



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2011-2013 TOYOTA USA”

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

Presentado por

Sr. Elmer Francisco Conde Villavicencio

Sr. Luis Ernesto Castillo Mesías

Sr. Herbert Hipólito Fritas Yaya

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras esposas e
hijos por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestra asesora de tesis Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Para formular el plan estratégico se realizó un análisis externo del entorno en Estados Unidos que afecta a Toyota USA. Se concluyó que ofrece oportunidades para la inversión y la participación de las grandes empresas del sector automotriz. Esta conclusión se evidencia mediante la matriz EFE, cuyo promedio ponderado total es de 2,66, valor por encima del promedio. Como factores externos relevantes se identifican al mejoramiento de la economía y a la estabilidad jurídica para los ciudadanos y empresas.

Luego se determinó el grado de *atractividad* del sector automotriz en los Estados Unidos, empleando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, obteniéndose el puntaje ponderado de 3,26 ó medio. Esto se expresa de la siguiente manera: por un lado es atractivo para las empresas establecidas, las que tienen una ventaja competitiva frente a competidores entrantes, y en contraparte los competidores potenciales se encuentran con barreras de ingreso en razón a los altos niveles de inversión.

Se considera que los factores críticos más importante para tener éxito en el sector automotriz de los Estados Unidos son: I&D e imagen de marca. Esto se refleja en el análisis de la matriz de perfil competitivo o MPC en donde Toyota tiene la mayor valoración (3,07).

Con el análisis interno se confirma que, precisamente, las ventajas competitivas de Toyota USA son: capacidad de I&D e imagen de marca, alineadas a los factores críticos más importantes demandados por el sector (tal como se refiere en el párrafo anterior). Esto se sustenta en las matrices VRIO y EFI, siendo el valor obtenido en esta última de 2,87, el cual está por encima del promedio, indicando una posición interna fuerte. Ambas son capacidades importantes para el planeamiento estratégico 2011-2013.

Con todo lo anterior, se propone como misión para Toyota USA: “Somos la empresa líder en fabricación de automóviles, propietaria de la imagen de marca mejor valorada en todo el mundo. Brindamos seguridad y calidad a todos los clientes en Estados Unidos, como consecuencia del uso de tecnología moderna, derivada de la inversión permanente en innovación y desarrollo. Todo ello con alto sentido de responsabilidad social. Creamos valor crecientemente sostenible y rentable para nuestros accionistas”.

Declarada la misión se procede a definir el objetivo general de Toyota USA: “fabricar automóviles de la marca mejor valorada, con alta tecnología, seguridad y calidad, como producto de inversión permanente en I&D, para atender lo que demandan nuestros clientes, todo ello dentro de un alto sentido de responsabilidad social, rentabilidad y sostenibilidad”. Adicionalmente, y alineadas al objetivo general de Toyota USA, se establecieron ocho objetivos estratégicos: uno de crecimiento, cinco de sostenibilidad y dos de rentabilidad.

Luego, se definen estrategias en tres niveles, la primera es para el nivel corporativo y consiste en “liderazgo de costos-mejor valor tipo 2”. La segunda es para el nivel del negocio y consiste en “desarrollo de productos”. Finalmente, para el nivel funcional y operativo se establecen once estrategias específicas, las cuales se identifican del análisis FODA.

Estas once estrategias se encuentran alineadas a los ocho objetivos estratégicos y se expresan a través de la matriz de alineamiento respectivo. Esta alineación contribuye a la consolidación del plan propuesto y ayuda a la formulación de las acciones de los planes funcionales.

En consecuencia, se han elaborado cinco planes funcionales: de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. Cada uno de ellos con sus objetivos, indicadores de medición, acciones estratégicas y presupuesto respectivo. De estos cinco, los dos primeros son los más relevantes para el cumplimiento de la misión y objetivo general.

Para la ejecución de los planes funcionales se requiere un presupuesto total de US\$ 3.116 millones para el periodo 2011-2013, los cuales serán atendidos con recursos propios. En el escenario que se ejecutan los planes funcionales propuestos, se obtiene para Toyota USA ratios e indicadores financieros de mayor rentabilidad respecto al escenario en el que no se ejecutan estos planes funcionales.

Como mecanismo de control se propone la herramienta *Balanced Score Card* (BSC) para que Toyota USA la emplee en el monitoreo del desempeño de la ejecución del plan estratégico propuesto.

Finalmente, se concluye que con la implementación del plan estratégico propuesto se logra la consecución de los objetivos trazados y además una mayor rentabilidad. Se recomienda su ejecución ceñida a los planes funcionales y presupuestos indicados.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	3
1. Consideraciones generales	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
3. Definición del problema	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	5
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1 Macrovariables (PESTEL)	6
1.1.1 Factores políticos	6
1.1.2 Factores económicos.....	7
1.1.3 Factores socioculturales	7
1.1.4 Factores tecnológicos.....	8
1.1.5 Factores ecológicos.....	8
1.1.6 Factores legales.....	9
1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2. Análisis de la industria o sector	10
2.1 Grado de <i>atractividad</i>	10
2.1.1 Intensidad de la competencia	10
2.1.2 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.1.3 Poder de negociación de los clientes	12
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores	13
2.1.5 Ingreso de competidores potenciales	13
2.1.6 Conclusiones del grado de atracción de la industria	14
3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
4. Conclusiones del análisis externo.....	15

Capítulo IV. Análisis interno	16
1. Evaluación de la cadena de valor.....	16
1.1 Actividades de apoyo.....	16
1.2 Actividades primarias.....	18
2. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	20
3. Determinación de ventaja competitiva.....	21
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
5. Conclusiones.....	22
 Capítulo V. Formulación de objetivos.....	 23
1. Análisis y propuesta de visión y misión.....	23
2. Objetivo general.....	24
3. Objetivos estratégicos	24
 Capítulo VI. Generación y selección de estrategia	 25
1. Matriz FODA (cruzado).....	25
2. Matriz de portafolio <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	26
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos	27
4. Descripción de la estrategia seleccionada.....	27
 Capítulo VII. Planes funcionales	 28
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	28
1.1 Introducción.....	28
1.2 Objetivos de <i>marketing</i>	28
1.3 Acciones estratégicas	28
1.4 Presupuesto.....	32
2. Plan funcional de operaciones.....	32
2.1 Introducción.....	32
2.2 Objetivos de operaciones	33
2.3 Acciones estratégicas	33
2.4 Presupuesto.....	34
3. Plan funcional de recursos humanos (RR.HH.)	35
3.1 Introducción.....	35
3.2 Objetivos de RR.HH.	35
3.3 Acciones estratégicas	35

3.4 Presupuesto.....	36
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	36
4.1 Introducción.....	36
4.2 Objetivos del plan de RSE	37
4.3 Acciones estratégicas	37
4.4 Presupuesto.....	37
5. Plan funcional de finanzas	38
5.1 Introducción.....	38
5.2 Objetivos del plan de finanzas	38
5.3 Acciones estratégicas	39
5.4 Cálculo del WACC, VAN y TIR	41
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	42
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	42
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	42
Conclusiones y recomendaciones.....	44
1. Conclusiones.....	44
2. Recomendaciones	45
Bibliografía.....	46
Anexos.....	49
Notas biográficas.....	65

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	6
Tabla 2.	Factores económicos.....	7
Tabla 3.	Factores socioculturales.....	7
Tabla 4.	Factores tecnológicos	8
Tabla 5.	Factores ecológicos	8
Tabla 6.	Factores legales	9
Tabla 7.	Matriz de factores externos EFE	9
Tabla 8.	Intensidad de la competencia.....	11
Tabla 9.	Productos sustitutos	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes	12
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 12.	Competidores potenciales.....	14
Tabla 13.	Grado de atracción general de la industria	14
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo	15
Tabla 15.	Infraestructura.....	17
Tabla 16.	Recursos humanos	17
Tabla 17.	Tecnología	17
Tabla 18.	Abastecimiento	18
Tabla 19.	Logística de entrada.....	18
Tabla 20.	Operaciones	18
Tabla 21.	Logística de salida	19
Tabla 22.	<i>Marketing</i> y ventas	19
Tabla 23.	Clientes	19
Tabla 24.	Servicio al cliente	20
Tabla 25.	Matriz VRIO.....	20
Tabla 26.	Matriz EFI	21
Tabla 27.	Análisis de los componentes básicos de la misión	23
Tabla 28.	Matriz FODA cruzado	25
Tabla 29.	Estrategias propuestas por líneas de automóviles.....	26
Tabla 30.	Estrategias específicas	27
Tabla 31.	Objetivos del plan funcional de <i>marketing</i>	28
Tabla 32.	Matriz de segmentación demográfica.....	29
Tabla 33.	Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	32

Tabla 34.	Objetivos del plan funcional de operaciones	33
Tabla 35.	Presupuesto funcional del plan de operaciones	34
Tabla 36.	Objetivos del plan funcional de RR.HH.....	35
Tabla 37.	Presupuesto del plan funcional de RR.HH.	36
Tabla 38.	Objetivos del plan funcional de RSE.....	37
Tabla 39.	Presupuesto del plan funcional de RSE	37
Tabla 40.	Presupuesto de los planes funcionales.....	38
Tabla 41.	Estado de ganancias y pérdidas	39
Tabla 42.	Balance general	39
Tabla 43.	Ratios financieros comparados	40
Tabla 44.	Flujos de Caja	40
Tabla 45.	Cálculo de WACC	41
Tabla 46.	Cálculo del VAN y TIR.....	41
Tabla 47.	Cuadro integral de mando.....	43

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	16
Gráfico 2.	Matriz BCG por líneas de automóviles	26
Gráfico 3.	Posicionamiento de la marca	30
Gráfico 4.	Mapa estratégico (tipo BSC)	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Producción mundial de automóviles 2009-2010	50
Anexo 2.	Distribución de marcas por país en Estados Unidos 2010.....	51
Anexo 3.	Matriz BCG por líneas de automóviles	52
Anexo 4.	Criterios de segmentación por nivel de ingresos	53
Anexo 5.	Criterios de segmentación por ciclo de vida familiar	54
Anexo 6.	Matriz de segmentación demográfica.....	55
Anexo 7.	Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	56
Anexo 8.	Sistema de producción Toyota	57
Anexo 9.	Presupuesto funcional del plan de operaciones	58
Anexo 10.	Presupuesto del plan funcional de RR.HH.	59
Anexo 11.	<i>Stakeholders</i> importantes en el plan de RSE	60
Anexo 12.	Presupuesto total de los planes funcionales propuestos	61
Anexo 13.	Estado de ganancias y pérdidas	62
Anexo 14.	Balance general	63

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo analiza la crisis de Toyota USA del 2010, generada por el desmedro en la seguridad y calidad de sus automóviles, producto de la falta de alineación de su misión con su estrategia. Su misión hace énfasis en la satisfacción del cliente, pero su estrategia se ha orientado hacia una mayor producción en un menor tiempo.

Como antecedentes se tiene: Durante los años 2009 y 2010 se produjeron diversos accidentes fatales, ocasionando el retiro, por parte de Toyota USA, de 7,5 millones de automóviles del parque automotor de los Estados Unidos. Como corolario de esta crisis, el Presidente de Toyota Corporación, Akio Toyoda, tuvo que presentarse ante el Congreso de los Estados Unidos para dar explicaciones y pedir disculpas sobre lo ocurrido.

Como objetivo de este trabajo se propone el plan estratégico 2011-2013 para Toyota USA, cuya ejecución resuelva el problema identificado inicialmente. La solución prevista contempla la recuperación del valor de la marca, el logro de mayor satisfacción del cliente, la orientación de la oferta a segmentos no atendidos, mejora de la seguridad y calidad de los automóviles, el acercamiento a los proveedores, la disminución de la brecha cultural entre los grupos o actores empresariales y la transferencia efectiva de las competencias distintivas de Toyota.

Para el desarrollo del plan estratégico se ha considerado la metodología propuesta para el Programa de Actualización de la Maestría en Administración (PAMA) del 2015 y los diversos conceptos y herramientas establecidos durante el desarrollo de este programa.

Presenta nueve capítulos que consideran el desarrollo de los aspectos solicitados en la metodología. El capítulo I es introductorio. En el capítulo II se establece el perfil estratégico de Toyota USA, se identifica el problema y se describe la solución prevista. En el capítulo III se realiza el análisis externo general empleando todas las variables del PESTEL, concluyéndose en la matriz de evaluación de factores externos. De modo complementario se realiza el análisis del sector automotriz evaluándose el grado de *atractividad* del sector y elaborándose la matriz de perfil competitivo. El capítulo IV desarrolla un análisis interno empleando tres enfoques académicos como son la cadena de valor, la matriz VRIO y la matriz de evaluación de factores internos.

El capítulo V plantea la visión y misión para Toyota USA, el objetivo general y objetivos estratégicos. En el capítulo VI se definen las estrategias específicas y se realiza su alineamiento con los objetivos estratégicos.

Como resultado de los dos anteriores, se presenta en el capítulo VII los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas.

Concluida la propuesta de solución para el problema enunciado, el capítulo VIII presenta la evaluación y control de las estrategias formuladas en el plan estratégico, empleando para ello el marco metodológico del *Balanced Score Card* (BSC).

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones que el grupo de trabajo propone para una mayor comprensión del plan estratégico elaborado.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Toyota Motor Company Ltd. es una empresa de origen y residencia japonesa. Kiichiro Toyoda, hijo del próspero empresario telar Sakichi Toyoda, fundó en 1932 la División Automotriz de Toyota Automatic Loom, estableciendo los cimientos de la Toyota Motor Company, fundada en 1937.

Son hitos importantes en la historia de Toyota:

- 1957: se crea *Toyota Motors Sales USA Inc.* en California, Estados Unidos, como una empresa comercializadora (Magge 2008). En ese año se vendieron 287 automóviles modelo “*Toyopet Crow*” importados de Japón.
- 1958: *Toyota Motor Company Ltd.* (Toyota Corp.) produce en Brasil sus primeros automóviles fuera de Japón. Inicia así su condición de empresa multinacional.
- 1982: Toyota Motor Co. Ltd. y Toyota Motor Sales Ltd. se fusionan y dan inicio a Toyota Motor Corporation o Toyota USA (*Toyota Global Site – History of Toyota*).
- 1984: Toyota USA forma un *joint venture* con General Motors (GM), creando la planta NUMMI en Fremont, California. Toyota USA brindaría su destreza industrial y GM su estilo de gerencia de recursos estadounidenses en la relación directores-colaboradores (Magge 2008).
- 1986: Toyota USA abre su primera fábrica en Georgetown, Kentucky.
- 1989: se lleva a cabo una modificación de la estrategia comercial hacia la diversificación del mercado con producción de automóviles para segmentos específicos (Lexus, por ejemplo) y la creación de nuevas empresas de negocios.
- 1997: se crea el modelo Prius, primer automóvil híbrido del mundo, capaz de combinar el motor de combustión tradicional junto con un pequeño motor eléctrico.
- 2005: asume la presidencia de Toyota Corp. Katsuaki Watanabe, quien orienta su gestión hacia el incremento de la participación de mercado de 10% a 15%, reducción de costos y reducción del período comprendido entre el diseño y la producción de 24 a 12 meses.
- 2009: Watanabe fue reemplazado por Akio Toyoda como CEO de Toyota Corp. Con el inicio de la crisis económica de la época, se produce un recorte del más del 50% de la producción, con el fin de reducir los inventarios y afrontar la caída de las ventas. Era la primera pérdida operacional consolidada de Toyota Corp. en sus 70 años de historia.
- 2010: Toyota USA tuvo que hacer frente a la revisión de 7,5 millones de automóviles en los Estados Unidos, como consecuencia de la notificación de la *National Highway Traffic Safety*

Administration (NHTSA), que prohibía expresamente la venta de cualquier unidad de los automóviles de la marca Toyota debido a la aceleración espontánea en diferentes modelos y otras fallas en la seguridad de los automóviles, considerándose a estos como sospechosos de causar la muerte de 12 personas.

Como consecuencia, el CEO de Toyota Corp. asiste al Congreso de Estados Unidos a brindar explicaciones a lo que añade disculpas públicas por los incidentes ocurridos. El saldo fue negativo en las ventas, en el valor de marca y la rentabilidad de la empresa.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Toyota Corp. es una empresa japonesa dirigida desde sus inicios por japoneses. Por lo mismo, representa a un conjunto de valores y principios tanto empresariales como culturales, propios de su origen y de su cultura oriental.

Aun cuando el CEO actual de Toyota USA es un ciudadano estadounidense (Jim Lentz), las estrategias corporativas se deciden en la casa matriz.

Toyota USA establece una estrategia que tiene al cliente en el centro de su atención. Así lo define su misión: “Atraer y alcanzar a los clientes con productos y servicios de alto valor y la experiencia de propiedad más satisfactoria de América¹. Con esa orientación, su perfil empresarial está basado en:

- Innovación.
- Creación e implementación de competencias distintivas.
- Mejora continua.
- Definición y búsqueda permanente de índices de calidad.

3. Definición del problema

Su problema principal es un desmedro en la seguridad y calidad de sus automóviles, cuyo origen es la falta de alineación de su misión con su estrategia. Su misión hace énfasis en la satisfacción del cliente, pero su estrategia se ha preocupado más por una mayor producción en un menor tiempo. Como problemas secundarios asociados a la matriz, Toyota USA tiene:

¹ Extraído de Toyota Corporation (2010).

- Centralización en la toma de decisiones y no delegar autoridad a su división de Estados Unidos.
- Uso deficiente de los sistemas de información, con impacto en la toma de decisiones.
- Falta de alineamiento entre las estrategias de comunicación local, de corto plazo (a cargo de Toyota USA) y la corporativa, de largo plazo (a cargo de Toyota Corp.).
- Proveedores locales con alta distancia cultural frente el estilo Toyota, dificultando la gestión de la calidad, el conocimiento y aprendizaje de las competencias distintivas de Toyota Corp.
- Deficiencias en la comunicación de la respuesta frente a las expectativas de los principales grupos de interés o *stakeholders* (Gobierno, Congreso, NHTSA, clientes, distribuidores).

Como consecuencia, en enero del 2010, y solo en Estados Unidos, han sido llamados a revisión veinte millones de automóviles de diversos fabricantes, y el fabricante con mayor cantidad fue Toyota USA con 7,5 millones.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Vista la definición del problema, la solución prevista debe contemplar:

- Recuperar valor de la marca.
- Lograr mayor satisfacción del cliente.
- Orientar la oferta a segmentos no atendidos.
- Mejorar la seguridad y calidad de los automóviles.
- Acercar a los proveedores al proceso de producción de Toyota USA.
- Disminuir la brecha cultural entre los grupos o actores empresariales.
- Efectivizar la transferencia de las competencias distintivas de Toyota Corp.
- Atender las demandas de *stakeholders* de Toyota USA.

Capítulo III. Análisis externo

Para el análisis externo del entorno que afecta a Toyota USA se usa la herramienta PESTEL (factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales), que conducen a la identificación de oportunidades y amenazas visibles en la matriz EFE o de evaluación de factores externos (David 2013).

Luego se analiza la industria o sector automotriz a través de las cinco fuerzas competitivas (Porter 2009), para continuar con el grado de *atractividad* de la industria con la matriz del perfil competitivo o MPC (David 2013).

1. Análisis del entorno general

1.1 Macrovariables (PESTEL)

1.1.1 Factores políticos

En el marco externo, Estados Unidos disminuye su actividad bélica y orienta su sistema de inteligencia militar hacia la captura de Osama Bin Laden. Todo esto brinda mayor estabilidad al mercado para las inversiones locales y extranjeras. En este mismo marco político, hay mayor fomento a la participación de mercados externos. Se firman acuerdos comerciales con China, India, Corea del Sur y Japón.

En el marco interno, en el 2010 el Gobierno de Estados Unidos aprueba la Ley de Estímulo Económico por 787 mil millones de dólares para facilitar la recuperación a la crisis económica del 2008 (derivada de las hipotecas *sub-prime*).

En la tabla 1 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 1. Factores políticos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Política externa.	Estabilidad y menor nivel de riesgo político.	Aumento en la inversión extranjera y local.	O
	Acuerdos comerciales con países fabricantes de automóviles.	Disminución de la demanda de automóviles de marcas locales.	O
Política interna.	Mejoramiento de la economía.	Mayor capacidad adquisitiva.	O

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: ambos factores (externos e internos) son oportunidades para la inversión en general.

1.1.2 Factores económicos

El producto bruto interno (PBI) per cápita de Estados Unidos del 2010 sube a 8,3% vs. 2,1% del año anterior, siendo el **índice de precios al consumidor (IPC)** de 1,5% vs. 2,79% del 2009 (Expansión 2010a). Los resultados de ambos indicadores son favorables para un mayor consumo de bienes y servicios. La producción en Estados Unidos de la industria automotriz en el 2010 aumentó 36%². En la tabla 2 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 2. Factores económicos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
PBI per cápita.	Aumento en los ingresos del consumidor.	Aumento de la demanda de automóviles.	O
IPC.	Disminución del costo de vida.	Aumento en el consumo de bienes y servicios en general.	O
Industria automotriz.	Aumento de la producción de automóviles.	Incremento de la demanda por automóviles de fabricación local.	O

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: los indicadores macroeconómicos más importantes (PBI e IPC), por su relación con la demanda de automóviles en los EE.UU., se muestran como oportunidades para todos sus fabricantes.

1.1.3 Factores socioculturales

Tasa de desempleo: el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos indicó, en diciembre 2010, que esta tasa logró su nivel más bajo: 9,4% vs. 9,9% del 2009 (García 2011). El salario mínimo, en julio del 2009 fue modificado por el Gobierno Federal de US\$ 1.135 a US\$ 1.257 al mes. En cuanto a la población (en general o un sector de ella), la opinión pública ejerce ahora una mayor presión, fortalecida por las redes sociales y la prensa. En la tabla 3 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 3. Factores socioculturales

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tasa de desempleo.	Disminución de la tasa de desempleo.	Aumento de la capacidad adquisitiva.	O
Salario mínimo.	Incremento del salario mínimo.	Aumento de la capacidad adquisitiva.	O
Presión Social.	Fuerte presión por los intereses de la población.	Disminución del valor de la marca de los fabricantes.	A

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusión: los factores socioculturales son también oportunidades por aumento de la capacidad adquisitiva.

² Dato extraído de Organización Internacional de Constructores de Automóviles – OICA (2010).

1.1.4 Factores tecnológicos

Como resultado de la corriente ecológica mundial, existe demanda por automóviles con uso de combustibles alternativos. En la misma línea, se espera una mayor exigencia en la supervisión sobre la industria, para lograr menores márgenes de error y mayores niveles de seguridad y calidad en la fabricación de los automóviles. En la tabla 4 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Innovación tecnológica.	Uso de nuevas tecnologías en la producción de automóviles.	Creación de un nuevo segmento de mercado, posible de ser explotado.	O
Industria con márgenes de error en la producción.	Mejor manejo de márgenes de error.	Mayor control regulado para la disminución de márgenes de error.	O

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: los factores tecnológicos evaluados se muestran como una oportunidad para los fabricantes y mejor aún para los que tienen mayor inversión en I&D y menores márgenes de error.

1.1.5 Factores ecológicos

Mundialmente hay una mayor exigencia por el cuidado del medio ambiente (MA). En los Estados Unidos, el Gobierno muestra poco interés comparado con Gobiernos de otros países. No obstante, su población no es ajena a esta exigencia y demanda una mayor responsabilidad social empresarial (RSE). En la tabla 5 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 5. Factores ecológicos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Conservación del MA.	Demanda creciente de tecnología que cuide el MA.	Preferencia por bienes y servicios que otorguen valor por el MA.	O
Política por el MA.	Poco interés por el cuidado del MA.	Poco apoyo a la industria con valor por el MA.	A

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: en razón a que la demanda ciudadana por un mayor cuidado del MA es más importante, se concluye que los factores ecológicos son también una oportunidad.

1.1.6 Factores legales

La Constitución Política de los Estados Unidos define tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Este último brinda garantía de protección de los derechos y libertades de los ciudadanos y de las empresas.

Por el lado del sindicalismo, en el 2010 los trabajadores sindicalizados eran 13,7% (únicamente) del total de trabajadores formales, pero el 48% de la ciudadanía opinaba a favor de ellos (De Varona 2013), empoderándolos indirectamente. En Estados Unidos la acción de los sindicatos aumentó costos, impactó a la competitividad e innovación y, en algunos casos, llevó a empresas hacia la bancarrota y forzó la intervención del Gobierno Federal.

En la tabla 6 se indican las variables del análisis y su calificación como oportunidad o amenaza.

Tabla 6. Factores legales

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Autonomía de poderes del Estado.	Estabilidad jurídica para ciudadanos y empresas.	Gestión empresarial dentro de un marco legal definido.	O
Sindicalismo.	Opinión pública favorable por los sindicatos.	Probable aumento de costos y decaimiento del valor de la marca por presión de los sindicatos.	A

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: considerando que la estabilidad jurídica es muy importante para la gestión empresarial, los factores legales son también una oportunidad.

1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos EFE conduce a la evaluación del entorno identificando oportunidades y amenazas. En la tabla 7 se presenta la valuación respectiva.

Tabla 7. Matriz de factores externos EFE

Factores externos clave	Peso (industria)	Calificación (empresa)	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad y menor nivel de riesgo político.	0,10	2	0,20
2. Acuerdos comerciales con países fabricantes de automóviles.	0,06	2	0,12
3. Mejoramiento de la economía.	0,10	3	0,31
4. Aumento en los ingresos del consumidor.	0,07	3	0,21
5. Disminución del costo de vida.	0,05	3	0,15
6. Aumento de la producción de automóviles.	0,05	4	0,20
7. Disminución de la tasa de desempleo	0,07	3	0,21

8. Incremento del salario mínimo.	0,02	3	0,06
9. Uso de nuevas tecnologías en la producción de automóviles.	0,07	4	0,28
10. Mejor manejo de márgenes de error.	0,08	1	0,08
11. Demanda creciente de tecnología que cuide el medio ambiente.	0,06	4	0,24
12. Estabilidad jurídica para los ciudadanos y empresas.	0,10	3	0,31
Amenazas			
13. Fuerte presión social por los intereses de la población.	0,08	1	0,08
14. Poco interés por el cuidado del MA.	0,04	3	0,12
15. Opinión pública favorable por los sindicatos.	0,03	2	0,06
	1,00		2,66

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

Conclusiones: el promedio ponderado total 2,66 refleja un valor por encima del promedio. Los factores externos clave con mayor ponderación: “Mejoramiento de la economía” y “Estabilidad jurídica para los ciudadanos y empresas”, aportan hacia una mayor generación de empleo y estabilidad jurídica. En consecuencia, el entorno se muestra con oportunidades para la inversión y participación de las grandes empresas como Toyota USA.

2 Análisis de la industria o sector

2.1 Grado de *atractividad*

El grado de *atractividad* del sector automotriz se analiza considerando “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” de Michael Porter (2009) y “Estrategias para el liderazgo competitivo” de Hax y Majluf (2004).

2.1.1 Intensidad de la competencia

Entre el 2009 y 2010 el mercado automotriz global estaba liderado por China, Japón y Estados Unidos, con un incremento en la producción interanual de 24% (ver el anexo 1. Producción mundial de automóviles 2009-2010). En Estados Unidos hay un alto número de competidores: dos de Alemania, dos de Corea del Sur, tres de Estados Unidos, siete de Japón y uno de Suecia (ver el anexo 2. Distribución de marcas por país 2010).

La industria en general tiene un nivel elevado de tecnología, produciéndose grandes cantidades de unidades, orientándose hacia varios segmentos con múltiples modelos por marca.

En la siguiente tabla 8 se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de *atractividad* de este concepto.

Tabla 8. Intensidad de la competencia

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Demanda de automóviles nuevos	Baja					5	Alta	1,5
20%	Grado de concentración de competidores importantes.	Alto				4		Bajo	0,8
30%	Nivel de tecnología en el proceso de producción.	Alto				4		Bajo	1,2
20%	Capacidad requerida para fabricar amplia variedad de modelos.	Alta			3			Baja	0,6
RESULTADO									4,1

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

Conclusión: el puntaje 4,1 concluye en un alto grado de atraktividad para los competidores existentes (con infraestructura instalada), por cuanto en el sector hay una alta demanda del mercado y un intenso uso de la tecnología en la producción de automóviles.

2.1.2 Amenaza de productos sustitutos

Se consideran productos sustitutos a los agrupados en dos categorías. Primero, a las diferentes modalidades de transporte masivo que pueden ser de elección de los clientes objetivo en lugar de adquirir y usar automóviles propios; y segundo, a los automóviles que empleen combustibles alternativos con mayor cuidado del medio ambiente.

En el 2010, en Estados Unidos el transporte público fue empleado por el 4,9% de trabajadores, inferior al 5% del 2009. En el ámbito de pasajeros transportados por ferrocarril (millones de pasajeros-kilómetros) en el 2010 se logró un incremento de 0,44% con respecto al 2009³. Referente al uso de automóviles híbridos o que empleen combustibles alternativos, la demanda está sujeta a la inversión en I&D y niveles de producción.

En la siguiente tabla 9 se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de *atraktividad* de este concepto.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
60%	Preferencia por el transporte masivo como producto sustituto.	Baja				4		Alta	2,4
40%	Demanda de vehículos con combustibles alternativos.	Creciente			3			No creciente	1,2
RESULTADO									3,6

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

³ Dato extraído de Banco Mundial (2010).

Conclusión: el grado de atraktividad (3,6) es alto, dado que el factor que lo hará relevante en el mediano o largo plazo está sujeto a una mayor inversión en I&D debido a la demanda de automóviles que usen combustibles alternativos.

Pese a la existencia del transporte masivo como producto sustituto, el número de crecimiento interanual de millones de pasajeros-kilómetros indica que no es un sustituto relevante.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes en los Estados Unidos, en el 2010, generan un índice per cápita de automóviles matriculados de 3,69 por cada 1.000 habitantes/mes⁴ y un índice de rotación de un automóvil cada dos años.

Pertenecen a un mercado altamente potencial (tamaño de su población: 309 millones de habitantes en el 2010), pero conformado por clientes dispersos en múltiples segmentos.

El perfil del cliente define a alguien bien informado debido al acceso de las redes sociales y que pueden generar presión a través de la opinión pública, empoderado por la prensa y el Gobierno.

En la siguiente tabla se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de *atraktividad* de este concepto.

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
40%	Capacidad para ejercer poder de negociación individual.	Alto				4		Bajo	1,6
20%	Amplitud del mercado por el número de clientes.	Grande				4		Pequeño	0,8
40%	Capacidad de los clientes para ejercer presión social.	Alto		2				Bajo	0,8
RESULTADO									3,2

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

Conclusión: el puntaje obtenido de 3,2 indica un grado de atraktividad medio. Los clientes en Estados Unidos están dispersos (como personas naturales o corporaciones). En este rol, no tienen capacidad de negociación. No obstante, debido a la oportunidad que les brindan las redes sociales, la prensa y ocasionalmente el Gobierno, su rol se empodera, pudiendo ejercer fuerte presión a

⁴ Dato extraído de Expansión (2010b).

favor o en contra de una marca (como lo hicieron con Toyota USA).

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se analiza en función a tres aspectos:

- Alto número de proveedores y potenciales proveedores de autopartes de fabricación ad hoc.
- Poca posibilidad de integración hacia adelante, pero con mucha posibilidad de integración hacia atrás.
- Riesgo de incurrir en altos costos por el cambio de un proveedor desarrollado al nivel de lo requerido por las empresas fabricantes.

En la siguiente tabla se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de *atractividad* de este concepto.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de proveedores importantes.	Bajo		2				Alto	0,4
10%	Posibilidades de integración hacia adelante.	Alto				4		Bajo	0,4
30%	Posibilidades de integración hacia atrás.	Alta		2				Baja	0,6
40%	Costo de cambio de proveedor desarrollado.	Alto		2				Bajo	0,8
RESULTADO									2,2

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

Conclusión: el puntaje obtenido de 2,2 indica un grado de atractividad bajo, debido a que hay un alto costo ante cambios de proveedores estandarizados y hay un alto número de proveedores con capacidad de tercerizar o subcontratar, aumentando el riesgo de reducir la calidad de las autopartes.

2.1.5 Ingreso de competidores potenciales

La oportunidad del ingreso de nuevos competidores potenciales al mercado de Estados Unidos está definida por la presencia efectiva de los más importantes fabricantes mundiales, ya sea con plantas propias (como Toyota Corp.) o con importación de sus productos. En este contexto, los aspectos a analizar para identificar el grado de *atractividad* son:

- Alta inversión requerida: estimación de la implementación de una planta de fabricación es de US\$ 1.000 millones.
- Alta inversión requerida en publicidad: en los Estados Unidos el sector automotor es el

segundo mayor inversor en publicidad US\$ 3.600 millones en el 2010.

- Tecnología: uso de tecnología de punta por parte de los actuales fabricantes.
- Canales de proveedores y distribuidores: altos costos de organización y de fidelización de las redes de proveedores y de distribuidores.

Adicionalmente, se prevé una tendencia de los fabricantes a ver en otros países (China por ejemplo), una mejor oportunidad de fabricación de automóviles que en Estados Unidos. En la siguiente tabla se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de *atractividad* de este concepto.

Tabla 12. Ingreso de competidores potenciales

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
40%	Inversión de implementación de una planta de fabricación.	Bajo				4		Alto	1,6
20%	Necesidad de posicionamiento de marca.	Bajo				4		Alto	0,8
20%	Requerimiento de tecnología en el proceso de producción.	Bajo			3			Alto	0,6
20%	Requerimiento de amplia red de proveedores y distribuidores.	Bajo				4		Alto	0,8
RESULTADO									3,8

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

Conclusión: el puntaje obtenido de 3,8 representa un grado de *atractividad* alto, debido a que las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas. Se requiere una alta inversión para la instalación de nuevas plantas y uso de alta tecnología.

2.1.6 Conclusiones del grado de atracción de la industria

A partir de las matrices desarrolladas, se determina el grado de atracción general de la industria, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 13. Grado de atracción general de la industria

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Intensidad de la competencia.	Bajo				4,1		Alto
Amenaza de productos sustitutos.	Bajo				3,6		Alto
Poder de negociación de los clientes.	Medio			3,2			Medio
Poder de negociación de los proveedores.	Alto		2,2				Bajo
Ingreso de competidores potenciales.	Bajo				3,8		Alto
RESULTADO		3,26					Medio

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf (2004) y Porter (2009).

Conclusiones: el mercado de automóviles se presenta en los Estados Unidos con un grado de

atractividad medio (3,0). Por un lado es atractivo para las industrias ya establecidas, por tener ventaja competitiva frente a competidores entrantes. En contraparte los competidores potenciales se encontrarán con barreras de ingreso en razón a los altos niveles de inversión en general.

2.1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 14 se identifica a los principales competidores del sector automotriz de los Estados Unidos, así como el grado de debilidad o fortaleza que se consideran claves para tener éxito en el sector.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factor crítico de éxito	Peso	Toyota		Ford		Honda		GM	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
I&D	0,21	4	0,84	2	0,42	4	0,84	2	0,42
Imagen de marca	0,21	4	0,84	3	0,63	3	0,63	2	0,42
Abastecimiento de autopartes	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Segmentación del mercado	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Certificación de calidad	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Servicios de postventa	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Economía de escala	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Mano de obra calificada	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Competitividad de precios	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Red de distribución	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
TOTAL	1,00		3,07		2,87		2,85		2,58

Fuente: Elaboración propia, basado en reporte de Consumer Report (2010).

3. Conclusiones del análisis externo

Toyota tiene la más alta puntuación (3,07), es decir una mejor posición estratégica frente a sus competidores. Los factores críticos más importante son: I&D e imagen de marca.

Como dato complementario, en el 2010 la demanda de automóviles en los Estados Unidos es satisfecha en un 67% (o 7.761 millones de automóviles) con producción interna o local y 33% (o 3.828 millones) con importaciones⁵.

En este escenario, Toyota USA produce 54% (o 945 mil automóviles) del total de sus ventas e importa el 46% restante (u 818 mil automóviles). En el anexo 1. Producción mundial de automóviles 2009-2010, se muestra el detalle de la producción mundial.

⁵ Datos extraídos de Goodcarbadcar (2012) y OICA (2010).

Capítulo IV. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

En el gráfico 1 se listan las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor de Toyota USA.

Gráfico 1. Cadena de valor

Actividades de apoyo					
Infraestructura	Respaldo integral de su casa matriz y de toda la organización multinacional Toyota Corp. y Toyota Financial Service. Amplia cobertura geográfica con plantas en varios países del mundo.				
Recursos Humanos	Cultura organizacional y social propia del ciudadano japonés, pero con alta dificultad de transferencia. Empleo de <i>trainers</i> japoneses que capacitan y evalúan permanentemente a <i>trainers</i> locales y estos a los trabajadores locales. Contratación de personal y de proveedores locales.				
Tecnología	Fuerte enfoque en I&D para ampliar su portafolio de productos. Plantas de ensamblaje modernas y de alta tecnología. Reconocido prestigio internacional de las marcas japonesas.				
Abastecimiento	Amplia red de proveedores locales, actuales y potenciales, con compromisos de mediano y largo plazo. En muchos casos seleccionados con más sentido de apoyo social y menos técnico. Necesidad de mucha capacitación y supervisión.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mkt y ventas	Clientes	Servicio al cliente
Aplicación de competencias distintivas en sus procesos logísticos. Alto número de componentes. Certificación ISO/TS16949 ⁶ .	Creación e implementación de competencias distintivas. Calidad en sus procesos de ensamblaje. Gestión orientada hacia la producción de mayores volúmenes. Reducción de los tiempos y costos de fabricación.	Amplia red de distribución. Capacidad para la integración vertical con sus distribuidores.	Posicionamiento de marca. Multisegmentación y amplio portafolio de marcas y modelos. Capacidad para ofertar modelos de bajo precio.	Visión sobre las necesidades de los clientes. Visión de responsabilidad social / ambiental.	Programa Toyota Service Management (TSM) con estándares de calidad y servicio al cliente. Respuestas tardías a los reclamos de sus clientes. Gestión reactiva ante errores de fábrica.
Actividades primarias					

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (2009).

La evaluación de la cadena de valor de Toyota USA se hace sobre la base de las diez actividades indicadas en el gráfico.

1.1 Actividades de apoyo

En la tabla 15 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

⁶ Estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministros de la industria automotriz.

Tabla 15. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Gran organización multinacional.	Valor de marca. Capacidad competitiva.	Fortaleza
Sólido respaldo financiero.	Disponibilidad de capital y respaldo financiero.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: la infraestructura de Toyota USA es una fortaleza. Pertenece a una organización multinacional con sólido respaldo financiero que le permite tener sustento y seguridad en la implementación de acciones estratégicas.

En la tabla 16 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 16. Recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Cultura japonesa como competencia distintiva.	Alcance de la implementación de procesos, sistemas y métodos propios.	Fortaleza
Contratación de fuerza laboral local (distancia cultural).	Participación de ejecutivos y trabajadores locales en la planilla.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: los recursos humanos de Toyota USA son una debilidad comparada con los recursos propios en Japón (que sí se mostrarían como fortaleza). En Toyota USA no se tienen internalizadas plenamente las competencias distintivas propias de Toyota Corp.

En la tabla 17 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 17. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Enfoque en I&D.	Inversión en I&D en función a los ingresos por ventas.	Fortaleza
Alta tecnología y modernidad.	Modelos diferenciados con valor agregado.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: la tecnología es una fortaleza de Toyota USA. La inversión en I&D y el uso de tecnología moderna le brindan una posición competitiva favorable.

En la tabla 18 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 18. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Alto número de proveedores.	Perfil del proveedor local vs. el modelo de proveedor requerido.	Debilidad
Calidad de la producción de la red de proveedores.	Número de devoluciones e indicadores de producción con baja calificación.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: el abastecimiento es una debilidad de Toyota USA debido a que cuenta con proveedores locales sin los estándares de calidad de sus productos terminados.

1.2 Actividades primarias

En la tabla 19 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 19. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
<i>Just in time</i> como competencia distintiva.	Eficiencia en la entrega de componentes.	Fortaleza
Alto número de componentes.	Indicadores de <i>stock</i> con niveles de calidad requerido.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: la logística de entrada es fortaleza de Toyota USA por la implementación y uso de una de sus competencias distintivas mejor desarrolladas (*Just in time*), sin embargo, en el proceso de ensamblaje debe manejar un alto número de componentes provistos, en la mayoría de casos, por proveedores locales.

En la tabla 20 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 20. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
<i>TPS, Jidoka, Soifuku</i> como competencias distintivas.	Nivel de producción con índices de seguridad, calidad y bajos costos.	Fortaleza
Alto volumen de producción.	Márgenes de error en los productos terminados.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: las operaciones son una fortaleza para Toyota USA porque posee el conocimiento de competencias distintivas propias (deberá mejorarlas). No obstante, hay problemas por el alto volumen de producción.

En la tabla 21 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 21. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Amplia red de distribución.	Capilaridad de su red con cobertura en las zonas geográficas objetivo.	Fortaleza
Integración vertical.	Número de distribuidores con capacidad desarrollada para servicios de postventa.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: la logística de salida es una fortaleza para Toyota USA debido a su amplia red de distribución, capacidad de integrarlos hacia adelante y desarrollar con ellos estrategias de atención de postventa.

En la tabla 22 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 22. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Imagen de marca.	Valor de marca.	Fortaleza
Capacidad para segmentación del mercado con precios competitivos.	Amplitud de su portafolio de marcas y modelos.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: *marketing* y ventas son fortalezas para Toyota USA debido a que cuenta con un valor competente con respecto a sus competidores y atiende a una gran parte de segmentos del mercado con una variedad de modelos.

En la tabla 23 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 23. Clientes

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Visión del perfil de cliente actual y futuro.	Modelos adecuados a las necesidades del cliente. I&D para futuros modelos.	Fortaleza
Superposición del valor de los procesos vs. valor del cliente.	Incremento de su nivel de producción frente al número de <i>recalls</i> .	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: la visión de Toyota USA es una fortaleza por tener como eje principal al cliente.

En la tabla 24 se analizan las actividades e indicadores relacionados a este concepto.

Tabla 24. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Velocidad de respuesta a la demanda de los clientes existentes.	Período en que la empresa responde a las demandas de los clientes.	Debilidad
Gestión de fallas de automóviles vendidos.	Número de <i>recall</i> proactivos vs. Reactivos.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultado del análisis: el servicio al cliente es una debilidad debido a su acción reactiva en atender sus requerimientos.

2. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

Se continúa el análisis con la matriz VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y organización), con el objetivo de calificar y ponderar recursos y capacidades, ver cómo influyen en la ventaja competitiva y su implicancia como ventaja sostenida, temporal o de paridad (tabla 25).

V: Valor, responde a: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?

R: Rareza, responde a: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?

I: Inimitabilidad, responde a: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?

O: Organización, responde a: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Tabla 25. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Plantas con tecnología de punta.	Físico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Recursos financieros propios.	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacidad de I&D.	Tecnológico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Procesos de producción innovador y a gran escala.	Físico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Sistema de control de calidad.	Gestión	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Capacidades de sus trabajadores.	Humano	Sí	No	Si	Sí	Paridad competitiva
Imagen de marca.	Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Enfoque al cliente.	Humano	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva
Desarrollo de redes y alianzas con distribuidores.	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Desarrollo de alianzas con proveedores.	Gestión	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Cultura japonesa.	Humano	No	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Segmentación del mercado.	Gestión	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Velocidad de respuesta.	Gestión	Sí	No	No	No	Paridad competitiva.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusión: en la matriz VRIO se observa que las ventajas competitivas sostenibles son Capacidad de I&D e imagen de marca, capacidades relevantes para la construcción del plan de acción a proponer.

3. Determinación de ventaja competitiva

Toyota USA tiene dos ventajas competitivas sostenibles que son: I&D e imagen de marca. Por el lado de I&D, es una empresa reconocida en inversiones que la orienta hacia nuevas y mejores tecnologías, satisfaciendo las futuras necesidades de los clientes. Por el lado de imagen de marca, está muy involucrada en la autogeneración y práctica de competencias distintivas desarrolladas por ellos mismos, tales como *Just in time*, *Kaizen*, *Jidoka*, *Soifuku*.

Considerando las actividades de operaciones de la cadena de valor de Toyota USA se concluye: la estrategia genérica que aplica es la de Liderazgo de costos-mejor valor, tipo 2 (David 2013).

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta para la formulación de estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes.

En la tabla 26 se analizan las fortalezas y debilidades de Toyota USA.

Tabla 26. Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Gran organización multinacional.	0,02	3	0,06
Sólido respaldo financiero.	0,06	4	0,24
Cultura japonesa como competencia distintiva.	0,02	3	0,06
Enfoque en I&D.	0,10	4	0,40
Alta tecnología y modernidad.	0,04	3	0,12
<i>Just in time</i> como competencia distintiva.	0,02	4	0,08
<i>TPS</i> , <i>Jidoka</i> , <i>Soifuku</i> como competencias distintivas.	0,09	4	0,36

Amplia red de distribución.	0,06	3	0,18
Integración vertical.	0,04	3	0,12
Imagen de marca.	0,10	4	0,40
Capacidad para segmentación del mercado con precios competitivos para cada segmento.	0,06	3	0,18
Visión del perfil de cliente actual y futuro.	0,03	3	0,09
Debilidades			
Contratación de fuerza laboral directa local (distancia cultural).	0,04	2	0,08
Alto número de proveedores.	0,02	1	0,02
Calidad de la producción de la red de proveedores.	0,06	2	0,12
Alto número de componentes	0,06	2	0,12
Alto volumen de producción.	0,02	2	0,04
Superposición del valor de los procesos vs. el valor del cliente.	0,04	2	0,08
Velocidad de respuesta a la demanda de los clientes existentes.	0,06	1	0,06
Gestión de fallas de automóviles vendidos.	0,06	1	0,06
Total	1,00		2,87

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Conclusiones

La matriz EFI da como resultado 2,87, es decir por encima del promedio, ello indica una posición interna fuerte (David 2013).

Se sustenta en sus fortalezas: enfoque en I&D e imagen de marca. Este valor puede incrementarse si se mejora la calidad de la producción de la red de proveedores y se disminuye la tercerización de procesos de fabricación de autopartes, porque estos afectan la calidad final de sus automóviles.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

Definición del negocio: Toyota USA desarrolla sus actividades en un escenario extremadamente competitivo, con producción en gran escala y altos volúmenes de venta. Compite con otras empresas locales e internacionales que ofrecen variedad de productos al igual que Toyota USA.

Visión Toyota Corp. 2010: “Toyota liderará el camino hacia el futuro del transporte, enriqueciendo la vida de todo el mundo con las formas más seguras y responsables de movilizar a las personas. A través de nuestro compromiso con la calidad, la innovación constante y el respeto por el planeta, nuestro objetivo es superar las expectativas y ser recompensado con una sonrisa. Vamos a cumplir con las metas desafiantes mediante la participación del talento y la pasión de la gente, que creen que siempre hay una forma de ser mejores” (Toyota 2010).

Misión Toyota USA: “Atraer y alcanzar a los clientes con productos y servicios de alto valor y la experiencia de propiedad más satisfactoria de América”⁷.

Misión propuesta: “Somos la empresa líder en fabricación de automóviles, propietaria de la imagen de marca mejor valorada en todo el mundo. Brindamos seguridad y calidad a todos los clientes en Estados Unidos, como consecuencia del uso de tecnología moderna, derivada de la inversión permanente en innovación y desarrollo. Todo ello con alto sentido de responsabilidad social. Creamos valor crecientemente sostenible y rentable para nuestros accionistas”.

En la tabla 27 comparamos ambos enunciados, misión actual y la propuesta.

Tabla 27. Análisis de los componentes básicos de la misión

Componentes	Análisis	
	De la misión actual	De la misión propuesta
Cliente:	Los menciona: “...clientes”.	Los menciona: “...a todos los clientes”.
Bienes o servicios:	Los menciona: “con productos y servicios”.	Lo menciona: “...automóviles”.
Mercado:	Lo menciona: “...América”.	Lo menciona: “...en Estados Unidos”.
Tecnología:	Lo sugiere: “...alto valor”.	Lo califica: “...tecnología moderna”.
Filosofía:	No lo menciona.	Lo menciona: “...alto sentido de responsabilidad social”.

⁷ Extraído de Toyota Corporation (2010).

Preocupación por la supervivencia, crecimiento, rentabilidad:	No lo menciona.	Lo menciona: "...Creamos valor crecientemente sostenible y rentable para nuestros accionistas".
Autoconcepto:	No lo menciona.	Lo menciona: "...imagen de marca..., inversión permanente en innovación y desarrollo".
Preocupación por la imagen pública:	No lo menciona.	Lo menciona: "...alto sentido de responsabilidad social".
Preocupaciones por los empleados:	No lo menciona.	Lo sugiere: "...alto sentido de responsabilidad social".

Fuente: Elaboración propia, basada en David (2013).

2. Objetivo general

"Fabricar automóviles de la marca mejor valorada, con alta tecnología, seguridad y calidad, como producto de inversión permanente en I&D, para atender lo que demandan nuestros clientes, todo ello dentro de un alto sentido de responsabilidad social, rentabilidad y sostenibilidad".

3. Objetivos estratégicos

De crecimiento:

1. Brindar a cada público objetivo seleccionado un automóvil con la mejor calidad del diseño, seguridad y confort a precios asequibles: incremento anual del 30% en la inversión en I&D y ofertar un nuevo modelo de automóvil en cada año del plan 2011 - 2013.

De sostenibilidad:

2. Mejorar la imagen de la marca Toyota: satisfacción del cliente al 88% en el índice ACSI y lealtad hacia la marca logrando una posición entre las 20 primeras marcas del índice Brand Keys, al término del 2013.
3. Disminución de los costos de producción: 2% anual en cada año del plan 2011 - 2013.
4. Aumentar el grado de *atractividad* de Toyota USA mediante la ejecución total de la inversión anual del 0.025% de los ingresos por ventas, en acciones de mejora del clima laboral.
5. Desarrollar una mejor relación con los clientes, proveedores, distribuidores, colaboradores y comunidad mediante la ejecución total de la inversión anual del 5% del presupuesto de publicidad y promoción, en acciones de mejora de imagen de marca asociada a Responsabilidad Social Empresarial.
6. Promover e implementar el uso de competencias distintivas de Toyota Corp. logrando la certificación del 90% de los trabajadores de planta, al término del 2013.

De rentabilidad:

7. Incremento del EBITDA anual de manera progresiva en 2,4%, 42,3% y 27,9% para los años 2011, 2012 y 2013.
8. Obtener un ROA anual del 0,5%, 2,3% y 3,6% y ROE anual del 1,6%, 6,8% y 10,6% para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA (cruzado)

Aplicando la metodología para la definición de estrategias FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en la siguiente tabla se muestran las estrategias importantes:

Tabla 28. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Gran organización multinacional	D1 Contratación de fuerza laboral directa local (distancia cultural).
		F2 Sólido respaldo financiero	D2 Alto número de proveedores
		F3 Cultura japonesa como competencia distintiva	D3 Calidad de la producción de la red de proveedores
		F4 Enfoque en I + D	D4 Alto número de componentes
		F5 Alta tecnología y modernidad	D5 Tercerización de procesos de fabricación de autopartes
		F6 <i>Just in time</i> como competencia distintiva	D6 Superposición del valor de los procesos vs. el valor del cliente
		F7 TPS, <i>Jidoka</i> , <i>Soifuku</i> como competencias distintivas	D7 Velocidad de respuesta a la demanda de los clientes existentes
		F8 Amplia red de distribución	D8 Gestión de fallas de automóviles vendidos
		F9 Integración vertical	
		F10 Imagen de marca	
		F11 Capacidad para segmentación del mercado con precios competitivos para cada segmento	
		F12 Visión del perfil de cliente actual y futuro.	
DESCRIPCIÓN		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	O1 Mayor empleabilidad.	F1 - F3 - F11 - F12 / O4 - O5 - O6 - O7 - O8 Recuperar y fortalecer valor de la marca Toyota, para consolidarse en el mercado de EE.UU. y ser la mejor opción de compra.	D1 / O1 - O3 - O4 - O7 - O11 Difundir los compromisos de responsabilidad social y ambiental como parte de los principios de la corporación.
	O2 Estabilidad y bajo nivel de riesgo político	F1 - F4 - F6 - F7 / O6 Promover, implementar y supervisar el uso de las competencias distintivas.	D1 / O2 - O3 - O6 - O9 Generar mayor rentabilidad aprovechando las economías de escala, uso de nuevas tecnologías, estabilidad política y tamaño poblacional.
	O3 Acuerdos comerciales con países fabricantes de automóviles.	F2 - F4 - F5 - F10 / O6 Prever la demanda futura y asegurar estar en condiciones de atenderla con una producción de alta tecnología y modernidad.	D3 - D5 - D8 / O9 - O10 Mejorar la transferencia de la filosofía de calidad y competencias distintivas.
	O4 Aumento en los ingresos del consumidor.	F2 - F4 - F6 - F7 - F8 - F9 / O9 - O10 Asegurar los índices de calidad esperados en toda la línea de producción, a fin de entregar a los clientes automóviles con los más bajos índices de error y la más alta confiabilidad.	
	O5 Disminución del costo de vida.	F4 - F10 - F11 / O1 - O4 - O7 - O9 - O11 Producir automóviles con visión y empleo de tecnologías para la protección del medio ambiente.	
	O6 Aumento de la producción de automóviles.		
	O7 Disminución de la tasa de desempleo		
	O8 Incremento del salario mínimo.		
	O9 Uso de nuevas tecnologías en la producción de automóviles.		
	O10 Mejor manejo de márgenes de error.		
	O11 Demanda creciente de tecnología que cuide el medio ambiente.		
	O12 Estabilidad jurídica para los ciudadanos y empresas		
DESCRIPCIÓN		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMENAZAS	A1 Fuerte presión social por los intereses de la población.	F4 - F5 - F10 / A2 Posicionar la marca con imagen de vanguardia en la implementación de automóviles y cuidado del medio ambiente.	D1 / A3 Aumentar la atraktividad de la empresa para reducir la brecha cultural
	A2 Poco interés (comparativo) por la ecología y medio ambiente.	F2 - F4 - F5 / A1 Desarrollar programas para la mejora de las relaciones con los clientes, colaboradores y comunidad.	
	A3 Aceptación de la ciudadanía por los sindicatos.		

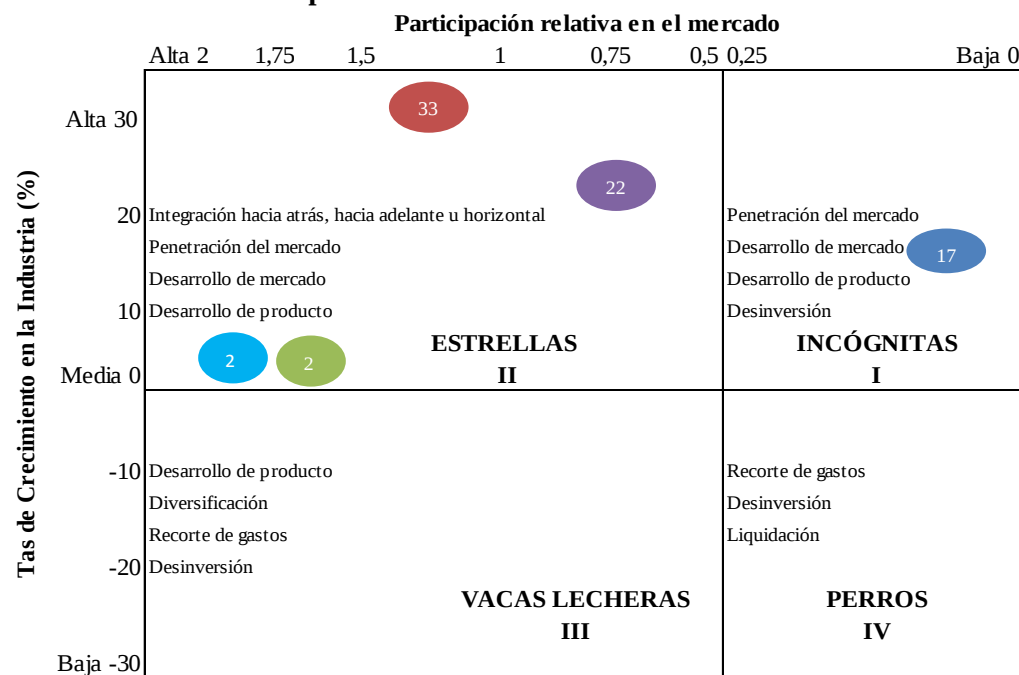
Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Matriz de portafolio *Boston Consulting Group* (BCG)

La matriz BCG es un modelo cuyo objetivo es ayudar a posicionar los productos (automóviles en el caso de Toyota USA) en el mercado.

En el gráfico 2 se muestran las agrupaciones por líneas de automóviles de Toyota USA. Este gráfico se sustenta en la anexo 3. Matriz BCG por líneas de automóviles.

Gráfico 2. Matriz BCG por líneas de automóviles



Fuente: Elaboración propia, basada en David (2013).

Las conclusiones se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estrategias propuestas por líneas de automóviles

Deportivos	Cuadrante I – Incógnitas: presenta valores de TCM: 17 % y CMR: 0,19. Las estrategias que podrían seleccionarse son la de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos o desinversión.
SUV de Lujo	Cuadrante II – Estrellas: presenta valores de TCM: 33 % y CMR: 1,31. Las estrategias que podrían seleccionarse son las de integración, penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos.
Lujo	Cuadrante II – Estrellas: presenta valores de TCM: 2 y CMR: 1,84. Las estrategias que podrían seleccionarse son las de integración, penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos.
SUV	Cuadrante II – Estrellas: presenta valores de TCM: 22 y CMR: 0,72. Las estrategias que podrían seleccionarse son las de integración, penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos.
Autos	Cuadrante II – Estrellas: presenta valores de TCM: 2 y CMR: 1,68. Las estrategias que podrían seleccionarse son las de integración, penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos.

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En la tabla 30 se muestra la relación que existe entre las estrategias y los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo V, punto 3. Objetivos estratégicos.

Tabla 30. Estrategias específicas

Estrategias específicas		Peso	Objetivos estratégicos							
			1	2	3	4	5	6	7	8
E01	Asegurar los índices de calidad esperados en toda la línea de producción, a fin de entregar a los clientes automóviles con los más bajos índices de error y la más alta confiabilidad.	6,96	X	X	X	X	X	X	X	X
E02	Recuperar y fortalecer valor de la marca Toyota, para consolidarse en el mercado de Estados Unidos y ser la mejor opción de compra.	4,88	X	X					X	X
E03	Producir automóviles con visión y empleo de tecnologías para la protección del medio ambiente.	4,46			X		X		X	X
E04	Promover, implementar y supervisar el uso de las competencias distintivas.	3,30			X	X		X	X	X
E05	Prever la demanda futura y asegurar estar en condiciones de atenderla con una producción de alta tecnología y modernidad.	2,74	X		X				X	X
E06	Generar mayor rentabilidad aprovechando las economías de escala, uso de nuevas tecnologías, estabilidad política y tamaño poblacional importante del país.	2,67			X		X		X	X
E07	Desarrollar programas para la mejora de las relaciones con los clientes, proveedores y comunidad.	2,55		X			X		X	X
E08	Difundir los compromisos de responsabilidad social y ambiental como parte de los principios de la corporación.	2,36		X			X		X	X
E09	Posicionar la marca con imagen de vanguardia en la implementación de automóviles y cuidado del medio ambiente.	2,10		X			X		X	X
E10	Mejorar la transferencia de la filosofía de calidad y competencias distintivas.	1,98			X	X	X	X	X	X
E11	Aumentar la <i>atractividad</i> de la empresa para reducir la brecha cultural	0,60				X		X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Descripción de la estrategia seleccionada

Considerando las ventajas competitivas: enfoque I&D e imagen de marca, el objetivo estratégico de crecimiento y lo indicado en las conclusiones de la matriz BCG, la estrategia de crecimiento más adecuada para Toyota USA es desarrollo de productos, que busca aumentar las ventas a través de la mejora de los automóviles y desarrollo de nuevos automóviles (David 2013).

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan funcional de *marketing*

1.1 Introducción

El plan funcional de *marketing* está alineado a las estrategias específicas E01, E02, E05, E07, E08 y E09 indicadas en la tabla 30. El plan comprende estrategias de segmentación, mercado meta, posicionamiento, mix de *marketing* y presupuesto.

1.2 Objetivos de *marketing*

En la tabla 31 se detallan tres objetivos que están alineados a los objetivos estratégicos: de crecimiento N° 1 y de sostenibilidad N° 2, indicados en el capítulo 5, punto 3. Objetivos estratégicos.

Tabla 31. Objetivos del plan funcional de *marketing*

OBJETIVO	2010 (año base)	2011	2012	2013	INDICADOR DE MEDICIÓN
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	85%	86%	87%	88%	Porcentaje de aceptación American Customer Satisfaction Index (ACSI).
Incrementar la lealtad hacia la marca.	37	Rango entre los 35 y 28 mejores empresas	Rango entre los 27 y 20 mejores empresas	Rango entre los 19 y 12 mejores empresas	Posición en el <i>ranking</i> de lealtad a la marca según el índice Brand Keys.
Incrementar las ventas ⁸ .	0%	3%	5%	7%	Porcentaje de incremento de las ventas respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.3 Acciones estratégicas

- De segmentación: de acuerdo a Kotler y Keller (2012: 214), «la segmentación consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades».

Se considera la variable de segmentación demográfica y dentro de ella, en un segundo nivel, a las variables “Ingresos”⁹ y “Ciclo de vida familiar”¹⁰ con las que se identificarán los segmentos meta o mercado meta. Estos se muestran en el anexo 4. Criterios de segmentación por nivel de ingresos y en el anexo 5. Criterios de segmentación por ciclo de vida familiar.

⁸ Se espera que al término del 2013 la participación de Toyota USA en el mercado de Estados Unidos (o *market share*) pase de 15% en el 2010 a 17% en el 2013.

⁹ «La segmentación por “Ingresos” es una práctica de muchos años en la categoría de automóviles» (Kotler y Keller 2012: 218).

¹⁰ Serie de etapas determinadas por una combinación de edad, estado civil y presencia o ausencia de hijos (Cisternas 2010).

En la tabla 32 se muestran los 16 segmentos de mercado encontrados según las variables indicadas. Ver la tabla completa en el anexo 6. Matriz de segmentación demográfica.

Tabla 32. Matriz de segmentación demográfica

		INGRESOS						
		Pobres	Pobres trabajando E	Media baja D	Media media C	Media alta B	Wealthy A	Ultrarich
CICLO DE VIDA	Grupo 1		E1	D1	C1	B1	A1	
	Grupo 2		E2	D2	C2	B2	A2	
	Grupo 3		E3	D3	C3	B3	A3	
	Grupo 4		E4	D4	C4	B4	A4	
	Grupo 5							

Fuente: Elaboración propia, 2015 sobre la base de Kotler y Keller (2012) y Gonzales (2012).

- Mercado meta: la acción estratégica de *marketing* de Toyota USA deberá ser de especialización en múltiples segmentos. Toyota USA está presente en casi todo el mercado disponible, a excepción de los siguientes estratos:
 - Pobres.
 - Ricos o *Ultrarich* (ambos, categorías de la variable ingresos).
 - Sobrevivientes, solitarios, jubilados (categoría de la variable Ciclo de vida).

Considerando que Toyota aplica como estrategia un *marketing* diferenciado, se hacen las siguientes agrupaciones:

Mercado meta 1: conformado por los segmentos E1, E2 y D1 los que, por las variables ciclo de vida (con el paso del tiempo) e ingresos, cambiarían su condición económica o tendrían un comportamiento «Ascender, descender y oscilar¹¹» (Kotler y Keller 2012: 218). Es igual al 20% del mercado.

Mercado meta 2: conformado por los segmentos E3, E4, C1, B1, A1, B2 y A2, que no están siendo debidamente atendidos (tienen bajo número de modelos apropiados o ausencia total de modelos), lo cual representa una oportunidad. Es igual al 23% del mercado.

¹¹ Kotler y Keller en su libro Dirección de *marketing* hacen referencia al hábito de adquirir productos y servicios de «nuevo lujo» en «Ascender, Descender y Oscilar» (Kotler y Keller 2012: 218).

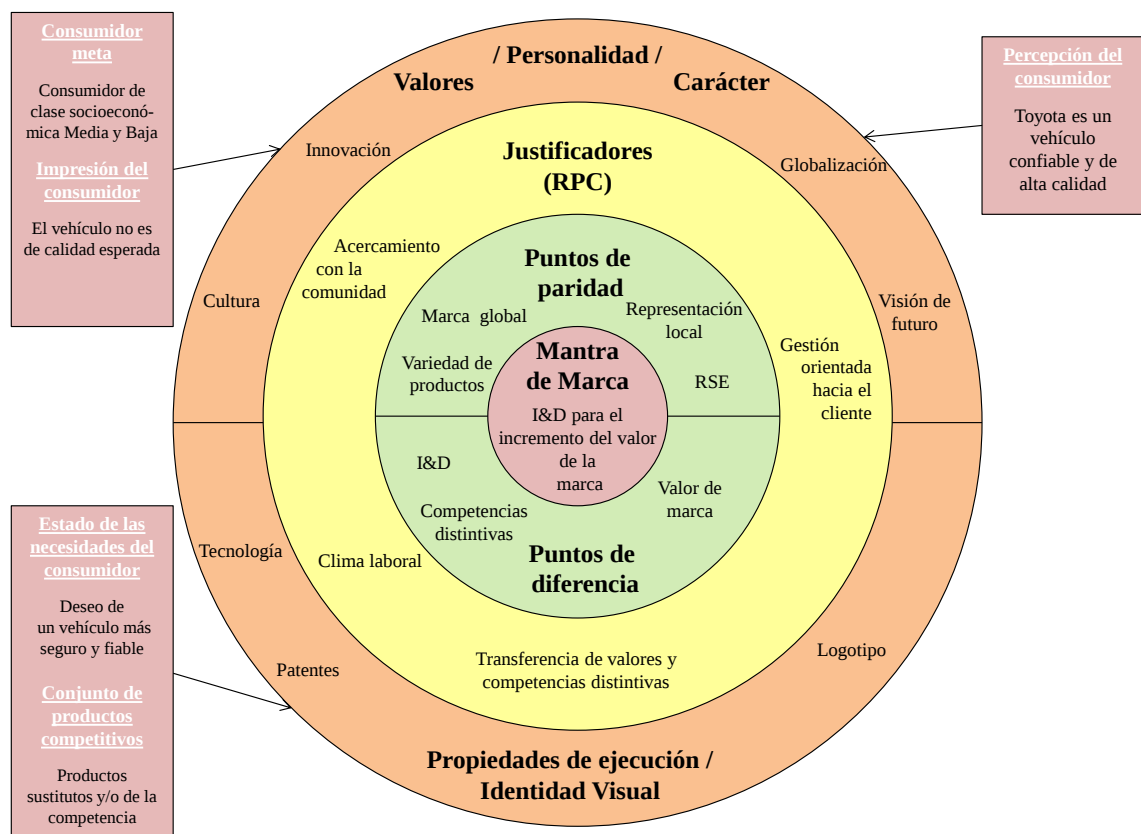
Mercado meta 3: conformado por segmentos B3, A3, D4, C4, B4 y A4. Contiene a la población mayor a los 40 años de las clases medias y *Wealthy* que encuentran en Toyota USA una oferta con un bajo número de modelos. Representan también una oportunidad. Es igual al 17% del mercado.

Mercado meta 4: conformado por segmentos D2, D3, C2 y C3. Es el grupo más importante. Aquí, Toyota USA oferta diversos modelos. Es igual al 40% del mercado.

- Estrategia de posicionamiento: para tomar decisiones en materia de posicionamiento es necesario determinar el marco de referencia competitivo, reconocer los puntos de paridad y diferenciación y crear un mantra de la marca. Referente al marco de referencia competitivo los principales competidores son General Motor, Ford y Honda (ver la tabla 14).

En el gráfico 3 se muestra una propuesta del posicionamiento y mantra de la marca para Toyota USA. Esta es: I&D para el incremento del valor de la marca.

Gráfico 3. Posicionamiento de la marca



Fuente: Elaboración propia 2015 sobre la base de Kotler y Keller (2012).

- *Mix de marketing*, define las estrategias específicas de producto, precio, plaza y promoción.

Producto: los automóviles de Toyota USA (32 modelos al 2010), son bienes tangibles, de valor, duraderos y que, por la necesidad de los servicios de postventa, generan la oportunidad de establecer una larga relación de lealtad. Toyota USA deberá actualizar todos sus modelos anualmente y además diseñar y producir nuevos modelos para dirigirlos a los segmentos o mercados meta dos y tres.

Precio: la propuesta de estrategia a seguir es establecer precios por prestigio para los consumidores que demandan calidad y seguridad, con el objetivo de que el cliente perciba una mejor relación calidad-precio.

Plaza: Toyota USA cuenta con una red de distribución indirecta y selectiva: 1.239 distribuidores en 48 de los 51 estados. Toyota USA deberá realizar acciones para lograr exclusividad y fidelidad con ellos.

Promoción: las actividades de comunicación tendrán como objetivo impulsar las ventas creando conciencia y sentimientos positivos sobre la marca, fortaleciendo la lealtad.

Las comunicaciones masivas (tradicionales o *Above the Line*, ATL) serán:

- Publicidad: el objetivo principal de la publicidad es difundir un nuevo concepto de seguridad y de calidad que Toyota USA debe retomar con la implementación de estos planes funcionales. El objetivo secundario publicitario es de tipo informativo (crear conciencia de la marca y conocimiento de nuevos modelos o nuevas características de los modelos) y de refuerzo (convencer a los clientes actuales que tomaron la elección correcta). Se debe emplear medios impresos (periódicos y revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios electrónicos (publjugos, páginas web) y medios de *display* (carteleras, letreros, pósteres).
- Promoción de ventas: crear incentivos para atraer nuevos clientes y recompensar a los clientes actuales. Se debe incluir herramientas para promoción al cliente (devoluciones en efectivo) y promoción para la fuerza de ventas (concursos de ventas enfocados a la fuerza de ventas o distribuidores).
- Eventos y experiencias: patrocinar eventos deportivos, festivales, causas, etcétera, con el objetivo de ayudar a crear o reforzar las asociaciones de marca y expresar un compromiso con la comunidad. Esta acción es común al plan funcional de RSE.
- Relaciones públicas: promover o proteger la imagen de Toyota USA con el objetivo de mejorar el manejo de crisis ante posibles modelos con *recall*.

Las comunicaciones personales (no tradicional o *Below the Line*, *BTL*) a emplear serán:

- *Marketing* directo o interactivo: realizar actividades que generen relaciones a largo plazo con los clientes (mediante la entrega de tarjetas de cumpleaños, material informativo o pequeños obsequios, etcétera) a través de canales, tales como: correo directo, *telemarketing*, sitios *web* y dispositivos móviles.
- Publicidad de boca a boca: creación de comunidades y foros *on-line* en donde sea factible recolectar y comunicar información clave, acerca de intereses especiales (garantía, seguros, etcétera) relacionados con los automóviles de Toyota USA.

1.4 Presupuesto

En la tabla 33 las acciones y montos requeridos son del orden de US\$ 780 millones y representan el 25% del total necesario para todos los planes funcionales.

Tabla 33. Presupuesto del plan funcional de *marketing*

ACCIONES	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones		
Distribución	40	73	82
Publicidad y promoción	64	117	131
Investigación continua que mejore la segmentación	16	29	33
Mejoras de satisfacción de clientes (<i>ASCI</i>)	19	35	39
Mejoras de lealtad a la marca (<i>Brand Key</i>)	21	38	43
Total presupuesto	160	292	328

Fuente: Elaboración propia 2015.

Los montos indicados en la tabla anterior son marginales, es decir adicionales al presupuesto de gastos corrientes. En el anexo 7. Presupuesto del plan funcional de *marketing* se muestran los valores totales del presupuesto por cada año.

2. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones está alineado a las estrategias específicas E01, E03, E04, E05, E06 y E010 indicadas en la tabla 30.

2.1 Introducción

Toyota USA cuenta con diez plantas de fabricación de las cuales cinco son para el ensamblaje de automóviles (dos en Indiana, una en Kentucky, una en Mississippi y una en Texas), el resto se dedican a la fabricación de carrocería, autopartes y componentes, además tiene un aproximado de treinta mil empleados. Estas plantas fabrican los automóviles considerando los diseños de ingeniería, planes de fabricación y diseño externo del automóvil de las empresas Toyota: TEMA

(Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America) y CALTY (Calty Desing Research) que pertenecen a la corporación. En el anexo 8. Sistema de producción Toyota, se esquematizan las competencias distintivas para el proceso de fabricación.

2.2 Objetivos de operaciones

En la tabla 34 se detallan tres objetivos que están alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad N° 3 indicado en el capítulo V, punto 3. Objetivos estratégicos.

Tabla 34. Objetivos del plan funcional de operaciones

OBJETIVO	2010 (año base)	2011	2012	2013	INDICADOR DE MEDICIÓN
Aumentar el nivel de la seguridad y calidad de los automóviles.	1.362 (millones de US\$)	30%	30%	30%	Porcentaje del incremento anual en I&D
	70%	100%	-	-	Porcentaje de autos atendidos del <i>recall</i> 2010 por pedal pegajoso
	27%	100%	-	-	Porcentaje de autos atendidos por <i>recall</i> 2010 por enganche del pedal con la alfombra de piso
	75%	100%	-	-	Porcentaje de autos atendidos del <i>recall</i> 2010 por falla en el sistema de frenado
	0%	100%	100%	100%	Porcentaje de autos en fabricación con nuevo kit electrónico de seguridad
	50%	100%	100%	100%	Porcentaje de autos en fabricación con <i>EDR</i> (<i>Event Data Record</i>).
Incrementar el nivel de ahorro de costos de producción.	100%	-2%	-2%	-2%	Porcentaje de reducción de costos por el rediseño de ingeniería que mejora el proceso de producción.
	100%	-15%	-15%	-15%	Porcentaje de componentes estandarizados, anualmente
Fabricar nuevos modelos de automóviles con mayor calidad y seguridad.	0	1 (200 mil unidades)	1 (200 mil unidades)	1 (200 mil unidades)	Número de nuevos modelos con características de calidad y seguridad mejorada

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.3 Acciones estratégicas

- Mejorar la calidad y seguridad: incrementar el 30% anual del presupuesto para I&D, rediseño de ingeniería, diseño interno y externo del automóvil y optimización de plantas de fabricación a cargo de *TEMA* y *CALTY*.
- Proporcionar mayor estabilidad y control del automóvil ante eventualidades forzosas y colisiones: implementar el nuevo kit electrónico de seguridad que permita controlar el acelerador, freno, motor, ruedas y tracción, buscando proteger al conductor y pasajeros minimizando los daños del impacto. Esto se aplicara al 100% de los automóviles fabricados.

- Optimizar la información del rendimiento de los automóviles ante eventualidades y colisiones: instalar en todos los automóviles el sistema de información *EDR* que permita la grabación de datos y registro desde quince hasta ochenta datos (velocidad, aceleración, frenos, manejo del volante y uso del cinturón de seguridad).
- Mejorar el proceso de producción de las plantas de fabricación: implementar los rediseños de ingeniería vehicular y mejoras de planta para disminuir costos en el proceso de ensamblaje (David 2013).
- Utilizar autopartes y componentes comunes en diferentes automóviles: estandarizar autopartes o componentes comunes para la fabricación de los diferentes modelos de automóviles.
- Mejorar el proceso de supervisión de la fabricación de partes y componentes de los proveedores: implementar un equipo técnico de supervisión que informe a nivel de Toyota USA y Toyota Corp.
- Fabricar nuevos modelos de automóviles con mayor calidad y seguridad: producir anualmente un nuevo modelo con calidad y seguridad optimizada.

2.4 Presupuesto

En la tabla 35 las acciones y montos requeridos son del orden de US\$ 1.762 millones y representan el 57% del total necesario para todos los planes funcionales.

Tabla 35. Presupuesto funcional del plan de operaciones

ACCIONES	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones		
Gastos relacionados a <i>recall</i> 2010, pendientes.	30	0	0
Incrementar 30% anual el presupuesto para el diseño de ingeniería y diseño externo e interno y actividades de optimización de fábrica.	409	531	690
Implementar los kits electrónicos de seguridad vehicular.	54	3	4
Instalar el sistema de información <i>EDR</i> .	36	38	41
Implementar equipo de supervisión a proveedores.	1	1	1
TOTAL ANUAL¹²	530	537	698

Fuente: Elaboración propia 2015.

Los montos indicados en la tabla anterior son marginales, es decir adicionales al presupuesto de gastos corrientes. En el anexo 9. Presupuesto funcional del plan de operaciones, se muestran los valores totales del presupuesto por cada año.

¹² Se consideran costos de productos vendidos según el “Reporte Anual de Toyota Corporación”. Toyota Estados Unidos (2011).

3. Plan funcional de recursos humanos (RR.HH.)

3.1 Introducción

El plan funcional de RR.HH. está alineado a las estrategias específicas E01, E04, E010 y E11 de la tabla 30. En su estructuración se presta especial atención en:

- La disminución de la brecha cultural entre los tres grupos o actores empresariales: Toyota Corp., Toyota USA y los proveedores estadounidenses de Toyota USA.
- La falta de transferencia efectiva de las competencias distintivas propias de la cultura organizacional japonesa.

3.2 Objetivos de RR.HH.

En la tabla 36 se detallan dos objetivos que están alineados a los objetivos estratégicos de sostenibilidad N° 4 y N° 6 indicados en el capítulo V, punto 3. Objetivos estratégicos.

Tabla 36. Objetivos del plan funcional de RRHH

OBJETIVO	2010 (año base)	2011	2012	2013	INDICADOR DE MEDICIÓN
Implementar el ejercicio efectivo de los círculos de calidad y del sistema <i>Soifuku</i> orientado hacia la seguridad del cliente.	0%	30%	60%	90%	Porcentaje de trabajadores de producción, certificados en ambas competencias distintivas.
Aumentar la <i>atractividad</i> de la empresa para atraer y retener a los mejores profesionales y técnicos (talento local).	0%	0.025 %	0.025 %	0.025 %	Inversión en acciones de mejora del clima laboral con presupuesto porcentual de los ingresos por ventas

Fuente: Elaboración propia 2015

3.3 Acciones estratégicas

Tomando como referencia a Chiavenato (2009), se proponen las siguientes acciones agrupadas según la estructura del autor:

- En el subsistema de provisión: destaque del personal capacitador especializado en las competencias distintivas identificadas, de Japón hasta los Estados Unidos (*trainers* japoneses), quienes se encargarán de la organización, implementación y capacitación al personal de planta en los Estados Unidos.
- En el subsistema de desarrollo: despliegue del plan capacitación al personal de Toyota USA (17.500 trabajadores¹³), para su certificación en ambas competencias distintivas.

¹³ Se parte del supuesto que aproximadamente 70% de los trabajadores de Toyota USA están en las áreas de producción. El objetivo es capacitar al 90% de ellos hasta al término del 2013.

- En el subsistema de organización: organización e implementación de los comités centrales, equipos de facilitadores, equipos de líderes encargados de la ejecución permanente y medición de resultados de los círculos de calidad.
- En el subsistema de mantenimiento: implementar acciones de mejora del clima laboral, que sean percibidas satisfactoriamente por los trabajadores de Toyota USA y la sociedad en su conjunto.

Por cuanto estas acciones son parte de las funciones del área de RR.HH. de toda empresa, la estructura orgánica no se modifica.

3.4 Presupuesto

Según la tabla 37, las acciones y montos requeridos son del orden de US\$ 217 millones, igual al 7% del total necesario para todos los planes funcionales.

Tabla 37. Presupuesto del plan funcional de RR.HH.

ACCIONES	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones		
Destaque del personal capacitador	5	5	5
Despliegue del plan de capacitación	42	42	42
Implementación en la organización de los círculos de calidad	14	14	14
Acciones de mejora del clima laboral	11	12	13
Total presupuesto	72	72	73

Fuente: Elaboración propia 2015.

Los montos indicados en la tabla anterior son marginales, es decir adicionales al presupuesto de gastos corrientes. En el anexo 10. Presupuesto funcional del plan de RR.HH., se muestran el detalle de estos montos marginales.

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

4.1 Introducción

El plan funcional de RSE se relaciona con las estrategias específicas E01, E03, E06, E07, E08, E09 y E10 indicadas en la tabla 30.

El plan debe atender las demandas de los protagonistas importantes o *stakeholders* de Toyota USA relacionados a la RSE, mostrados en el anexo 11. *Stakeholders* importantes en el plan de RSE.

4.2 Objetivos del plan de RSE

En la tabla 38 se detallan dos objetivos que están alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad N° 5 indicados en el capítulo V, punto 3. Objetivos estratégicos.

Tabla 38. Objetivos del plan funcional de RSE

OBJETIVO	2010 (año base)	2011	2012	2013	INDICADOR DE MEDICIÓN
Mejorar la imagen de la marca Toyota como asociada a la seguridad y la RSE.	0	5%	5%	5%	Inversión en acciones de mejora de imagen de marca con presupuesto porcentual de los gastos en publicidad y promoción.
Incrementar la inversión en actividades en apoyo al MA.	US\$ 625 millones acumulados. ¹⁴	4,45%	8,51%	8,25%	Inversión adicional US\$ 375 millones acumulados, estimados a Dic. del 2013.

Fuente: Elaboración propia 2015.

4.3 Acciones estratégicas

- Asignar presupuesto para propaganda de RSE: el que estará destinado para la propaganda de programas, acciones y filosofía de RSE de Toyota USA. Esta acción es parte del plan funcional de *marketing* de Toyota (ver la tabla 33).
- Asignar presupuesto para actividades de apoyo al MA: estará destinado a contribuir más y mejor a la gestión colaborativa de la empresa en MA o disminución del daño ambiental. En este sentido, la gestión de Toyota USA se concentrará en dos temas centrales: el tratamiento de repuestos tóxicos (baterías, llantas, otros) y reciclaje de aquellos cuya materia prima es reutilizable. Adicionalmente, mejorar el acercamiento con la comunidad y entorno social, alrededor del concepto de seguridad vehicular, con acciones tales como: seminarios, capacitación y visitas a las plantas de ensamblaje.

4.4 Presupuesto

En la tabla 39 se muestra que las acciones y monto requeridos son del orden de US\$ 353 millones y representan el 11% del total necesario para todos los planes funcionales.

Tabla 39. Presupuesto del plan funcional de RSE

ACCIONES	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones		
Propaganda de RSE	46	46	56
Presupuesto para actividades de apoyo al MA	66	72	79
Total presupuesto	102	118	134

Fuente: Elaboración propia 2015.

¹⁴ Cálculo estimado sobre la base de las inversiones de Toyota USA, las que, al 31/12/2013 han acumulado US\$ 700 millones de inversión, distribuidos entre los diferentes estados en los que está presente.

Los montos indicados en la tabla anterior son marginales, es decir adicionales al presupuesto de gastos corrientes.

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Introducción

El plan funcional de finanzas se relaciona con todas las estrategias específicas de la tabla 30: todos los planes propuestos exigen un presupuesto para su ejecución.

Para la evaluación financiera de los resultados se ha considerado analizar dos escenarios:

- Escenario con estrategia: considera la ejecución de todos los planes funcionales con sus respectivos presupuestos.
- Escenario sin estrategia: no considera la ejecución de los planes.

Sobre la diferencia de ambos escenarios es que se han obtenido los ratios financieros y calculado el VAN y la TIR correspondientes.

5.2 Objetivos del plan de finanzas

En la tabla 40 se resumen los montos requeridos por los planes funcionales. Los objetivos del plan de finanzas están alineados con los objetivos estratégicos de rentabilidad N° 7 y N° 8 indicados en el capítulo V, punto 3. Objetivos estratégicos.

La cobertura de los US\$ 3.116 millones se realizará con la modalidad autofinanciación (Beltrán y Cueva 2008), es decir con el uso de recursos de Toyota USA.

La rentabilidad se muestra con los indicadores financieros positivos ROA, ROE, EBITDA, VAN y TIR (Forsyth 2008).

Tabla 40. Presupuesto de los planes funcionales

PRESUPUESTO REQUERIDO (Millones de US\$)	2011		2012		2013		Total Período	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Marketing	160,00	19%	292,00	29%	328,00	27%	780,00	25%
Operaciones	530,47	61%	537,47	53%	698,47	57%	1.766,41	57%
RSE	101,65	12%	117,50	12%	134,05	11%	353,20	11%
RR.HH.	71,65	8%	72,20	7%	73,02	6%	216,87	7%
TOTAL PRESUPUESTO	863,77	100%	1.019,17	100%	1.233,54	100%	3.116,48	100%

Fuente: Elaboración propia 2015.

En el anexo 12. Presupuesto total de los planes funcionales propuestos, se muestra el detalle de los presupuestos por cada plan.

5.3 Acciones estratégicas

Las tablas 41 y 42 muestran el resumen del estado de ganancias y pérdidas y el del balance general de Toyota USA proyectados para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente. En el anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas, y 14. Balance general se detallan los montos específicos de cada estado financiero.

Tabla 41. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (millones de US\$)	2010 (año base)	2011	2012	2103
Ingresos operativos	50.456	53.031	56.611	61.152
Costos operativos	49.683	52.258	54.015	56.950
UTILIDAD OPERATIVA	773	773	2.595	4.202
Ingresos no operativos	20	15	10	4
Otros ingresos no operativos	-247	-259	-277	-299
UTILIDAD (antes de participaciones no controlables)	546	528	2.329	3.908
UTILIDAD NETA	541	523	2.323	3.902

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 42. Balance general

BALANCE GENERAL (millones de US\$)	2010 (año base)	2011	2012	2013
ACTIVO				
Activo Corriente	39.098	40.273	42.287	45.247
Activo No Corriente	31.595	32.545	34.172	36.564
Activo Fijo	21.699	22.351	23.469	25.112
TOTAL ACTIVO	92.393	95.169	99.927	106.922
PASIVO				
Pasivo corriente	32.532	33.510	35.185	37.648
Pasivo a largo plazo	26.585	27.384	28.753	30.766
TOTAL PASIVO	59.117	60.893	63.938	68.414
PATRIMONIO	33,276	34,276	35,989	38,509
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	92,393	95,169	99,927	106,922

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cálculo del ROA, ROE y EBITDA: a continuación se analiza la información de estos estados financieros, se comparan y se obtienen los indicadores ROA, ROE y EBITDA que se muestran en la tabla 43.

Tabla 43. Ratios financieros comparados

RATIOS		2010 Año base	2011		2012		2013	
			Ratio	Variación interanual %	Ratio	Variación interanual %	Ratio	Variación interanual %
ROA (Porcentaje)	CON estrategia	0,59%	0,55%	-0,04%	2,32%	1,78%	3,65%	1,32%
	SIN estrategia	0,59%	0,59%	0,01%	0,60%	0,01%	0,60%	0,00%
	Variación entre ambos escenarios	0,00%	-0,04%		1,73%		3,05%	
ROE (Porcentaje)	CON estrategia	1,72%	1,61%	-0,10%	6,81%	6,92%	10,69%	3,78%
	SIN estrategia	1,72%	1,73%	0,02%	1,75%	1,74%	1,77%	0,03%
	Variación entre ambos escenarios	0,00%	-0,12%		5,06%		8,92%	
EBITDA (en millones de US\$)	CON estrategia	4.648	4.762	2,46%	6.777	42,32%	8.669	27,92%
	SIN estrategia	4.648	4.679	0,68%	4.681	0,04%	4.694	0,27%
	Variación entre ambos escenarios	0	83		2.096		3.976	

Fuente: Elaboración propia 2015.

De la anterior tabla se concluye que los resultados del escenario con aplicación de planes funcionales son comparativamente mayores a los del segundo escenario. Si bien el primer año previsto (2011) no muestra la tendencia de los siguientes dos años, en su conjunto la aplicación de las estrategias y planes propuestos, brindan mejores resultados para Toyota USA. Por lo tanto, se deduce la conveniencia de su aplicación.

Flujo de caja: sobre la base de la información obtenida, en la tabla 44 se expone el resumen del flujo del escenario con y sin aplicación de planes funcionales. Se obtiene la diferencia de ambos flujos (línea final de la tabla), sobre el que se calcula el VAN y la TIR.

Tabla 44. Flujos de Caja

FLUJO DE CAJA (millones de US\$)	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operativos				
Por ventas	43.218	45.427	48.493	52.383
Financieros y otros	7.237	7.604	8.118	8.769
Costos operativos				
Costo de productos vendidos	42.200	44.105	45.471	47.919
Otros costos operativos	7.483	8.153	8.544	9.031
Utilidad operativa	773	773	2.595	4.202
Impuesto a la renta (35% de la utilidad neta)	-189	-183	-813	-1.366
Depreciación (8,3% de los ingresos por ventas)	3.576	3.759	4.013	4.335
CAPEX (8% de los ingresos por ventas)	-3.469	-3.646	-3.892	-4.205
Cambio de capital de trabajo	-227	98	169	248
FCE 1 = Flujo de caja económico CON estrategia	463	801	2.071	3.215
FCE 2 = Flujo de caja económico SIN estrategia	463	802	884	971
FCE de la variación = FCE 1 - FCE 2	0	-1	1.188	2.244

Fuente: Elaboración propia 2015.

5.4 Cálculo del WACC, VAN y TIR

El WACC o promedio ponderado del costo de capital (*Weighted average cost of capital*), se calcula con los valores de la tabla 45.

Tabla 45. Cálculo de WACC

Cálculo del WACC

Deuda financiera contraída	D	0	Fórmula WACC	$\frac{D}{D + E} * i * (1-t) + \frac{E}{D + E} * COK$
Costo de la deuda financiera	i	0%		
Tasa de impuesto a las ganancias	t	35%		$\frac{0}{0 + 3.116} * 0 * (1-35\%) + \frac{3.116}{0 + 3.116} * COK$
Capital aportado por los accionistas (Equity) millones de US\$	E	3.116		$0 + (1 * COK)$
			Valor	WACC = COK

Dónde el COK es

Tasa libre de riesgo	Rf	2,26%	Fórmula COK	$Rf + ((B * (Rm - Rf) + Rp)$
Riesgo del mercado	Rm	5,36%		
Prima de riesgo del mercados	Rm-Rf	3,1%		$2,26\% + ((1,72 * (5,36\% - 2,26\%) + 0\%))$
Riesgo país	Rp	0	Valor	7,59%
Beta de la industria	B	1,72		

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Damodaran (2010) y Banco Mundial (2010).

Conclusión: se obtiene un resultado de 7,59%, el que es útil para el cálculo de los indicadores de la tabla 46.

Tabla 46. Cálculo del VAN y TIR

CÁLCULO	2010 (año base)	2011	2012	2013
Flujo de caja para el cálculo de indicadores (millones de US\$)	-2.764 ¹⁵	-1	1.188	2.244
WACC %	7,59%			
Valor actual neto o VAN (millones de US\$)	142			
Tasa interna de retorno o TIR	10%			

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusiones: analizando los resultados obtenidos en el escenario con estrategia, podemos concluir que los beneficios alcanzados ofrecen un VAN de US\$ 142 millones y una TIR de 10%, y significa que ejecutando los planes funcionales propuestos, Toyota USA obtendría una rentabilidad superior a la opción sin planes funcionales.

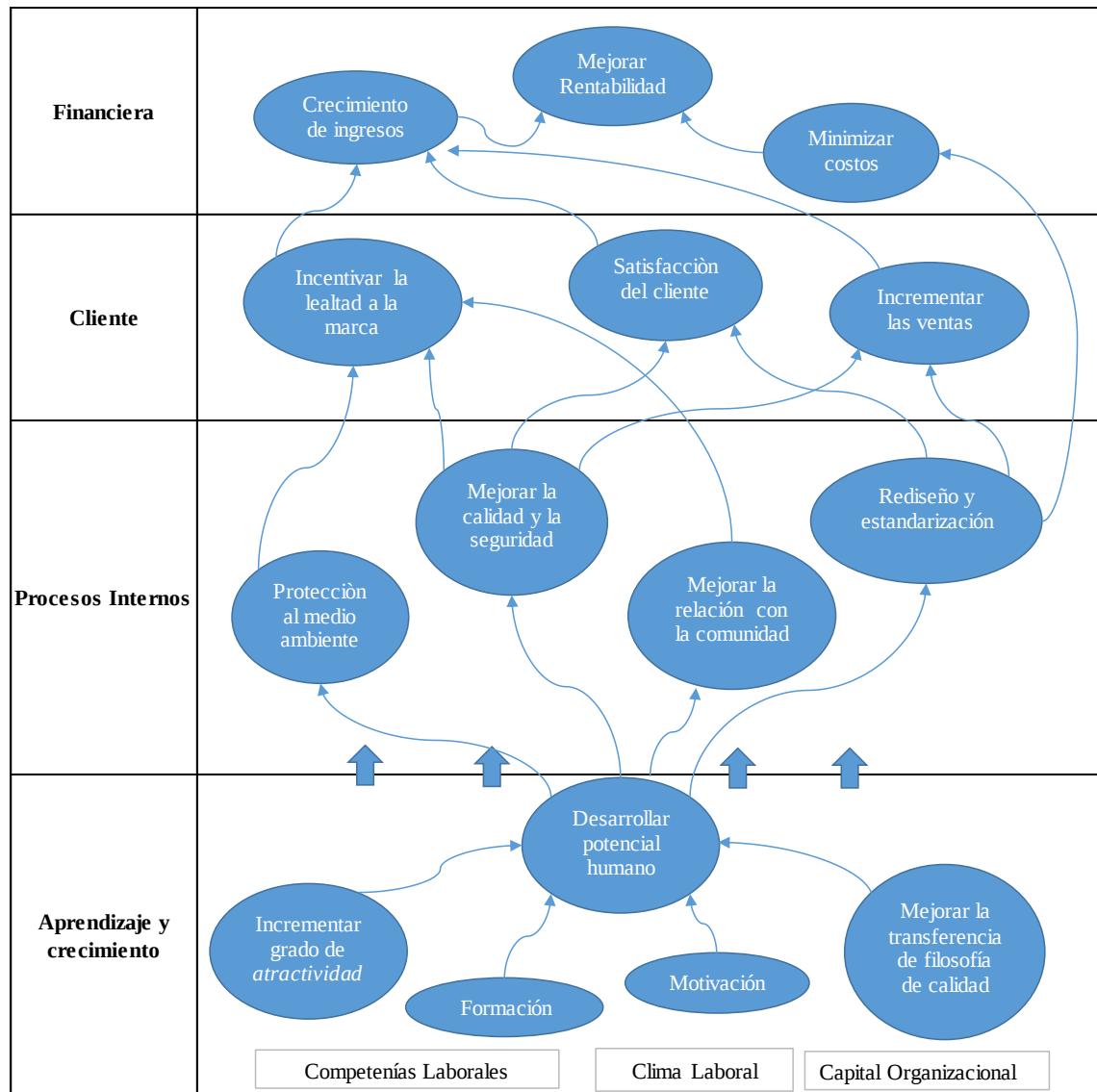
¹⁵ El valor negativo es resultado del valor actual neto de los tres flujos requeridos como desembolso para la aplicación de los planes funcionales 2011 = US\$ 864, 2012 = US\$ 1.019 y 2013 = US\$ 1.234, cifras expresadas en millones de dólares, indicadas en la tabla 40.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

En el gráfico 4 se muestra el mapa estratégico de Toyota USA para evaluar las estrategias desde las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 4. Mapa estratégico (tipo BSC)



Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la tabla 47 se muestra el cuadro integral de mando, detallándose para cada perspectiva los objetivos estratégicos y sus indicadores, permitiendo monitorear y controlar el logro de los objetivos.

Tabla 47. Cuadro integral de mando

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta al 2013	Iniciativa Estratégica	Responsable
Financiera	Mejorar el EBITDA	EBITDA	8.669 millones US \$	E01,E02,E03,E04,E05,E06,E07,E08, E09, E10 y E11.	VP Finanzas y todos
	Mayor rendimiento sobre la inversión	ROA	1%		
	Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas	ROE	4%		
	Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento de las ventas respecto al año anterior	7%	E01, E02, E05, E07, E08 y E09	VP MKTG
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Porcentaje de aceptación ACSI	88%	E01, E02, E05, E07, E08 y E09	VP MKTG
	Incrementar la lealtad hacia la marca	Posición en el <i>ranking</i> de lealtad a la marca según el índice Brand Keys	Rango entre los 19 y 12 mejores empresas		
Procesos Internos	Aumentar el nivel de la seguridad y calidad de los vehículos	Porcentaje del incremento anual en I&D	30%	E01, E03, E04, E05, E06, E09 y E10	VP Operaciones
		Porcentaje de autos atendidos del <i>recall</i> 2010 por pedal pegajoso	100%		
		Porcentaje de autos atendidos por <i>recall</i> 2010 por enganche del pedal con la alfombra de piso	100%		
		Porcentaje de autos atendidos del <i>recall</i> 2010 por falla en el sistema de frenado	100%		
		Porcentaje de autos en fabricación con nuevo kit electrónico de seguridad	100%		
		Porcentaje de autos en fabricación con EDR (<i>Event Data Record</i>)	100%		
	Incrementar el nivel de ahorro de costos de producción	Porcentaje de reducción de costos por el rediseño de ingeniería que mejora el proceso de producción	-2%	E01, E03, E06, E07, E08, E09 y E10	VP RSE
		Porcentaje de componentes estandarizados, anualmente	-15%		
	Fabricar nuevos modelos de automóviles con mayor calidad y seguridad	Número de nuevos modelos con características de calidad y seguridad mejorada	1 (200 mil unidades)		
	Mejorar la imagen de la marca Toyota como asociada a la seguridad y la RSE	Inversión en acciones de mejora de imagen de marca con presupuesto porcentual de los gastos en publicidad y promoción	5%		
	Incrementar la inversión en actividades en apoyo al medio ambiente	800 millones de US\$ acumulados, estimados a Dic. del 2013	58,89		
Aprendizaje y crecimiento	Implementar el ejercicio efectivo de los círculos de calidad y del sistema <i>Soifuku</i> orientado hacia la seguridad del cliente.	Porcentaje de trabajadores de producción, certificados en ambas competencias distintivas	90%	E01, E04, E10 y E11	VP RR.HH
	Aumentar la <i>atractividad</i> de la empresa para atraer y retener a los mejores profesionales y técnicos (talento local)	Inversión en acciones de mejora del clima laboral con presupuesto porcentual de los ingresos por ventas	0,025%		

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Aún hay oportunidades para la inversión y participación de las grandes empresas automotrices como Toyota USA en Norteamérica. Esto se entiende del análisis del entorno de los Estados Unidos por los factores externos más relevantes: mejoramiento de la economía y estabilidad jurídica para los ciudadanos y empresas.
- El sector automotriz en Estados Unidos es atractivo para las industrias ya establecidas, pero con barreras de ingreso para competidores potenciales. Los factores críticos más importantes en el sector son: I&D e imagen de marca.
- En esa misma línea, Toyota USA cuenta como ventajas competitivas sostenibles a su capacidad de I&D y a su imagen de marca. Ambas capacidades son relevantes en la formulación de acciones del plan estratégico propuesto.
- Las estrategias definidas para el proceso de planeamiento son: para el nivel corporativo, el “liderazgo de costos-mejor valor tipo 2”, para el nivel del negocio, “desarrollo de productos”, y para el nivel funcional y operativo se establecen once estrategias específicas, derivadas del análisis FODA.
- Se propone un nuevo enunciado de la misión para Toyota USA, hacia el cual se orientan los objetivos, estrategias y planes funcionales.
- El objetivo general definido es “Fabricar automóviles de la marca mejor valorada, con alta tecnología, seguridad y calidad, como producto de inversión permanente en I&D, para atender lo que demandan nuestros clientes, todo ello dentro de un alto sentido de responsabilidad social, rentabilidad y sostenibilidad”.
- Los cinco planes funcionales que conforman la propuesta de solución son: *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y de finanzas. Requieren un presupuesto de US\$ 3.116 millones.
- Con su implementación se logra la consecución de los objetivos y una mayor rentabilidad evidenciada con los ratios e indicadores financieros.

2. Recomendaciones

- Toyota USA deberá ejecutar el plan estratégico 2011-2013 propuesto, manteniendo como principal foco al cliente y asegurando los niveles de seguridad y calidad, apalancado en sus ventajas competitivas sostenibles de enfoque en I&D e imagen de marca.
- En el ámbito de *marketing*, Toyota USA deberá ejecutar todas las acciones indicadas en el plan funcional, las cuales están orientadas al aumento del nivel de satisfacción del cliente, la lealtad hacia la marca y al incremento de las ventas.
- En el ámbito de operaciones, deberán ejecutarse las acciones propuestas en el plan funcional, las que están orientadas al aumento de los niveles de seguridad y calidad de los modelos actuales y nuevos modelos de automóviles.
- La ejecución del plan propuesto deberá ceñirse a las acciones y presupuestos indicados, ya que con esto se garantiza una mayor rentabilidad para la empresa.

Bibliografía

1. Banco Mundial (2011). “Ferrocarriles, pasajeros transportados (millones de pasajeros-kilómetros)”. Sección Datos. En: *Portal del Banco Mundial*. Fecha de publicación: 31/01/2011. Fecha de consulta: 03/06/2015. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.RRS.PASG.KM>>.
2. Banco Mundial (2010). “Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro)”. Sección de Datos. En: *Portal del Banco Mundial*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 01/09/2015. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>>.
3. Beltrán y Cueva (2008). *Evaluación privada de proyectos*. Lima: Universidad del Pacífico.
4. Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
5. Cisternas, Hugo (2010). “Segmentar para conocer”. Sección de Negocios. En: *Portal de SLIDESHARE*. Fecha de publicación: 11/11/2010. Fecha de consulta: 03/06/2015. <<http://es.slideshare.net/hcisternas/segmentacin-5749293>>
6. Consumer Reports (2010). “Consumer Reports’ 2010 Annual Car Reliability Survey: GM makes big strides, while Honda, Toyota dominate”. Sección Noticias. En: *www.consumerreports*. Fecha de publicación: 26/10/2010. Fecha de consulta: 15/07/2015. <<http://www.consumerreports.org/cro/news/2010/10/consumer-reports-2010-annual-car-reliability-survey-gm-makes-big-strides-while-honda-toyota-dominate/index.htm>>.
7. Damodaran, Aswath (2010). “Betas for Industry”. Sección de Data: Archives. En: *Portal Damodaran online*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 10/09/2015. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
8. David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson de Educación de México S.A. de C.V.
9. De Varona, Frank (2012). “La libre empresa y los sindicatos en los Estados Unidos”. Sección Principal. En: *www.libertadusa*. Fecha de publicación: 13/12/2012. Fecha de consulta: 10/06/2015. <<http://libertadusa.com/2012/12/la-libre-empresa-y-los-sindicatos-en-los-estados-unidos/>>.
10. Expansión (2010a). “PBI – Producto bruto interno”. Sección de Datos Macroeconómicos. En: *Diario Expansión*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 15/06/2015. <<http://www.datosmacro.com/pib?anio=2010>>.
11. Expansión (2010b). “Estados Unidos - Matriculaciones de vehículos nuevos”. Sección de Matriculaciones de vehículos nuevos. En: *Diario Expansión*. Fecha de publicación:

- 31/12/2010. Fecha de consulta: 15/06/2015.
<<http://www.datosmacro.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/usa>>.
12. Expansión (2010c). “Indicadores económicos y socio-demográficos”. Sección de Indicadores. En: *Diario Expansión*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 15/06/2015. <<http://www.datosmacro.com/indicadores>>.
 13. Forsyth, Juan (2008). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Lima: Juan Forsyth editor.
 14. García, Vilma (2011). “Desempleo a su nivel más bajo en Estados Unidos en diciembre 2010”. Sección Empleo. En: *Portal de Coyuntura Económica*. Fecha de publicación: 11/01/2011. Fecha de consulta: 12/05/2015. <<http://coyunturaeconomica.com /desempleo/desempleo-estados-unidos-diciembre-2010>>.
 15. Gonzales, Lázaro (2012). “Los Estratos Sociales en los Estados Unidos”. Sección de archivo. En: *Blogger Lázaro Gonzales*. Fecha de publicación: 06/02/2012. Fecha de consulta: 05/06/2015. <<http://mrlazarorgonzalez.blogspot.pe/2012/02/los-estratos-sociales-en-los-estados.html>>.
 16. Good Car Bad Car (2012). “Search Sales Stats By Make & Model”. Sección de Ventas. En: *Portal Good Car Bad Car*. Fecha de publicación: 27/10/2012. Fecha de consulta: 03/07/2015. <<http://www.goodcarbadcar.net/2012/10/usa-auto-industry-total-sales-figures.html>>
 17. Good Car Bad Car (2011). “Sales By Segment”. Sección de Ventas. En: *Portal Good Car Bad Car*. Fecha de publicación: 31/03/2011. Fecha de consulta: 03/08/2015. <<http://www.goodcarbadcar.net/p/sales-by-segment.html>>.
 18. Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
 19. Hill, Charles y Jones, Gareth (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
 20. Horngren, Charles; Foster, George; y Datar, Srikant (1996). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
 21. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; y Whittington, Richard (2010). *Dirección Estratégica*. 7ª ed. España: Pearson Educación S.A.
 22. Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
 23. Magee, David (2008). *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company*. New York: Portfolio.

24. OICA (2010). "2010 production statistics". Sección de Estadísticas. En: *Portal de OICA*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 01/06/2015. <<http://www.oica.net/category/production-statistics/2010-statistics/>>.
25. Porter, Michael (2009). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. 14a ed. Barcelona: Editorial Deusto.
26. Ruiz-Montes, José (2012). "Clases sociales". Sección de Educación. En: *Portal de SLIDEShare*. Fecha de publicación: 29/08/2012. Fecha de consulta: 03/06/2015. <<http://www.slideshare.net/jruizmontes/clases-sociales-14112734?ref=https://www.linkedin.com/in/jruizmontes>>
27. Sánchez, Fortunato (2005). *Diccionario contable, financiero, bursátil y de áreas afines*. Perú: World wide internacional S.A.C.
28. Schwalb, María y Malca, Óscar (2008). *Responsabilidad social, fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.
29. Toyota Corporation (2010). "Frequently Asked Questions for all things Toyota". Sección de Preguntas más frecuentes. En: *Portal de Toyota*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 02/06/2015. <http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/7654/~/%3Fwhat-are-toyotas-mission-and-vision-statements%3F>.
30. Toyota Corporation (2000). "Toyota Production System". Sección Compañía. En: *Portal Toyota Global*. Fecha de publicación: 01/01/2000. Fecha de consulta: 10/07/2015. <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system>.
31. Toyota Estados Unidos (2011). "Annual Report 2010". Sección de inversiones. En *Portal de Toyota USA*. Fecha de publicación: 31/03/2011. Fecha de consulta: 01/09/2015. <http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2010/>.
32. Toyota Estados Unidos (2010). "Toyota USA Newsroom". Sección de redacción. En *Portal de Toyota USA*. Fecha de publicación: 31/12/2010. Fecha de consulta: 01/06/2015. <<http://pressroom.toyota.com/>>.
33. Valera, Rafael (2012). *Matemática financiera conceptos, problemas y aplicaciones*. 5ª ed. Lima: Universidad de Piura, Facultad de ciencias económicas y empresariales.

Anexos

Anexo 1. Producción mundial de automóviles 2009-2010

País	2009	2010	Variación %
China	13.790.994	18.264.667	32%
Japón	7.943.516	9.625.940	21%
Estados Unidos	5.708.852	7.761.443	36%
Alemania	5.209.857	5.905.985	13%
Corea del Sur	3.512.926	4.271.941	22%
Brasil	3.182.617	3.648.358	15%
India	2.632.694	3.536.783	34%
España	2.170.078	2.387.900	10%
México	1.561.052	2.345.124	50%
Francia	2.047.658	2.227.742	9%
Canadá	1.490.632	2.071.026	39%
TOTAL	49.250.876	62.046.909	26%

Fuente: Organización Internacional de Constructores de Automóviles 2010.

Anexo 2. Distribución de marcas por país en Estados Unidos 2010

Nro.	Marca	País	2010 (unidades)	%
1	Toyota	Japón	945.432	12,18%
2	Nissan	Japón	511.498	6,59%
3	Honda	Japón	954.502	12,30%
4	Mitsubishi	Japón	29.794	0,38%
5	Mazda	Japón	54.411	0,70%
6	Fuji	Japón	158.022	2,04%
7	Isuzu	Japón	12.857	0,17%
8	Hyundai	Corea del Sur	300.500	3,87%
9	Kia	Corea del Sur	153.665	1,98%
10	GM	USA	1.719.541	22,16%
11	Ford	USA	1.690.973	21,79%
12	Chrysler	USA	838.497	10,80%
13	BMW	Alemania	159.331	2,05%
14	DAIMLER AG	Alemania	206.038	2,65%
15	Volvo	Suecia	26.382	0,34%
Total			7.761.443	100,00%

Fuente: OICA (2010).

Anexo 3. Matriz BCG por líneas de automóviles

Línea de Productos de la Empresa	Unidades vendidas por todo el sector		TC M	Unidades vendidas por Toyota USA 2010	Peso unidades vendidas Toyota USA 2010	Unidades Toyota USA 2010	Unidades vendidas por competidor líder 2010	CMR
	2009	2010						
Deportivos	160.990	188.280	17%	18.071	1%	15.204	94.111	0,19
SUV de lujo	225.092	299.054	33%	140.290	8%	118.030	107.335	1,31
Lujo	231.797	235.945	2%	134.048	8%	112.778	72.664	1,84
SUV	1.359.976	1.663.112	22%	402.146	23%	338.336	558.942	0,72
Autos	2.592.645	2.648.257	2%	1.069.084	61%	899.488	635.709	1,68
TOTAL	4.570.500	5.034.648		1.763.640	100%	1.483.796	1.468.761	

TCM = Tasa de crecimiento del mercado

CMR = Cuota de mercado relativa.

Fuente: Elaboración propia, basada en Good Car Bad Car (2011).

Anexo 4. Criterios de segmentación por nivel de ingresos

Grupos	Sub Grupo	Ingresos anuales en dólares americanos	Distribución porcentual	Observaciones
Alta	Ultrarich	Más de 01 millón	0,5%	No considerado en el análisis
	Wealthy	Más de US\$ 250 mil y hasta 01 millón	1,5%	
Media	Media alta	Más de US\$ 100 mil y hasta US\$ 250 mil	6,0%	
	Media media	Más de US\$ 60 mil y hasta US\$ 100 mil	25%	
	Media baja	Más de US\$ 35 mil y hasta US\$ 60 mil	37%	
Baja	Pobres trabajando	Más de US\$ 19 mil y hasta US\$ 35 mil	17%	
	Pobres	Hasta US\$ 19 mil	13%	No considerado en el análisis

Fuente: Elaboración propia 2015, sobre la base del modelo de segmentación para la población de los Estados Unidos, (Ruiz 2012).

Anexo 5. Criterios de segmentación por ciclo de vida familiar

Grupos	Rango de Edad	Definición de cada etapa	Descripción de la etapa
Grupo 1	De 16 a 29 años	Solteros	Jóvenes solteros que viven con sus padres o son independientes. Primeros ingresos económicos. Poca carga financiera. Líderes de opinión.
		Recién casados	Jóvenes y sin hijos. Mejor posición económica que en un futuro cercano. Independencia del primer grupo familiar. Índice más alto de compra y el promedio más alto de compra de artículos duraderos.
Grupo 2	De 30 a 39 años	Hogar establecido I	Hijos menores de 6 años. Cúspide de las compras para el hogar. Insatisfechos con la posición financiera y con el dinero ahorrado. Interesados en nuevos productos.
Grupo 3	De 40 a 59 años	Hogar establecido II	Hijos mayores a 6 años. Mayormente, ambos cónyuges trabajan. Mejor posición financiera.
		Hogar establecido III	Parejas maduras con hijos dependientes. Mejor posición financiera si alguno (s) de los hijos trabaja. Difíciles de influir con la publicidad. Alto promedio de compra de artículos imperecederos.
Grupo 4	De 60 a más años	Hogar vacío	Parejas maduras, sin hijos. Cúspide del poder adquisitivo de bienes inmuebles. No interesados en productos nuevos.
No considerado en el análisis		Sobrevivientes, solitarios, jubilados	Reducción drástica de sus ingresos. Demanda especial de afecto, atención y seguridad. Necesidades médicas

Fuente: Elaboración propia 2015, sobre la base del modelo de segmentación de Cisternas (2010).

Anexo 6. Matriz de segmentación demográfica

				INGRESOS				
				(miles de dólares americanos, al año, como ingreso familiar)				
				Pobre trabajando E	Media baja D	Media media C	Media alta B	Wealthy A
				> US\$ 19K y < 35K	> US\$ 35K < 60K	> US\$ 60K < 100K	> US\$ 100K < 250K	> US\$ 250K < 1,000K
CICLO DE VIDA	Grupo 1	Solteros Recién casados	Código de Segmento →	E1	D1	C1	B1	A1
			Población (millones de habitantes) →	10,2 (5%)	22,3 (10%)	15 (7%)	3,6 (2%)	0,9 (0%)
			Modelos Toyota →	Corolla, Matrix, Yaris	Avalon, Camry, Prius, Scion, Venza			
	Grupo 2	Hogar establecido I	Código de Segmento →	E2	D2	C2	B2	A2
			Población (millones de habitantes) →	6,9 (3%)	15 (7%)	10,1 (5%)	2,4 (1%)	0,6 (0%)
			Modelos Toyota →	Corolla, Yaris	Avalon, Camry, Prius, Rav4, Sequoia, Sienna, Venza	Avalon, Sequoia,		
	Grupo 3	Hogar establecido II Hogar establecido III	Código de Segmento →	E3	D3	C3	B3	A3
			Población (millones de habitantes) →	14,5 (6%)	31,6 (14%)	21,4 (10%)	5,1 (2%)	1,4 (1%)
			Modelos Toyota →		4 Runner, FJ Cruiser, Highlander, Sequoia, Rav4, Tacoma, Tundra	4 Runner, Land Cruiser, Highlander, Lexus, Sequoia	Land Cruiser, Lexus	Lexus LX
	Grupo 4	Hogar vacío	Código de Segmento →	E4	D4	C4	B4	A4
			Población (millones de habitantes) →	6,5 (3%)	14,2 (6%)	9,6 (4%)	2,3 (1%)	0,6 (0%)
			Modelos Toyota →		Lexus	Lexus	Lexus LX	Lexus LX

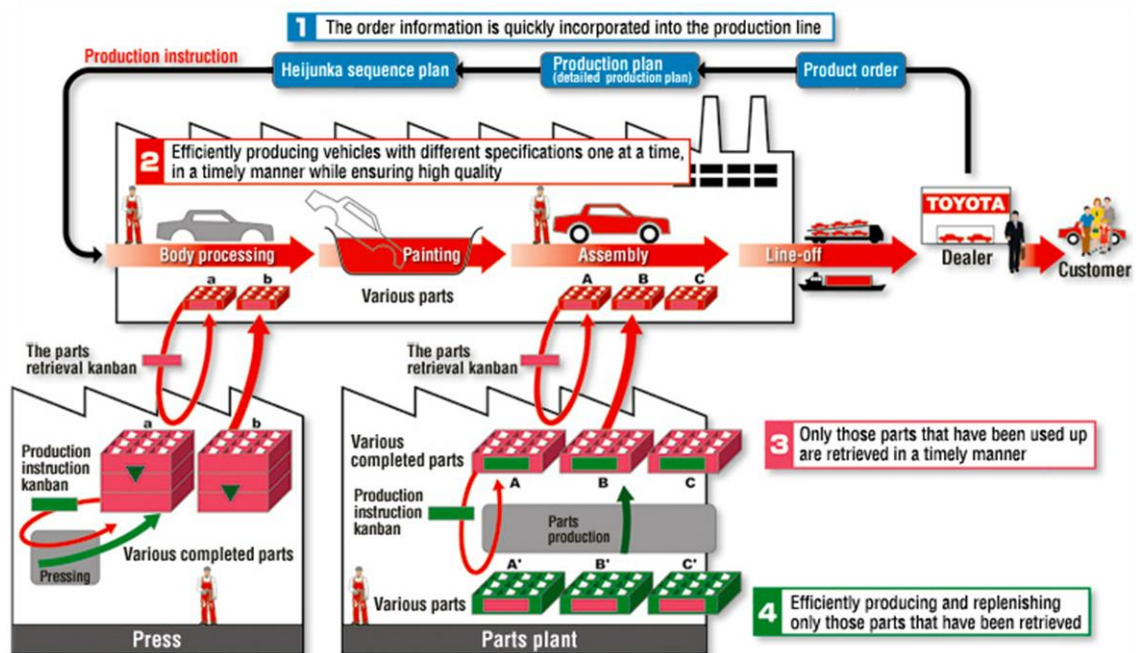
Fuente: Elaboración propia 2015, basada en Ruiz (2012) para la variable “Ingresos” y a Cisternas (2010) para la variable “Ciclo de Vida”. Ambos estudios relacionados a la población de los Estados Unidos 2010.

Anexo 7. Presupuesto del plan funcional de *marketing*

ACCIONES	2010 (año base)	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones			
Distribución	787	827	900	982
Publicidad y promoción	1.259	1.323	1.440	1.571
Investigación continua que mejore la segmentación	315	331	360	393
Mejoras de satisfacción de clientes (<i>ASCI</i>)	378	397	432	471
Mejoras de lealtad a la marca (<i>Brand Key</i>)	409	430	468	511
Total presupuesto	3.148	3.308	3.600	3.928

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 8. Sistema de producción Toyota



Fuente: Portal Corporativo de Toyota 2010.

Anexo 9. Presupuesto funcional del plan de operaciones

ACCIONES	2010 (año base)	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones			
Gastos relacionados a <i>recall</i> 2010, pendientes	55	30	0	0
Incrementar 30% anual el presupuesto para el diseño de ingeniería y diseño externo e interno y actividades de optimización de fabrica	1.362	1.771	2.302	2.992
Implementar los kits electrónicos de seguridad vehicular	0	54	57	61
Instalar el sistema de información <i>EDR</i>	17	36	38	41
Incurrir en costos de fabricación de automóviles para las ventas proyectadas	17.636	18.165	19.073	20.408
TOTAL ANUAL	19.070	20.056	21.470	23.502

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 10. Presupuesto del plan funcional de RR.HH.

ACCIONES	2011	2012	2013
	Expresado en US\$ millones		
Destaque de <i>trainers</i> japoneses	4.54	4.54	4.54
Despliegue del plan de capacitación	41.99	41.99	41.99
Implementación de la organización de los círculos de calidad	13.99	13.99	13.99
Acciones de mejora del clima laboral	11.13	11.68	12.50
TOTAL ANUAL	71.65	72.20	73.02

uente: Elaboración propia 2015.

Anexo 11. Stakeholders importantes en el plan de RSE



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 12. Presupuesto total de los planes funcionales propuestos

PRESUPUESTO POR PLANES FUNCIONALES (millones de US\$)	2011	2012	2013	Total Ppto. del período	Participación %
Marketing					
Distribución	40	73	82	195	25%
Publicidad y Promoción	64	117	131	312	40%
Investigación continua que mejore la segmentación	16	29	33	78	10%
Mejoras de Satisfacción de Clientes (ASCI)	19	35	39	93	12%
Mejoras de Lealtad a la Marca (<i>Brand Key</i>)	21	38	43	102	13%
Total Marketing	160	292	328	780	25%
Operaciones					
Gastos relacionados a <i>recall</i> 2010 - pendientes	30	0	0	30	2%
Incrementar 30% anual el presupuesto para el diseño de ingeniería y diseño externo e interno y actividades de optimización de fábrica	409	531	690	1.630	93%
Implementar los KITs electrónicos de seguridad vehicular	54	3	4	61	3%
Instalar el sistema de información EDR	36	2	3	41	2%
Implementar equipo de supervisión a proveedores	1	1	1	4	0%
Total Operaciones	530	537	698	1.762	57%
RSE					
Presupuesto para actividades de RSE	35,50	45,50	55,50	136,50	39%
Presupuesto para propaganda de imagen institucional	66,15	72,00	78,55	216,70	61%
Total RSE	101,65	117,50	134,05	353,20	11%
RR.HH.					
Destaque del personal capacitador	4,54	4,54	4,54	13,62	6%
Despliegue del plan de capacitación	41,99	41,99	41,99	125,97	58%
Implementación de la organización de los “Círculos de Calidad”	13,99	13,99	13,99	41,97	19%
Acciones de mejora del clima laboral	11,13	11,68	12,50	35,31	16%
Total RR.HH.	71,65	72,20	73,02	216,87	7%
TOTAL PLANES FUNCIONALES	863,77	1.019,17	1.233,54	3.116,48	100%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO TOYOTA USA		2010		2011 Millones de US\$		2012 Millones de US\$		2013 Millones de US\$	
		Millones de Yenes	Millones de US\$	3%	Variación	5%	Variación	7%	Variación
INGRESOS OPERATIVOS									
Por ventas	1	4,021,024	43,218	45,427	2,208	48,493	3,066	52,383	3,890
Eliminación ventas intercompany	2	-73,400	-789	-831	-42	-887	-56	-959	-71
Financieros	3	746,754	8,026	8,436	410	9,005	569	9,728	722
Total ingresos operativos	4 = 1 + 2 + 3	4,694,378	50,456	53,031	2,575	56,611	3,580	61,152	4,542
COSTOS OPERATIVOS									
Costos de ventas	5	3,926,295	42,200	44,105	1,905	45,471	1,366	47,919	2,447
Costos financieros	6	175,106	1,882	1,967	85	2,028	61	2,137	109
Gastos de ventas adm. y generales	7	521,079	5,601	6,186	585	6,516	330	6,894	378
Total costos operativos	8 = 5 + 6 + 7	4,622,480	49,683	52,258	2,575	54,015	1,757	56,950	2,935
UTILIDAD OPERATIVA	9 = 4 - 8	71,899	773	773	0	2,595	1,822	4,202	1,607
INGRESOS NO OPERATIVOS									
Ingresos por intereses y dividendos	10	19,383	208	208	0	208	0	208	0
Gastos por intereses	11	-8,274	-89	-95	-6	-99	-3	-104	-6
De tipo de cambio (pérdida) neta	12	-16,917	-182	-181	1	-182	-1	-182	0
Otros ingresos (pérdidas)	13	7,652	82	82	0	82	0	82	0
Total otros ingresos no operativos	14 = 10 <- 13	1,844	20	15	-5	10	-5	4	-6
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y PATRIMONIO EN LOS RESULTADOS DE SOCIEDADES AFILIADAS	15 = 9 + 14	73,742	793	788	-5	2,605	1,818	4,207	1,601
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS									
Provisión para impuestos sobre la renta	16	-22,955	-247	-259	-13	-277	-18	-299	-22
Resultado de inversiones en compañías afiliadas	17	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACIONES NO CONTROLABLES	18 = 15 + 16 + 17	50,787	546	528	-18	2,329	1,800	3,908	1,579
Utilidad neta atribuible a participaciones no controlables	19	-445	-5	-5	0	-5	0	-6	0
UTILIDAD NETA	20 = 18 + 19	50,342	541	523	-18	2,323	1,800	3,902	1,579

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 14. Balance general

BALANCE GENERAL PROYECTADO TOYOTA USA		2,010		2011 Millones de US\$		2012 Millones de US\$		2013 Millones de US\$	
		Millones de Yenes	Millones de US\$	3.00%	Variación	5.00%	Variación	7.00%	Variación
ACTIVO									
Activo Corriente									
Caja	1	519,142	5,580	5,747	168	6,035	287	6,457	422
Depósitos a plazo	2	109,275	1,174	1,210	35	1,270	60	1,359	89
Valores negociables	3	498,946	5,363	5,524	161	5,800	276	6,206	406
Cuentas y documentos por cobrar (menos previsión por cuentas de cobro dudoso)	4	524,853	5,641	5,811	169	6,101	291	6,528	427
Cobranzas financieras, neto	5	1,171,287	12,589	12,967	378	13,616	648	14,569	953
Otros cuentas por cobrar	6	100,275	1,078	1,110	32	1,166	56	1,247	82
Inventarios	7	395,774	4,254	4,382	128	4,601	219	4,923	322
Impuestos diferidos	8	175,899	1,891	1,947	57	2,045	97	2,188	143
Gastos pagados por anticipado y otros activos circulantes	9	142,264	1,529	1,575	46	1,654	79	1,770	116
Total activo corriente	10 = 1 <> 9	3,637,714	39,098	40,273	1,175	42,287	2,014	45,247	2,960
Activo no corriente									
Cuentas por cobrar no financieras	11	1,566,730	16,839	17,345	506	18,212	867	19,487	1,275
Valores negociables y otras inversiones en valores	12	1,372,908	14,756	15,199	443	15,959	760	17,077	1,117
Total activo no corriente	13 = 11 + 12	2,939,638	31,595	32,545	949	34,172	1,627	36,564	2,392
Activo Fijo									
Propiedades, plantas y otros activos fijos	14	5,142,478	55,272	56,932	1,660	59,779	2,847	63,963	4,185
(Menos) Depreciación este año	N/A	-350,390	-3,766	-3,879	-113	-4,073	-194	-4,358	-285
(Menos) Depreciación acumulada	15	-3,123,573	-33,572	-34,581	-1,009	-36,310	-1,729	-38,852	-2,542
Total activo fijo	16 = 14 + 15	2,018,905	21,699	22,351	652	23,469	1,118	25,112	1,643
TOTAL ACTIVO	17 = 10 + 13 + 16	8,596,258	92,393	95,169	2,776	99,927	4,758	106,922	6,995

PASIVO									
Pasivo corriente									
Deudas a corto plazo	18	928,948	9,984	10,284	300	10,799	514	11,554	756
Deudas a largo plazo	19	628,327	6,753	6,956	203	7,304	348	7,815	511
Cuentas por pagar	20	554,169	5,956	6,135	179	6,442	307	6,893	451
Otras cuentas por pagar	21	162,143	1,743	1,795	52	1,885	90	2,017	132
Gastos acumulados	22	491,692	5,285	5,444	159	5,716	272	6,116	400
Impuesto a la renta por pagar	23	43,446	467	481	14	505	24	540	35
Otros pasivos corrientes	24	218,082	2,344	2,414	70	2,535	121	2,713	177
Pasivo corriente	25 = 18 <-> 24	3,026,808	32,532	33,510	977	35,185	1,675	37,648	2,463
Pasivo a largo plazo									
Deuda a largo plazo, excluyendo porción circulante	26	1,987,068	21,357	21,999	642	23,099	1,100	24,716	1,617
Costos de pensiones y cesantías devengados	27	192,219	2,066	2,128	62	2,234	106	2,391	156
Impuestos diferidos	28	230,351	2,476	2,550	74	2,678	128	2,865	187
Otros pasivos a largo plazo	29	63,827	686	707	21	742	35	794	52
Pasivos a largo plazo	30 = 26 <-> 29	2,473,465	26,585	27,384	799	28,753	1,369	30,766	2,013
TOTAL PASIVO	31 = 25 + 30	5,500,273	59,117	60,893	1,776	63,938	3,045	68,414	4,476
PATRIMONIO									
Capita social	32	112,462	1,209	1,245	36	1,307	62	1,399	92
Capital adicional pagado	33	141,999	1,526	1,572	46	1,651	79	1,766	116
Ganancias retenidas	34	3,276,740	35,219	36,277	1,058	38,091	1,814	40,757	2,666
Otros ingresos acumulados (pérdida)	35	-239,861	-2,578	-2,655	-77	-2,788	-133	-2,983	-195
Acciones propias, a un costo	36	-357,008	-3,837	-3,952	-115	-4,150	-198	-4,441	-291
Participaciones no controladas o de accionistas minoritarios	37	161,653	1,737	1,790	52	1,879	89	2,011	132
Total patrimonio	38 = 32 <-> 37	3,095,985	33,276	34,276	1,000	35,989	1,714	38,509	2,519
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	31 = 25 + 30	8,596,258	92,393	95,169	2,776	99,927	4,758	106,922	6,995

Fuente: Elaboración propia 2015.

Notas biográficas

Elmer Francisco Conde Villavicencio

Nació en Cusco, el 16 de febrero de 1960. Es Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, con una especialización en Administración de Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene 30 años de experiencia en diferentes áreas de la empresa líder del mercado de telecomunicaciones, siendo las últimas soporte y planificación comercial.

Luis Ernesto Castillo Mesías

Nació en Lima, el 19 de junio de 1960. Estudió Ingeniería en la Universidad Nacional de Ingeniería, con una especialización en Ingeniería Electrónica y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene 30 años de experiencia en diferentes áreas de la empresa líder del mercado de telecomunicaciones, siendo la última en la Dirección de Sistemas de Información.

Herbert Hipólito Fritas Yaya

Nació en Lima, el 17 de setiembre de 1958. Es Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, con una especialización en Gestión Pública en la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN) y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene 30 años de experiencia laboral en los sectores de Medio Ambiente, Educación, Banca y Finanzas, Salud, Seguros, Construcción, Minería y Organismos Reguladores de Servicios. Director de TI en la Gestión Pública, docente universitario desde el año 1997 hasta el 2013 y actualmente responsable de las Tecnologías de la Información en el Ministerio del Ambiente.