RVE) <sup>4</sup>	Protección de la industria automotriz estadounidense	Implementación de plantas de ensamblaje en EE. UU.	A

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

<sup>1</sup><https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx?sy=2004&ey=2013&scsm=1&sd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=77&pr1.y=1&c=158%2C111&s=LUR&grp=0&a=>

<sup>2</sup>[http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201002220149\\_AFP\\_014900-TX-QHM64](http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201002220149_AFP_014900-TX-QHM64)

<sup>3</sup>Según periodista Maya Jackson Randall en «Tesoro de EE.UU. lanza rescate para las empresas de autopartes», nota periodística publicada en *The Wall Street Journal* el 8 de abril de 2009.

<sup>4</sup>[http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es05\\_trade.pdf](http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es05_trade.pdf)

## 1.2 Factores económicos

La economía estadounidense se recupera lentamente. Se estima un crecimiento de 2,8% del PBI y una inflación anual de 1,29% entre el 2011 y 2013. Por otro lado, el dólar estadounidense viene depreciándose respecto a algunas monedas como el yen, lo cual genera un incremento en los costos para los fabricantes que importan autopartes de Japón. Esto se suma al incremento de las materias primas que obliga a la empresa a ser más eficiente en los costos de producción. El incremento del precio del barril de petróleo sumado al programa *Cash for Clunkers* genera una ventana de venta a todos los fabricantes de vehículos de consumo eficiente. Por tanto, los factores económicos se consideran una oportunidad.

**Tabla 2. Factores económicos**

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Producto bruto interno (PBI) <sup>5</sup>	Se proyecta un incremento de 2,8% anual entre el 2011 y 2013	La mejora económica genera demanda en el sector automotriz	O
Inflación <sup>6</sup>	Se proyecta un incremento de 1,29% anual entre el 2011 y 2013	Estabilidad en los precios.	O
Tipo de cambio <sup>7</sup>	Apreciación del yen	En EE. UU. sube el precio de los productos importados	A
Materias primas <sup>8</sup>	Tendencia al alza	Mayores costos de producción de piezas y componentes	A
Precio promedio del barril de petróleo. <sup>9</sup>	La evolución de los precios del petróleo continuará con incrementos del 20% para el 2010	Oferta de vehículos eficientes en el consumo de combustibles	O
Programa de incentivo al consumo <sup>10</sup>	<i>Cash for Clunkers</i> busca otorgar un bono para la adquisición de vehículos eficientes	Reactivación del sector automotriz	O

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

<sup>5</sup><http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2010/02/pdf/texts.pdf>.

<sup>6</sup><https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx?sy=2008&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=52&pr1.y=12&c=112%2C136&s=PCPIE&grp=0&a=>

<sup>7</sup>Memoria Anual de Toyota Motor Company 2010 (pág. 28).

<sup>8</sup>Memoria Anual de Toyota Motor Company 2010 (pág. 28).

<sup>9</sup>Según nota publicada en *International Herald Tribune* por Jui Chakravorty Das el 19 de septiembre de 2008 («Uncertainty in U.S. auto industry puts pressure on suppliers»).

<sup>10</sup><http://www.fxstreet.es/analisis/mxico-observatorio-sectorial/2009/09/>.

### 1.3 Factores sociales

Los productos japoneses son apreciados y percibidos con buena actitud por el consumidor estadounidense; sin embargo, la cultura japonesa respecto a la cultura estadounidense toma decisiones consensuadas y tiende a evitar los conflictos. Este factor juega en contra frente a cualquier crisis debido a la lentitud de sus respuestas y permiten que las redes sociales viralicen rápidamente la crisis. El factor social se considera como una amenaza.

**Tabla 3. Factores sociales**

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Actitud hacia el producto japonés <sup>11</sup>	Apreciación positiva del producto japonés	Los productos japoneses son sinónimo de calidad e innovación	O
Gestión y negociación japonesa <sup>12</sup>	Pensamiento consensuado y tendencia a evitar conflictos	Problemas de comunicación entre las partes	A
Redes sociales <sup>13</sup>	Incremento del uso de las redes sociales como medio de comunicación masivo	Viralización de la información	A

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

### 1.4 Factores tecnológicos

La I+D son elementos clave en la industria y buscan diferenciar la innovación entre las marcas. Existen además, esfuerzos en conjunto como el de Auto Alliance, principal centro de investigación del rubro automotriz, dedicado al desarrollo tecnológico compartido. Todas las innovaciones son expuestas anualmente en el North American International Auto Show (Salón del Automóvil de Detroit), donde Toyota participa activamente. Los factores tecnológicos se consideran una oportunidad.

---

<sup>11</sup>[www.hakuhodo.jp](http://www.hakuhodo.jp)

<sup>12</sup>Ponti, Franc (2005). *Los Caminos de la negociación*.

<sup>13</sup>Según información en *Retiros de Toyota: Llegando a Patinar* (Harvard Business School).

**Tabla 4. Factores tecnológicos**

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
I+D (investigación y desarrollo) <sup>14</sup>	Sector intensivo en I+D	Avance tecnológico en seguridad, contaminación, inteligencia artificial y autos compactos	O
Ferias de exposición <sup>15</sup>	Anualmente, en el North American International Auto Show (Detroit) se exponen nuevas innovaciones en diseño, tecnología y seguridad	Genera posicionamiento de nuevas marcas y modelos	O

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

### 1.5 Factores ecológicos

El cuidado del medio ambiente y la regulación que lo acompaña ha generado conciencia en los ciudadanos estadounidenses. El mercado de autos híbridos o con combustible alternativo como el gas natural, el gas licuado, el etanol o la electricidad ha ido incrementándose en los últimos años. El impacto de las acciones de responsabilidad social empresarial genera un halo positivo a la marca, la fortalece y la hace más valiosa a los ojos de la sociedad. Por todo lo anterior expuesto, los factores ecológicos se consideran una oportunidad.

**Tabla 5. Factores ecológicos**

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Orientación ecológica <sup>16</sup>	Las principales marcas ofrecen modelos híbridos o eléctricos	Reducción de la contaminación y cuidado del medio ambiente	O
Responsabilidad social <sup>17</sup>	Creación de proyectos sostenibles medioambientales	Mejora de la reputación de la empresa e imagen de marca	O

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

<sup>14</sup><http://www.autoalliance.org/>.

<sup>15</sup><http://www.autobild.es/especiales/salon-detroit>.

<sup>16</sup><http://www.afdc.energy.gov/data/10355>.

<sup>17</sup>Memoria Anual de Toyota Motor Company 2010 (pág. 14).

## 1.6 Factores legales

Las leyes de protección al consumidor y de protección del aire cada vez son más estrictas y conllevan a que los fabricantes diseñen vehículos que generen menor emisión de gases. Se invierte grandes sumas de dinero en tecnologías híbridas o eléctricas, lo cual se contrapone con el mercado porque la emisión de gases está relacionada directamente con el tamaño y cilindraje del motor, y el estadounidense promedio es un consumidor de vehículos de gran octanaje. Por otro lado, los sindicatos ejercen presión sobre los principales fabricantes automotrices elevando sus costos. Los factores legales son una amenaza.

**Tabla 6. Factores legales**

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Leyes de protección al consumidor <sup>18</sup>	Garantiza que los vehículos cumplan con las certificaciones correspondientes a la seguridad	Fiscalización del regulador	A
Ley de protección del aire <sup>19</sup>	Garantiza que las emisiones de gases sean las permitidas	Diseño de vehículos menos contaminantes	A
Sindicatos <sup>20</sup>	Vela por el bienestar de los trabajadores estadounidenses	Eleva los costos administrativos	A

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

---

<sup>18</sup>[www.nhtsa.gov/cars/rules/import/FMVSS/](http://www.nhtsa.gov/cars/rules/import/FMVSS/).

<sup>19</sup><http://www.epa.gov/air/caa/amendments.html>

<sup>20</sup><http://www.aflcio.org/>

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

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida en el análisis PESTEL. A continuación se presenta el desarrollo de esta matriz para Toyota.

**Tabla7. Matriz EFE**

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Vinculaciones con el gobierno por el sistema de cabildeo	0,03	4	0,12
Proteccionismo a las empresas que generan empleos	0,06	3	0,18
Preferencia de autos de menor consumo frente a incremento de precio promedio del barril de petróleo	0,05	3	0,15
Programa de incentivo al consumo	0,05	3	0,15
Buena actitud hacia el producto japonés	0,06	1	0,06
Tendencia a I+D	0,07	2	0,14
Ferias de exposición	0,04	4	0,16
Orientación ecológica	0,05	4	0,2
Tendencia a la responsabilidad social	0,04	3	0,12
Recuperación del producto bruto interno (PBI)	0,06	3	0,18
Estabilidad en precios por baja inflación	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>			
Política de rescate en ayuda a empresas estadounidenses	0,06	3	0,18
Restricciones voluntarias a la exportación de Japón	0,02	4	0,08
Incremento de precios de materias primas	0,07	3	0,21
Depreciación del dólar frente al yen (tipo de cambio)	0,05	3	0,15
Viralización de información por redes sociales	0,05	3	0,15
Lenta gestión y negociación japonesa	0,06	1	0,06
Riesgo de penalidad por leyes de protección al consumidor	0,06	2	0,12
Poder de los sindicatos	0,05	3	0,15
Riesgo de penalidad por leyes de protección del aire	0,04	3	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,77</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Nota: las calificaciones: 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta es mayor al promedio; 2 = la respuesta es el promedio; 1 = la respuesta es deficiente.

El valor final obtenido (2,77) muestra un crecimiento sectorial apoyado en factores económicos que es respaldado por el proteccionismo del Gobierno. Adicionalmente, las leyes de protección al aire han abierto una nueva oportunidad para autos híbridos. Por otro lado, el incremento de las materias primas demandará a todas las empresas un mayor control de costos para lograr competitividad.

### **3. Análisis de la industria o sector**

La venta de vehículos nuevos en EE. UU. es abastecida por la producción de las fábricas dentro de su territorio y por las exportaciones que realizan otros países. EE. UU. importó 3,8 millones de autos en el 2010<sup>21</sup>, equivalente a un valor de US\$122.920 millones. Japón ocupa el primer lugar con el 62% de las importaciones y las marcas Toyota, Honda y Nissan son las más representativas; le sigue Reino Unido (con el 14%), que destaca por sus marcas de lujo Aston Martin y Bentley, además de Nissan, Toyota, Honda y Ford; el tercer lugar lo ocupa Finlandia, con el 8% principalmente en transporte pesado; finalmente, China y la República de Corea representan el 9% con las marcas Great Wall, BYD, Kia y Hyundai.

A continuación se empleará el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009) para evaluar el sector automotriz en EE. UU. La actividad de fabricación de autos está dentro del CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 3400: Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.

#### **3.1 Rivalidad entre competidores existentes**

Existen alrededor de doce fabricantes importantes en el mercado automotriz estadounidense liderado por General Motors, Ford y Toyota. Las dos primeras marcas ícono son estadounidenses y la tercera es japonesa. Todas tienen operaciones a nivel mundial (ver el Anexo 1) y compiten en un sector con crecimiento lento, debido a que EE. UU. se recupera de una crisis económica y buscan crecer sobre la base del incremento de participación de mercado. Las dos primeras tienen grandes pérdidas, pero salir del sector no es una opción por la fuerte inversión en activos fijos y en investigaciones en curso. Las tres principales marcas del sector tienen una competencia fuerte y están comprometidos con el liderazgo, en algunas ocasiones trabajan en innovaciones conjuntas y otras trabajan este aspecto secretamente. Después del análisis, concluimos que el puntaje de 2,56 de esta fuerza es poco atractivo.

---

<sup>21</sup>[www.usatrade.census.gov/data](http://www.usatrade.census.gov/data)

**Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes**

Peso	Rivalidad entre los competidores existentes	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,20	Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia	Alto			3			Bajo	0,6
0,21	El crecimiento de la industria es lento	Alto			3			Bajo	0,63
0,22	Las barreras de salida son elevadas	Alto		2				Bajo	0,44
0,22	Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo	Alto		2				Bajo	0,44
0,15	Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes	Alto			3			Bajo	0,45
<b>Conclusión</b>		<b>Poco atractiva</b>	<b>Total</b>					<b>2,56</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

### 3.2 Barreras de entrada

Los líderes del sector pueden repartir los costos fijos entre más unidades fabricadas, disfrutan de tecnología más eficiente y exigen mejores condiciones a los proveedores. Los compradores del sector automotriz valoran el hecho de formar parte de una marca con una red de clientes satisfechos, sostenida por concesionarios que brindan servicios posventa y que respaldan el valor de la marca. Sin embargo, los clientes no tienen un costo significativo por cambiar de una marca a otra. General Motors, Ford y Toyota deben invertir grandes recursos financieros en proyectos de I+D e implementación de fábricas y tienen una ventaja debido a su tamaño, experiencia y tiempo, sus canales de distribución son franquiciados y exclusivos para la marca. Existe una legislación estricta que vela por la emisión de gases y la protección del consumidor. Los miembros establecidos están dispuestos a rebajar sus precios por conservar su cuota de mercado y tienen una gran capacidad para conseguir financiamiento. Después del análisis, concluimos que el puntaje de 4,39 de esta fuerza es atractiva.

**Tabla 9. Barreras de entrada**

Peso	Barreras de entrada (amenaza de nuevos aspirantes)	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,16	Economías de escala por parte de la oferta	Bajo					5	Alto	0,8
0,12	Beneficios de escala por parte de la demanda	Bajo				4		Alto	0,48
0,05	Costes por el cambio de clientes	Bajo			3			Alto	0,15
0,15	Requisitos de capital	Bajo					5	Alto	0,75
0,11	Beneficios para los miembros independientes del tamaño	Bajo				4		Alto	0,44
0,15	Acceso desigual a los canales de distribución	Bajo				4		Alto	0,6
0,13	Política restrictiva del Gobierno	Bajo					5	Alto	0,65
0,13	Represalias esperadas	Bajo				4		Alto	0,52
<b>Conclusión</b>		<b>Atractiva</b>	<b>Total</b>					<b>4,39</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

### 3.3 Poder de negociación de los proveedores

En la industria automotriz no existe un monopolio por parte de los proveedores y dependen de la industria para extraer el máximo rendimiento. Sin embargo, la fluctuación de precios de materias primas trae como consecuencia el incremento en el costo de fabricación de autopartes, el cual es difícil de trasladar al cliente final y debe ser asumido por el fabricante de vehículos. Algunos proveedores ofrecen productos diferenciados entre sí, como las llantas, el sistema de sonido, el sistema de navegación, la pintura, y la batería. En caso un proveedor fallara, se podría abastecer de emergencia con productos de otros mercados o con proveedores sustitutos del mismo país. Sin embargo, debido al sistema de producción modular, lo ideal es evaluar y elegir a los proveedores con tiempo para poder hacer una transferencia adecuada de la tecnología y el conocimiento del producto. Es difícil que un proveedor se integre hacia atrás debido a que la industria requiere bastantes recursos financieros para la I+D de vehículos, la implementación de fábricas y las franquicias de concesionarios. Después del análisis, concluimos que el puntaje de 3,41 de esta fuerza es neutral.

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Poder de negociación de los proveedores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,19	Está más concentrado que la industria a la que vende	Alto				4		Bajo	0,76
0,15	El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios	Alto				4		Bajo	0,6
0,17	Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables	Alto		2				Bajo	0,34
0,19	Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí	Alto			3			Bajo	0,57
0,18	No existe sustituto alguno del producto que ofrece el proveedor	Alto			3			Bajo	0,54
0,12	El grupo proveedor puede amenazar de forma creíble con integrarse a la industria	Alto					5	Bajo	0,6
<b>Conclusión</b>		<b>Neutral</b>	<b>Total</b>					<b>3,41</b>	

Elaboración propia, 2015 basada en Hax y Majluf (2008).

### 3.4 Poder de negociación de los compradores

La venta se realiza a los concesionarios que compran volúmenes grandes a precios establecidos por los fabricantes y están controlados a través de contratos de franquicias por un determinado período y bonos de descuento por cumplimiento de objetivos. Esta estrategia mantiene controlado el poder de negociación a favor del fabricante. El concesionario realiza la venta al cliente final y la mayor cantidad de compradores son personas que adquieren vehículos por unidad. Existe una diferenciación en cuanto a confiabilidad, seguridad, calidad, diseño y precio entre las marcas (atributos valorados por el cliente<sup>22</sup>); sin embargo, no existe un costo significativo al cambiar de una marca a otra. El sector requiere de bastantes recursos financieros para la I+D de vehículos, por ello es poco creíble que un cliente fabrique el producto por sí mismo. Después del análisis, concluimos con el puntaje de 3,05 de esta fuerza es neutral.

<sup>22</sup>Entrevista realizada por María Luisa Arrieta a José Nakasone (Senior Advisor de Toyota Motor Corporation).

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

Peso	Poder de negociación de los compradores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,40	Existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor	Bajo			3			Alto	1,2
0,35	Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí	Alto			3			Bajo	1,05
0,15	Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor	Bajo		2				Alto	0,3
0,10	Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiados rentables	Alto					5	Bajo	0,5
<b>Conclusión</b>		<b>Neutral</b>	<b>Total</b>					<b>3,05</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

### 3.5 Amenaza de productos sustitutos

Existe un mercado de vehículos usados certificados y el incremento de sus ventas se acentúa cuando la economía de un país crece a niveles bajos o se contrae, debido a que las personas prefieren no adquirir compromisos financieros a largo plazo. El incremento en los costos del combustible y el tráfico de algunas ciudades estadounidenses traen como consecuencia el uso de transporte masivo como el tren, el subterráneo y el bus. Los jóvenes prefieren los medios de transporte más eficientes y menos contaminantes como la bicicleta y la motocicleta. A lo anterior se suma que no existe un costo de cambio significativo por utilizar otras formas de transporte más limpias y eficientes. Después del análisis, concluimos que el puntaje de 3,0 de esta fuerza es neutral.

**Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos**

Peso	Amenaza de los productos o servicios sustitutos	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,6	Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.	Alto			3			Bajo	1,8
0,4	Para el comprador el coste de pasarse al sustituto es muy bajo.	Alto			3			Bajo	1,2
<b>Conclusión</b>		<b>Neutral</b>	<b>Total</b>					<b>3,0</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

#### 4. Grado de atractividad

El sector automotriz es neutral y tiene una puntuación de 3,29. Existen doce fabricantes importantes de vehículos en EE. UU. Toyota es la tercera marca, la competencia y la entrada de un nuevo competidor es compleja. La crisis económica y el alza de los precios de las materias primas también dificultan el entorno, incluso cuando se espera que se remonte la crisis en los siguientes años. Los clientes buscan atributos diferenciados, por lo que es necesaria la inversión en I+D, principalmente para la fabricación de vehículos de calidad y de consumo eficiente a precios accesibles.

**Tabla 13. Grado de atractividad de la industria**

Peso	Evaluación global	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,24	Rivalidad entre los competidores existentes	Alto		2,56				Bajo	0,61
0,19	Barreras de entrada (amenaza de nuevos aspirantes)	Alto				4,39		Bajo	0,83
0,23	Poder de negociación de los proveedores	Alto			3,41			Bajo	0,8
0,19	Poder de negociación de los compradores	Alto				3,05		Bajo	0,6
0,15	Amenaza de productos o servicios sustitutivos	Alto			3,0			Bajo	0,45
<b>Conclusión</b>		<b>Neutral</b>	<b>Total</b>						<b>3,29</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

## 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

A continuación se presenta la Tabla 14 con la matriz del perfil competitivo de General Motors, Ford y Toyota.

**Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	General Motors		Ford		Toyota	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Diseño de los modelos	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
<b>Investigación y desarrollo</b>	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
<b>Calidad de los productos</b>	<b>0,09</b>	<b>4</b>	<b>0,36</b>	<b>3</b>	<b>0,27</b>	<b>2</b>	<b>0,18</b>
Relación precio / producto	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Lealtad del cliente	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
<b>Participación de mercado</b>	<b>0,08</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>
<b>Eficiencia operativa</b>	<b>0,08</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
Variedad de modelos	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
Cantidad de concesionarios	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Publicidad	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
<b>Reputación de la marca</b>	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
Solidez financiera	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Cultura organizacional	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Sindicalismo	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
Relación con el Gobierno	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,39</b>		<b>2,47</b>		<b>3,14</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

De acuerdo al análisis efectuado, los factores con ponderación entre 0,08 y 0,09 son los más importantes para alcanzar el éxito en la industria automotriz, de los cuales tres son bien gestionados por Toyota. De manera global, la mayor calificación es de 3,39 para General Motors, Toyota tiene la segunda calificación con 3,14 y en tercer lugar es para Ford con 2,47. Estas cifras revelan la gestión realizada en cada factor respecto a sus principales competidores.

## **6. Resultados del análisis externo**

- Se genera una oportunidad para los fabricantes eficientes en el proceso de diseño y producción que ofrezcan vehículos que consuman menor cantidad de combustible para su desplazamiento, que continúen investigando en formas alternativas de energía (distintas a la gasolina y el diésel) y se alineen a las leyes de protección al consumidor y la ley de protección del aire que cada vez son más estrictas en el control de la emisión de gases.
- Se podría mover la calificación de la fuerza de proveedores de neutral a atractiva con las siguientes buenas prácticas: a través de economías de escala, mediante licitaciones globales y contratos con penalidades para transformar la fuerza de los proveedores a favor del fabricante. Por otro lado, también se podría incrementar la fuerza de los compradores a través de los concesionarios ofreciendo una variedad de vehículos innovadores de calidad y confiabilidad, y controlando la exclusividad de los concesionarios con franquicias renovables y bonos de descuento por el cumplimiento de metas.
- Las empresas que aspiren al liderazgo del sector automotriz deberán desarrollar mejor los siguientes factores respecto a su competencia: I+D, calidad de los productos, relación precio-producto, eficiencia operativa y cantidad de concesionarios.





### Capítulo III. Análisis interno

Para realizar un mejor diagnóstico de los problemas de Toyota, analizaremos la cadena de valor desde todas sus variables.

#### 1. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de una empresa muestra el conjunto de actividades, funciones y procesos de negocio realizados en los procesos de diseño, producción, comercialización, envío y soporte del producto o servicio.

**Gráfico 1. Cadena de valor de Toyota**

	<b>Infraestructura</b> Solidez financiera, inversiones para productos futuros, contribución a la sociedad				
	<b>Recursos humanos</b> Centros de capacitación, mejora a través de sistemas de sugerencias, toma de decisiones centralizada en Japón				
	<b>Tecnología</b> Inversión en I+D, pruebas de producto robotizadas y mejora continua				
	<b>Compras</b> Tercerización de autopartes				
<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio de posventa</b>	
Sistema <i>Just in Time</i> para el almacenamiento y la gestión de inventarios. Falta de control de algunos proveedores	Producción escalable, sistema de calidad basado en pruebas de simulación robotizada, sistema de producción Toyota. Diseño de autos sin la perspectiva del cliente	Red amplia de concesionarios en EE. UU., con canales de comunicación serios y una relación sólida con Toyota	Posicionamiento de calidad y confiabilidad, servicios de financiamiento <i>in-house</i> , uso adecuado de las redes sociales	Fidelización de clientes a través de un servicio de calidad y confiabilidad. Reparaciones rápidas y eficientes	

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Las actividades primarias y de apoyo que se muestran a continuación detallan las características más relevantes de la cadena de valor de Toyota y el grado de apoyo que brinda a las estrategias de la empresa.

### **1.1 Infraestructura**

Toyota tiene como fortaleza una estructura financiera sólida que le permite continuar con un crecimiento sostenido, tiene plantas de producción en todos los continentes del mundo, lo que le permite tener una economía de escala, y un buen *Time to Market* de sus productos terminados.

### **1.2 Recursos humanos**

Como fortaleza, Toyota cuenta con un sistema adecuado de recursos humanos que garantiza la calidad de las operaciones. Como debilidad, el sistema de gobierno se mantiene en Japón y tiene poca tropicalización respecto al mercado estadounidense, lo que genera que la toma de decisiones y la aprobación de estrategias centrales de EE. UU. se centralicen en la casa matriz y se vuelvan lentas y poco flexibles.

### **1.3 Tecnología**

La fortaleza de Toyota radica en ser líder en innovación y estar en la búsqueda permanente de las tendencias del mercado. Toyota fue pionera en el lanzamiento del primer vehículo de tecnología híbrida en EE. UU.<sup>23</sup>. Su atención se centra en desarrollar tecnología para producir vehículos de calidad que contribuyan al medio ambiente y a la sociedad.

### **1.4 Compras**

Toyota produce directamente las piezas clave de los vehículos: el motor, la transmisión, y los sistemas de alta tecnología. Por otro lado, la empresa terceriza la producción de autopartes que no son clave, como la fabricación de asientos, tableros, autorradios, etc., para lograr una reducción en los costos. Sin embargo, la falta de control a los proveedores y el desconocimiento técnico de las autopartes es una debilidad que podría afectar la calidad del producto.

---

<sup>23</sup>Entrevista realizada por María Luisa Arrieta a Aldo Kobayashi (gerente comercial de Toyota del Perú).

### **1.5 Logística interna**

La reducción de costos por almacenamiento y la reducción de inventarios se apoya en el *Just in Time*, clara fortaleza de esta actividad de apoyo.

### **1.6 Operaciones**

Toyota ha desarrollado un sistema de producción maduro y eficiente reconocido por la industria: el Toyota Product System. Sin embargo, la adopción del enfoque *Kakushin* ha ocasionado que procesos críticos del sistema pierdan orden, rigurosidad y prioridad en el cliente. Tal es el caso del proceso de diseño y especificaciones de vehículos, que no tiene mecanismos, reglas ni actores adecuados para realizar cambios en los momentos oportunos, además de no entender a profundidad las necesidades del cliente, puesto que se orienta más a la eficiencia operativa y a la reducción de costos. Lo mismo sucede con el proceso de control de calidad y las pruebas de los vehículos: en el afán de apresurar los lanzamientos, se realizan principalmente a través de sistemas computarizados sin el factor humano; por tanto, se pierde rigurosidad y se genera una debilidad por la diferencia entre la sensibilidad del manejo de un robot y la sensibilidad del manejo del cliente.

### **1.7 Logística externa**

Toyota tiene 1.239 concesionarios en 48 estados, las alianzas estratégicas que se generan con los concesionarios son sólidas y se fortalecen con la transferencia de prácticas de la Toyota Motor Corporation. La marca y sus concesionarios desarrollan en conjunto herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*) y las estandarizan para todos los concesionarios, lo que genera una fortaleza en los canales de comunicación entre la marca y sus clientes.

### **1.8 Marketing y ventas**

Toyota tiene una sólida imagen de marca, es reconocida como una empresa que ofrece vehículos de alta calidad, a precios accesibles y confiables para diferentes segmentos de mercado. A estas fortalezas se suma el disponer de un área de financiamiento propia a través de Toyota Financial (*Financial Services Operations 2010*) y el uso adecuado de redes sociales.

## **1.9 Servicio de posventa**

El objetivo del servicio de posventa es lograr que los clientes reemplacen sus vehículos antiguos por nuevos modelos. Para ello los concesionarios tienen un sistema de certificación de procesos aprobado por Toyota y monitoreado constantemente por Japón, que aseguran una atención de calidad y confiabilidad a los clientes durante los mantenimientos, ofreciéndoles citas telefónicas para mantenimientos exprés de 60 minutos<sup>24</sup>, servicios de movilidad, vehículos de reemplazo gratuitos, salones VIP donde pueden esperar por la entrega de sus vehículos y un stock de repuestos que asegura la reparación rápida del vehículo.

## **2. Análisis de recursos y capacidades mediante VRIO**

El análisis basado en los recursos y capacidades, desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la visión de la empresa como una entidad que posee atributos que son valiosos, raros, inimitables y que al ser usados por las organizaciones se convierten en fuentes de ventaja competitiva.

---

<sup>24</sup> Entrevista realizada por María Luisa Arrieta a Bernd Grahammer (gerente comercial de Mitsui Automotriz del Perú).

**Tabla 15. Matriz VRIO**

Recurso/Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Tiene una estructura financiera solida	R. Financiero	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Tiene una operación global con plantas en todo el mundo	R. Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Cuenta con un sistema adecuado de recursos humanos que garantizan la calidad de las operaciones	R. Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
<b>Líder en innovación y busca adelantarse a las tendencias del mercado</b>	<b>R. Organizacional</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>VCS</b>
Tercerización de autopartes y el desarrollo de proveedores automotrices	R. Organizacional	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Enfoque de reducción de costos por almacenamiento y reducción de inventarios	R. Organizacional	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
<b>Sistema de producción maduro y eficiente conocido como TPS ( <i>Kaizen, Jidoka, Genchi Genbutsu</i> )</b>	<b>R. Organizacional</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>VCS</b>
Amplia red de concesionarios y sólidos canales de comunicación	R. Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
<b>Sólida imagen de marca que ofrece vehículos de calidad a precios accesibles</b>	<b>R. Organizacional</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>VCS</b>
Tiene una área de financiamiento a través de Toyota Financial	R. Organizacional	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Uso adecuado de las redes sociales	R. Organizacional	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Sistema de certificación de procesos aprobado por Toyota y monitoreado constantemente por Japón	R. Organizacional	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

### **3. Determinación de la ventaja competitiva**

Después de haber realizado el análisis de la matriz VRIO podemos concluir que Toyota tiene tres ventajas competitivas sostenibles: ser líder en innovación adelantándose a las tendencias del mercado, el sistema de producción maduro y eficiente conocido como TPS, y su sólida imagen de marca que ofrece vehículos de calidad, a precios accesibles y confiables.

### **4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

A continuación, se analiza la matriz EFI, según las fortalezas y debilidades obtenidas en la cadena de valor de Toyota.

**Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Tiene una estructura financiera sólida	0,05	4	0,20
Tiene una operación global con plantas en todo el mundo	0,04	4	0,16
Cuenta con un sistema adecuado de recursos humanos que garantizan la calidad de las operaciones	0,05	3	0,15
Líder en innovación y busca adelantarse a las tendencias del mercado	0,08	4	0,32
Tercerización de autopartes y el desarrollo de proveedores automotrices	0,05	2	0,10
Enfoque en reducción de costos por almacenamiento y reducción de inventarios	0,04	4	0,16
Sistema de producción maduro y eficiente conocido como TPS ( <i>Kaizen, Jidoka, Genchi Genbutsu, Kanban</i> )	0,08	4	0,32
Amplia red de concesionarios y sólidos canales de comunicación	0,04	4	0,16
Sólida imagen de marca que ofrece vehículos de calidad, a precios accesibles y confiables	0,08	3	0,24
Tiene un área de financiamiento a través de Toyota Financial	0,05	3	0,15
Uso adecuado de redes sociales	0,05	4	0,2
Sistema de certificación de procesos aprobado por Toyota y monitoreado constantemente por Japón	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>			
Sistema de gobierno Japonés con toma de decisiones estratégicas desde la matriz con poca tropicalización	0,06	1	0,06
Desconocimiento de aspectos técnico de autopartes	0,05	1	0,05
Falta de control adecuado sobre la calidad de insumos tercerizados	0,06	1	0,06
Falta de un sistema de mecanismos, reglas y actores adecuados para el proceso de diseño y especificación de los vehículos así como falta de enfoque en el cliente	0,06	1	0,06
Pérdida de rigurosidad en los controles de calidad y pruebas de los vehículos ya que son principalmente a través de sistemas computarizados, sin elemento humano	0,06	1	0,06
Problemas en la implementación de los enfoques de <i>Kaizen</i> y <i>Kakushin</i> juntos	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,63</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Como se desprende de la Tabla 16, se ha obtenido un valor total ponderado de 2,63 (mayor al promedio de 2,5 límite según la matriz de evaluación de factores internos), que involucra que Toyota tiene importantes fortalezas basadas en su estructura financiera, además de ser líder en innovación y buscar anticiparse a las tendencias del mercado. Por otro lado, tiene un sistema de producción (Toyota Production Systems) que involucra las prácticas de *Jidoka*, *Kaizen*, *Just in Time* y *Genchi Genbutsu*. Sin embargo, deberá trabajar en recuperar su imagen de calidad y confiabilidad en una transferencia adecuada de la gobernabilidad de Japón a EE. UU., así como en el control de calidad de los insumos entregados por sus proveedores y en realizar pruebas apropiadas en los vehículos antes que sean lanzados al mercado.

## **5. Resultados del análisis interno**

- Entre sus principales fortalezas Toyota tiene una estructura financiera sólida, en su sector es líder en innovación, busca adelantarse a las tendencias y tiene un sistema de producción con las mejores prácticas del mercado; sin embargo, debe cambiar su sistema de gobierno que centraliza todas las decisiones en Japón, lo que genera que éstas se tropicalicen poco para sus clientes en EE. UU. También debe mejorar el control de calidad de los insumos que le venden sus proveedores, orientar el diseño y las especificaciones del vehículo hacia la calidad y no hacia la eficiencia operativa y los costos, y tiene que mejorar su sistema de pruebas para los vehículos fabricados.
- Se debe implementar una estrategia de liderazgo en costos del tipo 2, ofreciendo productos a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio sobre la base de las tres ventajas competitivas sostenibles obtenidas después del análisis de la matriz VRIO: líder en innovación, el sistema de producción maduro y eficiente conocido como TPS, y su sólida imagen de marca que ofrece vehículos de calidad, a precios accesibles y confiables.

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

### 1. Misión propuesta

Somos una empresa que ofrece a los estadounidenses una experiencia única de manejo mediante vehículos innovadores, confiables, caracterizados por el consumo eficiente y con altos estándares de calidad sustentados en los procesos de diseño y producción que se apoyan en el talento humano.

**Tabla 17. Componentes de la misión**

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Estadounidenses
Producto	Vehículos
Mercado (localización geográfica)	EE. UU.
Tecnología	Alta calidad y consumo eficiente
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Diseño de vehículos innovadores
Filosofía	Altos estándares de procesos de diseño y producción.
Autoconcepto	Somos una empresa que ofrece una experiencia única de manejo
Preocupación por la imagen pública	Confiabilidad
Preocupación por los empleados	Apoyados en su talento humano

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Visión propuesta

Ser una empresa que brindará satisfacción y experiencias únicas a sus clientes en EE. UU. a través de una sólida imagen de marca sostenida por vehículos de gran calidad, alta confiabilidad a través de la innovación y mejora continua.

El llamado consistirá en contribuir al desarrollo de las comunidades y de la sociedad a través de formas de movilidad segura y confiable.

### **3. Objetivo general**

Ser una empresa que ofrezca a todos los segmentos modos de transporte que se caractericen por su alta calidad y por ser seguros, confiables, innovadores, respetuosos del medio ambiente y por tener un precio competitivo. De esta manera, la empresa buscará satisfacer no solo a sus clientes finales y a sus empleados (en su mejora continua), sino también a sus accionistas, a las comunidades donde opera y a la sociedad en general.

### **4. Objetivos estratégicos**

#### **4.1 Objetivos de rentabilidad**

- Alcanzar un ebitda de US\$ 9.748 millones al 2013.
- Alcanzar un ROE de 9.91% al 2013.

#### **4.2 Objetivos de crecimiento**

- Recuperar la participación del mercado de 17% al 2013.
- Incrementar la venta de vehículos híbridos a 17% sobre las ventas totales al 2013.

#### **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Desarrollar un departamento de I+D en Estados Unidos, desarrollando como mínimo dos propuestas por año, desde el 2013.
- Reducir el ratio de *recalls* sobre ventas a 8% y mantenerlo como límite máximo durante los siguientes dos años.

## Capítulo V. Generación y selección de estrategia

### 1. Análisis de FODA cruzado

Tabla 18. FODA cruzado

	Fortalezas		Debilidades
<b>F1</b>	Tiene una estructura financiera sólida	<b>D1</b>	Sistema de gobierno japonés con toma de decisiones estratégicas desde la matriz con poca tropicalización
<b>F2</b>	Tiene una operación global con plantas en todo el mundo	<b>D2</b>	Desconocimiento de aspectos técnico de autopartes
<b>F3</b>	Cuenta con un sistema adecuado de recursos humanos que garantizan la calidad de las operaciones	<b>D3</b>	Falta de control adecuado sobre la calidad de insumos tercerizados
<b>F4</b>	Líder en innovación y busca adelantarse a las tendencias del mercado	<b>D4</b>	Falta de un sistema de mecanismos, reglas y actores adecuados para el proceso de diseño y especificación de los vehículos así como falta de enfoque en el cliente
<b>F5</b>	Tercerización de autopartes y el desarrollo de proveedores automotrices	<b>D5</b>	Pérdida de rigurosidad en los controles de calidad y pruebas de los vehículos, ya que son principalmente a través de sistemas computarizados (sin elemento humano)
<b>F6</b>	Enfoque en reducción de costos por almacenamiento y reducción de inventarios	<b>D6</b>	Problemas en la implementación de los enfoques de <i>Kaizen</i> y <i>Kakushin</i> juntos
<b>F7</b>	Sistema de producción maduro y eficiente conocido como TPS ( <i>Kaizen, Jidoka, Genchi Genbutzu, Kanban</i> )		
<b>F8</b>	Amplia red de concesionarios y sólidos canales de comunicación		
<b>F9</b>	Sólida imagen de marca que ofrece vehículos de calidad, a precios accesibles y confiables		
<b>F10</b>	Tiene un área de financiamiento a través de Toyota Financiamiento		
<b>F11</b>	Uso adecuado de redes sociales		
<b>F12</b>	Sistema de certificación de procesos aprobado por Toyota y monitoreado constantemente por Japón		

<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>O1</b>	Vinculaciones con el Gobierno por el sistema de cabildeo	<b>E1</b> Desarrollar vehículos futuros orientados a nuevas tendencias (F4,F9, O3,O6,O8) <b>E2</b> Fortalecer la imagen de responsabilidad social (F4,F9,O6,O8) <b>E3</b> Incrementar ingresos por Toyota Financial(F8,F9,F10,O4,O5,O10)	<b>E4</b> Mejorar relaciones públicas con el gobierno y reguladores (D2,O1)
<b>O2</b>	Proteccionismo a las empresas que generan empleos		
<b>O3</b>	Preferencia de autos de menor consumo frente a incremento de precio promedio del barril de petróleo		
<b>O4</b>	Programa de incentivo al consumo		
<b>O5</b>	Buena actitud hacia el producto japonés		
<b>O6</b>	Tendencia a investigación y desarrollo		
<b>O7</b>	Ferias de exposición		
<b>O8</b>	Orientación ecológica		
<b>O9</b>	Tendencia a la responsabilidad social		
<b>O10</b>	Recuperación del producto bruto interno (PBI)		
<b>O11</b>	Estabilidad en precios por baja inflación		
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>A1</b>	Política de rescate en ayuda a empresas americanas	<b>E5</b> Mejorar los sistemas de comunicación con los clientes a través de las redes sociales (F11,A5, A7)	<b>E6</b> Desarrollar programas de capacitación (D2,D3,A7,A8) <b>E7</b> Tropicalizar la cultura al entorno estadounidense (D1,A6,A7). <b>E8</b> Definir equipos de trabajo más eficientes e incluir al cliente en los proceso críticos de producción (D4,D5,A7,A9) <b>E9</b> Implementar el enfoque <i>Kakushin</i> para el diseño y el enfoque <i>Kaizen</i> para la producción y control de calidad (D6,A7,A9) <b>E10</b> Controlar la calidad del 20% de insumos más críticos de producción (D3,A7)
<b>A2</b>	Restricciones voluntarias a la exportación de Japón		
<b>A3</b>	Incremento de precios de materias primas		
<b>A4</b>	Depreciación del dólar frente al yen (tipo de cambio)		
<b>A5</b>	Viralización de información por redes sociales		
<b>A6</b>	Lenta gestión y negociación japonesa		
<b>A7</b>	Riesgo de penalidad por leyes de protección al consumidor		
<b>A8</b>	Poder de los sindicatos		
<b>A9</b>	Riesgo de penalidad por leyes de protección del aire		

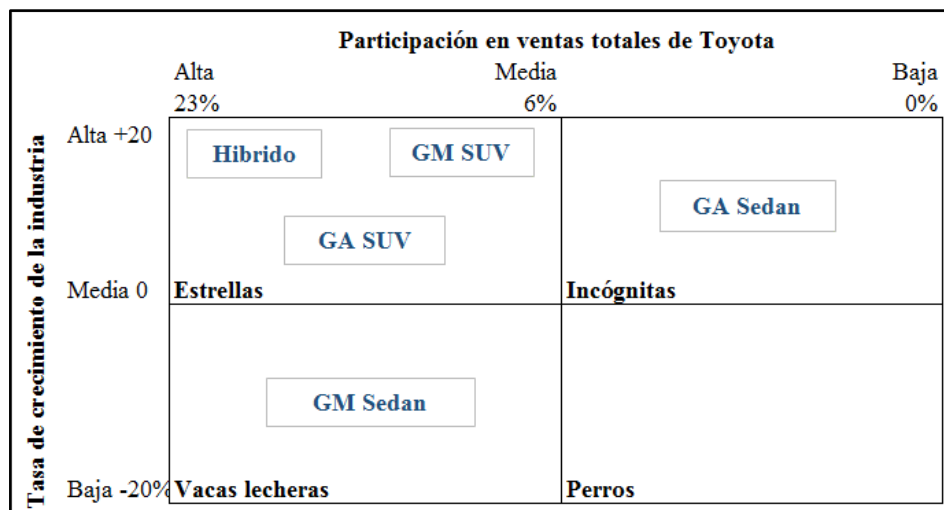
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Matriz BCG

Para realizar la matriz BCG se partió de los reportes de ventas del 2003 al 2010, en base a esta información se analizó el crecimiento de la industria y la participación de los modelos dentro de las ventas totales de Toyota. La matriz BCG muestra la clasificación de trece modelos de Toyota y Lexus agrupados en cinco categorías: gama alta SUV (*Sport Utility Vehicle*), gama alta sedán, gama media SUV, gama media sedán e híbridos(ver el Anexo 2).

A continuación se presenta el Grafico 2 con la ubicación de las cinco categorías dentro de la matriz BCG.

**Gráfico 2. Matriz BCG**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se diseñarán estrategias de acuerdo a cada ubicación de las marcas en sus respectivos cuadrantes.

## 3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Luego del análisis FODA, se identificaron diez estrategias. A continuación se presenta la relación de las estrategias seleccionadas con los objetivos estratégicos.

**Tabla 19. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

Estrategias \ Objetivos	Objetivo de rentabilidad		Objetivo de crecimiento		Objetivo de supervivencia	
	Ebitda= US\$ 9.9748 millones al 2013	ROE= 9,91% al 2013	Participación de mercado de 17% al 2013	Incrementar el mix de venta de vehículos híbridos a 17% al 2013	Desarrollar 2 vehículos innovadores al 2013	Reducir a 8% el ratio de <i>recalls</i> del 2011 al 2013
Desarrollar vehículos futuros orientados a nuevas tendencias	✓	✓	✓	✓	✓	
Fortalecer la imagen de responsabilidad social empresarial					✓	✓
Incrementar ingresos por Toyota Financial	✓	✓	✓	✓		
Mejorar las relaciones públicas con el Gobierno y los reguladores					✓	✓
Mejorar los sistemas de comunicación con los clientes a través de las redes sociales			✓	✓	✓	✓
Desarrollar programas de capacitación					✓	✓
Tropicalizar la cultura al entorno estadounidense			✓	✓	✓	✓
Definir equipos de trabajo más eficientes e incluir al cliente en los procesos críticos de producción			✓	✓	✓	✓
Implementar el enfoque <i>Kakushin</i> para el diseño y el enfoque <i>Kaizen</i> para la producción y el control de calidad					✓	✓
Controlar la calidad del 20% de insumos más críticos de producción			✓			✓

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

#### 4. Descripción de la estrategia seleccionada

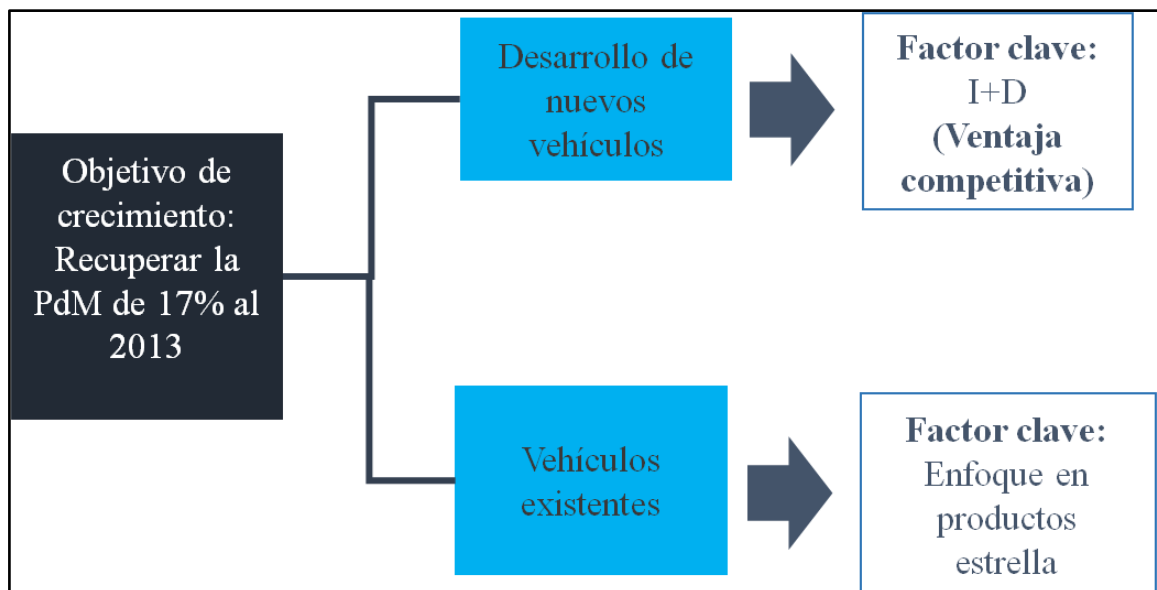
##### 4.1 Estrategia genérica

Basados en las cinco estrategias genéricas de Michael E. Porter (2000), la estrategia que utilizará Toyota será la de liderazgo en costos del tipo 2. Es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. Esta permitirá continuar con el enfoque de reducción de costos manteniendo la calidad en los vehículos.

##### 4.2 Estrategia de crecimiento

Para alcanzar el objetivo de crecimiento y al ser un mercado ya conocido, se propone el desarrollo de nuevos productos y el enfoque en las ventas de los productos estrella.

**Gráfico 3. Estrategia de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2015

## Capítulo VI. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial

### 1. Plan Funcional de Marketing

#### 1.1 Objetivos de Marketing

Tabla 20. Objetivos de Marketing

Objetivos	Indicador	2011	2012	2013
Incrementar los ingresos a través de la venta de gama alta SUV.	Mix de productos	1,80%	2,40%	3,00%
Incrementar los ingresos a través de la venta de gama media SUV.	Mix de productos	36%	36,50%	37%
Incrementar los ingresos a través de la venta de híbridos.	Mix de productos	15,50%	16,20%	17%
Fortalecer la imagen de marca en calidad e innovación	Encuestas de imagen de marca	85%	88%	90%
Incrementar la participación de mercado	Participación de mercado	15,80%	16,40%	17%

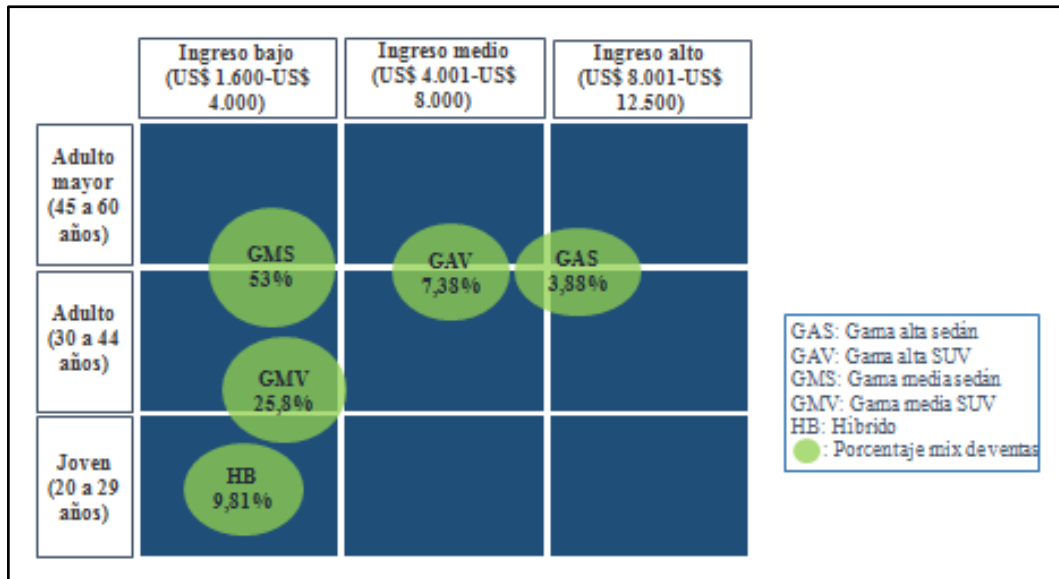
Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 1.2 Estrategias de Marketing

##### 1.2.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación tomará en cuenta dos variables: la demográfica y la conductual. De acuerdo con Kotler y Keller (2012) las variables que se toman en cuenta en la segmentación demográfica son género, edad e ingresos, y como variable conductual se considerará el beneficio buscado. En el Gráfico 4 se observa la estrategia de segmentación de las gamas de modelos sobre la base de las edades y los ingresos de los consumidores.

**Gráfico 4. Matriz de segmentación de categorías por edad e ingresos**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 21. Segmentación demográfica y conductual por producto**

Variable demográfica	Variable conductual	Producto
Joven (20 a 29 años), ambos géneros, ingresos US\$1.600-US\$4.000	Competencia en el desempeño / Consumo eficiente	Híbrido, gama media SUV
Adulto (30 a 44 años), ambos géneros, ingresos US\$1.600-US\$4.000	Confiabilidad / Consumo eficiente	Gama media sedán, gama media SUV
Adulto (30 a 44 años), ambos géneros, ingresos US\$4.001-US\$8.000	Estatus y confort / Experiencia de manejo	Gama alta SUV, gama alta sedán
Adulto (30 a 44 años), ambos géneros, ingresos US\$8.001-US\$12.500	Experiencia de manejo	Gama alta sedán
Adulto mayor (45 a 60 años, ambos géneros, ingresos US\$1.600-US\$4.000)	Confiabilidad	Gama media sedán
Adulto mayor (45 a 60 años), ambos géneros, ingresos US\$4.001- US\$8.000	Estatus y confort / Experiencia de manejo	Gama alta SUV, gama alta sedán
Adulto mayor (45 a 60 años), ambos géneros, ingresos US\$8.001-US\$12.500	Experiencia de manejo	Gama alta sedán

Fuente: Elaboración propia basada en Euromonitor, 2015.

### 1.2.2 Estrategia de posicionamiento

- **Posicionamiento de la empresa**

Toyota buscará posicionarse como una empresa que ofrece vehículos de calidad y confiables (ver el Anexo 3).

- **Posicionamiento de producto**

**Tabla 22. Posicionamiento del producto por categorías**

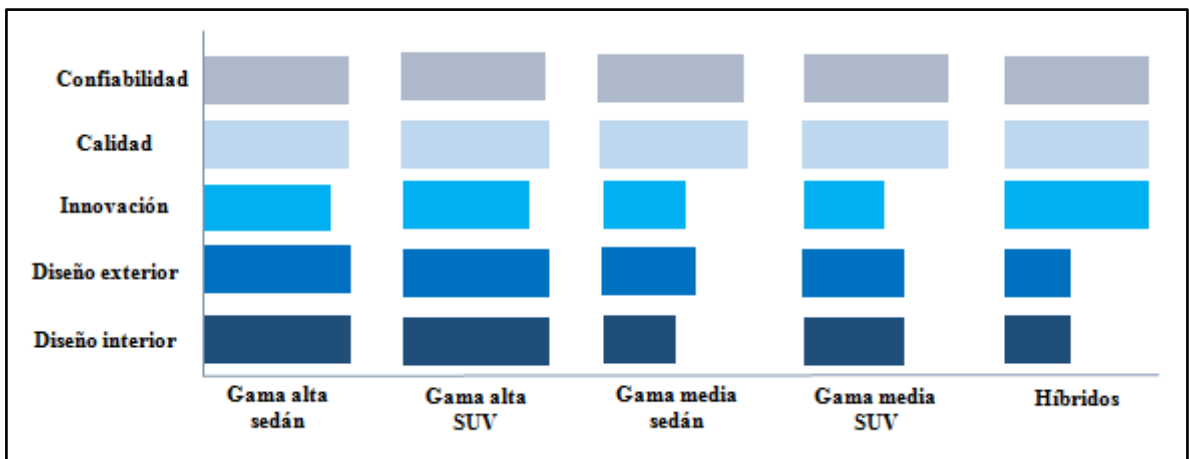
Categoría	Posicionamiento
Gama alta SUV	Estatus y confort
Gama alta sedán	Experiencia de manejo
Gama media SUV	Consumo eficiente
Gama media sedán	Confiabilidad
Gama híbrido	Competencia en el desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1.3 Mezcla de mercadotecnia

#### 1.3.1 Estrategia de producto

**Gráfico 5. Estrategia de producto por categoría**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 23. Mix de productos estrella, incógnita y vaca lechera**

Categoría	Matriz BCG	2010	2013	Variación
Gama alta SUV	Estrella	1,15%	3%	1,9%
Gama alta sedán	Incógnita	3,98%	1,38%	-2,6%
Gama media SUV	Estrella	35,53%	37%	1,5%
Gama media sedán	Vaca lechera	44,62%	41,62%	-3%
Híbrido	Estrella	14,73%	17%	2,3%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1.3.2 Estrategias por categoría

- **Categoría gama alta SUV y gama alta sedán**

- Innovación en diseño exterior e interior y colores exclusivos que generen un producto atractivo para el segmento dirigido.
- Implementación de *gadgets* tecnológicos y de confort dentro del vehículo (*smartkey*, *bluetooth*, sistemas *touchscreen*).
- Implementación de opciones de personalización del vehículo a través de la elección del tamaño del motor, materiales y colores de asientos, modelos y tamaño de aros, opciones de navegación y sistemas de sonido.

- **Categoría gama media SUV**

- Innovación en diseño exterior y oferta de una variedad de combinación de colores del exterior e interior del vehículo.
- Presentación de modelos con versiones de distintos tamaños de motor, opciones de tracción (4x2, 4x4), y transmisión mecánica y automática, para que el consumidor pueda elegir la versión que se adapte a su necesidad.

- **Categoría gama media sedán**

- Innovación en diseño exterior y oferta de una variedad de combinación de colores del exterior e interior del vehículo.
- Presentación de modelos con versiones de grupos de accesorios externos e internos (*sunroof*, *spoiler*, *escarpines*) que complementen la funcionalidad del vehículo.

- Presentación de modelos con versiones de distintos tamaños de motor, transmisión mecánica y automática, para que el consumidor pueda elegir la versión que se adapte a su necesidad.

- **Categoría híbrido**

- Implementación de mejoras en los sistemas de eficiencia para el consumo de combustible.
- Ampliación de la tecnología híbrida a otros modelos de Toyota con motores V6 y con potencial de crecimiento en ventas por la optimización del consumo de combustible.

### **1.3.3 Estrategia de precios**

Según Kotler y Keller (2012), se establecerá una fijación de precios para mezclas de productos. Estos precios serán implementados a todos los modelos de la marca. A través de la fijación de precios de características opcionales se ofrecerá un modelo estándar con un precio base, este irá incrementándose en la medida que se le configuren las opciones adicionales (asientos de cuero, climatizador, asientos eléctricos), según las preferencias del cliente.

### **1.3.4 Estrategia de plaza**

Los concesionarios serán vitrinas de exhibición acordes con la imagen de calidad, confiabilidad, y estilo de la marca. La distribución de los vehículos en la sala de exhibición dependerá de las variables de segmentación donde esté ubicada la tienda.

- Categoría gama alta SUV: se exhibirán en ciudades con una población entre 30 y 60 años, con ingresos mensuales de US\$4.001 a US\$8.000, que busquen estatus, innovación y vehículos todoterreno.
- Categoría gama alta sedán: se exhibirán en ciudades con una población entre 30 y 60 años, con ingresos mensuales de US\$4.001 a US\$12.500, que busquen estatus, innovación y confort.
- Categoría gama media SUV: se exhibirán en ciudades con una población entre 20 y 44 años, con ingresos mensuales de US\$1.600 a US\$4000, que busquen calidad, confiabilidad en el producto y aventura.

- Categoría gama media sedán: se exhibirán en ciudades con una población entre 30 y 60 años, con ingresos mensuales de US\$1.600 a US\$4.000, que busquen calidad y confiabilidad en el producto.
- Categoría híbrido: se exhibirán en ciudades con una población entre 20 y 29 años, con ingresos mensuales de US\$1.600 a US\$4.000, que busquen un vehículo innovador, ecológico y de bajo consumo.

### **1.3.5 Estrategia de promoción**

De acuerdo a los segmentos analizados se propone una estrategia de promoción 360°, que incluya anuncios en prensa, radio, televisión, paneles publicitarios, páginas web, correos electrónicos personalizados y anuncios en las redes sociales. A continuación, se detallan las estrategias de promoción por categoría.

- **Gama alta SUV y gama alta sedán**

A través de publicaciones en revistas, diarios financieros, paneles publicitarios ubicados cerca a centros empresariales y correos electrónicos personalizados se promocionará una campaña de financiamiento llamada 50 y 50. Mediante esta campaña los clientes podrán comprar el vehículo dando el 50% de inicial y pagando el saldo en 12 meses sin intereses. Esta campaña estará dirigida al segmento alto que cobra bonos de productividad y que aspira a comprar un vehículo de lujo en un año.

Se firmará una alianza estratégica con una cadena de estaciones de gasolina con presencia en todo el territorio estadounidense. Gracias a esta, se brindará el 10% de descuento de combustible a los clientes de Toyota a través de una tarjeta de banda magnética. El objetivo es dar un incentivo gratuito a los clientes de la marca a través de un beneficio de descuentos en combustible para los vehículos de motor grande. Además Toyota recomendará la calidad del combustible en distintos medios de comunicación.

- **Gama media SUV, gama media sedán e híbridos**

A través de publicaciones en revistas y periódicos de alto tiraje, emisoras de radio, televisión y Facebook se promocionará el financiamiento de vehículos sin cuota inicial, pagando la primera cuota hasta en 60 días y con intereses más bajos que los otorgados por los sistemas financieros

tradicionales. También se ofrecerá, dentro del precio, mantenimiento gratuito por un año. Esta oferta se sostiene en que los vehículos modernos solo requieren de un cambio de aceite sintético cada 10.000 km, los filtros se limpian con aire comprimido y las bujías de platino tienen una duración de hasta 50.000 km.

#### **1.4 Plan de Crisis**

Es inevitable predecir una crisis, por ello se debe tener preparado un buen plan de comunicación de crisis para reducir sus efectos. Este deberá ser comunicado a través de la televisión, la radio, la página web y las plataformas sociales (ver el Anexo 4).

#### **1.5 Presupuesto de Marketing**

**Tabla 24. Presupuesto de Marketing (millones de US\$)**

<b>Actividad</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Campaña en medios masivos	20	54	61
Campaña en medios no tradicionales	14	39	43
Campaña para reposicionamiento de la marca	20	39	61

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **2. Plan Funcional de Operaciones**

### **2.1 Objetivos de Operaciones**

Los objetivos planteados buscan solucionar las debilidades identificadas en el análisis interno. Se orientan, en primer lugar, a fortalecer el enfoque de calidad mitigando los problemas en la performance de los vehículos. En segundo lugar, se centran en mejorar el proceso de diseño y producción de nuevos vehículos enriqueciendo las pruebas con el cliente sin aplazar los lanzamientos.

**Tabla 25. Objetivos de Operaciones**

Objetivos	Enfoque	Indicador	2011	2012	2013
Reducir el número de desperfectos y recalls (*)	Calidad	Número de desperfectos por cada 100 vehículos	65pp100	65pp100	65pp100
Producir innovaciones enfocadas a las necesidades del cliente americano.	Innovación	Número de propuestas de innovación enviadas a la matriz	-	-	2
Optimizar el <i>Time to Market</i> manteniendo el tiempo y equilibrando la rapidez y la calidad	Calidad y flexibilidad	Número de meses para el lanzamiento	48	48	48

(\*)La reducción del número de desperfectos está directamente relacionada con la reducción de recalls.  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.2 Estrategias de Operaciones

A continuación, se detallan las estrategias para cada problema identificado.

### • Problemas en la implementación de los enfoques de *Kaizen* y *Kakushin*

El concepto de *Kakushin* se incorporó para cambiar hacia un enfoque de liderazgo en costos tipo 1. De ese modo se logró reducir componentes y tiempos de producción sin priorizar la calidad. Las estrategias buscan la coexistencia del *Kaizen* y *Kakushin* para la innovación de los vehículos. Las metas son:

- Desarrollar el enfoque de *Kakushin* (innovación radical) principalmente para el diseño y el desarrollo de nuevos vehículos.
- Desarrollar el enfoque de *Kaizen* (innovación incremental) para la producción y el control de calidad de vehículos.
- Instaurar un comité de desarrollo de productos que lleve el control de ambas carteras. El comité estará conformado por expertos de calidad, I+D y eficiencias (finanzas).

- **Pérdida de rigurosidad en los controles de calidad por falta de elemento humano**  
(*Jidoka*)

El afán por acelerar el lanzamiento de vehículos, refleja el uso excesivo de simulaciones por computadora. Las estrategias buscan el aseguramiento de la calidad incrementando el elemento humano. Se buscará:

- Implementar un proceso de pruebas iterativo que contenga las siguientes fases: pruebas de simulación computarizada, pruebas de manejo con conductores bajo distintas condiciones y ajustes finales. Este proceso se repetirá las veces necesarias y durará, en promedio, dos años (ver el Anexo 5).
- Fortalecer el aseguramiento de la calidad a través de un comité donde se traten los principales problemas en el ensamblaje y se priorice su solución.
- Fomentar el buzón de sugerencias para la mejora continua, que consiste en aportes de los trabajadores para mejorar el proceso de producción.

- **Falta de control adecuado sobre la calidad de insumos tercerizados**

Generado por la complejidad de autopartes de los vehículos y el desconocimiento técnico de estos. Las estrategias buscan mitigar problemas de calidad fortaleciendo las relaciones con los proveedores. Los objetivos serán:

- Implementar un procedimiento de aseguramiento de calidad para el 20% de autopartes que generan el 80% de problemas. El enfoque estará principalmente en el sistema de frenos, el sistema eléctrico, el sistema de transmisión y el motor.
- Solicitar al proveedor el preensamblaje y aseguramiento de la calidad del 80% de piezas que generan el 20% de los problemas como tapicería, sistema de sonido, dispositivos neumáticos y puertas. Para ello se deberán cumplir con algunas condiciones (ver el Anexo 6).
- Seleccionar a los proveedores certificados más arraigados a la cultura Toyota.
- Implementar el esquema de licencias por tecnología en la cual el proveedor puede hacer uso de los métodos de producción de Toyota
- Ejecutar un plan colaborativo entre Toyota y los proveedores en el diseño de autopartes para homologar la producción.
- Implementar un esquema de sanción y premiación a proveedores por la performance alcanzado.

- **Falta de un sistema de mecanismos, reglas y actores adecuados para el proceso de diseño y especificación de los vehículos, así como falta de enfoque en el cliente**

El problema se evidenció en el caso del automóvil Prius, modelo que fue retirado por no satisfacer las necesidades del consumidor y no por error técnico. La estrategia busca alinear los procesos de diseño y productivo con el cliente estableciendo *squads* para el diseño, especificaciones y producción de vehículos. Participarán desde la planificación estratégica hasta el montaje de la producción. Este equipo además tendrá la labor de realizar propuestas de autos para el mercado americano. El sistema de trabajo tendrá las siguientes características:

- El *squad* debe ser multidisciplinario y contar con expertos en diseño, calidad, I+D, eficiencias e ingeniería de la producción. Habrá un *squad* por cada categoría de vehículos y un cliente con experiencia en la categoría.
- Todos los miembros del *squad* participarán y darán su conformidad en todas las etapas del proceso. El objetivo será corregir errores tempranamente para ahorrar el costo en tiempo y dinero que implicaría encontrar errores en las etapas cercanas al lanzamiento.

Nótese que el tiempo adicional ganado en el proceso iterativo de pruebas es compensado con el ahorro en tiempo por la corrección temprana de errores.

### 2.3 Presupuesto de Operaciones

**Tabla 26. Presupuesto de Operaciones (millones de US\$)**

Actividad	2011	2012	2013
<i>Test drive</i>	68	108	122
Capacitación y certificación de proveedores	14	31	35
Implementación del área de <i>squads</i>	34	23	26
Personal <i>squad</i>	0,9	0,9	0,9
Inversión en I+D	-	-	1043

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Plan Funcional de Recursos Humanos

#### 3.1 Objetivos de Recursos Humanos

Se enfocarán en brindar el soporte adecuado para el cumplimiento de los objetivos de Operaciones y Marketing, y pondrá énfasis en la tropicalización de la cultura de la compañía y el desarrollo de equipos.

**Tabla 27. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivos	Indicador	2011	2012	2013
Incrementar el nivel de autonomía en la toma de decisiones del negocio estadounidense	Número de ejecutivos estadounidenses en el Directorio	1	1	2
Incrementar las competencias de los colaboradores	Porcentaje de personal capacitado	33%	66%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 3.2 Estrategias para la tropicalización de la cultura

- Incluir ejecutivos estadounidenses en la toma de decisiones estratégicas de Toyota Motor Sales USA.
- Implementar un sistema de rotaciones para ejecutivos entre Japón y EE. UU. con el objetivo de disminuir las brechas culturales, mejorar los estilos de comunicación y entender los mercados.
- Empoderamiento de los ejecutivos estadounidenses incorporados por parte de la matriz japonesa.
- Adaptar los mecanismos de comunicación hacia una forma más directa y concisa, puesto que estas son las principales características del estilo de comunicación estadounidense.

#### 3.3 Estrategias para el desarrollo de equipos y evaluación del desempeño

- Elaboración de un plan de capacitaciones basado en los perfiles de diseño, calidad, I+D, eficiencias y producción para el desarrollo de *squads*.

- Desarrollo de un sistema de *mentoring* en el que se transmitan los conocimientos y la cultura organizacional de la empresa. Los colaboradores más experimentados serán los mentores de los recién contratados.
- Implementación de un esquema de meritocracia que se base en la detección de errores en el proceso de producción de vehículos.

### 3.4 Estrategias para la selección de personal

- Reformulación del proceso de selección de personal (evaluación del perfil técnico y capacidad de adaptación a la cultura de la empresa). Este nuevo proceso valorará aspectos como el respeto hacia el trabajo y los compañeros, la dedicación, la creatividad para la resolución de problemas y el enfoque en el cliente.

### 3.5 Presupuesto de Recursos Humanos

**Tabla 28. Presupuesto de Recursos Humanos (millones de US\$)**

Actividad	2011	2012	2013
Capacitaciones por competencias	15	15	15
Entrenamiento de rotación de ejecutivos	7	8	9

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

### 4.1 Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial es un factor de competitividad que permite la vigencia o sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

**Tabla 29. Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial**

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Fortalecer la imagen de marca socialmente responsable	Porcentaje de clientes que ven a Toyota como socialmente responsable	70%	77%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4.2 Identificación de los grupos de interés y compromisos adquiridos

**Tabla 30. Grupos de interés y compromisos adquiridos**

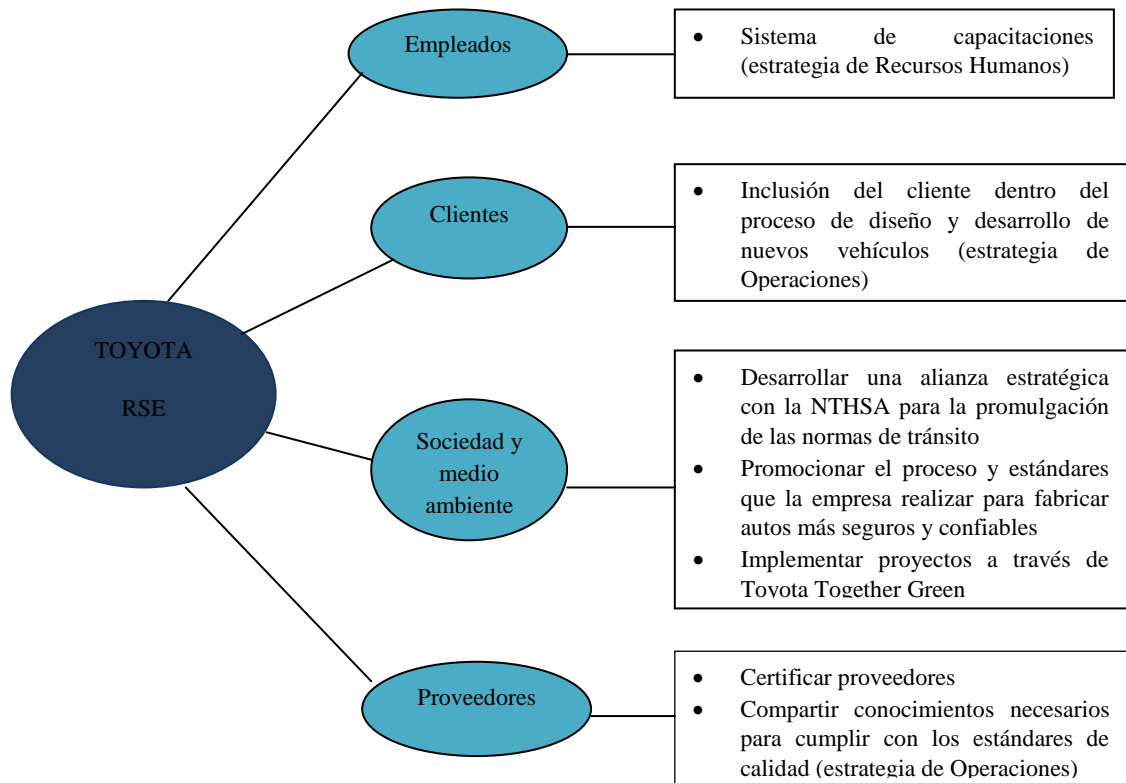
	Grupos de interés	Compromiso
Principales accionistas	Familia Toyota y accionistas institucionales (Fisher Asset Management, Brandywine Global Investment Management)	Transparencia, buen gobierno y crecimiento a largo plazo
Clientes	15,2% del mercado estadounidense	Velar por su bienestar y cumplir sus expectativas
Empleados	35.000 empleados en EE. UU. y 320.000 empleados en todo el mundo	Inclusión, estabilidad y desarrollo profesional
Proveedores y concesionarios	Más de 1.800 proveedores y 1.239 concesionarios en EE. UU.	Crecimiento mutuo, respeto a las condiciones sociolaborales dignas y cumplimiento con altos estándares de calidad
Sociedad	----	Honrar la cultura, costumbres y leyes a través del desarrollo de vehículos que cubran las necesidades de movilidad sostenible
Medio ambiente	----	Respeto y protección del entorno natural buscando minimizar el impacto de las operaciones del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4.3 Estrategias

A la luz de los problemas ocurridos, se implementarán las siguientes estrategias:

**Gráfico 6. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

**Tabla 31. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (en millones de US\$)**

Actividad	2011	2012	2013
Promoción de reglas de tránsito	7	8	8
Promoción de estándares	7	8	9
Promoción de Toyota Together Green	7	8	9

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera

#### 5.1 Objetivos de Finanzas

**Tabla 32. Objetivos específicos de Finanzas y evaluación financiera**

Objetivo	Indicador	2011	2012	2013
Incrementar el ROE	Porcentaje	2,2%	6,82%	9,91%
Incrementar el ebitda	Millones	US\$ 5.750 millones	US\$ 8.047 millones	US\$ 9.748 millones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 5.2 Evaluación financiera

Se busca analizar la implementación de las estrategias planteadas, determinar la rentabilidad y por consiguiente la viabilidad. Para ello, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones y supuestos:

##### 5.2.1 Consideraciones

- Se ha determinado el 2010 como año base.
- Los estados financieros de Toyota USA han sido elaborados en función a los estados financieros de Toyota Corporation de Japón.
- La gestión de la I+D es financiada directamente por la matriz.
- Los ingresos del negocio de financiamiento son propios de la matriz.

- La moneda de trabajo es el dólar estadounidense.

### **5.2.2 Supuestos**

- El costo de venta unitario es del 85% en todos los vehículos fabricados.
- El precio de venta y el costo de venta sufren variaciones por la inflación.
- La participación del mercado y el mix de ventas han sido establecidos basándose en el análisis del caso.
- El presupuesto de cada plan funcional ha sido calculado en función al mercado actual.
- La estructura de capital es la misma de la matriz y se mantiene constante durante los tres años de evaluación con un nivel de endeudamiento conservador.
- El tipo de cambio se mantiene constante, por lo cual no existe un ingreso o pérdida por este concepto.

### **5.3 Planteamiento de escenarios para la evaluación financiera**

Se evaluó la viabilidad financiera en los siguientes escenarios:

- E1: Escenario con resultados pesimistas frente a la implementación de las estrategias.
- E2: Escenario con resultados esperados frente a la implementación de las estrategias.
- E3: Escenario con resultados optimistas frente a la implementación de las estrategias.

Cada uno de estos escenarios será contrastado con el escenario sin estrategia (E0). Las condiciones para cada uno de ellos se detallan a continuación:

**Tabla 33. Evaluación de escenarios**

	<b>E0 - Sin estrategia</b>	<b>E1 - Pesimista</b>	<b>E2 - Esperado</b>	<b>E3 - Optimista</b>
<b>Participación del mercado (Pdm)</b>	13.5% (Caída de 1.7% de Pdm respecto al 2010)	16%	17%	19,5%
<b>Marketing mix</b>	Mantiene mix del 2010	Incrementa ventas en gama alta SUV, gama media SUV e híbrido	Incrementa ventas en gama alta SUV, gama media SUV e híbrido	Incrementa ventas en gama alta SUV, gama media SUV e híbrido
	<b>GA Sedán: 3,98%</b> <b>GA SUV: 1,15%</b> <b>GM Sedán: 44,62%</b> <b>GM SUV: 35,53%</b> <b>Híbridos: 14,73%</b>	<b>GA Sedán: 1,38%</b> <b>GA SUV: 3%</b> <b>GM Sedán: 41,62%</b> <b>GM SUV: 37%</b> <b>Híbridos: 17%</b>	<b>GA Sedán: 1,38%</b> <b>GA SUV: 3%</b> <b>GM Sedán: 41,62%</b> <b>GM SUV: 37%</b> <b>Híbridos: 17%</b>	<b>GA Sedán: 1,38%</b> <b>GA SUV: 3%</b> <b>GM Sedán: 41,62%</b> <b>GM SUV: 37%</b> <b>Híbridos: 17%</b>
<b>Opex</b>		3.5% adicional a E0	8% adicional a E0	10% adicional a E0

Fuente: Elaboración propia basada en Tong, 2015.

#### **5.4 Tasa para la evaluación**

A fin de evaluar la bondad económica de cada estrategia, aislándola del efecto de la gestión financiera, se evaluarán solo los flujos económicos. La tasa usada para descontar los escenarios es el WACC con base en la información proporcionada por Bloomberg (2010), calculado en 8,6% bajo las siguientes consideraciones:

- Cálculo del costo de capital a través del método de CAPM.
- Cálculo del costo de la deuda a través del promedio ponderado del costo de la deuda a corto y largo plazo.

**Tabla 34. Costo de capital propio, costo de la deuda y WACC**

Costo de capital propio - Ke		Costo de la deuda - Kd		WACC	
	18,7%		0,93%		8,60%
Tasa libre de riesgo	1,4%	Deuda CP/Deuda total	0,53	Ke	18,7%
Beta Toyota	1,1	Coste deuda a CP	0,3%	P/V	0,44
Prima por riesgo	15,7%	Deuda LP/Deuda total	0,47	Kd	0,93%
Retorno esperado del mercado	17,1%	Coste deuda a LP	1,6%	D/V	0,56
				Tasa impositiva efectiva	27,5%

Fuente: Elaboración propia basada en Tong, 2015.

## 5.5 Resultados

**Tabla 35. Resultados de los escenarios**

	VAN (millones de US\$)	VAN - Marginal con E0 (millones de US\$)	Var %	ROE al 2013	Ebitda al 2013	VAN E0 - Sin estrategia	Tasa de descuento (WACC)
<b>E1 - Pesimista</b>	5,960	18	0.30%	9.35%	9,389	5.942	8,60%
<b>E2 - Esperado</b>	6,197	255	4.28%	9.91%	9,748		
<b>E3 - Optimista</b>	6,720	778	13.09%	12.39%	11,287		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El VAN marginal para los tres escenarios es positivo. En ese sentido, siempre será más conveniente la implementación de las estrategias, incluso en el caso del escenario pesimista, puesto que genera 0,30% más de ingresos que el E0. Además, está claro que la participación del mercado y el mix de ventas son las palancas críticas para lograr mayor rentabilidad dentro de los próximos tres años.

**Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias de Toyota Motor Corporation**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
Ventas de productos	60,467	67,815	77,001	86,879
Costo de productos vendidos	54,085	59,468	66,200	73,228
<b>Utilidad bruta</b>	6,381	8,346	10,801	13,651
Gastos administrativos y de ventas	7,178	7,475	7,724	8,744
<b>Utilidad operativa</b>	-796	871	3,077	4,907
<b>Otros ingresos (gastos)</b>				
Otros ingresos (gastos)	105	102	123	140
<b>Total otros ingresos (gastos)</b>	105	102	123	140
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-691	973	3,199	5,047
Impuesto a la renta	-188	264	868	1,370
<b>Utilidad neta</b>	-504	709	2,331	3,677
<b>Ebitda</b>	4,014	5,750	8,047	9,748
<b>ROE</b>	-1.48%	2.20%	6.82%	9.91%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

(p) = Proyectado.

**Tabla 37. Flujos de caja para el análisis de sensibilidad de Toyota Motor Corporation**

**Flujo de caja - Con estrategia: Resultados esperados**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
Utilidad neta	-504	709	2,331	3,677
Depreciación (+)	4,810	4,879	4,970	4,842
Capital de trabajo (+)	-83	-1,255	646	-143
Capex (-)	2,062	3,052	4,620	5,564
<b>Flujo económico</b>	<b>2,162</b>	<b>1,281</b>	<b>3,327</b>	<b>2,813</b>

**Flujo de caja - Sin cambiar la estrategia**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
Utilidad neta	-504	377	1,367	2,519
Depreciación (+)	4,810	4,879	4,970	4,842
Capital de trabajo (+)	-83	-1,255	646	-143
Capex (-)	2,062	2,810	3,917	4,341
<b>Flujo económico</b>	<b>2,162</b>	<b>1,190</b>	<b>3,066</b>	<b>2,877</b>

**Flujo de caja - Con estrategia: Resultados optimistas**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
Utilidad neta	-504	1,026	2,955	4,813
Depreciación (+)	4,810	4,879	4,970	4,842
Capital de trabajo (+)	-83	-1,255	646	-143
Capex (-)	2,062	3,213	5,090	6,382
<b>Flujo económico</b>	<b>2,162</b>	<b>1,437</b>	<b>3,482</b>	<b>3,131</b>

**Flujo de caja - Con estrategia:  
Resultados pesimistas**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
Utilidad neta	-504	582	1,877	3,409
Depreciación (+)	4,810	4,879	4,970	4,842
Capital de trabajo (+)	-83	-1,255	646	-143
Capex (-)	2,062	2,987	4,432	5,236
<b>Flujo económico</b>	<b>2,162</b>	<b>1,219</b>	<b>3,061</b>	<b>2,872</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.  
(p) = Proyectado.

**Tabla 38. Balance general de Toyota Motor Corporation**

(Millones de US\$)	2010	2011(p)	2012(p)	2013(p)
<b>Activo corriente</b>				
Caja	24.434	28.162	32.514	34.685
Depósitos temporales	1.336	515	622	654
Valores negociables	6.098	1.659	1.737	1.652
Cuentas por cobrar comerciales	6.435	6.124	6.039	5.724
Otras cuentas por cobrar	15.541	14.535	13.219	11.072
Inventarios	4.817	4.038	4.625	4.251
Impuestos diferidos	2.150	1.982	2.027	2.016
Gastos pagados por anticipado y otros activos circulantes	1.739	1.841	1.877	1.862
<b>Total activos corrientes</b>	<b>62.548</b>	<b>58.856</b>	<b>62.661</b>	<b>61.916</b>
<b>Activo no corriente</b>	<b>19.148</b>	<b>19.381</b>	<b>19.576</b>	<b>18.977</b>
<b>Inversiones y otros activos</b>				
Valores negociables y otras inversiones en valores	7.673	7.146	7.410	7.278
Compañías afiliadas	6.391	6.645	6.626	6.353
Otros	2.715	3.146	2.662	2.625
<b>Total inversiones y otros activos</b>	<b>16.779</b>	<b>16.937</b>	<b>16.697</b>	<b>16.256</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>				
Terrenos	4.289	4.229	4.280	4.189
Construcciones	12.562	12.105	12.319	12.106
Maquinaria y equipos	31.623	31.171	32.843	33.007
Vehículos y equipos en arrendamiento operativo	8.887	8.909	8.898	8.903
Construcción en progreso	769	799	784	792
<b>Total propiedades, planta y equipos</b>	<b>58.130</b>	<b>57.213</b>	<b>59.123</b>	<b>58.998</b>
Menos - Amortización acumulada	-35.309	-30.823	-35.309	-30.823
<b>Total propiedades, planta y equipos</b>	<b>22.821</b>	<b>26.391</b>	<b>23.814</b>	<b>28.175</b>
<b>Activos totales</b>	<b>121.297</b>	<b>121.566</b>	<b>122.749</b>	<b>125.324</b>
<b>Pasivo corriente</b>				
Préstamos a corto plazo	14.732	16.521	15.983	15.745
Porción corriente de la deuda a largo plazo	9.964	9.964	9.964	9.964
Cuentas por pagar	6.246	6.551	6.337	5.825
Otras deudas	7.369	7.231	7.300	7.265
Gastos acumulados	5.542	5.539	5.528	5.388
Impuestos a la renta por pagar	689	689	689	689
Otros pasivos corrientes	3.458	3.344	3.516	3.399
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>48.001</b>	<b>49.839</b>	<b>49.317</b>	<b>48.276</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>				
Deuda a largo plazo	31.611	31.611	31.611	31.611
Impuestos diferidos	3.653	3.653	3.653	3.653
Otras deudas a largo plazo	4.061	4.252	4.113	4.185
<b>Total de pasivo a largo plazo</b>	<b>39.325</b>	<b>39.516</b>	<b>39.377</b>	<b>39.449</b>
<b>Patrimonio</b>				
Acciones ordinarias	1.783	1.783	1.783	1.783
Capital adicional pagado	2.252	2.252	2.252	2.252
Ganancias retenidas	36.837	37.647	39.632	43.107
Otra utilidad integral acumulada	-3.804	-3.804	-3.804	-3.804
Acciones propias	-5.662	-5.668	-5.809	-5.739
Interés no controlado	2.564			
<b>Total patrimonio</b>	<b>33.970</b>	<b>32.210</b>	<b>34.054</b>	<b>37.599</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>121.297</b>	<b>121.566</b>	<b>122.749</b>	<b>125.324</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

(p) = Proyectado.

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

Se ha utilizado la metodología del *Balanced Scorecard* para la evaluación y control de la estrategia.

**Tabla 39. Objetivos estratégicos y funcionales 2011-2013**

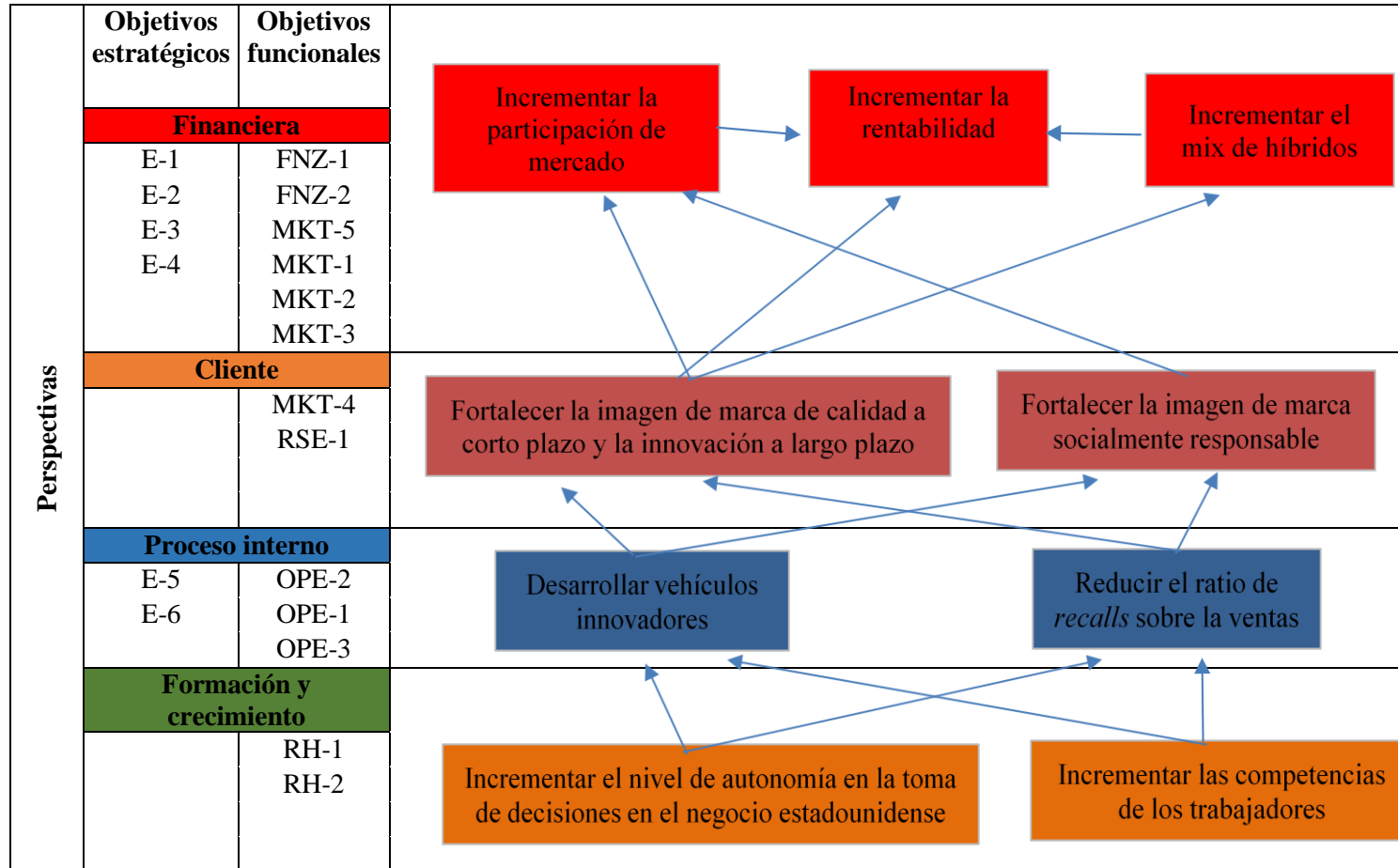
Código	Objetivos estratégicos	2011	2012	2013
E-1	Incrementar el porcentaje de ebitda	US\$5.750 millones	US\$8.047 millones	US\$9.748 millones
E-2	Incrementar el porcentaje de ROE	2,2%	6,82%	9,91%
E-3	Recuperar el porcentaje de participación de mercado	15,8%	16,45	17%
E-4	Incrementar el porcentaje del mix de ventas de híbridos	15,5%	16,2%	17%
E-5	Desarrollar un departamento de I+D en Estados Unidos, desarrollando dos vehículos por año desde el 2013.	--	--	2 vehículos
E-6	Reducir el porcentaje de <i>recalls</i> sobre las ventas	8%	8%	8%
Código	Marketing	2011	2012	2013
MKT-1	Incrementar los ingresos a través de la venta de gama alta SUV	1,80%	2,40%	3%
MKT-2	Incrementar los ingresos a través de la venta de gama media SUV	36%	36,50%	37%
MKT-3	Incrementar los ingresos a través de la venta de híbridos	15,5%	16,2%	17%
MKT-4	Fortalecer la imagen de marca calidad a corto plazo y la innovación a largo plazo	85%	88%	90%
MKT-5	Incrementar la participación de mercado	15,8%	16,45%	17%
Código	Operaciones	2011	2012	2013
OPE-1	Reducir el número de desperfectos y recalls	65pp100	65pp100	65pp100
OPE-2	Producir innovaciones enfocadas a las necesidades del cliente americano	--	--	2 vehículos
OPE-3	Optimizar el <i>Time to Market</i> , manteniendo el tiempo y equilibrando la rapidez y calidad	48 meses	48 meses	48 meses
Código	Recursos Humanos	2011	2012	2013
RH-1	Incrementar el nivel de autonomía en la toma de decisiones en el negocio estadounidense	Un ejecutivo estadounidense en el Directorio	Un ejecutivo estadounidense en el Directorio	Dos ejecutivos estadounidenses en el Directorio
RH-2	Incrementar las competencias de los colaboradores	33%	66%	100%
Código	RSE	2011	2012	2013
RSE-1	Fortalecer el porcentaje de aceptación de la imagen de marca como socialmente responsable	70%	77%	85%
Código	Finanzas	2011	2012	2013
FNZ-1	Incrementar el ebitda	US\$ 5.750 millones	US\$ 8.047 millones	US\$9.748 millones
FNZ-2	Incrementar el ROE	2,2%	6,82%	9,91%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1. Mapa estratégico

En el Gráfico 7 se muestra el mapa estratégico para Toyota con los componentes de la estrategia y su enlace dentro del marco de las cuatro perspectivas.

Gráfico 7. Mapa estratégico con objetivos estratégicos y funcionales



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En cada perspectiva se identificará el objetivo, el indicador, las metas programadas de acción y los responsables.

**Tabla 40. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva financiera**

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-2, FNZ-2	ROE	9,91% al 2013	Programa de incremento de rentabilidad	Gerente general Gerente de Finanzas Gerente comercial
E-2, FNZ-2	Ebitda	US\$9.9748 millones al 2013		
E-3, MKT-5	Porcentaje de participación de mercado	17% al 2013	Programa de mejora de la calidad	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones
E-4, MKT-1, MKT-2, MKT-3	Incrementar los ingresos a través de la venta de gama alta SUV, gama media SUV e híbridos	5,6% al 2013	Programa de nuevo mix de ventas	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2.1 Perspectiva del cliente

**Tabla 41. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva del cliente**

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
MKT-4	Porcentaje de clientes que relacionan a Toyota con calidad e innovación	90% de aprobación al 2013	Programa de mejora de calidad	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones
RSE-1	Porcentaje de clientes que ven a Toyota como una empresa socialmente responsable	85% de aprobación al 2013	Programa de responsabilidad social empresarial	Gerencia general Gerencia comercial

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.2 Perspectiva del proceso interno

**Tabla 42. Indicadores, metas y acciones bajo la perspectiva del proceso interno**

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-5, OPE-2	Número de meses para el lanzamiento	48 meses del 2011 al 2013	Programa de mejora de calidad	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones
OPE-3	Reducción en el número de recalls	65pp100 al 2013	Programa de mejora de calidad	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones
E-5, OPE-2	Desarrollo de nuevos vehículos	2 vehículos al 2013	Programa de innovación	Gerente general Gerente comercial Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.3 Perspectiva de formación y crecimiento

**Tabla 43. Indicadores, metas, y acciones bajo la perspectiva de formación y crecimiento**

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
RH-1	Numero de ejecutivos estadounidenses en el Directorio	Dos ejecutivos al 2013	Programa de tropicalización de la cultura japonesa	Gerencia General Gerencia de Recursos Humanos
RH-2	Porcentaje del personal capacitado por competencias	100% al 2013		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Retomar los niveles de calidad antes ofrecidos, permitirá a Toyota Motor Company volver a generar fidelidad y confianza y dará pie a que se capten y fidelicen futuros clientes.
- Las principales ventajas competitivas de Toyota son el liderazgo en innovación, el sistema de producción propio (Toyota Product System) y la búsqueda de nuevas tendencias de mercado que permitan implementar adecuadamente los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Los efectos ocasionados por la baja en la calidad de vehículos, han sido neutralizados por la imagen de marca de la empresa, una de sus ventajas competitivas. Los americanos aun ven a Toyota como vehículos seguros y de gran confiabilidad. La clave para la recuperación de la empresa y el crecimiento en los subsiguientes años estará supeditada a la adecuada explotación de este activo intangible.

### **2. Recomendaciones**

- Para mantener los ratios de crecimiento planteados en los objetivos estratégicos, Toyota deberá continuar con el desarrollo de vehículos que cumplan con las expectativas del consumidor americano. En consecuencia, deberá seguir apostando por los proyectos planteados por el área de I+D (área cuya creación ha sido solicitada en el presente documento) de Estados Unidos.
- Toyota debería implementar estrategias de tropicalización para los funcionarios japoneses en Estados Unidos para que entiendan las expectativas del cliente y del mercado americano.
- Se recomienda realizar evaluaciones del sistema de gestión Toyota, de tal manera que se asegure que el sistema TPS (activo intangible de la empresa) se mantenga y perdure en el tiempo.

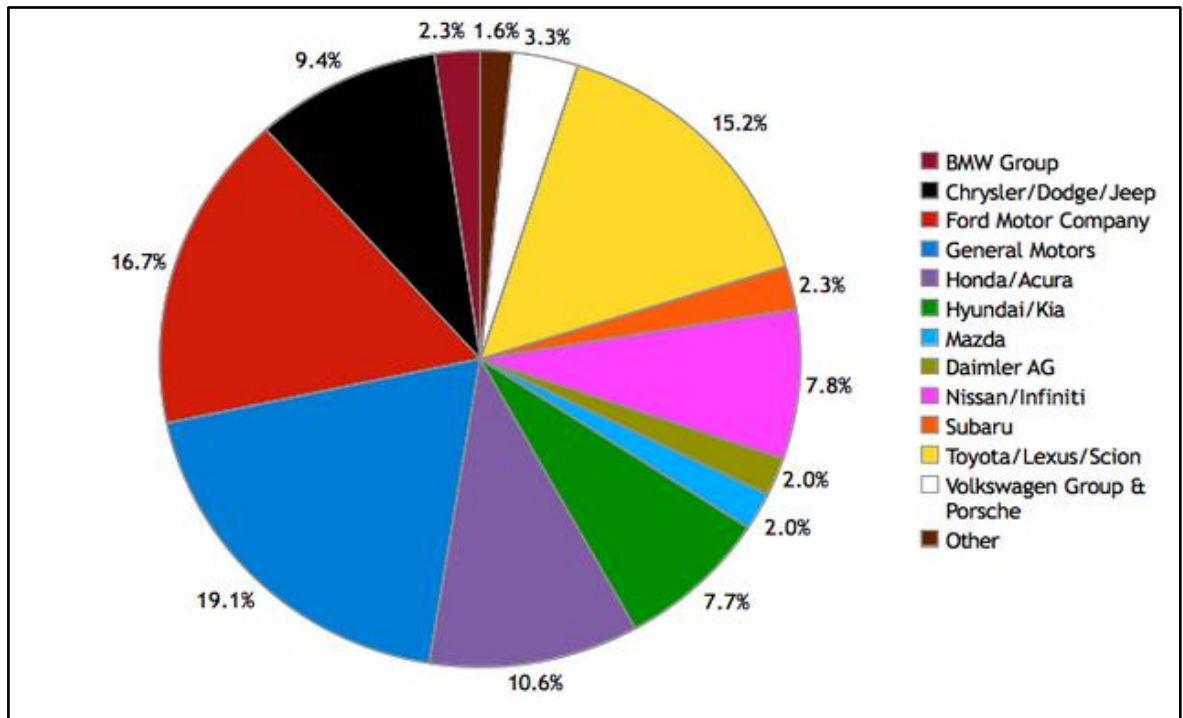
## Bibliografía

- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, núm. 2, p. 99 -120.
- Bloomberg Business (2010). Fecha de consulta: 9/9/2010. <<http://bloomberg.com/>>.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- David, Fred R; Alba Ramírez, Verónica del Carmen; Jasso Hernán d’Borneville, Eika Montserrat; Clúa de la Torre, Carlos; Torres Márquez, María Amalia Clara. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D. F.: Pearson.
- Fortune (2015). Fecha de consulta: 10/3/2015. <[www.fortune.com/global500](http://www.fortune.com/global500)>.
- Franco Concha, Pedro (2014). *Planes de negocios: una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Grahammer, Bernd. Comunicación personal. 3 de setiembre del 2015.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivos. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kobayashi, Aldo. Comunicación personal. 14 de setiembre del 2015.
- Kotler, Philip T. y Keller, Kevin Lane (2012). *Marketing Management*. Boston: Prentice Hall/Pearson.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2010). *Operations Management*. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.
- Market Analysis and Research, International Trade Centre (2015). "Trade statistics for international business development". Fecha de consulta: 14/8/2015. <[www.trademap.org/country](http://www.trademap.org/country)>.
- Nakasone, José. Comunicación personal. 18 de setiembre del 2015.

- Ponti, Franc (2005). *Los caminos de la negociación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Porter, Michael E. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F.: Editorial Continental.
- Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Schiffman, León G.; Lazar, Leslie y Wisenblit, Joseph. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México D. F.: Prentice Hall.
- Tong Chang, José (2006). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Toyota Motor Corporation (2010). “Financial Services Operations”. Fecha de consulta: 15/8/2010. <<http://www.toyota-global.com/>>.
- Toyota Motor Corporation (2015). “Annual Reports” Fecha de consulta: 12/6/2015. <[www.annualreports.com/Company/toyota-motor-corp](http://www.annualreports.com/Company/toyota-motor-corp)>.
- Toyota Motor Corporation (2015). “History of Toyota”. Fecha de consulta: 2/9/2015. <<http://www.toyota-global.com/>>.
- United States Census Bureau (2015). “USA Trade Online”. Fecha de consulta: 2/8/2015. <[www.usatrade.census.gov/data](http://www.usatrade.census.gov/data)>.

## **Anexos**

**Anexo 1. Participación de mercado del sector automotriz en EE. UU. (2010)**



Fuente: GoodCarBadCar.net, 2010.

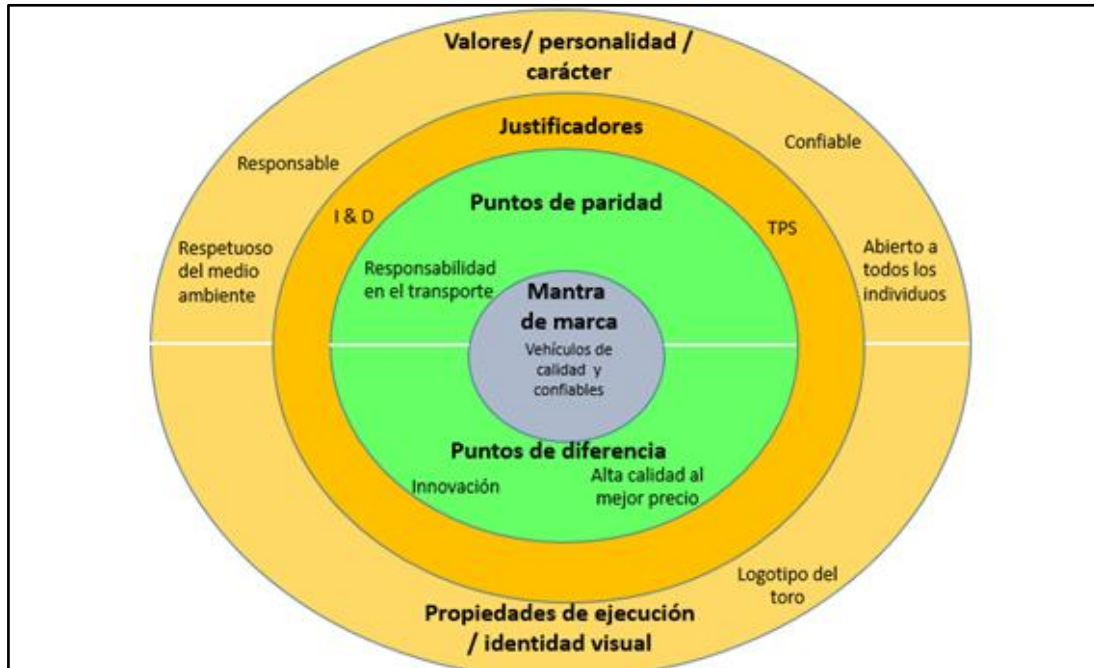
## Anexo 2. Evolución de las ventas del 2003 al 2010

Modelos	Categoría	VENTAS										Participación	CRECIMIENTO										Calificación
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Mix de ventas 2010	2004		2005	2006	2007	2008	2009	2010	CreCIMIENTO				
Lexus ES 350	GA Sedán	65.762	75.916	67.577	75.987	82.867	64.135	48.485	48.652	3,39%	Baja	15,44%	-10,98%	12,45%	9,05%	-	-	0,34%	Alto	Incógni			
Lexus IS350	GA Sedán	13.306	8.262	33.457	27.390	23.381	15.759	7.430	7.059	0,49%	Baja	-37,91%	304,95%	-18,13%	-	-	-	-4,99%	Bajo				
Highlander	GA SUV	120.174	133.077	137.409	129.794	127.878	104.661	83.118	92.121	6,42%	Alta	10,74%	3,26%	-5,54%	-1,48%	-	-	10,83%	Alto	Estrella			
Sequoia	GA SUV	67.067	58.114	45.904	34.315	23.273	30.693	16.387	13.848	0,96%	Baja	-13,35%	-21,01%	-25,25%	-	31,88%	-	-	Bajo				
Corolla	GM Sedán	325.477	333.161	341.290	387.388	371.390	351.007	296.834	266.082	18,53%	Alta	2,36%	2,44%	13,51%	-4,13%	-5,49%	-	-	Bajo	Vacalechera			
Matrix	GM Sedán	113.917	116.606	119.452	135.586	129.987	122.852	103.892	93.129	6,49%	Alta	2,36%	2,44%	13,51%	-4,13%	-5,49%	-	-	Bajo				
Venza	GM Sedán						1.474	54.410	47.321	3,30%	Baja							-	Bajo				
Avalon	GM Sedán	50.911	36.460	95.318	88.938	72.945	42.790	26.935	28.390	1,98%	Baja	-28,38%	161,43%	-6,69%	-	-	-	5,40%	Alto				
Camry	GM Sedán	413.296	426.990	431.703	448.445	473.108	436.617	356.824	327.804	22,83%	Alta	3,31%	1,10%	3,88%	5,50%	-7,71%	-	-8,13%	Bajo				
Rav 4	GM SUV	73.204	70.314	70.518	152.047	172.752	137.020	149.088	170.877	11,90%	Alta	-3,95%	0,29%	115,61%	13,62%	-	8,81%	14,61%	Alto	Estrella			
Tacoma	GM SUV	154.154	152.932	168.831	178.351	173.238	144.655	111.824	106.198	7,40%	Alta	-0,79%	10,40%	5,64%	-2,87%	-	-	-5,03%	Bajo				
Tundra	GM SUV	101.316	112.484	126.529	124.508	196.555	137.249	79.385	93.309	6,50%	Alta	11,02%	12,49%	-1,60%	57,87%	-	-	17,54%	Alto				
Prius h	Híbrido	24.600	54.000	107.900	107.000	181.200	158.600	139.700	140.900	9,81%	Alta	119,51%	99,81%	-0,83%	69,35%	-	-	0,86%	Alto	Est			
<b>Total</b>										<b>100%</b>													

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Esquema *bull's eye* para Toyota

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), se ha desarrollado el siguiente esquema *bull's eye* que grafica el posicionamiento de Toyota.



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

#### **Anexo 4. Plan de Crisis**

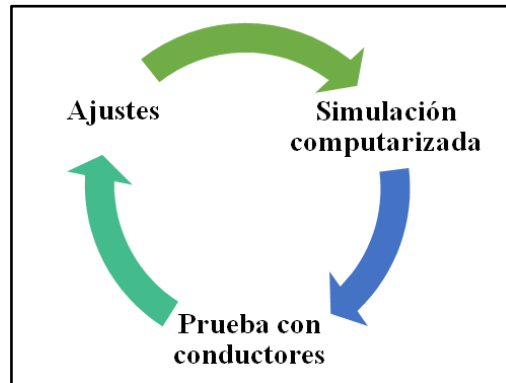
Es inevitable predecir una crisis; por ello, se debe tener preparado un buen plan de comunicación de crisis para reducir sus efectos. Ante esta situación es imprescindible actuar con rapidez y tener claro que lo importante es no huir de los problemas, sino inspirar confianza y credibilidad para que la imagen de la empresa no se deteriore. Se sugiere poner en práctica las siguientes medidas antes, durante y después de la crisis:

- Implementar un plan de comunicaciones para transmitir el compromiso de la empresa y ganar la confianza de clientes y consumidores.
- Identificar los problemas a los que Toyota podría enfrentarse a futuro (accidentes, huelgas y fraudes) mediante un autodiagnóstico.
- Elaborar un manual del plan de crisis en el que se incluyan las medidas inmediatas a tomar ante los tipos más previsibles de emergencias.
- Implementar durante la crisis un comité y brindarles un espacio adecuado para que trabajen en las medidas.
- Preparar un documento en el que se recojan las preguntas que pueden surgir y las respuestas que la empresa ofrecería.

Una vez implementado el comité de crisis se deberá mantener informados a empleados, clientes y medios de comunicación.

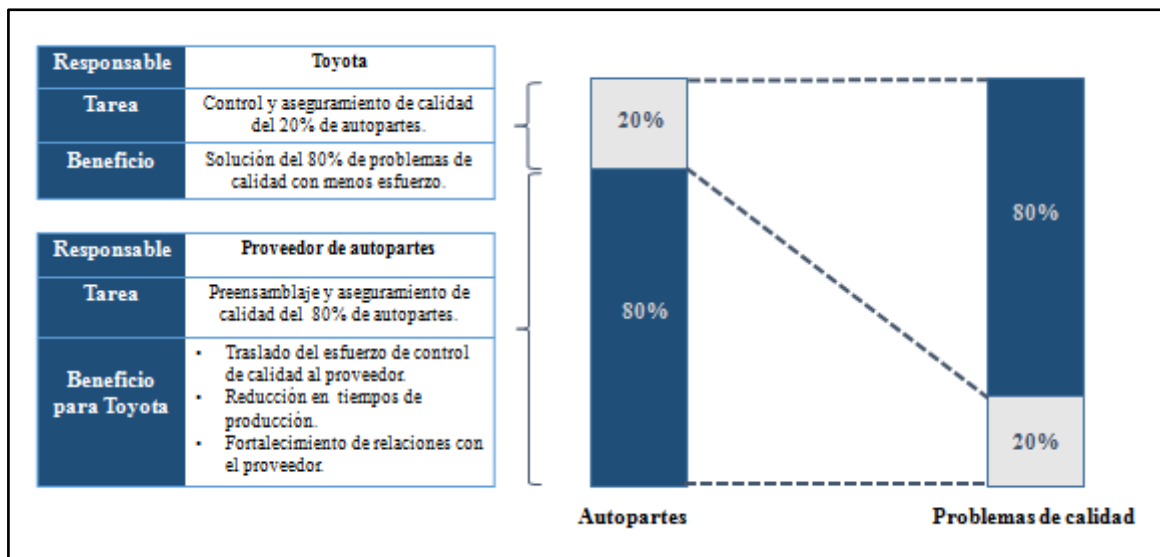
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 5. Ciclo de pruebas de calidad como esquema de estrategias para la pérdida de rigurosidad en los controles de calidad por falta de elemento humano (*Jidoka*)**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 6. Esquema de estrategias para la falta de control adecuado sobre la calidad de insumos tercerizados**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **María Luisa Jesús Arrieta Clavijo**

Psicóloga Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de veinte años de experiencia ocupando diversos cargos de consultoría e investigación de mercado en temas referidos al comportamiento del consumidor y *branding* en las principales universidades y consultoras del Perú y España. Actualmente trabaja como docente e investigadora asociada del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima.

### **Augusto Mauricio Cabero Rojas**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Ricardo Palma.

Se ha desempeñado en el área de Logística. Actualmente es gerente de Compras e Infraestructura en Mitsui Automotriz S.A.

### **Daniel Federico Quinto Tapia**

Ingeniero Informático de la Pontificia Universidad Católica del Perú y coach certificado por la International Coaching Community (ICC) de Inglaterra.

Durante su trayectoria se ha encargado de la gestión de proyectos y administración de riesgos operacionales. Actualmente se desempeña como supervisor de Aseguramiento de Ingresos en el sector de telecomunicaciones y es miembro fundador del Ilumina S.A., empresa dedicada al *coaching* personal y empresarial.