



“PLAN ESTRATÉGICO PARA TOYOTA MOTORS SALES COMPANY”

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

Presentado por

**Sr. Nelson C. Torres Montoya
Sr. Edilfonso T. Cáceres Cáceres
Sr. Gonzalo M. Casas Lazo**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2015

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, esposas,
hijos y nietos.

Agradecemos a los profesores del PAMA, a los profesores de la maestría y, en especial, al profesor Wilfredo Lafosse por su orientación, asesoramiento y la dedicación brindada.

Resumen ejecutivo

Tras identificar el problema de Toyota como la pérdida de mercado, debido a la caída de credibilidad y reputación, por los problemas de seguridad y calidad, se encontró que la corporación ha descuidado los principios de calidad y mejora continua instituidos, priorizando el crecimiento acelerado. Todo esto se ha retrotraído con fuertes caídas de ventas y pérdida de mercado, fuertes retiros, devoluciones y pérdidas. Se ha complicado su situación arriesgando su sostenibilidad, ya que el problema se extiende a nivel global.

Ante esta situación se analizaron los antecedentes y se identificaron las causas del cambio. Toyota USA desde 1957 a 1999 mantuvo un crecimiento lento “*jojo*” –principio Toyota- y desarrollo constante con calidad “*kaizen*” llegando en 1999 a 8% de *market share*. En la década del 2000, cambió su estrategia y priorizó el crecimiento acelerado, sacrificando controles en sus lanzamientos, llegando a 13,9% de MS en el 2008.

La pérdida de imagen y el crecimiento lento ha conllevado una situación de crisis, que requiere acciones estratégicas intensivas en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Esto implica formular un plan estratégico con miras a alcanzar dichos objetivos.

El análisis externo e interno evidencia que la crisis económica ha sido manejada, el gobierno ha adoptado medidas para reactivar la industria y promover la demanda. La competencia ha adoptado medidas de reestructuración y fusiones, y se están recuperando. En cambio, Toyota ha frenado su crecimiento; sus ventas han caído de 1,908 millones de vehículos en el 2008 a 1,718 millones al 2010, y su MS está en 15,3%, lo que representan una amenaza ante las debilidades que afronta: su imagen, crecimiento lento y sistemas productivos y de calidad.

En la formulación del plan estratégico se debe corregir la tendencia, recuperar la imagen y establecer acciones estratégicas de marketing para impulsar las marcas en los segmentos convencional, *premium* e híbrido, y acelerar su crecimiento, recuperando mercado y alcanzando al líder GM pero con calidad y de manera sostenible.

Se ha establecido como objetivo de crecimiento 20% promedio anual para los próximos 3 años; pasar de 1.764 millones de vehículos de ventas a 3.043 millones al 2013; e incrementar la participación de mercado de 15,3% a 20% al año 2013.

El plan de marketing abarca los siguientes objetivos: en el segmento convencional crecer en 10,5% anual, pasar de 1.469 a 1.982 millones de unidades; liderar el mercado en el segmento híbrido con la marca Prius con 561 millones de vehículos y crecimientos anuales de 150%, 100% y 70%; y penetrar con fuerza al segmento premium con la marca Lexus con 500 millones de vehículos con crecimientos anuales de 40%, 30% y 20%, propiciar en este segmento la preferencia del consumidor en la categoría, frente a BMW y Mercedes.

Para alcanzar estos objetivos se establecieron las siguientes estrategias: reposicionar y afianzar la imagen de la marca Toyota en el mercado; segmentar los productos con las marcas *premium* e híbrido, con una clara diferenciación en precios competitivos frente a la competencia en cada segmento. En cada caso, se implementará estrategias de publicidad con campañas agresivas de imagen, relanzamiento y sostenimiento.

Asimismo, el plan de operaciones plantea los siguientes objetivos: recuperar la competitividad, reducir costos operativos y asegurar llegar al mercado en el justo tiempo con vehículos de calidad y seguridad para el cliente. Para ello, se cuentan con un programa de reingeniería de procesos, redoblando esfuerzos en toda la organización para retornar a los principios de calidad y mejora continua en las operaciones; y asimismo, asegurar un *stock* de seguridad de ventas en los vehículos importados Prius y Lexus. Estas acciones permitirán el objetivo de incremento de rentabilidad operativa, pasando de 1,4% en el 2010 a 5% al año 2013, meta que se alinea al objetivo de Toyota Motor Corporation.

Con dichos objetivos y acciones estratégicas, y los objetivos en Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa, se asegura la recuperación de la sostenibilidad para el mediano y largo plazo. Como resultado de los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el plan, las proyecciones en ventas pasarán de US\$ 49 mil millones a US\$ 82 mil millones al año 2013; los ingresos incrementales a US\$ 35 mil millones, los menores costos operativos en US\$ 31 mil millones y los ingresos netos operativos incrementales en US\$ 4 mil millones.

El análisis y evaluación financiera del plan presentan flujos descontados que generan un VAN de US\$ 846 millones y una TIR de 27%, frente a un COK de 10%, lo que hace atractivo al plan estratégico. El análisis de sensibilidad (i) a una caída de 10% en ventas, el VAN se reduce a US\$ 496 millones y la TIR a 20%; y (ii) al requerir solo 1 mes de WK de sobre *stock*, la TIR se eleva a 75%.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales	2
1.1 Orígenes de Toyota Motor Corporation.....	2
1.2 Inicios de la crisis Toyota	2
2. La empresa	2
2.1 Descripción de la empresa	2
2.2 Modelo de negocio.....	3
3. Perfil estratégico de la empresa.....	3
3.1 Principios de Toyota	3
3.1.1 Los valores de Toyota	3
3.2 Misión vigente al 2010.....	3
3.3 Visión al 2010	4
3.4 Objetivos al 2010	4
4. Análisis del problema.....	4
4.1 Naturaleza del problema	4
4.2 Situación actual	5
4.3 Definición del problema.....	5
4.4. Planteamiento de solución al problema.....	6
5. Conclusiones	6
Capítulo III. Análisis externo.....	7
1. Análisis del entorno general.....	7

2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	8
3. Análisis de la industria o sector	8
4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	10
5. Grado de atraktividad de la industria	13
6. Matriz de perfil competitivo.....	14
6.1 Situación financiera.....	14
6.2 Participación de mercado	15
6.3 Competitividad en costos	16
6.4 Competitividad en precios.....	16
6.5 Calidad del producto	17
6.6 Lealtad del cliente	17
7. Conclusiones	18
 Capítulo IV. Análisis interno	19
1. Análisis de los factores internos clave de Toyota	19
1.1 Factores competitivos de Toyota (fortalezas)	19
1.1.1 Desde el punto de vista funcional	19
1.1.2 Desde el punto de vista del mercado.....	19
1.2 Factores no competitivos (debilidades).....	20
2. Evaluación de la cadena de valor	20
2.1 Actividades de apoyo	21
2.2 Actividades primarias.....	22
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	24
5. Determinación de la estrategia genérica.....	24
6. Conclusiones	25
 Capítulo V. Formulación de objetivos.....	26
1. Resumen de situación y diagnóstico	26
2. Diagnóstico	27

3. Análisis y propuesta de misión y visión.....	27
3.1 La misión de Toyota	27
3.1.1 Misión actual.....	27
3.1.2 Análisis de la misión actual.....	27
3.1.3 Propuesta de declaración de la nueva misión de Toyota USA.....	28
3.2 La visión de Toyota.....	28
3.2.1 La visión actual	28
3.2.2 Análisis de los componentes	29
3.2.3 Propuesta de declaración de la nueva visión de Toyota USA.....	29
4. Objetivo general	29
5. Objetivos estratégicos	30
5.1 Objetivo de crecimiento	30
5.2 Objetivo de participación de mercado.....	30
5.3 Objetivo de rentabilidad.....	30
5.4 Objetivos de sostenibilidad	30
 Capítulo VI. Generación y selección de estrategia	31
1. Matriz FODA cruzado	31
1.1 Estrategias FO - FA - DA - DO	31
2. La matriz de estrategia principal	32
3. La matriz interna – externa (IE).....	33
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	33
5. Clasificación de las estrategias.....	34
 Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa	36
1. Plan funcional de marketing y ventas	36
1.1 Objetivos del plan de marketing	37
1.2 Presupuesto de ventas	38
1.3 Estrategias de marketing	39
1.3.1 Estrategia de crecimiento	39

1.3.2 Estrategia de posicionamiento.....	39
1.3.3 Estrategia de segmentación	40
1.4 Mezcla de mercadotecnia.....	40
1.4.1 Estrategia de producto.....	40
1.4.2 Estrategia de precio	40
1.4.3 Estrategia de plaza	41
1.4.4 Estrategia de publicidad y promoción.....	41
1.5 Acciones de marketing.....	41
1.6 Presupuesto de marketing	42
2. Plan funcional de operaciones.....	43
2.1 Objetivo general	43
2.2 Objetivos específicos de operaciones para el corto y mediano plazo	43
2.3 Sistema Toyota Way	43
2.3.1 Producción justo a tiempo	44
2.3.2 Sistema <i>Kanban</i>	44
2.3.3 Ajuste de la producción.....	44
2.3.4 Estandarización de la producción.....	44
2.4 Acciones del plan de operaciones	46
2.5 Presupuesto de operaciones.....	47
3. Plan funcional de recursos humanos	48
3.1 Objetivo general de recursos humanos.....	48
3.2 Objetivos específicos de recursos humanos	48
3.3 Proceso de la gestión de recursos humanos	48
3.4 Acciones operativas de recursos humanos	49
3.5 Presupuesto de recursos humanos	49
4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)	50
4.1 Objetivos generales	50
4.2 Objetivos específicos de RSC	50
4.3 Desarrollo de RSC en Toyota USA	50
4.4 Acciones operativas de RSC	51

4.5 Presupuesto de RSC	51
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	52
5.1 Objetivos financieros	52
5.1.1 Objetivo de rentabilidad.....	52
5.2 Proyecciones de los estados ingresos, resultados y flujo de caja	52
5.2.1 Proyecciones de los ingresos por ventas	52
5.2.2 P&L base y proyectado sin cambios	53
5.2.3 P&L base y proyectado con cambios estratégicos	54
5.2.4 Estado de flujo de caja incremental proyectado.....	54
5.3 Evaluación financiera (análisis del COK, WACC, VAN y TIR).....	55
 Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	57
1. Mapa estratégico BSC.....	57
2. Tablero de mando.....	57
 Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59
 Bibliografía	60
Anexos	61
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Macrovariables	7
Tabla 2.	Matriz EFE	8
Tabla 3.	Mercado automotriz (1988 – 2008)	10
Tabla 4.	Mercado automotriz (2008 – 2010)	10
Tabla 5.	Rivalidad entre competidores	11
Tabla 6.	Entrada potencial de nuevos competidores	11
Tabla 7.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	12
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de los consumidores	13
Tabla 10.	Grado de atraktividad de la industria.....	14
Tabla 11.	Análisis financiero de Toyota.....	14
Tabla 12.	Ingresos de ventas.....	15
Tabla 13.	Market share (2008 – 2010)	16
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 15.	Matriz de la cadena de valor.....	23
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos	23
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 18.	Estrategias genéricas	25
Tabla 19.	Matriz FODA cruzado.....	32
Tabla 20.	Alineamiento de acciones con objetivos	34
Tabla 21.	Clasificación de las estrategias	34
Tabla 22.	Ventas 2008 – 2010	36
Tabla 23.	Segmentos	37
Tabla 24.	Presupuesto de ventas.....	38
Tabla 25.	Resumen de presupuesto de inversión en marketing incremental	42
Tabla 26.	Presupuesto de operaciones.....	48
Tabla 27.	Presupuesto de programas en recursos humanos.....	50
Tabla 28.	<i>Stakeholders</i>	51
Tabla 29.	Presupuesto de RSC	51
Tabla 30.	Proyecciones de ventas e ingresos por ventas	53
Tabla 31.	Estado de P&L sin acciones estratégicas.....	53
Tabla 32.	Estado de P&L con acciones estratégicas.....	54
Tabla 33.	Presupuesto de flujo de caja EBITDA.....	55

Tabla 34. Evaluación de rentabilidad56

Tabla 35. Análisis de sensibilidad56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de Market Share 2001 – 2005 (Toyota <i>versus</i> las 3 grandes)	9
Gráfico 2.	Evolución Toyota GM (1976 – 2010)	9
Gráfico 3.	Garantías y reclamos pagados (2003 – 2011).....	15
Gráfico 4.	Garantías y reclamos provisionados (2003 – 2011)	15
Gráfico 5.	Market Share Toyota y 3 Big (2001 – 2005).....	16
Gráfico 6.	Actividades primarias.....	21
Gráfico 7.	Matriz de la estrategia principal	33
Gráfico 8.	Matriz IE.....	33
Gráfico 9.	Sistema Toyota Way.....	45
Gráfico 10.	Sistema de gestión de recursos humanos Toyota Motor Corporation	49
Gráfico 11.	Mapa estratégico BSC	57
Gráfico 12.	Tablero de mando de control y evaluación.....	58

Índice de anexos

Anexo 1.	Grupo Toyota - Conglomerado empresarial.....	62
Anexo 2.	Cronología de la crisis	63
Anexo 3.	Filosofía Toyota.....	64
Anexo 4.	Repercusiones de las fallas y trascendencia mediática en los medios	65
Anexo 5.	Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial	66
Anexo 6.	Análisis de la industria automotriz en Estados Unidos y la influencia global	67
Anexo 7.	La industria automotriz en Estados Unidos: Un renacimiento	69
Anexo 8.	Declaración de prensa del presidente de Toyota Motor Corporation TMC Akio Toyoda.....	70
Anexo 9.	Presupuesto de publicidad	74
Anexo 10.	Análisis de los EE.FF. de TMC años 2009-2010.....	75
Anexo 10.1	Ratios de Liquidez y Solvencia.....	75
Anexo 10.2	Ratios de Gestión y Rentabilidad.....	76
Anexo 10.3	Análisis vertical del balance General.....	77
Anexo 10.4	Análisis vertical del Estado de Ganancias & Pérdidas.....	78
Anexo 10.5	Estado de Balance General.....	79
Anexo 10.6	Estado de Ganancias & Pérdidas.....	80

Capítulo I. Introducción

El objeto del presente trabajo es aplicar los conocimientos y las herramientas de gestión actualizados en el transcurso del Programa de Actualización para Egresados de la Maestría en Administración IV al caso de “Toyota Motor Sales Company USA”, presentado por la Universidad del Pacífico y la Harvard Business School.

El ámbito en el que se desenvuelve la problemática de Toyota es el año 2010. El objetivo del trabajo es analizar los problemas suscitados y la situación por la que atraviesa la empresa; la identificación y planteamiento del problema, el análisis de la situación, el diagnóstico y la formulación de los objetivos y las estrategias que solucionarán la problemática planteada.

Su desarrollo se ha dividido en ocho capítulos que se han estructurado bajo la secuencia del proceso de administración estratégica, y que corresponden al índice de contenido presentado.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

1.1 Orígenes de Toyota Motor Corporation

Kiichiro Toyota, en 1935, desarrolló el primer prototipo de auto de pasajeros producido en Japón. En 1936, su compañía se convirtió en Toyota; en 1937 inició la producción de cien mil autos. En las tres últimas décadas, instaló plantas en todo el mundo, implantando el Toyota Production System (TPM), y mejorando la logística de distribución al mercado mundial y el control de costos. En 1957 nació Toyota Motor Sales USA, Inc. con el Toyota Crown, primer vehículo japonés exportado a Estados Unidos.

Actualmente, Toyota es una de las compañías fabricantes de automóviles más grande del mundo y es la más respaldada por su calidad. Pertenece al conglomerado Toyota Group (ver anexo 1). La sede de Toyota se encuentra en Toyota City, Aichi, Japón. La empresa dedica grandes esfuerzos a la investigación de nuevas tecnologías de vehículos híbridos que mantienen y cuidan el medio ambiente.

1.2 Inicios de la crisis Toyota

Los automóviles fabricados en el 2009 por la empresa Toyota presentaron problemas en el sistema del acelerador y freno, lo que se extendió gravemente a situaciones de muertes por accidentes y conllevó millones de retiros de vehículos, generando una crisis económica para la empresa y, al mismo tiempo, desconfianza y daño a su imagen y reputación. En el anexo 2 se presenta la cronología de la crisis de Toyota.

2. La empresa

2.1 Descripción de la empresa

Toyota Sales Company EEUU es subsidiaria de Toyota Motor Corporation, una de las tres grandes empresas automovilísticas fabricantes de automóviles estadounidenses que Toyota desafía. La marca Toyota es reconocida mundialmente por sus productos de calidad; se ha ubicado siempre en primer lugar en la mente del cliente, con vehículos de alta tecnología y

seguridad, cuidando el medio ambiente. Por esas razones Toyota es el mejor fabricante de automóviles en relación con la satisfacción del cliente. La empresa mantiene una excelente reputación por la calidad, durabilidad y confiabilidad de sus productos y su servicio postventa.

2.2 Modelo de negocio

El modelo del negocio de Toyota se basa en su sistema de producción: estímulos al fomento del trabajo en equipo, identificación jefe-subalterno, sistema *Just in Time* con *stock* cero almacenaje, reducción de costos de planta, traspaso de los ahorros al consumidor, fomentar el crecimiento de la demanda de vehículos económicos y precios razonables en todas sus categorías.

3. Perfil estratégico de la empresa

3.1 Principios de Toyota

Quality, durability y *reliability* representan los principios de la reputación de Toyota.

3.1.1 Los valores de Toyota

Genchi Genbutsu: “Ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos”.

Kaizen y Muda: Esforzarse por “mejorar continuamente”

Retos: Cumplir con la visión Toyota

Respeto: Respeto a los demás, esfuerzo por entenderles, aceptar responsabilidades y hacer todo lo posible para crear confianza mutua

Trabajo en equipo: Desarrollar y maximizar el rendimiento individual y en equipo

En el anexo 3 se presenta el desglose de la filosofía Toyota.

3.2 Misión vigente al 2010

“Toyota persigue crear una sociedad más próspera a través de la producción de automóviles”.

La misión se ha estructurado de manera que contribuya con:

- La estabilidad y al bienestar de los miembros de la compañía y de los socios del negocio
- El crecimiento económico del país

- El crecimiento global de Toyota añadiendo valor a sus clientes

3.3 Visión al 2010

“Toyota apunta a lograr a largo plazo estabilidad y crecimiento en armonía con el entorno, con la comunidad a la que sirve y los *stakeholders*”. Lema de la visión Toyota para el 2010: “Innovación para el futuro – Una pasión para crear una sociedad mejor”.

“Tenemos líderes en cada uno de nuestros puestos para la plena satisfacción de nuestros clientes. Somos una empresa enfocada al servicio, por lo que innovamos constantemente para exceder los estándares establecidos. Nuestra visión es a largo plazo, ya que la relación con nuestros clientes no termina con la venta de un automóvil, justamente en ese momento es cuando comienza” (Toyota 2009).

3.4 Objetivos al 2010

Es importante el quiebre ocurrido en la estrategia Toyota desde que Tatsuro Toyoda dejó la compañía. Hasta 1994, con Toyoda se mantenía el objetivo de crecimiento “*jojo*” lento y constante desarrollo, y el precepto “*Kaizen*” (propiciar la innovación junto con la mejora continua). Hiroshi Okuda, en 1995, promovió un nuevo precepto, el “*Kakushin*”, cambio revolucionario e innovación radical, con la estrategia “Visión 2005”, que implicaba establecer plantas en nuevos mercados, una agresiva asignación de recursos global y metas de rentabilidad.

En el año 2005, Katsuaki Watanabe continuó y afianzó el “*Kakushin*”, definió la “Visión 2010” y estableció como objetivos incrementar la meta de *market share* global de 10% a 15%, reducir costos, reducir los componentes a la mitad y el tiempo desde el proceso de diseño hasta el proceso de producción en 12 meses (la competencia tardaba entre 24 y 26 meses).

4. Análisis del problema

4.1 Naturaleza del problema

Los automóviles fabricados en el 2009 comenzaron a presentar problemas en el acelerador y y el freno, lo que ocasionó accidentes fatales. El acelerador se atasca, la alfombrilla de los pies resbala y el freno no funciona. El freno recalca en los Toyota con uso más intenso. Una de las

piezas superiores del eje sobre el que pivota el pedal sufre una excesiva fricción, lo que provoca el engatillamiento del pedal.

Toyota ha adoptado medidas para corregir las fallas y un plan de revisión y corrección de los vehículos, e iniciado campañas de comunicación pero insuficientes y tardías. Esa situación afecta la credibilidad y confianza del público, las autoridades del Gobierno y el Congreso estadounidenses. Se convirtió en un suceso mediático (ver anexo 4) en los medios de Estados Unidos y en todas partes del mundo. En cada país, los representantes y directores de Toyota están arriesgándose por recuperar la imagen del que siempre fue el líder de la calidad de la industria automotriz.

4.2 Situación actual

Toyota ha recortado costos (insumos 40% y mano de obra 75%) con sus proveedores, y ha reducido el suministro de partes y número de componentes. El tiempo de lanzamiento a producción se ha reducido a la mitad; el incremento de *market share* se ha reducido. Se ha descuidado la calidad de producción y han ocurrido lanzamientos con errores, fallas en diseño de partes, etcétera, lo cual ha repercutido en pérdidas e imagen. En Estados Unidos, los retiros de autos se han incrementado: en setiembre del año pasado 3,8 millones, en enero 2,3 millones y en abril 8,5 millones (6 millones en Estados Unidos) equivalente a las ventas de un año.

La situación es complicada; sin embargo, la empresa ha demorado declarar al respecto. Los mensajes son confusos, contradictorios, vagos y engañosos, lo cual provoca frustración y fastidio en autoridades del gobierno, desconfianza en el público e inquietud en el Congreso. La imagen y reputación de Toyota están deterioradas y ha sufrido pérdidas enormes. Será una crisis difícil de superar y puede devenir en repercusiones funestas.

4.3 Definición del problema

Esta situación ha producido una crisis en Toyota, grandes pérdidas por retiros y costos derivados, daño en imagen y reputación.

En resumen el tomar esa decisión estratégica sin realizar un análisis profundo de las posibles consecuencias ocasiono que la Empresa se aleje de la esencia de su “crecimiento sostenible”, sacrificando calidad.

4.4 Planteamiento de solución al problema

Desarrollar e implementar un plan estratégico adecuado para Toyota Estados Unidos, que permita revertir la situación actual y continuar con el crecimiento y la solvencia que poseía.

5. Conclusiones

Toyota ha sufrido una transformación en sus preceptos de calidad y mejora continua; ha pasado del crecimiento lento y el desarrollo constante al rápido crecimiento, con lanzamientos de vehículos sin las pruebas necesarias. Ha devenido en crisis con pérdidas económicas, *recall* y reparaciones de millones de vehículos, pérdida de reputación como modelo de calidad y seguridad en sus vehículos. No ha encarado bien los problemas, conmocionando al Gobierno de Estados Unidos, a la gente y clientes, lo cual tiene repercusiones que pueden ser devastadoras.

Es necesario implantar una estrategia y planes de acción que reviertan la situación y le permitan a Toyota recuperar el crecimiento y afianzar sus principios fundamentales de calidad y seguridad.

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de las fuerzas externas económicas, políticas, gubernamentales y legales, sociales, culturales, ambientales y tecnológicas. Se identificarán las oportunidades y riesgos (amenazas) en el sector. Por medio de la matriz EFE se calificará el nivel de vulnerabilidad. Con las 5 fuerzas del mercado (Porter 1980), se calificará la intensidad de la competencia, y el grado de atraktividad de la industria (Hax y Majluf). Y se esbozará un panorama general de la industria.

1. Análisis del entorno general

En el anexo 5 se presentan las perspectivas de la economía mundial y de Estados Unidos, según el Informe del FMI. En la tabla 1 se desarrolla el análisis de las macrovariables del entorno influyentes en el comportamiento de la empresa.

Tabla 1. Macrovariables

Macro variables Política - Económica - Ambiental - Social - Tecnológica - Legal - Cultural			
Tendencia	Cambios en la relación Clientes / Proveedores	Efecto probable	Conclusión
Respaldo político debido al impacto de su fuerza laboral y plantas ubicadas en EEUU Ocupa 3000 trabajadores	Atenua las sanciones del Gobierno a la empresa ante los problemas producidos	Flexibilidad	OPORTUNIDAD
Lenta recuperación pero sostenible de la economía mundial post crisis. T. Crec. 2,8%, - 0,6%, 4,8%, 4,2% en 2008-09 (real) y 2010-11 (perspectivas)	Repunte existencias últimos meses	Recuperación de demanda mundial	OPORTUNIDAD
La economía americana está creciendo lentamente, se ven signos de recuperación.	El consumo está creciendo desde tercer trimestre aún a tasas bajas.	Recuperación de la demanda americana	OPORTUNIDAD
La economía de Japón registra niveles del producto aún muy por debajo de antes de la crisis y siguen dependiendo de demanda externa	Estímulo fiscal Japón, repunte comercio mundial; dinamismo de economía otras regiones de Asia, impulsan el crecimiento	Recuperación del Ingreso y demanda de Japón.	OPORTUNIDAD
La estabilidad financiera mundial sufrió importante retroceso durante el primer semestre de 2010	EEUU y Japón experimentaron notable desaceleración en el segundo trimestre de 2010	Los mercados financieros aún siguen frágiles	AMENAZA
Congreso americano desconcertado con la manera de cómo Toyota ha manejado el problema	Protección al Consumidor	Posibles sanciones	AMENAZA
Opinión pública alerta con los accidentes ocurridos	Desconfianza del público en la marca	Caída de ventas	AMENAZA
Tecnología reduce consumo de combustible	Oportunidad ante la crisis y futuro	Incremento Ventas	OPORTUNIDAD
Demandas de los afectados por daños y accidentes	Resistencia de compras por el público Pérdidas de fidelidad	Demandas masivas	AMENAZA
Adaptación de la empresa a la cultura americana	Relación con trabajadores americanos	Mejora de eficiencia	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se han identificado seis oportunidades y cuatro amenazas a las que está expuesta la empresa Toyota.

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

Se evalúan los factores externos analizados, dándole un peso específico a cada una de las variables para lograr una calificación ponderada del entorno en relación con el grado de vulnerabilidad de la corporación y las perspectivas que este le ofrece.

Tabla 2. Matriz EFE

Matriz EFE para Toyota Sales USA			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Signos de recuperación de economía americana	0,13	4	0,52
2. estímulo del Gobierno USA a reactivas economía	0,13	4	0,52
3. Tendencia al consumo vehículos económicos e híbridos	0,10	4	0,40
4. Afianzamiento Políticas Pro cuidado Medio Ambiente	0,10	2	0,20
5. Reconocimiento del público de la calidad Toyota	0,10	3	0,30
6. Empresa más adaptada a cultura americana	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. Mercados financieros mundiales aun frágiles	0,07	2	0,14
2. Posibles sanciones del Congreso americano a Toyota	0,09	2	0,18
3. Opinión pública alerta a los sucesos de Toyota	0,10	3	0,30
4. Demandas judiciales por accidentes y afectaciones	0,10	3	0,30
Total	1,00		3,10
Nota: Calificaciones: 4: Superior; 3: Mayor al promedio; 2: Promedio; 1: Deficiente.			

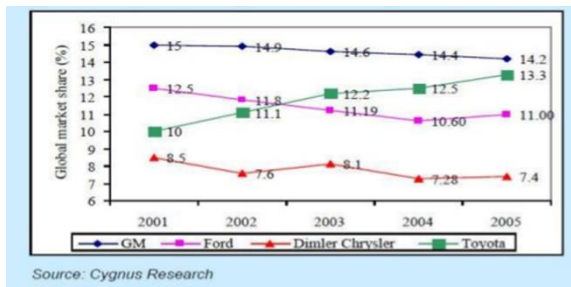
Fuente: Elaboración propia, 2015.

El resultado es 3,10 un nivel cercano a “mayor al promedio” indica que las actuales estrategias de Toyota aprovechan las oportunidades y minimizan las amenazas. No obstante, atraviesa una crisis que afecta seriamente su situación económica, en imagen y riesgo en el mercado.

3. Análisis de la industria o sector

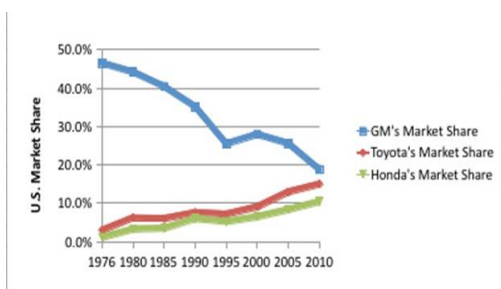
Para el año 2005 respecto al año 2001 (ver gráfico 1) Toyota logró incrementar su participación en el mercado de la industria automotriz estadounidense, pasando de 10% a 13,3%, casi alcanzando a General Motors, el líder estadounidense.

Gráfico 1. Evolución de Market Share 2001 – 2005 (Toyota versus las 3 grandes)



Fuente: Cygnus Research.

Gráfico 2. Evolución Toyota GM (1976 – 2010)



Fuente: Automarkets.

Dicha tendencia se ha mantenido hasta el 2010. La cuota de mercado de los tres grandes estadounidenses declinó de 70% en 1998 a 53% en 2008. La tendencia de participación de mercado de GM vino en caída continua entre 1976 y el 2010.

En la tabla 3 se presenta el cambio en la composición de ventas de la industria automotriz estadounidense. De 1988 al 2008 Toyota pasó del 6% al 16,8%; en cambio los 3 grandes pasaron del 74,1% al 48,1%. GM pasó de 35,6% a 22,4% seguido de Ford y Chrysler en la misma tendencia. Asia tiene una fuerte participación con 44,7% del mercado, muy cercano al de los 3 grandes.

Toyota se esfuerza por impulsar ventas en el mercado estadounidense, con la expectativa de sostener su participación en el mercado y quedar en segundo lugar respecto de GM y Ford Motor Co.

Tabla 3. Mercado automotriz (1988 – 2008)

Market Share Industria Autmtriz EE.UU.
Ventas en Unidades
(Millones de Unidades)

Compañía	1988				2008			
	Autos	Camionetas	Total	%	Autos	Camionetas	Total	%
GM	3.823	1690	5513	35,6	1257	1699	2956	22,4
Ford	2.274	1462	3736	24,2	716	225	1941	14,7
Chrysler	1192	1.017	2209	14,3	406	1042	1448	11
3 de Detroit	7289	4.169	11458	74,1	2379	3966	6345	48,1
Toyota	656	279	935	6,0	1357	551	2218	16,8
Honda	768	-	768	5,0	878	1429	2307	17,7
Nissan	473	169	641	4,1	594	358	952	7,2
Hyundai/Kia	264	-	264	1,7	446	229	675	5,1
Mazda	219	99	318	2,1	177	87	264	2
Mitsubishi	64	50	114	0,7	75	22	97	0,7
Subaru	156		156	0,1	116	72	188	1,4
Suzuki	1	57	58	0,4	50	35	85	0,7
Asiáticos	2601	654	3254	21,0	3693	2215	5908	44,7
VW	148	5	153	1,0	279	32	311	2,4
Daimler					183	67	250	1,9
BMW					249	54	303	2,3
Alemanes	148	5	153	1,0	711	153	864	6,6
Otros c	505	94	599	3,9	30	48	78	0,6
Total	10543	4922	15465	100	6813	6382	13195	100

Fuente: CEPAL “Estudio de la Industria Automotriz en Norte América Crisis global 2008”.

Al final del cierre del 2010, el mercado quedó como se muestra en la tabla 4, comparando dicho año con los años 2008 y 2009.

Tabla 4. Mercado automotriz (2008 – 2010)

Market Share 2008-2010			
Carmarker	2008	2009	2010
GM	22,1%	19,7%	18,8%
FORD	14,2%	15,3%	16,4%
TOYOTA	16,7%	17,0%	15,2%
CHRYSLER	10,8%	8,8%	9,2%
HONDA	10,8%	11,1%	10,6%

Fuente: Automarkets. Elaboración propia, 2015.

4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas del mercado modelo desarrollado por Michael Porter en su libro Competitive Strategy (1980) sirven para analizar el grado de atractividad en cualquier industria.

Fuerza 1: Rivalidad entre empresas competidoras (2,6 poco atractiva)

Es la intensidad de rivalidad de Toyota y sus competidores que participan en el mercado, y que compiten por las preferencias del consumidor en vehículos grandes, económicos, de lujo, e híbridos, como una ventaja frente a la competencia.

Tabla 5. Rivalidad entre competidores

1. Rivalidad entre competidores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
1. Número de competidores iguales	Grande	1					Pequeño
2. Crecimiento relativo de la industria	Lento		2				Rápido
3. Costos fijos	Altos		2				Bajos
4. Sobrecapacidad	Alta			3			Baja
5. Diferenciación del producto	Baja					5	Alta
6. Diversidad de competidores	Alta					5	Baja
7. Compromisos estratégicos	Altos	1					Bajos
8. Precios	Bajos		2				Altos
9. Rentabilidad de los competidores	Baja		2				Alta
PROMEDIO			2.6				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Fuerza 2: Entrada potencial de nuevos competidores (4,1 grado atractivo)

El Gobierno ha dispuesto regulaciones con políticas proteccionistas, la industria extranjera debe instalar plantas en Estados Unidos, reduciendo la entrada de importación. La industria automotriz requiere de economías de escala, grandes requerimientos de capital y alta tecnología. Esto reduce el ingreso de nueva competencia. Sin embargo, existe un riesgo al ingreso de vehículos económicos e híbridos producidos en países de mano de obra barata, bajos costos y economías de escala. Se ubica en un grado de atractiva.

Tabla 6. Entrada potencial de nuevos competidores

2. Entrada potencial de nuevos competidores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Requerimientos de capital	Bajos					5	Altos
Economías de escala	Bajas					5	Altas
Regulaciones para ingresar a la industria	Baja				4		Alta
Diferenciación del producto	Baja					5	Alta
identificación de marcas	Baja					5	Alta
Costos de cambio	Bajos					5	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio			3			Restringido
Acceso a tecnología de punta	Amplio			3			Restringido
Producción gubernamental	No	1					Alto
Efecto de la experiencia	Bajos					5	Alto
PROMEDIO					4.1		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Fuerza 3: Amenaza de productos sustitutos (4,8 grado atractivo)

Esta fuerza es atribuible a una industria con productos iguales o similares y, por tanto, los consumidores tienen poca lealtad a las marcas o perciben poca diferencia entre ellas. Esto no es aplicable a la industria automotriz americana. Se encuentra en un grado de atractiva.

Tabla 7. Desarrollo potencial de productos sustitutos

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta					5	Baja
Costos de cambio	Bajos					5	Altos
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Alta				4		Baja
Valor/precio del sustituto	Alto					5	Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alta					5	Baja
PROMEDIO		4.8					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Fuerza 4: Poder de negociación de proveedores/vendedores (2,5 poco atractiva)

Se refiere a la amenaza por el poder de los proveedores por concentración o por sus productos, insumos o servicios en el costo de la industria. En este caso, más que una amenaza es una fuerza de alianza. Sin embargo, la fuerza de negociación eventualmente podría ser alta. Se concluye que esta fuerza se ubicaría en el nivel poco atractiva.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

4. Poder de negociación de los proveedores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de proveedores importantes	Bajo	1					Alto
Sustitutos de los productos del proveedor	Baja	1					Alta
Costos de cambio	Altos	1					Bajos
Amenaza de proveedores integrarse hacia adelante	Alta					5	Baja
Amenaza de proveedores de integrarse hacia atrás	Baja	1					Alta
Contribución de proveedores en calidad servicio	Alta	1					Baja
Contribución de los proveedores a los costos	Baja					5	Alta
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Baja					5	Alta
PROMEDIO		2.5					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Fuerza 5: Poder de negociación de los consumidores (2,8 grado neutral)

El mercado está duro, la economía aún es frágil y las ventas son difíciles. Las empresas desarrollan promociones de venta para incentivarlas y mantener participación. Los clientes comparan y evalúan su decisión; sin embargo, existen clientes fieles a la marca y las acciones de las empresas contribuyen. La fuerza del consumidor es neutral.

Tabla 9. Poder de negociación de los consumidores

5. Poder de negociación de los consumidores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de clientes importantes	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucha	1					Poca
Costos de cambio	Bajo	1					Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta	1					Baja
Amenaza de industria integrarse hacia adelante	Baja	1					Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeña					5	Grande
Contribución a los costos totales de los clientes	Alta porción			3			Pequeña porción
Rentabilidad de los clientes	Baja			3			Alta
Sensibilidad al precio	Alta			3			Baja
Lealtad a la marca	Baja					5	Alta
PROMEDIO		2.8					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Grado de atraktividad de la industria

La matriz del grado de atraktividad de la industria que es el resultado del promedio ponderado de las fuerzas analizadas, con lo cual se deduce que la industria se encuentra en un nivel de atraktividad.

Tabla 10. Grado de atractividad de la industria

Grado de atractividad de la Industria		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neu tral	Atrac tiva	Muy Atractiva	
1. Rivalidad entre competidores			2,6				
2. Entrada potencial de nuevoscompetidores					4,1		
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos					4,8		
4. Poder de negociación de los proveedores			2,5				
5. Poder de negociación de los consumidores			2,8				
EVALUACION GLOBAL		3,4					
CONCLUSIÓN: De los resultados obtenidos en la evaluación la industria se encuentra en grado de atracción "Neutral".							

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Matriz de perfil competitivo

6.1 Situación financiera

Según el Annual Report del 2011 (ejercicio fiscal del 2010 al 31/3/15) los ingresos de ventas cayeron en -7,5% entre 2010 y 2009 y se recuperó en apenas 0,2% en el último año.

Tabla 11. Análisis financiero de Toyota

Toyota Motor Corporation
Finance Analysis
Consolidate Performance (US GAAP)

	Yen			US\$	%
	In millions			In millions	Change
	2009	2010	2011	2011	2011 VS 2010
For the Year:					
Net Revenues	20.529.570	18.950.973	18.993.688	228.247	0,20%
Operating Income (Loss)	-461.011	147.516	468.279	5.632	217,4%
Net Income (Loss) attributable to Toyota Motor Corp.	-436.937	209.456	408.183	4.909	94,9%
ROE	-4,3%	2,1%	3,9%	-	-
At Year End					
Total Assets	29.062.037	30.349.287	29.818.166	358.607	-1,70%
Shareholders' Equity	10.061.207	10.359.723	10.332.371	124.262	-0,30%
Consolidated Vehicle Production	Thousands of units			% Change	
	2009	2010	2011	2011 vs 2010	
Vehicle Production					
Japan	4.255	3.956	3.721		-6,00%
Overseas Total	2.976	2.853	3.448		20,90%
North America	919	1.042	1.338		28,50%
Consolidate Total	7.051	6.809	7.169		5,30%
Vehicle Sales					
Japan	1.945	2.163	1.913		-11,5%
Overseas Total	5.622	5.074	5.395		6,3%
North America	2.212	2.098	2.031		-3,2%
Consolidate Total	7.567	7.237	7.308		1,0%

1/ Figures of 2010 at the ended of March 2011

Fuente: Annual Report 2010

Por su parte, los ingresos de ventas en Norte América han manifestado similar tendencia: han caído en 4,3% respecto del año anterior.

Tabla 12. Ingresos de ventas

	2009	2010	2011	2011	2011 VS 2010
Net Revenues					
Japan	12.186.737	11.220.303	10.986.246		-2,1%
North America	6.222.914	5.670.526	5.429.136		-4,3%
Consolidate Total	20.529.570	18.950.973	18.993.688		0,2%

Fuente: Annual Report, 2010.

Para tener una idea acerca del impacto en las finanzas del efectos de las cargas que TMC ha tenido al cubrir las garantías en reclamos así como los *recalls*, en los gráficos siguientes se aprecia cómo los niveles de provisiones se han incrementado dramáticamente.

Gráfico 3. Garantías y reclamos pagados (2003 – 2011)

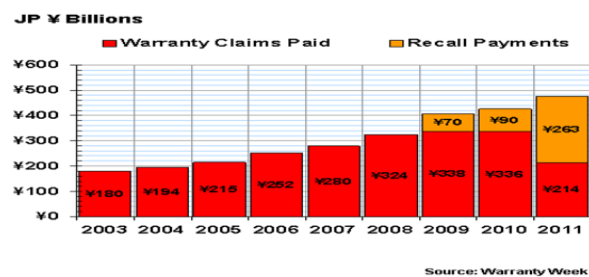
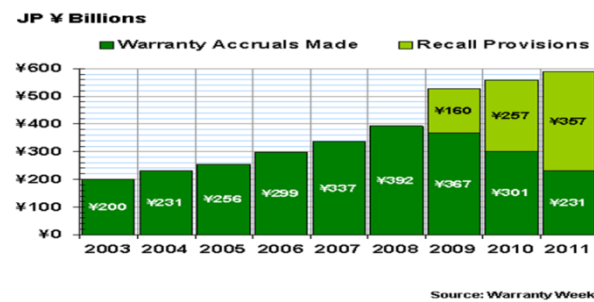


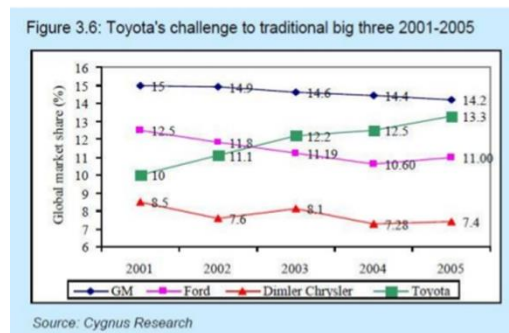
Gráfico 4. Garantías y reclamos provisionados (2003 – 2011)



6.2 Participación de mercado

Como hemos visto en el puto 5 del análisis de la industria, la participación de mercado de la industria ha mostrado el siguiente comportamiento:

Gráfico 5. Market Share Toyota y 3 Big (2001 – 2005)



Fuente: Cygnus Research.

Tabla 13. Market share (2008 – 2010)

Market Share 2008-2010			
Carmarker	2008	2009	2010
GM	22,1%	19,7%	18,8%
FORD	14,2%	15,3%	16,4%
TOYOTA	16,7%	17,0%	15,2%
CHRYSLER	10,8%	8,8%	9,2%
HONDA	10,8%	11,1%	10,6%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El MS de Toyota creció desde el 2001 hasta el 2009; sin embargo, ha caído al 2010 ubicándose en 15,2% de MS. Del segundo lugar ha pasado al tercero en el *ranking*. GM recuperó el liderazgo en la industria americana y Ford ocupó el segundo lugar.

Por otro lado, la evolución de las ventas de la industria ha caído en -15% entre 1988 y 2008, lo cual evidencia el deterioro de la industria en general, debido a la caída del consumo, derivado del ingreso de la gente, producto de la crisis del 2008.

6.3 Competitividad en costos

Toyota posee mayor ventaja relativa, debido a su competitividad en costos (menores costos) y producto (vehículos económicos), a diferencia de las empresas estadounidenses en las que los sindicatos y costos de producción presionan en precios y márgenes.

6.4 Competitividad en precios

A pesar de los grandes esfuerzos por mejorar precios, la recesión no lo permite. Para contrarrestar la recesión y la caída de la demanda, la industria promueve promociones y rebajas

de precios a los consumidores incentivando a los consumidores. Toyota cuenta con el apoyo financiero de Toyota Financial Services, que le permite brindar fuertes facilidades para captar a sus clientes con sistemas de arrendamientos financieros.

6.5 Calidad del producto

Toyota era considerado el líder en calidad gracias a la reputación ganada. En los últimos años, ha sufrido grandes *recalls*, debido a fallas en los vehículos y accidentes fatales que han afectado su imagen. Al final, la empresa reaccionó atendiendo los reclamos y reparando todos los vehículos afectados; sin embargo, esta situación ha dañado su imagen. Esto afectaría la calificación en su posición frente a la competencia.

6.6 Lealtad del cliente

Este factor estaría asociado a la preferencia del consumidor al adquirir vehículos. Toyota tiene la ventaja de producir vehículos económicos y adelantarse en sus lanzamientos. Los consumidores americanos, debido a la crisis, prefieren un auto económico y Toyota lo ofrece, a diferencia de la competencia hasta el momento, aunque ya lo están planeando. El resultado de la matriz competitiva se inclina por Toyota, seguido de GM y Ford.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Toyota Sales USA		General Motors		Ford Motor Co.	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Posición financiera	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Competitividad en costos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad del producto	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Lealtad del cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Total	1,00		3,45		3,5		3,3
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= Mayor debilidad; 2= Menor Debilidad; 3= Menor fuerza; 4 = Mayor fuerza.							
Del análisis cuantitativo se desprende que casi los tres logran resultados muy pegados entre sí. Sin embargo, GG tiene el mayor puntaje (3,5), le sigue Toyota (3,45) y FM (3,3). Atribuyéndose principalmente a mejor peso en competitividad de participación de mercado; ya que en todos los demás los tres compiten con igual ventaja.							

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7. Conclusiones

La industria automotriz americana ha atravesado por una fuerte crisis. La demanda cayó dramáticamente. El *market share* de las 3 grandes cayó entre 1988 y 2008 de 74% a 44%, y toda la industria cayó en 15%. Toyota subió de 6% al 16,8%, cayó al 2010 a 15,2%.

La recuperación de la economía es lenta; los precios del petróleo y materias primas aún siguen subiendo. El Gobierno adoptó programas de rescate para la industria nacional. Las empresas realizan cambios en sus estrategias en fusiones y alianzas, y en sus operaciones, productos y mercado para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos del entorno, absorber sus enormes pérdidas y producir vehículos económicos e híbridos. La atractividad de la industria se encuentra en una categoría neutral. Los perfiles competitivos de GM, Toyota y Ford son casi similares, con una calificación de 3,5; 3,45 y 3,3 respectivamente.

Capítulo IV. Análisis interno

El análisis interno busca identificar y analizar el conjunto de factores internos que determinan la posición competitiva, es decir, “las fuerzas que los competidores no pueden igualar ni imitar fácilmente”.

1. Análisis de los factores internos clave de Toyota

1.1 Factores competitivos de Toyota (fortalezas)

1.1.1 Desde el punto de vista funcional

- a. Capacidad gerencial diferenciada: Toyota marca la diferencia con la competencia, la enfrenta con estrategias, explotadas por sus recursos gerenciales, técnicos y operativos. “*Suntzu*”.
- b. Liderazgo en la organización: Filosofía implantada en la organización y la manera de hacer negocios. El presidente de Toyota señala que se toman decisiones por consenso, concienzudamente, evaluando las alternativas e implementación rápida. No se toman decisiones a la ligera, todo tiene un porqué y todo el mundo puede opinar con libertad.
- c. Margen de ganancia superior: Con respecto a la competencia, se basa en su estrategia de reducción de costos.
- d. Menores costos de producción: Es líder en costos en mano de obra directa y mano de obra de proveedores de componentes (personal joven y no sindicalizado en sus plantas y proveedores).
- e. *Just in time* con el concesionario: Optimiza el proceso de abastecimiento mínimo inventario.

1.1.2 Desde el punto de vista del mercado

- a. Estrategias efectivas de mercado y crecimiento, que le han permitido penetrar al mercado americano y lograr un crecimiento sostenido desde su ingreso y casi alcanzar al líder GM.
- b. Desarrollo de productos diferenciado, tienen predominancia en relación a la competencia, en vehículos económicos en combustible e híbridos, en función de las necesidades del consumidor americano.
- c. Marketing comunicacional eficaz, que le ha permitido sobresalir con campañas publicitarias atrayendo nuevos consumidores y fidelizando al cliente tradicional.

- d. Óptimo sistema de promoción de ventas (asociado a financiamiento diferenciado), apoyando “Toyota Financial Group” como soporte para financiar la venta de los concesionarios.

1.2 Factores no competitivos (debilidades)

Los riesgos que afectan a Toyota en la industria y el mercado, y la ubican en una posición vulnerable ante las acciones competitivas de la competencia.

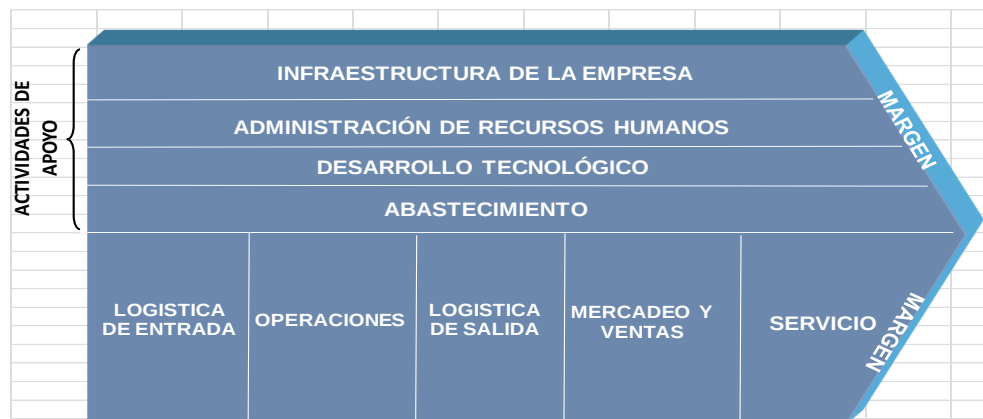
- a. Altos costos por retiros y reparaciones. Han revertido las ganancias generadas en su estrategia de reducción de costos. Tiene las bases para recuperar y corregir los errores
- b. Últimos en adoptar innovación tecnológica. Desarrolla lentamente y lanza rápidamente.
- c. Descuido en la calidad. Los accidentes y fallas mecánicas cuantiosas y sucesivas son el resultado del descuido de los principios de Toyota y han deteriorado su imagen de calidad.
- d. Sistema de producción débil. La estrategia de calidad no estuvo a la par con su estrategia de crecimiento acelerado, perdiendo el foco en el TPS y TQV de Toyota.
- e. Falta estrategia al cambio. Los cambios del mercado y la globalización demandan cambiar las estrategias de mediano y corto plazo, ante una competencia renovada y fortalecida y frente a un potencial competidor (China) penetrando agresivamente distintos mercados, aprovechando sus ventajas comparativas en mano de obra barata y costos menores.
- f. Falta *benchmarking* con la competencia. Se requiere comparar sus vulnerabilidades con la competencia para adoptar medidas prontas y agresivas y no seguir perdiendo mercado.

2. Evaluación de la cadena de valor

En términos competitivos, el valor es la cantidad de ingreso “precio x cantidad” que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona y esta se traduce en las actividades de valor que genera y del margen que obtiene.

El análisis de la cadena de valor (ver gráfico 6) es la herramienta que disgrega a la empresa en sus actividades primarias y de apoyo que desarrolla, con el objetivo de analizarlas e identificar su ventaja competitiva en términos de lo que aminora el costo, con valor y mejor valor.

Gráfico 6. Actividades primarias



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En Toyota, la Cadena de Valor presenta el siguiente análisis.

2.1 Actividades de apoyo

- a. Infraestructura de la empresa: Son las actividades que apoyan a la cadena entera, incluyen la dirección o administración general, planificación, finanzas, contabilidad, legal, administración de calidad, asuntos corporativos.
 - Dirección general centralizada y global: En Toyota, las organizaciones de los países se sostienen sobre la filosofía de dirección de la matriz.
 - Gestión de marketing: Establece las políticas comerciales y apoya a los concesionarios.
 - Gestión de la calidad: Actividad que se extiende a toda la organización como principio apoyado en el TPS y TQV de Toyota.
 - Soporte financiero: Financiamiento de ventas a través de Toyota Financial Group.
- b. Administración de recursos humanos
 - Capacitación de personal: Capacitar capacitadores y al personal en los diferentes procesos.
 - Desarrollo del trabajo y el personal: En la estructura de la tarea con una clara definición de la línea jefe – subalterno y del trabajo en equipo. El desarrollo de personal y del equipo están asociados al desarrollo de la persona y la satisfacción laboral.
- c. Desarrollo tecnológico
 - Tecnología robótica automotriz, orientada a una producción en serie.
 - Innovación continua, actividad extendida a todas las áreas y en todos los niveles.
 - I&D, orientado al desarrollo de productos atender necesidades mercado
- d. Abastecimiento
 - Adquisición de suministros, aplicando el principio de *just in time* en toda la cadena.

2.2 Actividades primarias

a. Logística de entrada

- Eficiencia de la cadena de suministro, optimización de los procesos de la cadena con el modelo *just in time* (reducir *stocks* y tiempos de entrega, con la cantidad justa).

b. Operaciones

- Sistema de producción TPS de Toyota y *Total Quality Value*, principios del control de calidad arraigados. Automatización con un toque humano “*Jidoka*” detectar fallas a tiempo.
- Buenas prácticas gestión de producción, principio “*Itsutu*”, significa que cuando hay un problema hay que resolverlo desde la raíz, ir a la causa que lo generó. *Lean manufacturing* “producción ligera” optimiza los procesos, emerger los problemas para solucionarlos; la estandarización de los procesos, como base de la calidad y el *kaizen*, la mejora continua.
- Subcontratación o tercerización de proveedores, una vez que alcanzan un nivel de excelencia se convierten en la familia Toyota. Se les desarrolla constituyéndose en una ventaja competitiva que evita inversión de capital, costos fijos de M.O, sindicalización, capacidad ociosa, disminución de inventarios, costos de almacenamiento e inversión en capital de trabajo.

c. Logística de salida

- *Supply chain* de entrega eficiente, entrega al concesionario modelos en cantidad y a tiempo.
- Gestión de inventario, mantiene *stocks* suficientes y reposición continua.

d. Mercadeo y ventas

- Atención al cliente, el orden de prioridad en relación a los beneficios de la venta de un automóvil primero es el cliente, sigue el concesionario y al final el fabricante.
- Estrategias de mercadeo, atracción y fidelización del cliente, campañas sutiles y sensibles.
- Promoción de ventas, diversos incentivos al mercado promover la venta del concesionario.
- Financiamiento de ventas, apoyo e incentivo a la venta del concesionario.

e. Servicios

- Atención de excelencia al cliente, en Toyota se esfuerzan por la atención postventa.
- Suministro de repuestos de calidad, atender al cliente con repuestos genuinos y calidad.

A continuación, se presenta el resumen de las actividades en la cadena de valor de Toyota.

Tabla 15. Matriz de la cadena de valor

A P O Y O	INFRAESTRUCTURA: Dirección general centralizada y global - Gestión de marketing - Gestión de la calidad Soporte financiero				
	RR. HH: Capacitación de personal - Desarrollo del trabajo y el personal				
	TÉCNOLOGÍA: tecnología robótica automotriz - Innovación continua - I&D				
	ABASTECIMIENTO: Adquisición suministros in JIT.				
CLIENTE					
P R I M A R I A S	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE ENTRADA	MERCADEO & VENTAS	SERVICIOS
	. Eficiencia en la cadena de suministro	. Sistema de Producción Toyota . Buenas prácticas . Subcontratación	. Supply chain eficiente . Gestión de inventario	. Atención al cliente . Estrategias de mercadeo . Promoción de ventas . Financiamiento de ventas	. Excelencia en la atención . Suministro de repuestos JIT

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades claves identificadas. En la tabla 16 se presenta la evaluación cuantitativa de las fortalezas y debilidades asignadas en Toyota que dan como resultado un valor total ponderado de 2,65, puntuación ligeramente por encima del promedio. Ello indica que la empresa se encuentra en una posición buena pero débil, por lo que a priori se establece objetivos y estrategias dirigidas a recuperar el crecimiento, volverlo sostenible en el horizonte y, sobre todo, a cambios en la gestión de las “áreas funcionales” orientados a mejorar los indicadores por ahora expresados en las puntuaciones obtenidas.

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Capacidad gerencial eficaz	0,10	4	0,40
2. Liderazgo en la organización	0,10	4	0,40
3. Estrategias efectivas de mercado	0,10	4	0,40
4. Diferenciación en productos	0,08	3	0,24
5. Menores costos de producción	0,08	3	0,24
6. Soporte financiero	0,07	3	0,21
7. Just in time en toda la cadena	0,07	3	0,21
8. Desarrollo de productos eficaz	0,05	3	0,15
Debilidades			
1. Altos costos retiros y reparaciones	0,10	1	0,10
2. Descuido en la calidad	0,10	1	0,10
3. Sistema de producción débil	0,10	1	0,10
4. Desconfianza del consumidor en la calidad	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,65
Calificación: 1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

La matriz VRIO es el resultado de analizar las fortalezas de la matriz EFI y expresa las características “factores claves de éxito” de los recursos/capacidades de la empresa, expresados en su valor (superior, inimitable, sustituible, apropiable y durable o sostenible) y clasificación (raro, inimitable y organizados), con lo cual alcanza el grado de implicancia en cuanto a su competitividad (sostenible, temporal, par). Acá se obtienen las ventajas competitivas, las cuales sirven para determinar la estrategia genérica de la empresa.

En la tabla 17 se muestra la sostenibilidad de Toyota en los factores organizacionales; en cambio, en los funcionales hay riesgo relativo, frente a las acciones estratégicas que la competencia desarrolle considerando las debilidades ya explicadas en la matriz EFI.

Tabla 17. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
1. Capacidad gerencial eficaz	Management	SI	SI	SI	SI	VC sostenida
2. Liderazgo en la organización	Management	SI	SI	SI	SI	VC sostenida
3. Diferenciación en productos	Mktg & Vtas.	SI	SI	NO	SI	VC temporal
4. Estrategias efectivas de mercado	Mktg & Vtas.	SI	SI	NO	SI	VC temporal
5. Menores costos de producción	Operaciones	SI	SI	NO	SI	VC temporal
6. Soporte financiero	Finanzas	SI	SI	NO	SI	VC temporal
7. Just in time en toda la cadena	Supply Chain	SI	SI	NO	SI	VC temporal
8. Desarrollo de productos eficaz	Mktg & Vtas.	SI	SI	NO	SI	VC temporal
Valioso: que tiene valor para los consumidores.						
Raro: que no lo tienen todos los competidores.						
Costoso de imitar: que no lo pueden imitar con facilidad.						
Explotado por la organización: que es insustituible (sin equivalentes estratégicos)						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Determinación de la estrategia genérica

De acuerdo con Michael Porter, las estrategias competitivas permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, a las cuales las denomina estrategias genéricas.

El liderazgo en costos enfatiza la producción de bienes estandarizados a costo unitario muy bajo dirigido a consumidores sensibles al precio. Tipo 1: estrategia de bajo costo a precio más bajo. Tipo 2: estrategia del mejor valor-precio, aplicables a grandes mercados. La genérica tipo 3: diferenciación (bienes únicos en la industria dirigidos a consumidores sensibles al precio). El tipo 4: estrategia de bajo costo dirigida a un nicho de mercado a precio más bajo. Y el tipo 5:

enfoque en el mejor valor a pocos clientes a mejor precio. Las estrategias que aplican específicamente a Toyota, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 18. Estrategias genéricas

I. LIDERERAZGO EN COSTOS		II. DIFERENCIACIÓN	III. ENFOQUE	
estandarización de productos a costo inferior consumidor sensible a precio	(1) BAJO COSTO al precio más bajo	(2) MEJOR VALOR mejor relación valor - precio precio similar con > valor/calidad	(3) BAJO COSTO poca sensibilidad al precio (exclusividad percibida por el cliente)	(4) MEJOR VALOR penetración y desarrollo de mercado preferencias distintivas Clientes, mercados, segmentos geográficos definidos.
SITUACIÓN DE TOYOTA VERSUS SU COMPETENCIA				
No hay, porque Toyota y la competencia aplican economías de escala	En Toyota Costos de mano de Obra y Componentes (tercerizados)	En Toyota Producción vehículos híbridos y de bajo consumo	Costo de producción diferenciado TPS	En Toyota se daría en el caso de Autos económicos en combustible e híbridos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las empresas que aplican las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2) deben lograr su ventaja competitiva en la medida en que los competidores no puedan imitar fácilmente. En caso contrario, la VC no durará. La estrategia (tipo 3) de diferenciación (atributos que hacen diferente, superior e inimitable al producto) implica un precio más alto si el cliente percibe valor superior y, por tanto, lealtad férrea de los clientes. Las estrategias de enfoque 4 y 5 (penetración y desarrollo de mercado basados en preferencias distintivas) en determinados clientes, mercados, segmentos y áreas geográficas definidas. Sobre la base de este análisis, se determina que la estrategia genérica de Toyota debería ser la de tipo 2 (mejor relación valor-precio).

6. Conclusiones

El análisis interno ha permitido identificar y analizar los factores internos claves de Toyota respecto de su competencia. Se ha identificado y analizado con profundidad las fortalezas y debilidades de Toyota observadas en la matriz EFI. Es evidente la necesidad de recuperar el mercado y el crecimiento perdidos y volverlos sostenibles en el horizonte. Asimismo, se debe recuperar la competitividad mediante cambios en la gestión de las “áreas funcionales” al haber dejado atrás los principios del “*quality management*”, a cambio del crecimiento acelerado. Toyota debe redoblar esfuerzos para recuperar los principios del Toyota Way, “Toyota Production System” y “Toyota Quality Value” que destacaron mundialmente.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Resumen de situación y diagnóstico

Toyota ha sufrido una transformación de sus preceptos de calidad y mejora continua, del crecimiento lento y desarrollo constante, al rápido crecimiento, con lanzamiento de vehículos sin pruebas necesarias, lo cual ocasionó una crisis con enormes pérdidas económicas, *recall* y reparaciones de millones de vehículos, pérdida de imagen y reputación en la calidad y seguridad de los vehículos. La empresa no ha encarado bien los problemas; ha conmocionado al gobierno, la gente y los clientes.

La demanda en la industria automotriz americana, tras atravesar una fuerte crisis, cayó dramáticamente. El *market share* de las 3 grandes cayó entre 1988 y 2008 de 74% a 44% y toda la industria en 15%. En dicho período Toyota subió de 6% a 16,8%, y cayó a 15,2% al 2010.

La economía ha comenzado su recuperación, aunque los precios del petróleo y materias primas aún están subiendo. Debido a la crisis de la crisis, el gobierno adoptó programas de rescate a la industria nacional. Las empresas cambian en sus estrategias en fusiones y alianzas, y en sus operaciones, productos y mercado, para aprovechar las oportunidades y mitigar riesgos, así han absorbido sus enormes pérdidas y orientan su producción a vehículos económicos e híbridos. La atractividad de la industria se encuentra en una categoría neutral, y el perfil competitivo de GM, Toyota y Ford son casi similares, con una calificación de 3,5; 3,45 y 3,3, respectivamente.

Según la matriz EFI, en el análisis de sus fortalezas y debilidades se evidencia la necesidad de recuperar mercado y el crecimiento perdido y hacerlo sostenible en el horizonte. Asimismo, se debe recuperar la competitividad con cambios en la gestión en las funciones claves, al haber dejado atrás los principios de calidad, en ventaja del crecimiento acelerado. Toyota debe redoblar esfuerzos para recuperar los principios del Toyota Way, “TPS” y “Toyota Quality Value”.

Si bien los problemas afrontados han repercutido en enormes pérdidas por los *recalls* y reparaciones, financieramente Toyota sigue siendo sólida y es esa fortaleza la que asegura la capacidad de Toyota para afrontar la situación y abordar las estrategias necesarias para recuperarse y ganar participación. La economía ya pasó de la estabilización al crecimiento lento y las perspectivas del FMI indican que esta seguirá mejorando.

2. Diagnóstico

Toyota se enfrenta a un mercado más competitivo, tras la crisis de la década por terminar, con una competencia fortalecida por los cambios y las estrategias que adoptaron para sobrevivir y remontar; por otro lado, la agresiva intervención de China, que penetra los mercados globales y aprovecha sus ventajas comparativas. Todo ello implica un fuerte desafío para Toyota, por lo que debe corregir su crecimiento y sostenibilidad, y evitar ponerlos en riesgo.

3. Análisis y propuesta de misión y visión

Se ha identificado la misión de Toyota declarada en el año 2010, descrita en el capítulo II. Con el objetivo de desarrollar un plan estratégico, la misión es presentada para analizar en ella el contexto de la situación actual y las perspectivas de la corporación.

3.1 La misión de Toyota

3.1.1 Misión actual

“Toyota persigue crear una sociedad más próspera a través de la producción de automóviles contribuyendo a la estabilidad y al bienestar de los miembros de la compañía y de los socios de negocio. El crecimiento económico del país y el crecimiento global de Toyota añadiendo valor a sus clientes”.

En el anexo 3 se presenta el desglose de la filosofía y misión actual de TMC.

3.1.2 Análisis de la misión actual

Se analiza si la declaración de misión cumple con las características y componentes que expresan la naturaleza de la actividad del negocio en términos del producto que produce y comercializa, el mercado al cual está dirigido, el consumidor o cliente, la tecnología que aplica, el personal de la empresa, la rentabilidad y sostenibilidad, la responsabilidad social, los accionistas, la economía y el entorno en el que se desenvuelve.

La misión identifica el producto que fabrica y comercializa; señala el mercado de manera general, mas no al mercado específico al cual está dirigido, la sostenibilidad, los accionistas, de

la economía del país y global, y el valor que genera a los clientes. Se omiten aspectos como el nivel de tecnología, el mercado específico, en este caso Estados Unidos, la filosofía expresada en su calidad, y el cuidado del medio ambiente.

3.1.3 Propuesta de declaración de la nueva misión de Toyota USA

A continuación, se presenta la propuesta de la misión de Toyota, en la cual se incluyen los aspectos que se considera que deben incorporarse.

“Toyota persigue crear una sociedad más próspera, produciendo automóviles con tecnología moderna, cuidando el medio ambiente, contribuyendo con la economía del país, la satisfacción de los consumidores, añadiendo valor a sus clientes, a la estabilidad y al bienestar de los miembros de la compañía y los socios del negocio; sostener la filosofía y los principios de calidad y seguridad, trascendiendo en la organización a todo nivel asegurando que se cumplan”.

3.2 La visión de Toyota

3.2.1 La visión actual

Al cierre del ejercicio del año 2010, TMC ha formulado su visión de cara al futuro y tras las lecciones aprendidas de la recesión económica, la crisis financiera mundial y una serie de llamadas a revisión. En el anexo 8 se presenta la declaración de prensa del presidente de TMC.

“Toyota apunta a lograr, a largo plazo, estabilidad y crecimiento en armonía con el entorno, con la economía global, con las comunidades locales a las que sirve y los *stakeholders*”.

Lema de la visión Toyota para el 2010: “Innovación para el futuro y una pasión para crear una sociedad mejor”.

Toyota cuenta con líderes en cada uno de los puestos para la plena satisfacción de los clientes. La empresa se enfoca en el servicio, por lo que innova constantemente para exceder los estándares establecidos. La visión es a largo plazo, ya que la relación con los clientes no termina con la venta de un automóvil, justamente en ese momento es cuando comienza.

3.2.2 Análisis de los componentes

- Panorama hacia el futuro: lo menciona.
- Marco competitivo: sí lo señala al hacer énfasis en la calidad, la innovación constante.
- Objetivos fundamentales: de alguna manera, está implícito en su visión de futuro.
- Fuentes de ventajas competitivas: no las especifica.
- Supervivencia, crecimiento y rentabilidad: sí lo expresa.
- Filosofía: no la expresa tácitamente, pero sí menciona en los principios de la innovación, la satisfacción y el servicio a los clientes, mas no los principios de la calidad y seguridad.
- Medio ambiente: lo expresa al señalar la armonía con el ambiente.
- Concepto de sí misma: no lo expresa.
- Su imagen pública: lo hace a través de los aspectos en que se enfoca hacia afuera de la empresa.
- Los empleados: sí lo hace, refiriéndose a los líderes en cada puesto de trabajo.

3.2.3 Propuesta de declaración de la nueva visión de Toyota USA

A continuación, se presenta la propuesta de visión incorporando los elementos no considerados.

“Toyota liderará el camino hacia el futuro de la movilidad con una visión a largo plazo, estableciendo una relación con los clientes, que no termina con la venta de un automóvil, sino que comienza justamente en ese momento; a través del liderazgo y el desarrollo de nuestra gente, como fuerzas competitivas, para llevarle al cliente nuestro compromiso de calidad, seguridad e innovación constante y el respeto por el planeta; generando rentabilidad y crecimiento en armonía con el entorno, la comunidad y los *stakeholders*”.

4. Objetivo general

Las repercusiones pueden ser devastadoras para Toyota Sales Company USA. Por ello, se propone el siguiente objetivo general: Diseñar e implementar estrategias y planes de acción que reviertan la situación hacia su recuperación y crecimiento; afianzando y consolidando sus principios fundamentales de calidad y seguridad, y recuperar su competitividad, en concordancia con las declaraciones de su Misión y Visión establecidas.

5. Objetivos estratégicos

Recuperar el crecimiento en ventas que venía sostenido al 2008, corrigiendo la actual tendencia y generar un mayor crecimiento sostenible, en función al objetivo general.

5.1 Objetivo de crecimiento

Incrementar 20% anual en los próximos 3 años. Llegar en el 2011 a 2.109 millones de unidades; en el 2012, a 2.540 millones; y en el 2013, a 3.043 millones.

5.2 Objetivo de participación de mercado

Incrementar la cuota de mercado en 17% para el año 2011, en 18% para el año 2012 y en 20% para el año 2013, con lo cual se afianzará el objetivo del crecimiento en la intención de volver a acercarse al líder GM.

5.3 Objetivo de rentabilidad

La corporación TMC ha fijado como objetivo mejorar la rentabilidad operativa a 5% sobre los ingresos netos operativos y promueve que todas las operaciones a nivel global sigan ese objetivo: Obtener una utilidad de operación neta sobre ingresos por ventas de 3,1% para el año 2011, de 4,1% para el año 2012 y de 5% para el año 2013.

5.4 Objetivos de sostenibilidad

- Reducir el costo de operación sin depreciación (2010: US\$ 45.468 millones) en 0,66% anual para los años 2011, 2012 y 2013.
- Reducir las devoluciones de vehículos a 30% en el 2011, 15% en el 2012 y 5% en el 2013.
- Duplicar la capacitación del personal de plantas y proveedores de 10 horas a 20 horas-mes en el 2011. Mantenerlas en 10% en los años 2012 y 2013.
- Mejorar el clima laboral, incrementar el índice motivación de 60 a 80% al 2011, a 90% al 2012 y 98% al 2013.
- Recuperar la imagen de Toyota como una marca que infunde “calidad y seguridad”, incrementando el índice de calidad de 40 a 90 al final del año 2011.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

Las técnicas para la formulación de estrategias se integran en un modelo de toma de decisiones de tres etapas con herramientas que ayudan a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

La etapa 1 comprende a las matrices EFE, EFI y el perfil competitivo (MPC). Es la etapa de los insumos de los factores determinantes de la generación de las estrategias.

La etapa 2, de adecuación, se enfoca en generar las estrategias alternativas factibles, alineándose los factores clave internos y externos, a través de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG) o matriz de crecimiento-participación, la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.

La etapa 3, o fase de decisión, comprende la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que integra a las anteriores etapas y permite identificar y determinar estrategias específicas.

La presente investigación se concentrará en la matriz FODA cruzado, la matriz de la estrategia principal y la matriz IE. Guardando consistencia con los factores claves establecidos en las matrices EFE, EFI y la MPC de la etapa 1, ahora en la etapa 2 se incorporan dichos factores en la matriz FODA, con la cual se aplicará el modelo de la matriz FODA cruzado.

1. Matriz FODA cruzado

Con la matriz FODA se desarrollará el modelo del FODA cruzado para determinar cuatro tipos de acciones o estrategias.

1.1 Estrategias FO - FA - DA - DO

- Estrategias FO: Fortalezas – Oportunidades: Utilizan las fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades: Buscan superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Fortalezas – Amenazas: Utilizan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- Estrategias DA: Debilidades –Amenazas: Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 19. Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO		
	Fortalezas 1. Capacidad gerencial eficaz 2. Liderazgo en la organización 3. Estrategias efectivas de mercado 4. Diferenciación en productos 5. Soporte financiero 6. Just in time en toda la cadena 7. Liderazgo vehículos bajo consumo e híbridos	Debilidades 1. Altos costos retiros y reparaciones 2. Descuido en la calidad 3. Sistema de producción débil 4. Desconfianza del consumidor en la calidad
Oportunidades 1. Signos de recuperación de economía americana 2. Estímulo del Gob. Americano reactivar la demanda 3. Tendencia consumo vehículos económicos e híbridos 4. Afianzamiento Políticas Pro cuidado Medio Ambiente 5. Reconocimiento del público a la calidad toyota 6. Empresa más adaptada a cultura americana	Acciones FO 1. Fidelizar Clientes tradicionales "F3, O2, O5" 2. Campaña agresiva de marketing para generar mayor demanda "F3, F4, O1, O2, O3, O5" 3. Impulsar desarrollo vehículo económico- híbrido (adelantarse a la competencia) "F3, F4, F7, O1, O2, O3, O4"	Acciones DO 1. Desarrollar programa de reingeniería en todo los procesos en toda la compañía "D1, D2, D3, O5" 2. Recuperar imagen Toyota vehículo seguro y de calidad Publicidad evidencie vehículo Toyota calidad y seguro "D2, D4, O5"
Amenazas 1. Posibles sanciones del Congreso americano 2. Agrega competencia por ganar mercado 3. Opinión pública alerta a los sucesos de Toyota 4. Demandas judiciales por accidentes y afectaciones	Acciones FA 1. Recuperar imagen vehículo Toyota "seguro y con calidad" "F3, A1, A3, A4" 2. Campaña agresiva de marketing para generar mayor demanda y ganar a la competencia "F3, A2" 3. Reducir costos y mejorar rentabilidad "F2, A2"	Acciones DA

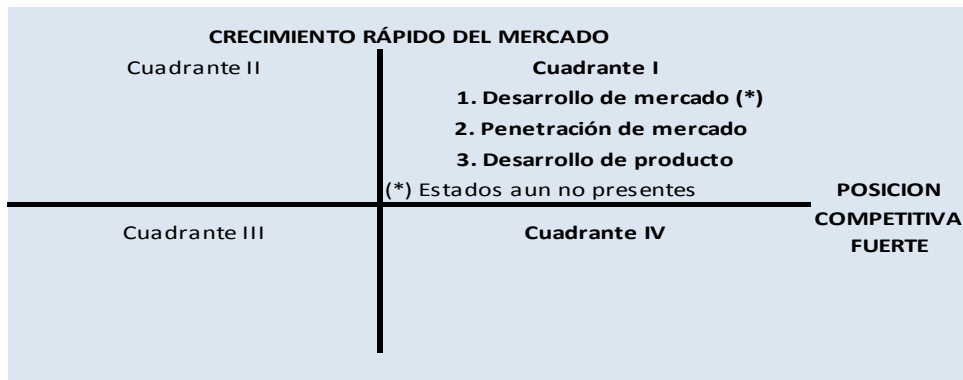
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La matriz FODA cruzado ha generado acciones internas orientadas a crecer en ventas, recuperar cuota de mercado, incorporar ventas en segmentos de vehículos económicos e híbridos, mejorar procesos internos generando eficiencias en operaciones (sistemas de producción y calidad en las líneas de producción y lanzamientos) y mejorar rentabilidad en línea con los objetivos corporativos, afianzar al cliente tradicional, recuperar imagen y la confianza del consumidor americano. Con estas acciones, la empresa logrará recuperar la posición perdida y continuar un crecimiento sostenido.

2. La matriz de estrategia principal

La empresa se ubica en el cuadrante I, caracterizado por las estrategias de concentración sostenida en el mercado (penetración de mercado para recuperar crecimiento y desarrollo de producto en el lanzamiento y venta de vehículos económicos e híbridos), y una posición competitiva fuerte.

Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal

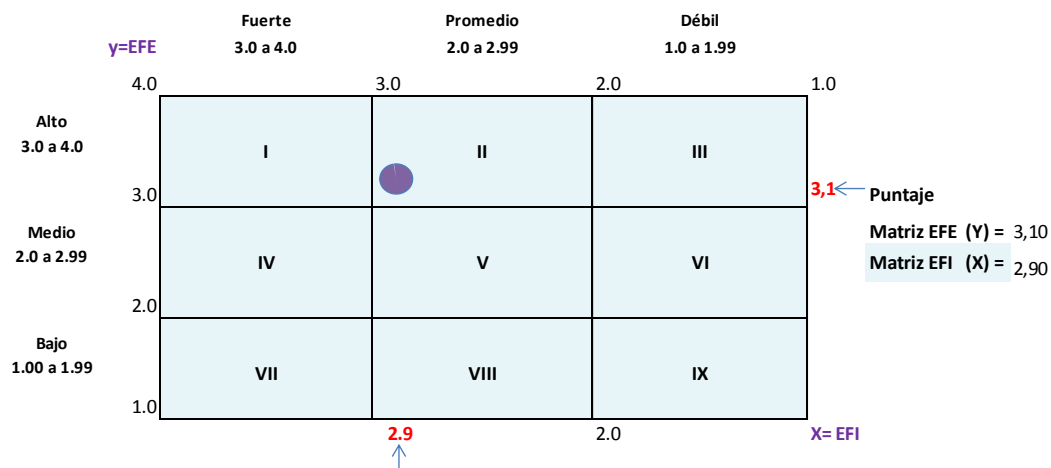


Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. La matriz interna – externa (IE)

De acuerdo con los valores de resultados de las matrices EFE (3,10) y EFI (2,90), la empresa se encuentra en la región II y en la categoría de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto), ubicándose por lo tanto en la posición de crecer y construir. Ver Tabla 21

Gráfico 8. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Para lograr eficacia en las estrategias, estas deben estar alineadas con los objetivos y traducirse en acciones plasmadas en los planes funcionales cuya ejecución y monitoreo permitirán alcanzar los objetivos.

En la matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos se han desplegado las acciones generadas por la matriz de FODA cruzado. En general, todas las acciones se encuentran alineadas en su mayoría en más de un objetivo.

Tabla 20. Alineamiento de acciones con objetivos

Despliegue de acciones	Recuperar Crecimiento	Crecimiento sostenido	Incremento Market share	Incremento Rentabilidad	Reducir Costos Operación
1. Fidelizar Clientes tradicionales "F3, O2, O5"	X	X	X		
2. Campaña agresiva de marketing generar demanda "F3, F4, O1, O2, O3, O5"	X	X	X		
3. Impulsar desarrollo vehículo económico- híbrido (adelantar a la competencia) "F3, F4, O1, O2, O3, O4"	X	X	X		
4. Desarrollar programa de reingeniería en todos los procesos, en toda la compañía "D1, D2, D3, O5"				X	X
5. Recuperar imagen Toyota vehículo seguro y de calidad "D2, D4, O5"	X	X	X		
6. Reducir costos y mejorar rentabilidad "F2, A2"				X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Clasificación de las estrategias

Tabla 21. Clasificación de las estrategias

Acciones	Producto		Estrategia de Sostenibilidad
	Penetración Mercado	Desarrollo Producto	
1. Fidelizar Clientes tradicionales "F3, O2, O5"	X		X
2. Campaña agresiva de marketing generar demanda "F3, F4, O1, O2, O3, O5"	X		
3. Impulsar desarrollo vehículo económico- híbrido (adelantar a la competencia) "F3, F4, O1, O2, O3, O4"	X	X	
4. Desarrollar programa de reingeniería en todos los procesos, en toda la compañía "D1, D2, D3, O5"			X
5. Recuperar imagen Toyota vehículo seguro y de calidad "D2, D4, O5"	x		X
6. Reducir costos y mejorar rentabilidad "F2, A2"			X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las estrategias desarrolladas se expresan de acuerdo a lo siguiente:

- Estrategia en el entorno global: El ambiente global favorece a Toyota en la tendencia en el desarrollo de vehículos de bajo consumo de combustible e híbridos. Por su liderazgo en dicho segmento de mercado, le ofrece un alto potencial de crecimiento.

- Estrategia corporativa: Continuar penetrando en el mercado americano, ganando cada vez mayor participación en el mercado, buscando liderar dicha participación mediante un crecimiento rápido y sostenido.
- Estrategia de negocio: Recuperar mercado, imagen y sostenibilidad de la marca; consolidar sus sistemas de producción y calidad; fidelizar al consumidor tradicional y captar mayores consumidores agregándoles valor con su estrategia genérica de relación valor – precio, logrando una posición competitiva fuerte.

Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social corporativa

Los planes funcionales se desarrollarán las acciones funcionales – operativas orientadas a su ejecución y monitoreo para lograr los objetivos.

1. Plan funcional de marketing y ventas

El plan de marketing se desarrolla debido a la necesidad de llegar al mercado objetivo y posicionar los vehículos que Toyota fabrica, ensambla e importa de la matriz para llevarlos al consumidor, brindándole la información necesaria para establecer la preferencia de la marca *versus* la competencia.

El mercado objetivo es el mercado doméstico de los Estados Unidos y es dirigido al segmento de consumo masivo de vehículos livianos, autos y camionetas, además del segmento de vehículos de clase *premium* y el segmento de vehículos híbridos.

Toyota sufre una tendencia negativa desde el año 2008, que ha frenado su crecimiento. Si bien la cuota de mercado ha crecido de 13,9% a 15,3%, el líder GM ha pasado de 13,9% en el 2008 a 18,8% en el 2010 y continúa creciendo. Por ello, el establecimiento de los objetivos del plan pretende corregir la tendencia y crecer sostenidamente, buscando alcanzar lo más cerca al líder.

Tabla 22. Ventas 2008 – 2010

	2008	2009	2010
Ventas Toyota (Miles Uns.)	1908	1770	1764
Market share Toyota	13,9%	17,0%	15,3%
Market share GM	21,5%	19,7%	18,8%
Ventas Mercado Total	13763	10412	11530

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el año 2010, la composición de ventas de Toyota abarca los tres segmentos en los que se orientan los objetivos de crecimiento y las acciones estratégicas de marketing.

Tabla 23. Segmentos

Segmentos	Año 2010	Composición %
Vehículos convencionales	1469	83%
Vehículos premium - "Lexus"	229	13%
Vehículos generación híbridos - "Prius"	66	4%
Total Ventas Toyota	1764	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Segmento de vehículos convencionales (autos y camionetas)
- Segmento premium, con la marca Toyota Lexus
- Segmento generación híbridos, con la marca Toyota Prius

1.1 Objetivos del plan de marketing

En el período 2011 al 2013

- Recuperar el crecimiento en ventas totales (en unidades) que había al 2008 y corregir la tendencia de caída. Crecer en 20% anual en los próximos 3 años. Llegar en el 2011 a 2.109 unidades; en el 2012 a 2.540; y en el 2013 a 3.043 unidades. Para ello se debe lograr:
 - Sostener un crecimiento de 10,5% anual en los próximos 3 años en el segmento de vehículos convencionales (autos y camionetas). Llegar en el 2011 a 1.623.000 unidades; en el 2012 a 1.794.000, y en el 2013 a 1.982.000 unidades.
 - Impulsar el segmento de vehículos *premium* Lexus, crecer a un ritmo de 40%, 30% y 20% anual en los próximos 3 años. Para llegar en el 2011 a 321 mil unidades; en el 2012 a 417 mil y en el 2013 a 500 mil unidades.
 - Relanzar y desarrollar el segmento de vehículos generación híbridos Prius, crecer a un ritmo de 150% en el 2011, 100% en el 2012 y 70% en el 2013. Para llegar en el 2011 a 165 mil unidades; en el 2012 a 330 mil y en el 2013 a 561 mil unidades.
 - Incrementar la participación en el mercado en los 3 segmentos de 15,0% al 2010 a 17,0% en el 2011, a 18,0% en el 2012 y a 20,0% en el 2013. Con ello se afianza el objetivo de crecimiento y la intención de acercarse al líder GM.
 - Recuperar la imagen de Toyota como un vehículo de calidad y seguridad.

Si se toma en consideración el comportamiento histórico de las ventas del mercado total: 2008: 13.763; 2009: 10.412; 2010: 11.530, y ya que el crecimiento, según la tendencia del mercado (*ceteris paribus*), estaría en el orden del 10% anual para el segmento de vehículos

convencionales, las cifras de mercado serían para el 2011: 12.683; para el 2012: 13.951; y para el 2013: 15.346 vehículos.

1.2 Presupuesto de ventas

Como resultado de los objetivos propuestos, se ha formulado el presupuesto de ventas en unidades para los años 2011 al 2013 en los tres segmentos analizados, cada uno con sus respectivos objetivos de venta.

Se presentan las cifras en los dos escenarios: el escenario en el que no se ejecuta ningún cambio ni medida estratégica, se mantiene la tendencia de cómo viene creciendo el negocio; y el otro escenario que proyecta un crecimiento intensivo con la aplicación de las estrategias del plan. Asimismo, se muestra la proyección del crecimiento estimado del mercado total en unidades, a fin de determinar las participaciones del mercado objetivo. También se expone el resultado de las cifras incrementales, que son la diferencia entre las dos proyecciones.

Tabla 24. Presupuesto de ventas

	2010	2011	2012	2013	% Inc año anterior	% Inc año anterior	% Inc año anterior	% Inc Prom Anual	% Inc Acum.
Ventas proyectadas (Miles Uns.)									
Vehículos Segmento convencional	1.469	1.623	1.794	1.982	10,5%	10,5%	10,5%	10%	35%
Vehículos Segmento premium	229	321	417	500	40%	30%	20%	37%	118%
Vehículos Segmento híbridos	66	165	330	561	150%	100%	70%	106%	750%
Total	1.764	2.109	2.540	3.043	20%	20%	20%	22%	73%
Ventas estimadas tendencia (Miles Uns.)									
Vehículos Segmento convencional	1.469	1.542	1.620	1.701	5%	5%	5%	5,0%	5%
Vehículos Segmento premium	229	275	330	396	20%	20%	20%	20%	73%
Vehículos Segmento híbridos	66	99	149	223	50%	50%	50%	50%	238%
Total	1.764	1.916	2.098	2.319	9%	9%	11%	8,5%	31%
Ventas Incrementales (Miles Uns.)								Suma	
Vehículos Segmento convencional		81	174	281				536	
Vehículos Segmento premium		46	87	104				237	
Vehículos Segmento híbridos		66	182	338				586	
Total		193	443	724				1.359	
Market share	15%	17%	18%	20%					
Ventas estimadas Mercado. Total	11.530	12.683	13.951	15.346	10%	10%	10%		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3 Estrategias de marketing

1.3.1 Estrategia de crecimiento

Esta estrategia se enfoca en la estrategia competitiva para acercarse al líder del mercado. El objetivo es doble: defender la posición en el mercado y expandir la participación en el mercado total, con el objetivo principal de generar mayor demanda y sostenerla, mediante la estrategia de penetración de mercado:

- Capturar mayores clientes en el segmento convencional
- Impulsar las ventas en el segmento *premium* (alcanzar y superar las expectativas de los clientes con la marca Lexus, y generar mayor demanda de nuevos clientes potenciales en dicha categoría actualmente posicionados por la competencia BMW y Mercedes)
- En el segmento nueva generación (híbridos) con la marca Prius, la cual ya se ha posicionado en el mercado, pero ahora teniendo como objetivo desarrollarla sobre la base del interés de los consumidores en acceder a un carro económico y libre de CO₂, aprovechando el incentivo que el Gobierno brinda a los consumidores para promover la adquisición de vehículos de esta categoría como medida de protección del medio ambiente y reducción del consumo de gasolina o diesel, con un bono deducible del impuesto a la renta./10

Toyota crecía sostenidamente hasta el año 2008; sin embargo, ha perdido mercado y ha reducido su crecimiento, debido a la depresión de la economía americana y los problemas de calidad que ocasionaron devoluciones. No obstante, la corporación ha decidido reingresar con fuerza en el mercado, adoptando estrategias intensivas de marketing para recuperar participación y generar mayor crecimiento con respecto a la competencia. Toyota pretende intensificar acciones en los modelos convencionales, desarrollar campañas agresivas para impulsar las ventas en los modelos *premium* y penetrar con intensidad en los vehículos híbridos con un segundo lanzamiento del modelo Prius.

1.3.2 Estrategia de posicionamiento

Dado que Toyota ha logrado penetrar con éxito en el mercado americano desde hace varios años, su enfoque de posicionamiento se basa en identificar y buscar los atributos internos en acabados y funcionalidad de los vehículos acordes a los gustos y preferencias del consumidor americano.

Por otro lado, la marca Toyota está posicionada en la mente del consumidor. Los sucesos ocurridos por los accidentes y las devoluciones han mermado la imagen y, por ende, las ventas. Es importante recuperar y acrecentar la imagen y solvencia del carro Toyota, por lo que se considera que debe afianzarse esta estrategia con mensajes que le digan al consumidor que la marca Toyota es sinónimo de seguridad y calidad. Esto coadyuvará al objetivo de crecimiento.

1.3.3 Estrategia de segmentación

A partir de ahora es necesario segmentar el mercado de los consumidores con tendencia al uso de vehículos de bajo consumo en combustible y cero emisiones, es decir los híbridos, por los beneficios que brindan. Toyota ha logrado penetrar en este mercado como líder en esta tecnología. Asimismo, se debe impulsar el segmento *premium* con la marca Lexus.

1.4 Mezcla de mercadotecnia

1.4.1 Estrategia de producto

El producto no solo será capaz de satisfacer las necesidades, los requerimientos y los deseos del consumidor en cada uno de los segmentos al cual va dirigido, el convencional y *premium*, sino que también estará adaptado a las tendencias de consumo de productos funcionales, con alto valor para el consumidor en cuanto a economía en el consumo de combustible y la armonía con el ambiente (el híbrido). Toyota busca ser líder en el segmento de estos vehículos.

1.4.2 Estrategia de precio

Los precios se establecen de acuerdo a la categoría y segmento del mercado al cual van dirigidos. En general, la política de precios de Toyota se mantendrá sin variación con los precios establecidos. El precio promedio del portafolio de marcas convencionales se mantendrá en US\$ 27.823, que es el vigente a diciembre del 2010, sobre todo en una economía postrecesión en la que el Gobierno de Estados Unidos viene incentivando su reactivación.

En cuanto al Lexus, se establecerá a un precio de US\$ 30.000, un nivel bastante competitivo respecto de la competencia BMW y Mercedes Benz. Y en el caso del Prius, el precio es muy accesible: US\$ 21.600. Ambos precios están orientados al mercado americano.

1.4.3 Estrategia de plaza

Se harán esfuerzos logísticos para apoyar a los concesionarios de Toyota en todos los estados de la Unión en el abastecimiento oportuno, manteniendo una logística muy fina (considerando que en los casos del Lexus y Prius, se van a seguir importando desde Japón). Para ello, se ha previsto manejar un *stock* de seguridad incremental que se establecerá en el plan de operaciones.

1.4.4 Estrategia de publicidad y promoción

Para la implementación de las acciones estratégicas se emplearán los diferentes medios de comunicación masiva y publicidad, mediante los cuales se comunicarán las ventajas diferenciales de los diferentes modelos de Toyota, con énfasis en los segmentos híbridos y *premium*.

- Desarrollar campañas permanentes en los tres años con el objetivo de crecer y consolidar el mercado.
- En el segmento *premium* se va a desarrollar una campaña especial dirigida a captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes tradicionales.
- En el segmento de nueva generación (híbrido) se desarrollará una campaña inicial de lanzamiento y de posterior impulso de ventas, apoyando el mensaje de economía y protección al medio ambiente.

En el ámbito de estrategia promocional, se implementarán acciones para promover la venta apoyando al concesionario con financiamiento. Se brindará una facilidad crediticia que es asumida como siempre por Toyota Financial Services, lo que ya está incorporado en el costo de dichos servicios.

1.5 Acciones de marketing

De acuerdo con el análisis y los resultados del FODA cruzado y las consideraciones mencionadas en las estrategias anteriormente señaladas, las acciones de marketing que se desarrollarán son las siguientes:

- Inversiones en gastos de investigación de mercado anuales para retroalimentar y orientar las acciones.
- Campañas intensivas:

- Campaña de fidelización e imagen en el año 2011 “Publicidad que evidencie la marca Toyota, como vehículos de calidad y seguridad”.
- Campaña de crecimiento (año 2011 fuerte) y sostenimiento anual (años 2012 y 2013) en el segmento convencional.
- Relanzamiento del Lexus (año 2011 fuerte) y sostenimiento anual (años 2012 y 2013), para atraer nuevos clientes potenciales y atraer a clientes de la competencia.
- Relanzamiento (año 2011 fuerte) y sostenimiento anual (años 2012 y 2013) de la marca Prius con el mensaje de “economía y protección al medio ambiente”.

1.6 Presupuesto de marketing

El plan estratégico de marketing prevé un importante impacto en la recuperación y crecimiento de las ventas de Toyota, la capacitación de más consumidores en los segmentos *premium* y la nueva generación de híbridos, en el afianzamiento de los clientes tradicionales y la recuperación de la imagen Toyota. En ese sentido, es necesario invertir en un presupuesto de marketing especial y permanente para apoyar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de ventas para los años 2011 al 2013.

El presupuesto total de inversión en marketing asciende a US\$ 463 millones para los próximos 3 años, de los cuales se invertirán US\$ 225 millones en el año 2011, US\$ 138 millones en el 2012 y US\$ 99 millones en el año 2013.

En el anexo 9 se presenta la hoja de trabajo con el cálculo del presupuesto de publicidad, a partir del cual se desarrolla el plan de apoyo de mercadeo para los tres próximos años.

Tabla 25. Resumen de presupuesto de inversión en marketing incremental

Expresado en millones de US\$

Partidas de Gasto	2011	2012	2013	Total
Investigación de mercado	1	1	1	3
Campaña fidelización e imagen calidad y seguridad	28			28
Campaña vehículos segmento convencional	73	51	36	160
Campaña vehículos segmento premium	67	47	34	148
Vehículos vehículos segmento híbridos	56	39	28	123
Total	225	138	99	463

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan funcional de operaciones

El plan de operaciones es un instrumento clave para las decisiones e implementación del plan estratégico. Gravitan en este contexto las instalaciones, capacidades, políticas y sistemas y procesos de producción y calidad, y el planeamiento y el control de la producción.

En Estados Unidos, Toyota cuenta con cinco plantas ensambladoras y una red de proveedores de suministros, por ello debe asegurarse de cumplir con el objetivo de eficiencia, calidad y seguridad en todos los procesos. Esto le permitirá reducir costos y mejorar la rentabilidad. Asimismo, debe asegurar los *stocks* de seguridad de ventas de los vehículos que importa desde Japón.

2.1 Objetivo general

La corporación, a nivel global y en particular en Estados Unidos, se ha fijado como objetivo redoblar esfuerzos para restituir el Sistema Toyota Way con el propósito de recuperar su competitividad, reducir costos operativos y asegurarse de llegar al mercado en el tiempo justo con vehículos de calidad y seguridad para el cliente.

2.2 Objetivos específicos de operaciones para el corto y mediano plazo

- Alinear procesos operativos en todas las plantas y proveedores de componentes de autopartes, logrando eficiencia y calidad en los procesos. Indicador: reducir devoluciones de vehículos a 30% en el primer año, 15% en el segundo año y 5% en el tercer año.
- Reducir el costo de operación neto de depreciación “*cash cost*” en 0,66% en cada año.

2.3 Sistema Toyota Way

Los conceptos son llevados adelante con el uso de los siguientes sistemas y métodos:

- Sistema *Kanban*, para conseguir la producción justo a tiempo.
- Método de la nivelación de la producción, para adaptarse a las variaciones de la demanda.
- Reducción del tiempo de preparación, para disminuir el plazo de fabricación.
- Estandarización de operaciones, para alcanzar el equilibrio de la cadena.
- Disposición de la maquinaria, en la distribución en planta.
- Polivalencia del personal según el concepto de flexibilidad en el trabajo.

- Círculos de calidad, fomento de las actividades en grupos reducidos y del sistema de sugerencias.
- Sistema de control visual para la puesta en práctica del concepto de autocontrol relativo a los productos defectuosos.
- Sistema de gestión por funciones para promover la calidad total en la empresa.

2.3.1 Producción justo a tiempo

El tipo y la cantidad de unidades necesarias se anotan en una ficha denominada *Kanban*, que se remite desde el proceso posterior al anterior para producir solo las unidades en cantidad suficiente.

2.3.2 Sistema *Kanban*

Sistema de información que controla en forma armónica las cantidades producidas en cada proceso. Se orienta al método de gestión de la producción justo a tiempo. Tipos de Kanban:

- Kanban de transporte indica la cantidad de unidades a recoger en el proceso siguiente.
- Kanban de producción establece la cantidad a producir en el proceso anterior.

2.3.3 Ajuste de la producción

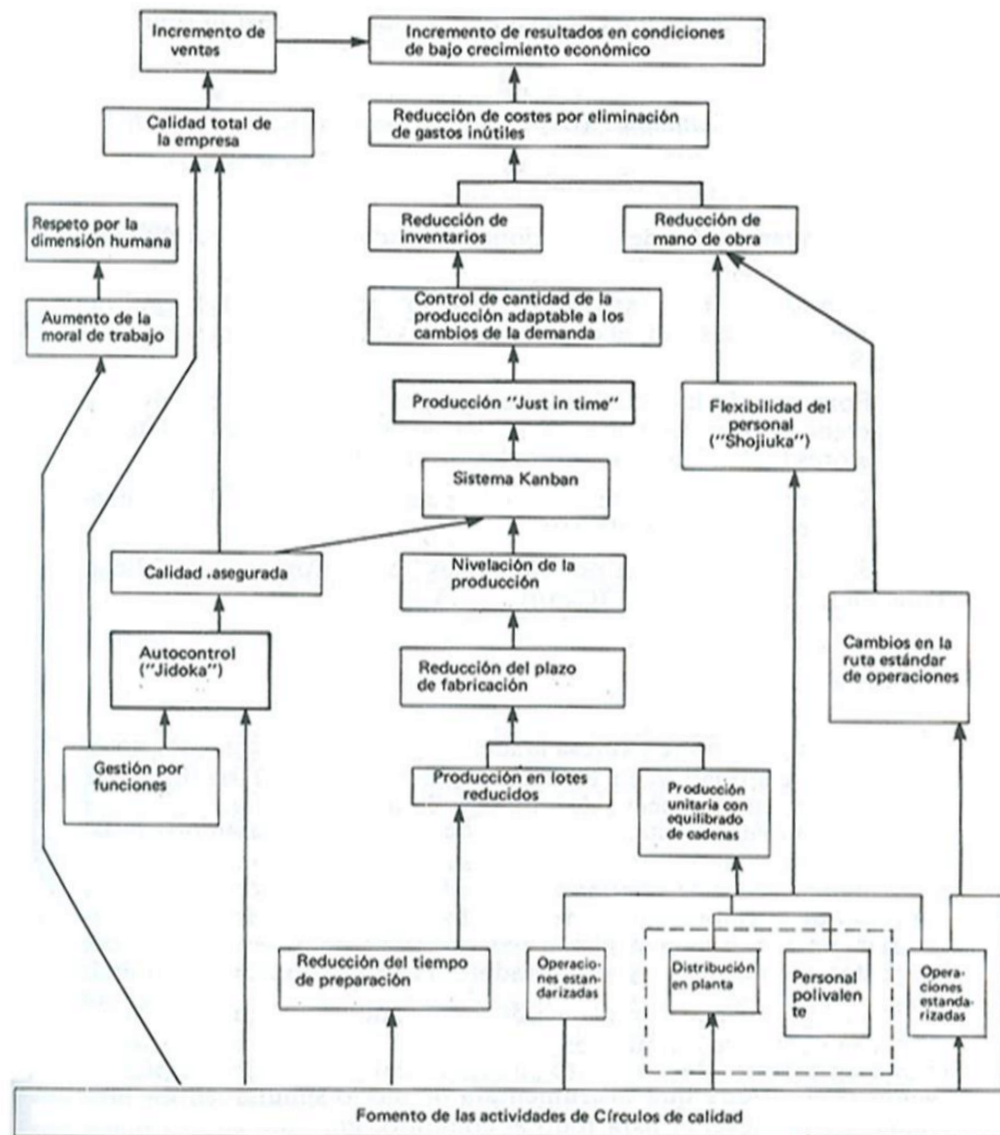
Debido a que la demanda del cliente final o interno define la producción en los procesos precedentes, pueden ocurrir variaciones en las necesidades de fabricación. En el sistema Toyota, este riesgo se cubre mediante un tiempo suplementario y mejora de los métodos de trabajo; en caso de menor demanda, se restan deteniendo el proceso.

2.3.4 Estandarización de la producción

- Nivelación de la producción

Este método minimiza las fluctuaciones de producción en la cadena de montaje. El transporte de los productos finales se efectúa por tipo, en lotes de tamaño pequeño. Ello se reproducirá al interior de la cadena en requerimientos de elementos necesarios para la producción de esos lotes pequeños. Acompaña a esta medida, la reducción del plazo de fabricación de los diferentes productos.

Gráfico 9. Sistema Toyota Way



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Preparación de trabajos**

Los procesos de reducción de los plazos en la variedad de productos implican cambios de la maquinaria o los dispositivos utilizados en cada variación. El proceso del cambio se denomina "preparación de máquina en marcha" y las labores de los trabajadores en ese periodo se denominan "preparación en máquina parada".

- **Disposición de máquinas**

Está asociada al diseño de los procesos según la distribución en planta. El eje de esta disposición es:

- El sistema multiproceso, que implica que las máquinas de diferente uso se agrupan en una misma área.
- El trabajador polivalente o multifuncional, que pueda participar en el sistema total de producción, logrando mayores oportunidades de trabajo y percibiendo mejor el sentido de sus tareas. Facilita la movilidad de trabajo y requiere una preparación mejor y más amplia.

- Estandarización de tareas

Se adecúa al tipo de rutina secuencial de las distintas operaciones que realiza un trabajador polivalente y requiere:

- La hoja de ruta estándar de operaciones que es un tipo de ficha hombre – máquina, con la secuencia de operaciones a realizar por un trabajador en los múltiples procesos de su centro.
- La hoja estándar de operaciones, que indica el ciclo estándar de fabricación, y la cantidad estándar de trabajo en correspondencia con la ruta estándar.

- Autocontrol

Se busca que las unidades que se entreguen al siguiente proceso deben ser en un 100% de buena calidad para mantener un ritmo de producción constante. Se establecen mecanismos para detectar posibles anomalías en el proceso.

Demanda de dispositivos de parada automática en un mecanismo denominado a prueba de errores. Si ocurre algo anormal, el trabajador pulsa un botón de parada en un cuadro de luces, deteniendo la línea de producción. Asimismo, puede pulsar un botón en caso de necesitar ayuda. El autocontrol es un elemento clave en el sistema de producción Toyota.

- Mejora de métodos

Se considera el verdadero espíritu del sistema Toyota. Cada trabajador tiene la oportunidad de formular sugerencias y proponer mejoras a través de un grupo reducido conocido como círculo de calidad. Todos los métodos descritos previamente son susceptibles de mejora, por eso se enfatiza el carácter dinámico del propio sistema de producción Toyota.

2.4 Acciones del plan de operaciones

Para el cumplimiento de los objetivos antes indicados y la necesidad de lograr en el mercado mayor demanda, en condiciones de mayor eficiencia en costos y atributos tangibles, Toyota advierte la necesidad de responder en el corto plazo, con la implementación de mejoras en los

procesos operativos, sistema de calidad y lograr ahorros de costos de operación, para lo cual se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Para garantizar el flujo de abastecimiento a los concesionarios, dados los objetivos de crecimiento intensivo en los vehículos importados, asegurando una logística fina de las importaciones de los productos importados de las marcas *premium* Lexus e híbrido Prius, se requiere incrementar en 2 meses el *stock* de seguridad.
- Implantar un programa de reingeniería de procesos en toda la compañía en el objetivo de lograr eficiencias operativas y reducir los costos.

El programa de reingeniería permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr procesos flexibles (automatización con intervención humana) y controlables
- Parar apenas se detecten defectos en la línea de los diferentes procesos
- Nivelar los programas de producción en el flujo de los procesos
- Controlar los desperdicios haciéndolos visibles y susceptibles de ser corregidos (*feedback*)
- Enfocar en el sistema *lean manufacturing*, manufactura liviana o esbelta, la mejora continua de los procesos y racionalización permanente de los costos estándares
- Agilizar los flujos de recursos en la cadena de suministro, evitando cuellos de botella
- Revisar y mejorar los procesos administrativos
- Revisar y mejorar los procesos de entrega de vehículos a concesionarios
- Revisar y mejorar los procesos de atención en postventa (servicios de mantenimiento y reparaciones), reduciendo tiempos de entrega

2.5 Presupuesto de operaciones

El presupuesto para implementar las estrategias del plan de operaciones comprende, por un lado, el *stock* especial de seguridad de 2 meses de ventas (vehículos *premium* e híbridos) que asciende a US\$ 2.199 millones, y los honorarios de consultoría del programa de reingeniería de procesos presupuestado en US\$ 38 millones.

Tabla 26. Presupuesto de operaciones

Millones US\$				
	2011	2012	2013	TOTAL
Cobertura stock seguridad (Working Capital)	2.199	-	-	2.199
Programa de Reingeniería procesos (Expenses)	13	13	13	38
Total Presupuesto Operaciones	2.212	13	13	2.237

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivo general de recursos humanos

La corporación Toyota, para lograr los objetivos estratégicos establecidos por la dirección, requiere de un plan específico de recursos humanos. Los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la corporación hacen necesario velar desde el área de recursos humanos que el personal esté adiestrado y con las habilidades que aseguren eficiencia de las operaciones y cumplir los programas de calidad.

3.2 Objetivos específicos de recursos humanos

- Mejorar las competencias del personal de operaciones en plantas y proveedores en los procesos en sus líneas de producción y en los componentes del sistema de calidad.

Indicador: Duplicar esfuerzos de capacitación por trabajador para intensificar las mejoras de eficiencia, de 10 horas al mes (actual), llevarlas a 20 horas mensuales en el año 2011 y mantenerlas (para reforzar y retroalimentar resultados) en 10 horas en los años 2012 y 2013.

- Mejorar el clima laboral a fin de elevar la motivación de la gente en este proceso de relanzamiento de las operaciones y crecimiento de mercado.

Indicador: Incrementar el índice de motivación de la gente de 60% a 80% al final del año 2011, a 90% al final del 2012 y llegar a una meta de 98% al final del año 2013.

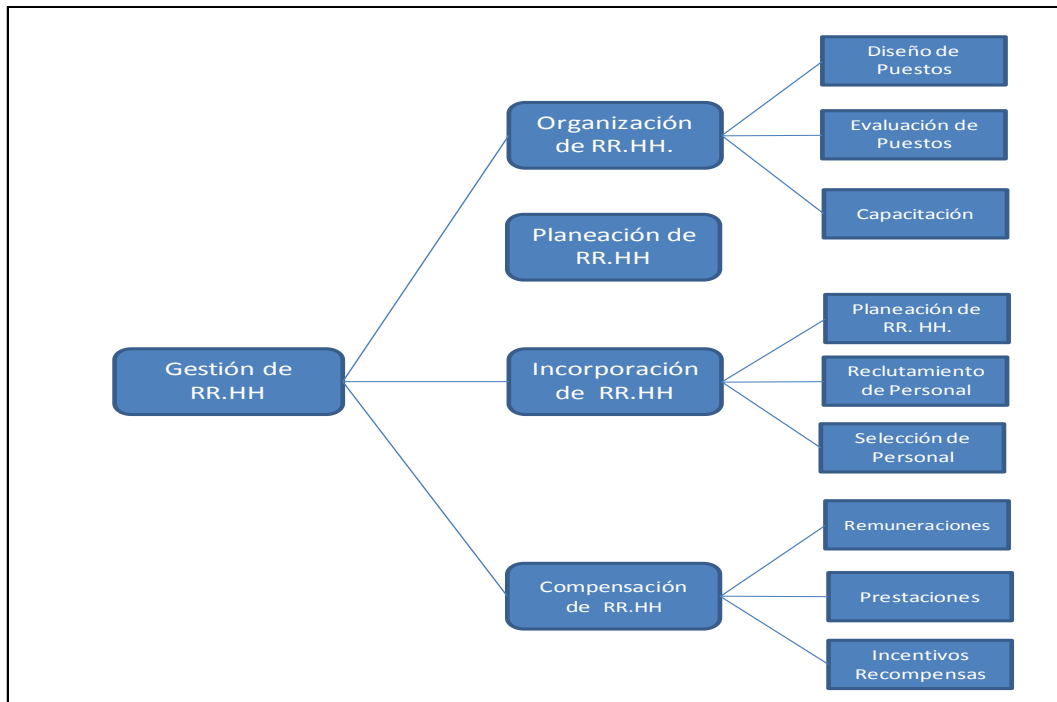
3.3 Proceso de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos comprende el conjunto de sistemas, normas, políticas, manuales de organización y funciones, entre otros, que en conjunto gobiernan la organización y conducen el desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

El plan de recursos humanos comprende el desarrollo siguiente:

- La organización de los recursos humanos
- El reclutamiento e incorporación de los recursos humanos
- La compensación o retribución de los recursos humanos

Gráfico 10. Sistema de gestión de recursos humanos Toyota Motor Corporation



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4 Acciones operativas de recursos humanos

- Programa de capacitación intensivo al personal de operaciones en plantas y proveedores
- Implantar talleres motivacionales “*Coaching driving*” y un sistema de evaluación mensual que evalúe el clima laboral y factores de motivación
- Desarrollar un programa motivacional de reconocimientos por resultados “menores errores en el ciclo de producción en mermas resultantes” por divisiones y secciones de producción

3.5 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto para implementar las estrategias del plan de recursos humanos asciende a US\$ 10,2 millones que se gastarán en los tres años, a razón de US\$ 4,2 millones en el año 2011 y US\$ 3,0 millones en los años 2012 y 2013 respectivamente.

Tabla 27. Presupuesto de programas en recursos humanos

Millones de US\$

Programas de RR. HH.	2011	2012	2013	Total
Programa de capacitación	2,4	1,2	1,2	4,8
Talleres de coaching	1,2	1,2	1,2	3,6
Programa motivacional	0,6	0,6	0,6	1,8
Total	4,2	3	3	10,2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

La unidad de RSC que reporta al CEO de la compañía ha preparado el plan de RSC en concordancia con los objetivos y las políticas establecidas por la matriz con el propósito de cumplir con dicho rol ante los *stakeholders*. La filosofía de TMC es estar cerca de los *stakeholders* comprendiendo sus expectativas y necesidades.

4.1 Objetivos generales

Potenciar la función de la unidad de RSC para sustentar la coherencia de las relaciones con los actores sociales: la empresa, los accionistas, los empleados, los clientes, proveedores, la sociedad y la comunidad donde opera la organización Toyota y la sociedad de Estados Unidos.

4.2 Objetivos específicos de RSC

- Coordinar y evaluar el efecto de acciones en defensa del medio ambiente
Indicador: # de reuniones promoviendo iniciativas de contribución al medio ambiente
- Apoyar con programas de liderazgo ético (o similar) en los centros educativos de la localidad, nivel de educación secundaria y universitaria
Indicador: % de cobertura. Al 2011 el 10%, al 2012 el 20%, al 2013 el 40%

4.3 Desarrollo de RSC en Toyota USA

La gestión estratégica de RSC abarca la manera como la organización se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento, para cumplir con su misión en la sociedad. El compromiso de la corporación no es solo con los accionistas, es mayormente con sus clientes, trabajadores en todos los niveles, proveedores, la comunidad y la sociedad. Los resultados económicos dependen en gran medida de cómo se gestiona la RSC.

El eslogan “El cliente es primero” debe ser interiorizado por los dueños de un vehículo Toyota en sus relaciones con cualquier trabajador de la organización, ya sea en el área de ventas o de servicios de mantenimiento, entre otras. La práctica del eslogan debe empezar desde el diseño (investigación y desarrollo) del vehículo, pensando en la calidad y seguridad ofrecida al cliente.

Los procedimientos del gobierno corporativo estarán atentos a las políticas de RSC de la empresa.

4.4 Acciones operativas de RSC

- Velar por que se mantenga adecuadamente los principios de RSC en sus procedimientos de gobierno corporativo, con relación a las relaciones con los *stakeholders* externos.
- Desarrollar talleres de capacitación al personal en cuanto al rol de RSC.
- La unidad de RSC se asegurará de que Toyota cumpla con controles de medio ambiente regulados por la entidad estatal, y acciones de la corporación en mejora del medio ambiente.

Tabla 28. Stakeholders

Stakeholders	Interacción con los Stakeholders
Cientes	Cubrir plenamente su satisfacción / Velar por un excelente servicio post venta Llegar al mercado con precios justos y competitivos
Proveedores	Mantener excelentes relaciones, cumplir con los compromisos y clima de confianza
Banca	Mantener excelentes relaciones, cumplir con los compromisos y clima de confianza
Personal	Cumplir plenamente con la normas laborales / Motivar y crear clima favorable / Propiciar el Propiciar el crecimiento profesional y personal
Accionistas	Cumlrir con las normas de Gobierno Corporativo y compromisos instituidos
Autoridades	Mantener excelentes relaciones, cumplir con los compromisos y clima de confianza
Instituciones	
. Empresariales	Mantener excelentes relaciones, cumplir con los compromisos y clima de confianza
. Educativas	Participar en programas de la escuela en apoyo a los jóvenes y comunidad
. Otras	Particiar en programas de RSE con la comunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.5 Presupuesto de RSC

Tabla 29. Presupuesto de RSC

Millones de US\$

Programas de RSE	2011	2012	2013	TOTAL
. Programa de Capacitación interna	3	3	4	11
. Programa de Interacción en C. Educativos e Instituciones	5	5	6	16
TOTAL	8	9	10	26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan de finanzas es el último eslabón de los planes funcionales. Se integran las cifras en los estados de resultados. Se expone el objetivo de rentabilidad, las cifras del estado de ingresos y de los *profit and loss* (P&L) proyectados sin cambios y con crecimiento intensivo como resultado del plan estratégico, y con las cifras incrementales el flujo de caja proyectado y la evaluación financiera.

5.1 Objetivos financieros

5.1.1 Objetivo de rentabilidad

Generar un margen neto operativo de 3,1% para el 2011, de 4,1% para el 2012 y de 5% para el 2013, en concordancia con los objetivos previstos por la corporación, es decir, llegar al 5%.

5.1.2 Objetivo de liquidez

Mantener un margen de maniobra razonable en su equilibrio financiero en su relación de liquidez con sus pasivos exigibles. Guardar un ratio mínimo de 1,1 en dicha relación. Ello en concordancia con la política actual de TMC.

5.1.3 Objetivo de solvencia financiera

Apoyarse como siempre del brazo financiero de Toyota Financial Services en cuanto a sus necesidades de apalancamiento coyuntural y estructural para asegurarse en todo momento de mantener solidez financiera.

5.2 Proyecciones de los estados ingresos, resultados y flujo de caja

5.2.1 Proyecciones de los ingresos por ventas

En la tabla 30 se presentan las cifras de proyecciones de ventas e ingresos por ventas para los años 2012 al 2013. Dicha tabla consolida las proyecciones con y sin cambios producto de las estrategias de crecimiento, y las cifras de ingresos por ventas incrementales.

Tabla 30. Proyecciones de ventas e ingresos por ventas

Millones de US\$							
	Actual	Proyecciones			% Inc 2011 año anterior	% Inc 2012 año anterior	% Inc 2013 año anterior
	2010	2011	2012	2013			
Ventas proyectadas (Miles Uns.)							
Vehículos Segmento convencional	1469	1623	1.794	1.982	10,5%	10,5%	10,5%
Vehículos Segmento premium	229	321	417	500	40%	30%	20%
Vehículos Segmento híbridos	66	165	330	561	150%	100%	70%
Total	1.764	2.109	2.540	3.043	20%	20%	20%
Ventas proyectadas (Millones US\$)							
Vehículos Segmento convencional	40.872	45.164	49.906	55.146	10,5%	10,5%	10,5%
Vehículos Segmento premium	6.870	9.618	12.503	15.004	40,0%	30,0%	20,0%
Vehículos Segmento híbridos	1.426	3.564	7.128	12.118	150,0%	100,0%	70,0%
Total	49.168	58.346	69.537	82.267	18,7%	19,2%	18,3%
Ventas estimadas tendencia (Millones US\$)							
Vehículos Segmento convencional	40.872	42.916	45.061	47.314	5,0%	5,0%	5,0%
Vehículos Segmento premium	6.870	8.244	9.893	11.871	20,0%	20,0%	20,0%
Vehículos Segmento híbridos	1.426	2.138	3.208	4.811	50,0%	50,0%	50,0%
Total	49.168	53.298	58.162	63.997	8,4%	9,1%	10,0%
Ventas Incrementales (Millones US\$)					Total		
Vehículos Segmento convencional		2.248	4.844	7.831	14.924		
Vehículos Segmento premium (import)		1.374	2.611	3.133	7.117		
Vehículos Segmento híbridos (Import)		1.426	3.920	7.306	12.652		
		5.048	11.375	18.270	34.693		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2.2 P&L base y proyectado sin cambios

Las cifras del estado del P&L para los años 2011 al 2013 correspondientes a las proyecciones sin cambios se presentan en la tabla 31, en la cual los resultados se derivan de los ingresos con crecimiento de acuerdo con la tendencia sin mayor acción estratégica en ventas y con los mismos costos de estructura actuales.

Tabla 31. Estado de P&L sin acciones estratégicas

Toyota Motors Company EEUU Profit & Loss North America & USA				
	2010	2011	2012	2013
	US\$ Millions	US\$ Millions		
Net Revenues	49.907	53.298	58.162	63.997
Net Operating Expenses	45.468			
Depreciations	3743	3.743	3743	3743
Net Operating Costs		48.554	53.014	58.301
Total Operating expenses	49.211	52.297	56.757	62.044
	98,6%			
Net Income	696	1.000	1.404	1.953
% of Net revenues	1,4%	1,9%	2,4%	3,1%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2.3 P&L base y proyectado con cambios estratégicos

Las cifras del estado del P&L para los años 2011 al 2013 correspondientes a las proyecciones con cambios se presentan en la tabla 32, en la cual los resultados se derivan de los ingresos con crecimiento producto de las acciones estratégicas en ventas e incorporados en los costos de operación los efectos de la reducción de costos señalados en el plan de operaciones.

En este estado es posible apreciar el impacto de las acciones en los resultados, que permiten alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos previamente en el plan.

Tabla 32. Estado de P&L con acciones estratégicas

Toyota Motors Company EEUU Profit & Loss North America & USA				
	2010	2011	2012	2013
	US\$ Millions	US\$ Millions		
Net Revenues	49.907	58.346	69.537	82.267
Net Operating Expenses	45.468			
Depreciations	3743	3.743	3743	3743
Net Operating Costs		52.803	62.931	74.452
Total Operating expenses	49.211	56.546	66.674	78.195
	98,6%			
Net Income	696	1.800	2.863	4.072
% of Net revenues	1,4%	3,1%	4,1%	5,0%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2.4 Estado de flujo de caja incremental proyectado

El flujo de caja proyectado que se presenta en la tabla 33 corresponde al resultante de las cifras incrementales tanto de los ingresos por ventas como los egresos (sobre la base de los costos netos de depreciación “*cash cost*”) incorporados a los presupuestos incrementales de los planes funcionales.

El flujo de caja presenta el efecto de neto de caja operacional y financiero; en este último se incorpora la inversión en capital de trabajo incremental sobre *stock* “*stock de seguridad*” que se está invirtiendo para asegurar en las ventas incrementales, como resultado del crecimiento agresivo de los productos importados segmento *premium* e híbrido.

Tabla 33. Presupuesto de flujo de caja

Millones de US\$					Valor perpetuidad
Conceptos	2011	2012	2013	Totales	
Ingresos Incrementales	5.048	11.375	18.270	34.693	
Egresos Incrementales					
. Costos de Operación netos de dep. /1	4.598	10.363	16.644	31.606	
Menos ahorros en costos	-350	-417	-494	-1261	
Costo neto reducido	4.248	9.946	16.151	30.345	
. Presupuesto de marketing	225	138	99	463	
. Presupuesto de operaciones	13	13	13	38	
. Presupuesto de RRHH	4	3	3	10	
. Presupuesto de RSE	8	9	10	27	
Total Egresos incrementales	4.498	10.109	16.275	30.882	
Flujo de caja Neto Operativo	549	1.267	1.995	3.811	2.015
. Inversión en stock de seguridad	-2.199				
. Flujo Caja Neto Financiero	-2.199	549	1.267	1.995	

1/ Costos de estructura

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3 Evaluación financiera (análisis del COK, WACC, VAN y TIR)

En la tabla 33 se presenta el Flujo de Caja Financiero a partir del cual se desarrolla el análisis de cada uno de los componentes de evaluación.

El COK es el “Costo de oportunidad de capital” la tasa de 10% cubre la prima de riesgo y es la tasa de oportunidad que los inversionistas descuentan las inversiones de capital, se está considerando esta tasa, dado el nivel de riesgo del entorno económico y de negocios en EEUU.

WACC El Weighted Average Cost of Capital (WACC) o Costo del Capital Medio Ponderado, es la tasa de descuento que suele emplearse para descontar los flujos de fondos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujos de efectivo que se financian tanto con capital propio como con capital de terceros (pasivo o deudas). El WACC pondera el costo de ambas fuentes de financiación, acciones y deudas, por el volumen de cada una de ellas en el total de acciones. La fórmula en dicho caso sería: $WACC = COK * CA / (CA + D) + Kd (1 - T) D / (CA + D)$.

Dónde:

COK: Tasa o costo oportunidad de los accionistas; CA: Capital de accionistas; D: Deuda o Pasivos; Kd. Costo de la deuda; T: tasa de impuesto utilidad

Al no contar con información sobre los pasivos y capital de la firma en USA, no podemos calcularla con exactitud. Usaremos valores estimados para desarrollar la fórmula. Y para descontar los flujos solo trabajaremos con el COK.

Vamos a asumir que la política de TMC se extiende a TSUSA. Usualmente las transnacionales establecen la misma política a sus operaciones globales.

Según los Ratios que presenta TMC al cierre del año 2010 son los siguientes:

AC/PC: 1,22; Pasivo/Pat. Neto: 1,78; Pasivo L/P / Pat. Neto: 0,80; Pasivo L/P/Act. Total: 0,28

Lo cual nos indica que más del 70% de la Deuda es corriente y esta financia en 100% al A.C. la cual se paga con la operación y en exceso 1,22 veces. Por lo tanto, la deuda relevante para el análisis es la de L/P. Según los ratios la Deuda L/P es 45% y Patrimonio 55%. Usaremos dichas equivalencias numéricas en la fórmula. Entonces el cálculo del WACC sería:

$$\text{WACC} = 10\% * 55 / (55 + 45) + 5\% * 45 / (55 + 45) = 10\% (0,55) + 5\% (0,45) = 5,5\% + 2,25\% = \mathbf{7,75\%}$$

El VAN “Valor Actual Neto” del flujo financiero descontado a la tasa COK.

El VAN con Perpetuidad, expresa que el flujo se hace perpetuo en el tiempo. La fórmula en dicho caso es: $\text{VAN perpetuo} = ((\text{VPf}_{13} * 1 + g) / 1 + (r - c)) / (1 + r)^3$

Dónde: VPf13: Flujo Neto del 2013; g: “grow” 1%; r: es el COK “10% anual”.

El VAN sin perpetuidad evalúa solo el flujo del horizonte proyectado (3 años) es más específico. Para la evaluación vamos a utilizar este último que es más concreto.

El **FCNA** es de US\$ 3,045 millones. Valor superior a la inversión de US\$ 2,199 millones; luego, el **VAN es US\$ 846 millones**. Lo que hace al plan estratégico atractivo.

La TIRe, Tasa interna de retorno es la tasa que iguala el valor actual de los flujos netos con la inversión. La TIRe sin perpetuidad es de 27%. Resultado 2,7 veces superior a la tasa COK.

Tabla 36

EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD

. COK (Tasa actualización)	10%
. VAN (Flujo descontado)	846
. TIR (Flujo descontado)	27%

En el análisis de sensibilidad que hemos desarrollado asumimos dos escenarios:

Escenario 1: Las Ventas son menores en 10%.

Escenario 2: La inversión en sobre stock solo requiere de 1 mes de inventario en vez de 2.

En el primer caso, el **VAN es US\$ 496 millones** vs. 846; y la **TIR se reduce a 20%** vs. 27%.

En el segundo caso, el **TIR mejora sustancialmente llega a 75%** vs. 27%.

Tabla 37

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Menos 10% en Ventas

. VAN (Flujo descontado)	496
. TIR (Flujo descontado)	20%

Menor inversión en Sobrestock

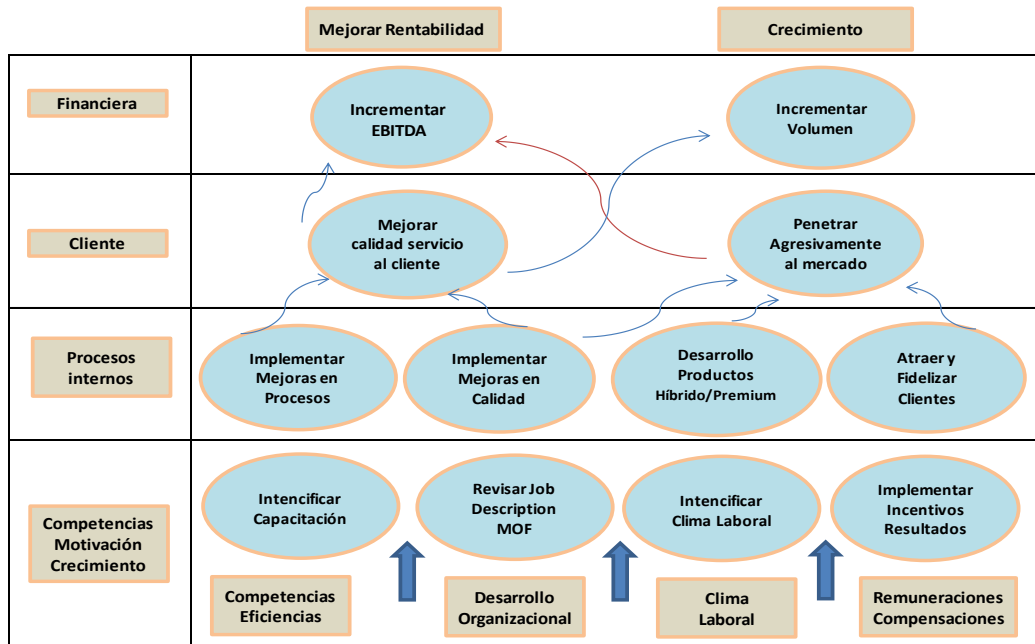
. TIR (Flujo descontado)	75%
--------------------------	------------

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico BSC

En el mapa estratégico se grafican los objetivos estratégicos y los componentes de la estrategia.

Gráfico 11. Mapa estratégico BSC

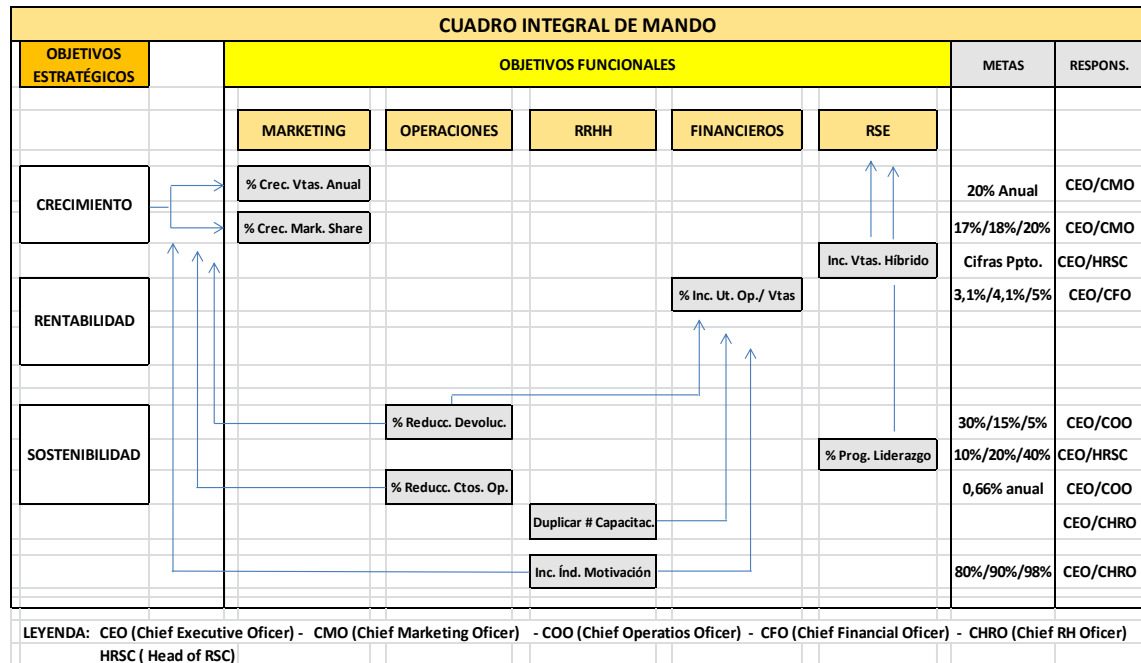


Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Tablero de mando

En el tablero de mando se presentan los objetivos estratégicos y funcionales y los indicadores con los que se monitorean las metas esperadas y el área o directores responsables.

Gráfico 12. Tablero de mando de control y evaluación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Toyota USA mantuvo un crecimiento lento “*jojo*” y constante desarrollo y calidad “*kaizen*” llegando a 8% de *market share*. En la década del 2000 cambió su estrategia, priorizó el crecimiento acelerado y logró dar un salto al 2008 y llegar a casi 14% de MS, pero sacrificando el control de calidad.
- Tras la crisis y depresión de la economía americana, esta viene recuperándose, la competencia adopta fuertes medidas de reestructuración, fusiones y va en recuperación.
- Toyota ha frenado su crecimiento. Desde el 2008 al 2010 su cuota de mercado ha pasado a 15,3%; el líder GM ha crecido de 13,9% a 18,8%.
- Toyota ha perdido imagen y su crecimiento es lento, en una crisis que requiere de acciones estratégicas intensivas en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.
- El plan estratégico pretende un crecimiento sostenido y busca alcanzar al líder.
- Con objetivos de crecimiento de 10%, 37% y 106% anuales en promedio, en el segmento convencional, *premium* e híbrido, respectivamente y un crecimiento total de 20% anual al 2013. Toyota pasaría del 15,3% al 20% de MS al 2013, así estaría muy cerca del líder.
- Recuperar la imagen de Toyota como marca de vehículos de calidad y seguridad; así como la competitividad, y se reducir los costos operativos con un programa de reingeniería.
- Mejora su rentabilidad operativa, pasando de 1,4% en el 2010 a 5% al 2013, además de otros objetivos fundamentales en la gestión recursos humanos y RSC para su sostenibilidad.
- Resultados de la evaluación financiera: VPN de US\$ 3,0 mil millones, 1,4 veces la inversión; TIR de 27%, frente a un COK de 10%, lo cual hace al plan estratégico atractivo.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico.
- Adoptar inmediatamente las acciones de marketing orientadas a recuperar imagen.
- En el corto y mediano plazo, adoptar las acciones establecidas en el plan y alinear a toda la organización con los objetivos estratégicos y funcionales.
- El comité ejecutivo debe tener como primer punto en agenda mensual, la evaluación de los KPI del plan y trascender los resultados a todas las áreas responsables de la organización, adoptando medidas correctivas de manera interactiva, a través de todos los instrumentos de control de gestión, en todas las áreas de la compañía.

Bibliografía

David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Franco Concha, Pedro (2013). *Planes de Negocios. Una Metodología Alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Green, Jeff (2010). "Toyota Seeks 2010 Recovery for Most of Lost U.S. Market Share". En: Bloomberg. Fecha de consulta: 20/05/2015. <<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aarSpKPzf9sg> – 11/03/2010>.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall.

Krebs, Michelle (2010). "Auto Observer - Sales: Toyota Share Lowest Since 2005". Fecha de consulta: 20/05/2015. <<http://www.edmunds.com/autoobserver-archive/2010/02/february-sales-toyota-share-lowest-since-2005-hyundai-nissan-share-highest-ever.html>>.

Maram, L. (2013). "Las 5 Fuerzas de Porter". En: *Expoknews.com*. 16 de octubre del 2013. Fecha de consulta: 28/06/2015. <<http://www.expoknews.com/como-cruzar-las-cinco-fuerzas-de-porter-con-la-sustentabilidad-corporativa>>.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. Fecha de consulta: 13/06/2015. <<http://es.slideshare.net/marielberenice/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-11926226>>.

Porter, Michael (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Quelch, John A., Knoop, Carin-Isabel y Johnson, Ryan (2010). Retiros de Toyota (A): Llegando a Patinar. En: *IESE Publishing*. 19 de octubre del 2010. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.iese.com/en/retiros-de-toyota-a-llegando-a-patinar-85732.html>>.

Toyota Global Company (2010). "Toyota Motor Company - Mission, Visions, Philosophy". Fecha de consulta: 20/05/2015. <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html>.

Tsuda, Kenzo (2009). "Toyota Cultura Organizativa y Liderazgo; Today Tomorrow Toyota". En: *Slide Share*. 19 de mayo del 2009. Fecha de consulta: 20/05/2015. <<http://es.slideshare.net/kumataromago/toyota-motor-company-1480128>>.

Anexos

Anexo 1. Grupo Toyota - Conglomerado empresarial

El grupo Toyota es uno de los conglomerados más grande del mundo; empresas que trabajan juntos y sobre todo para compartir la marca Toyota. Las compañías principales del grupo son Toyota Industries Corporation y Toyota Motor Corporation. Considerado por muchos como un Keiretsu (sistema, serie, agrupación de empresas con enclavamiento en relaciones comerciales y participaciones). Las empresas miembros poseen pequeñas porciones de las acciones de cada una de las otras centradas en un banco central. Este sistema ayuda a aislar a cada empresa de las fluctuaciones del mercado de valores e intentos de adquisición, permitiéndoles planificar a largo plazo proyectos innovadores. Es un elemento clave de la industria automotriz en Japón.

Majority-owned subsidiaries

- Toyota Industries Corporation (founded in 1926)
 - JTEKT Corporation (1935)
 - Toyota Motor Corporation (1937)
 - Toyota Auto Body, Co. Ltd. (1940)
 - Kanto Auto Works, Ltd. (1945)
 - Toyota Tsusho Corporation (1946)
 - Toyoda Gosei Co., Ltd. (1949)
 - Denso Corporation (1949)
 - Towa Real Estate Co., Ltd. (1953)
 - Toyota Central R&D Labs., Inc. (1960)
 - Toyota Communication Systems Co., Ltd. (2001)
 - Toyota Financial Services Corporation (2000)
 - Daihatsu Motor Co (1907; Toyota owns 51% of the company since 1999.)
 - Hino Motors (diesel trucks and buses. Toyota owns 50.5% of the company since 2001.)
 - Toyofuji Shipping Co. (Shipping company for Toyota vehicles overseas)
-

Anexo 2. Cronología de la crisis

26 Enero 2010: Toyota suspende venta de ocho modelos por fallas.

Toyota informó que suspendió la venta en EEUU de ocho modelos que fueron retirados del mercado para arreglar los pedales del acelerador que se atorán, el problema de calidad más reciente que enfrenta el fabricante de vehículos más grande del mundo. Involucra una cantidad significativa de la flota de Toyota y algunos de sus vehículos más populares incluidos el Camry y Corolla. Como parte del plan, Toyota detendrá la producción de seis plantas durante la semana del 1 de febrero para “evaluar y coordinar actividades”. Hay 2.3 millones de vehículos involucrados en el retiro del mercado, acción necesaria hasta que se resuelva, señaló Bob Carter, vicepresidente y gerente General del Grupo Toyota. Involucra a las plantas de Indiana, Texas y Kentucky en USA, así como la planta de Ontario en Canadá. Modelos que no serán afectados en esta medida son Lexus, Scion, Prius, Tacoma, Sienna, Venza, Solara, Yaris, 4 Runner, FI Cruiser, Land Cruiser y algunos modelos Camry.

03 Febrero 2010: Toyota enfrenta inesperada crisis por falla y recall en algunos de sus modelos.

Nadie hubiera imaginado que dos años después de convertirse en el primer fabricante japonés de autos del mundo, Toyota se enfrentara a una crisis de imagen que puede poner en jaque no solo su liderazgo, sino también su reputación como un fabricante de la calidad total.

04 Febrero 2010: Toyota admite falla en frenos del Prius

05 Febrero 2010: Se ve quebrantada la confianza de los consumidores: Toyota

“Fuerte desconfianza hacia la autoridad y instalándose la teoría de conspiración por el sensacionalismo de algunos reportajes de investigación”

Desconfianza a la marca Toyota ha alcanzado dimensiones jamás vistas. El acelerador se atasca, la alfombrilla de los pies se resbala y el freno no funciona. Se han dado a conocer defectos unos tras otros con los vehículos del fabricante japonés en las últimas semanas. Hasta el momento hay ocho millones de automóviles afectados en todo el mundo, cifras que se incrementan a diario. Los clientes de Toyota empiezan a dudar, los distribuidores no saben qué hacer y los políticos están molestos por el comportamiento de la automotriz. “Lo sabían y no lo dijeron” “No hicieron nada para solucionarlo” es uno de los titulares de un Portal de noticias que resume la desconfianza general que hace frente la compañía en el mercado.

09 Febrero 2010: Demandan a Toyota por falla en Prius

02 Febrero 2010: Primer caso de falla de Toyota en México

05 Febrero 2010: Presidente de Toyota pide disculpas

17 Febrero 2010: Akio Toyoda, Presidente de TMC, niega ocultar problemas de calidad

En revisión de 8 millones de vehículos. Prometió que 80% de reparaciones de sus vehículos híbridos se hará antes de fin de febrero. Indicó que no testificarán en audiencia del Congreso de los EEUU, éste trata de determinar en qué momento los fabricantes fueron conscientes de los problemas con las aceleraciones de sus vehículos y actuó a tiempo en solucionarlos. Agencia EFE, Kyodo. 17.02.10

19 Febrero 2010: Jefe de Toyota declara en EEUU

22 Febrero 2010: Toyota enfrenta investigación criminal en EEUU

El Presidente de Toyota Akio Toyoda aceptó la Investigación del Congreso (24.02.2010). Doble desafío: Retornar Toyota la producción de Alta Calidad “cero defectos”; y convencer al Congreso y al Público del sincero compromiso. Toyota contaba con respaldo político, operaba 9 plantas en USA, empleaba 35,000 personas en 5 estados y vendía 2,6 millones de vehículos (\$ 65 mil millones) con 1,450 concesionarios.

21 Octubre 2010: Los problemas de Toyota no parecen tener freno

Con 14 llamadas a revisión de vehículos y la retirada del mercado de más de diez millones de automóviles en el último año, los problemas del mayor fabricante automotriz del mundo parecen no tener freno. Ahora Toyota saca de circulación 1.53 millones más de unidades para reparación. Preocupados por problemas en el tanque de combustible y los frenos, el gigante japonés decidió llamar a revisión a varios modelos Lexus, Avalón y otros vehículos, sobre todo en EEUU, con 740,000 unidades retiradas del mercado, y en Japón con 600,000. Estos automóviles se venden en todo el mundo, por lo que un portavoz de la marca – muy popular en América Latina dijo que la compañía decidirá si va a sacarlos de circulación.

Y los problemas continúan.....

Anexo 3. Filosofía Toyota

- Toyota, símbolo mundial de calidad automotriz.
- Toyota, la compañía automotriz más respetada a nivel mundial.
- Toyota, líder en satisfacción al cliente.
- Toyota, es la 1ª. Compañía automotriz en el mundo.
- Toyota, cero defectos en la fabricación de sus automóviles.
- Toyota, solo hay un camino, ser los mejores.
- Filosofía Kaizen, mejoramiento continuo involucrando todas las áreas.

Esta filosofía se ha trasladado hacia todas las empresas Toyota del globo, manteniendo:

- Honestidad: Actuar con rectitud e integridad y trato equitativo con nuestros semejantes.
- Lealtad: Formamos parte de la “Familia Toyota”, conduciéndonos de acuerdo a los valores y objetivos empresariales de la organización.
- Respeto: Guardar en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y su entorno.
- Responsabilidad: Cumplir nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- Confianza: Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente.

Misión de Toyota vigente al año 2010

Toyota persigue crear una sociedad más próspera a través de la producción de automóviles contribuyendo a la estabilidad y al bienestar de los miembros de la compañía y de los socios de negocio. El crecimiento económico del país; y el crecimiento global de Toyota añadiendo valor a sus clientes.

Fuente: Toyota Mundial, 2013.

The image is a composite of two parts. The left part is a technical diagram titled "Pedal Assembly" comparing a "Current Pedal" with a "Reinforced Pedal". The "Current Pedal" is shown with a circular inset highlighting "Rare occurrences of excessive friction on contact points" with red dots. The "Reinforced Pedal" is shown with a circular inset highlighting "Reinforcement bar reduces surface tension and excess friction". Below these, a cross-section of the "Current Pedal" is labeled "Gas Pedal" and a cross-section of the "Reinforced Pedal" is labeled "Precision Cut Steel Reinforcement Bar Inserted". The right part is a cartoon illustration of a car crash. A green car is shown crashing through a window, with a speech bubble saying "THAT'S THE THIRD STUCK ACCELERATOR COMPLAINT THIS MORNING..". A sign on the wall says "TOYOTA SERVICE" and a sign on the car says "TOYOTA".

Periódico

Anexo 5. Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial

Incluido Estados Unidos, Japón y el resto del mundo

Cuadro 1.1. Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial

(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

			Interanual		Diferencia con las proyecciones de julio de 2010		T4 a T4		
	2008	2009	Proyecciones		2010	2011	Estimaciones 2009	Proyecciones	
			2010	2011				2010	2011
Producto mundial¹	2,8	-0,6	4,8	4,2	0,2	-0,1	2,0	4,3	4,4
Economías avanzadas	0,2	-3,2	2,7	2,2	0,1	-0,2	-0,4	2,4	2,5
Estados Unidos	0,0	-2,6	2,6	2,3	-0,7	-0,6	0,2	2,2	2,7
Zona del euro	0,5	-4,1	1,7	1,5	0,7	0,2	-2,0	1,9	1,4
Alemania	1,0	-4,7	3,3	2,0	1,9	0,4	-2,0	3,9	1,2
Francia	0,1	-2,5	1,6	1,6	0,2	0,0	-0,5	1,7	1,6
Italia	-1,3	-5,0	1,0	1,0	0,1	-0,1	-2,8	1,3	1,1
España	0,9	-3,7	-0,3	0,7	0,1	0,1	-3,0	0,1	1,4
Japón	-1,2	-6,2	2,8	1,5	0,4	-0,3	-1,4	1,9	2,1
Reino Unido	-0,1	-4,9	1,7	2,0	0,5	-0,1	-2,9	2,8	1,6
Canadá	0,5	-2,5	3,1	2,7	-0,5	-0,1	-1,1	3,1	2,9
Otras economías avanzadas	1,7	-1,2	5,4	3,7	0,8	-0,0	3,2	4,2	4,7
Economías asiáticas recientemente industrializadas	1,8	-0,9	7,8	4,5	1,1	-0,2	6,1	5,2	6,6
Economías de mercados emergentes y en desarrollo²	6,0	2,5	7,1	6,4	0,3	0,0	5,6	7,0	7,0
África subsahariana	5,5	2,6	5,0	5,5	0,0	-0,4	...	...	...
América Latina y el Caribe	4,3	-1,7	5,7	4,0	0,9	0,0	1,4	4,8	4,4
Brasil	5,1	-0,2	7,5	4,1	0,4	-0,1	4,4	5,6	4,5
México	1,5	-6,5	5,0	3,9	0,5	-0,5	-2,3	3,1	4,5
Comunidad de Estados Independientes	5,3	-6,5	4,3	4,6	0,0	0,3	-3,2	3,3	5,0
Rusia	5,2	-7,9	4,0	4,3	-0,3	0,2	-2,9	3,2	5,0
Excluido Rusia	5,4	-3,2	5,3	5,2	0,9	0,5	...	...	...
Economías en desarrollo de Asia	7,7	6,9	9,4	8,4	0,2	-0,1	9,5	9,1	8,7
China	9,6	9,1	10,5	9,6	0,0	0,0	11,4	9,9	9,6
India	6,4	5,7	9,7	8,4	0,3	0,0	7,3	10,3	7,9
ASEAN-5 ³	4,7	1,7	6,6	5,4	0,2	-0,1	5,1	5,0	6,8
Europa central y oriental	3,0	-3,6	3,7	3,1	0,5	-0,3	1,8	2,9	4,3
Oriente Medio y Norte de África	5,0	2,0	4,1	5,1	-0,4	0,2	...	...	...
Partidas informativas									
Unión Europea	0,8	-4,1	1,7	1,7	0,7	0,1	-2,1	2,1	1,7
Crecimiento mundial según tipos de cambio de mercado	1,6	-2,0	3,7	3,3	0,1	-0,1	...	...	...
Volumen del comercio mundial (bienes y servicios)	2,9	-11,0	11,4	7,0	2,4	0,7	...	...	...
Importaciones									
Economías avanzadas	0,4	-12,7	10,1	5,2	2,9	0,6	...	...	...
Economías emergentes y en desarrollo	9,0	-8,2	14,3	9,9	1,8	0,6	...	...	...
Exportaciones									
Economías avanzadas	1,9	-12,4	11,0	6,0	2,8	1,0	...	...	...
Economías emergentes y en desarrollo	4,6	-7,8	11,9	9,1	1,4	0,1	...	...	...
Precios de las materias primas (dólares de EE.UU.)									
Petróleo ⁴	36,4	-36,3	23,3	3,3	1,5	0,3	...	...	...
No combustibles (promedio basado en ponderaciones de la exportación mundial de materias primas)	7,5	-18,7	16,8	-2,0	1,3	-0,6	...	...	...
Precios al consumidor									
Economías avanzadas	3,4	0,1	1,4	1,3	0,0	0,0	0,8	1,1	1,6
Economías emergentes y en desarrollo ²	9,2	5,2	6,2	5,2	-0,1	0,2	4,8	5,9	4,4
Tasa interbancaria de oferta de Londres (porcentaje)⁵									
Sobre los depósitos en dólares de EE.UU.	3,0	1,1	0,6	0,8	0,0	-0,1	...	...	...
Sobre los depósitos en euros	4,6	1,2	0,8	1,0	0,0	-0,2	...	...	...
Sobre los depósitos en yenes japoneses	1,0	0,7	0,6	0,4	0,1	-0,2	...	...	...

Nota: Se parte del supuesto de que los tipos de cambio efectivos reales se mantienen constantes a los niveles vigentes entre el 4 de agosto y el 1 de septiembre de 2010. Se revisaron las ponderaciones de los países utilizadas para calcular las tasas de crecimiento agregado de los grupos de países. En los casos en que los países no se enumeran en orden alfabético, el orden se basa en el tamaño de la economía. Los datos trimestrales agregados se han ajustado estacionalmente.

¹Las estimaciones y proyecciones trimestrales abarcan el 90% de las ponderaciones mundiales ajustadas según la paridad del poder adquisitivo.

²Las estimaciones y proyecciones trimestrales abarcan aproximadamente el 78% de las economías emergentes y en desarrollo.

³Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam.

⁴Promedio simple de los precios de las variedades de crudo U.K. Brent, Dubai y West Texas Intermediate. El precio promedio del petróleo fue \$61,78 en 2009; el precio supuesto en base a los mercados de futuros es \$76,20 en 2010 y \$78,75 en 2011.

⁵Tasa a seis meses para Estados Unidos y Japón, y a tres meses para la zona del euro.

Anexo 6. Análisis de la industria automotriz en Estados Unidos y la influencia global

La caída de ventas y cuotas de mercado ha hecho que las plantas de los 3 grandes operen por debajo de su capacidad instalada, bastante menos que sus competidores asiáticos. Afrontando pérdidas, cerrando fábricas y reducción drástica de empleo, especialmente General Motors. En el 2008 los altos costos del petróleo produjeron el desplome de las camionetas y las SUVs, forzando a los fabricantes a vender con enormes incentivos promocionales para reducir sus altos stocks.

En este anexo se presenta un análisis amplio de los sucesos y eventos en la industria a lo largo de la crisis del mercado y la economía general. Esta situación trajo consigo que las 3 grandes requirieran un plan de rescate del gobierno para salvar a la industria del colapso. Las empresas, cada una con sus particularidades, ya venían adoptando medidas de reestructuración, fusiones y adquisiciones y otras modalidades de joint ventures para contrarrestar la crisis económica global y la entrada al mercado de la fuerte competencia con caídas de mercado desde hace varios años atrás. Igualmente se verá como se ha producido una gran transformación en la industria que y avizora de cómo se ha de comportar en el futuro de cara a una producción globalizada que penetra fuertemente en los mercados de los países del mundo.

Altos costos laborales de la industria

En conjunto los fabricantes de autopartes del automóvil emplean a 416 mil personas en EEUU. En el 2008 con los altos precios del petróleo y una economía estadounidense en declive debido a la crisis de las hipotecas subprime, los tres grandes replanteaban su estrategia, convirtiendo sus plantas de camionetas ligeras a automóviles más pequeños.

Los tres grandes se distinguen por su tamaño, ubicación y por su modelo de negocios. La mayoría de sus operaciones están sindicalizadas con mayores costos laborales que las multinacionales automotrices. Toyota mantenía el liderazgo en productividad laboral con ventaja en costos de \$ 500 por vehículo, respecto a los fabricantes estadounidenses.

Los fabricantes japoneses no sindicalizados con fuerza laboral estadounidense joven aprovechan su ventaja en costos. Las ventas de las SUV en su pico en 1999, no han vuelto a ese nivel, por los altos costos de la gasolina.

Percepción de calidad en la industria

Los 3 grandes sufren una percepción de inferior calidad y confiabilidad de sus autos comparados con sus contrapartes japonesas, lo que ha sido difícil de superar; y de lentitud en introducir nuevos vehículos en el mercado. Los japoneses son considerados líderes en la producción de automóviles más pequeños y con mejor eficiencia en cuanto a combustible.

Rescates, reestructuraciones y políticas de mercado

Delphi creada a partir de GM en 1999, solicitó la bancarrota después de que el sindicato se negara a cortar salarios y esperándose una pérdida de \$ 7 mil millones. General Motors ha perdido cerca de \$ 51 mil millones en los tres años anteriores a la crisis financiera de 2008. Las plantas de GM ya se encontraban al 2005, al 85% de su capacidad.

Chrysler ha recibido condonaciones de deuda del gobierno y nuevo préstamo por \$6mil millones, ha conseguido negociar con el sindicato rebajar los costos laborales; más una alianza con Fiat (20% de Chrysler). General Motors recortará producción, su red de concesionarios y conservará solo 4 marcas el Buick, GMC y Cadillac.

El 30 de setiembre del 2008 se otorgó un primer préstamo a los fabricantes de automóviles por \$ 25 mil millones, con un fondo de \$ 7,5 mil millones con baja tasa de interés para incentivar la producción de automóviles pequeños.

Frente a una crisis que advierte un desempleo masivo y recesión económica, el Congreso y el presidente Obama aprobaron un préstamo puente por \$ 50 mil millones adicionales. Por amenazas de bancarrota de GM y Chrysler.

Ford no requirió rescate al final, logró realizar una serie de acciones internas, comerciales y financieras. En el 2000, segregó una división en la compañía Visteon. En el 2009 registró una caída de 37% en sus ingresos, por menores ventas y un t/c desfavorable, y una pérdida de \$ 1,400 millones o 60 centavos por acción. A fines del 2008 presentó su plan de negocios denominado "One Ford" ante el Comité Bancario del Senado, solicitando una línea de crédito flexible por \$ 9.000 millones a 10 años, bajo un Programa de Alivio de los Activos en Problemas (TARP en inglés), a fin de reestructurarse y acelerar los cambios en su portafolio de productos. Ya años antes ha comenzado un proceso de reestructuración y reducción de costos desde 2005. Han logrado reducir costos estructurales en más de \$ 14.000 millones, disminuyó la planilla entre 40% y 50%, reestructuró sus operaciones en Asia Pacífico y África, reubicó su oficina principal en Shanghai. Cambió su portafolio de productos, introdujo la línea de autos medianos (Fusión, Milán y MKZ) y el primer híbrido deportivo (Ford Escape), presentó 10 autos más pequeños de nueva generación y eficientes en combustible. Se centró en la marca Ford y vendió las marcas Aston Martin, Jaguar, Land Rover, Volvo

y la mayor parte de su propiedad de la marca Mazda. Ha logrado recuperarse, concentrándose en el Ford Focus y el Fiesta. Mejoró su flujo de caja, redujo niveles de deuda y su política comercial acercándose más al consumidor y el cliente.

Transformación en la industria

Hacia el 2009 ha surgido lo que podría considerarse una transformación de la industria, cambiándose las estrategias, en los comportamientos y realidades del entorno del mercado e influencia global. El sistema Toyota vía reducción de costos, justo tiempo y la calidad, se han convertido en un estándar de producción en toda la industria. Ya en el primer semestre del 2009 en las ventas mundiales de autos, se observa que las ventas de china han superado a las de EEUU. El mercado se expone a un cambio en las estrategias, se hace más difícil competir vía reducción de costos, siendo la alternativa viable buscar países donde se produzca a menores costos en mano de obra, logísticos y paridad de monedas. Ante esto Toyota es más vulnerable ya que su producción se concentra aun en Japón y EEUU. La industria automotriz japonesa ha de replantear su estrategia de producción para evitar un colapso como el de la industria norteamericana.

Ciclo de Vida de la Industria

La industria automotriz en el siglo XX ha pasado por una gran transformación, no solamente en los procesos productivos, sino también en lo económico y en lo social. La manera de producir de Ford, el posicionamiento estratégico de General Motors a través de la segmentación de mercados y los sistemas productivos de Toyota ha transformado al mundo. Ahora nos encontramos en los inicios de una nueva etapa en el desarrollo del sector. En el ocaso de una era en la industria automotriz y los albores del siglo XXI, con una reestructuración total del sector.

Al 2008, los resultados han evidenciado un cambio estructural a lo que se venía dando entre los principales competidores, que hasta cierto punto muestra una paradoja.

Desde hace varios años, Toyota se proyectaba como la empresa líder en el sector automotriz por la calidad de sus productos y sistemas productivos que había desarrollado. Lo sorprendente es que alcanzó dicha posición con pérdidas de más de 4,000 millones de dólares. Por otro lado, Volkswagen, con ventas de más de 166 mil millones en 2008, por primera vez, se colocó en el No. 2 en ventas y tercera en volumen.

El sistema de producción Toyota vía la reducción de costos pudiera estar llegando a sus límites, el cero desperdicio, el justo a tiempo y la calidad, hoy son un estándar para toda la industria.

Un mercado global con ventas de 70 millones de automóviles en 2008, 45% se concentra en 4 países. China en menos de una década ha pasado de producir 2 millones a más de 9 millones de autos para su mercado interno. Las ventas en unidades de los cuatro países líderes, fueron: Estados Unidos, 13.4 millones; China, 9.3; Japón, 5.0, y Alemania, 3.4.

En el 2009 se dio un acontecimiento histórico: China se posicionó superando a EEUU en ventas de autos. Un país emergente perfilándose como el principal mercado (consumidor) y fabricante mundial en volumen más importante del mundo. De seguir desarrollando capacidades y escala, podría pasar a ser una potencia exportadora capaz de desestabilizar la producción de los países desarrollados, principalmente de EEUU, Alemania y Japón.

Un nuevo ciclo parece haberse iniciado en esta industria. Cada día se hace más difícil competir vía la reducción de costos; por lo tanto, la alternativa viable es dirigir la producción hacia países en donde los costos de producción son menores, tomando en cuenta los costos de la mano de obra, los costos logísticos y la paridad de las monedas. Ante esta tendencia, Toyota es más vulnerable, dado que su producción está concentrada en Japón y Estados Unidos. La industria automotriz japonesa ha de replantear su estrategia de producción para evitar el colapso de la industria norteamericana.

El sector automotriz tendrá que reajustar los modelos tradicionales de crecimiento por participación en el mercado, por fusiones y adquisiciones y por participación en mercados emergentes. Toyota se ha caracterizado por un crecimiento orgánico, fundamentado en un incremento paulatino en participación de mercado, General Motors centró su estrategia global con fusiones y adquisiciones; y Volkswagen, vía participación en mercados emergentes (China, Brasil y México). El sector automotriz se reconvierte para estar listo a las nuevas realidades y replantear sus estrategias de crecimiento, con la nueva composición global y cambios tecnológicos.

Los sistemas productivos de las empresas del sector han evolucionado de manera pendular, y en distintos momentos, de un enfoque en los procesos a un enfoque en los productos y viceversa. El enfoque en los procesos exige un análisis de las partes que intervienen en el proceso y estandarización en la producción para mejorar la eficiencia operativa. En cambio, centrarse en el producto requiere de una síntesis de sus elementos clave para obtener mayor productividad.

Toyota (con el TPS) ha apostado por el proceso. Volkswagen, Mercedes-Benz y BMW se ha orientado al producto. Ahora está ocurriendo en la industria un movimiento del péndulo, del enfoque de procesos hacia el de productos.

La industria automotriz alemana se encuentra en una posición de oportunidad, la innovación y la ingeniería del producto destacan. La gran sorpresa del sector ha sido la estrategia de Volkswagen centrada en nuevos productos y la producción fuera de Alemania (66.2% en 2008), concentrada, en los países emergentes.

Pero, ante el cambio tecnológico, los líderes estarán haciendo frente a los problemas ambientales con inversiones en I&D y una nueva visión a las nuevas oportunidades del mercado.

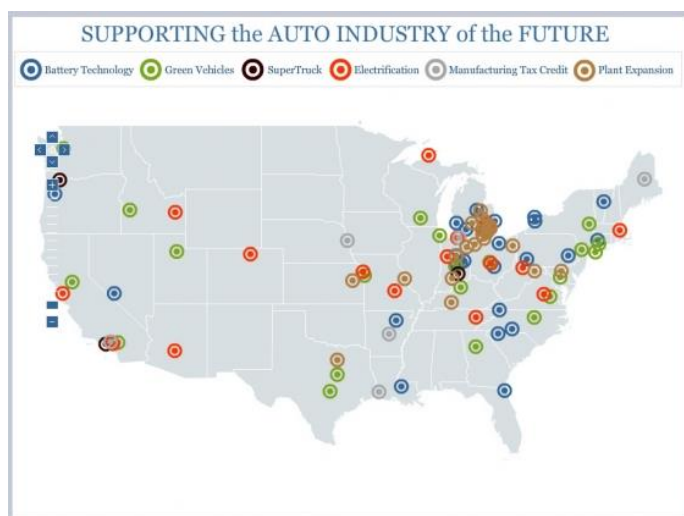
La otra alternativa es que el liderazgo pueda darse en los países emergentes, como es el caso en China con el fabricante de baterías de litio BYD, que está incursionado en la industria con un auto híbrido, con baterías que se pueden cargar en casa con un radio de acción de 100 millas y de 480 km con gasolina. O India, en donde Tata Motors y Nissan/Renault apuestan a fabricar autos de bajo costo.

El nieto del fundador de Toyota, Akio Toyoda, reconoce que la empresa es muy grande y está lejos de sus clientes y que están en la fase de “arañando la salvación”, previa al colapso. Esto podría llevar a Toyota a diseñar estrategias diferentes que le permitan romper con el pasado y proyectarse al futuro.

Volkswagen por su parte, podrá quizás volver a sus inicios y desarrollar un auto global con características locales, desde los países emergentes.

Del análisis anterior se concluye que la industria pasa por una fase de transformación estructural, hacia lo que podría denominarse como el renacimiento de una nueva industria automotriz con un enfoque global de producción a nivel de escalas para atender el mercado global.

Anexo 7. La industria automotriz en Estados Unidos: Un renacimiento



Ron Bloom y Ed Montgomery

July 29, 2010

09:21 PM EDT

Share This Post

La próxima semana, el Presidente viajará a Detroit y Chicago donde se reunirá con los trabajadores del sector automotor y visitará las fábricas de cada uno de los tres mayores fabricantes de automóviles. Sus viajes le brindarán la oportunidad de observar la situación en que se encuentra el sector este verano.

Hace poco más de un año, la industria entera estaba al borde del fracaso. Las fábricas estaban cerrando, había despidos y el futuro papel de Estados Unidos como líder en la fabricación de vehículos en el mercado internacional estaba en duda. Ahora estamos empezando a ver signos de verdadera recuperación. Si bien todavía queda mucho por hacer, el progreso hasta la fecha es bastante mayor de lo que los observadores pensaron posible hace un año. La industria está generando empleo y las compañías automotrices de Estados Unidos están solucionando problemas pasados, restaurando la disciplina financiera y retornando a la rentabilidad. Hoy, la Casa Blanca dio a conocer un nuevo informe que cataloga algunos de estos tempranos signos de éxito.

- Lea el informe.

Además de estabilizar el sector y solucionar los problemas que enfrentaban las comunidades que perdieron fábricas de automóviles y los empleos que generaban, el gobierno se ha enfocado en hacer inversiones que tendrán efecto a largo plazo en todo el país y harán de Estados Unidos la base para el

diseño y producción de la próxima generación de innovadora tecnología automotriz. El nuevo mapa interactivo muestra dónde se han hecho estas inversiones clave y los tipos de proyectos que asegurarán que los vehículos del futuro se fabriquen en Estados Unidos.

Vea el mapa interactivo. Destaca el respaldo a la industria automotriz del futuro incluyendo: Tecnología de baterías; Vehículos verdes; Súper camiones; Electrificación; Créditos tributarios a la producción; y Expansión de plantas.

Anexo 8. Declaración de prensa del presidente de Toyota Motor Corporation TMC Akio Toyoda

9 de Marzo, 2011

Toyota presenta su Visión Global

Corporativo

Toyota Motor Corporation (TMC) ha presentado la "Visión Global Toyota", su **proyecto corporativo para el futuro**, que servirá no solo como orientación a los trabajadores de Toyota en todo el mundo, sino también para transmitir esa orientación a los clientes y al público en general.

La Visión Global incorpora las lecciones que ha ido aprendiendo TMC en el marco de la recesión económica que siguió a la crisis financiera mundial y de una serie de llamadas a revisión. Describe la forma ideal que debería adoptar la empresa en respuesta a preguntas internas sobre el **tipo de organización** que debe ser TMC y el **tipo de valores** por los que debe abogar. Las operaciones asociadas a TMC en todo el mundo definirán sus propias misiones en el contexto del cumplimiento de su declaración de intenciones, y traducirán esas misiones en acciones concretas. La elaboración de la Visión Global de Toyota ha corrido a cargo de un equipo encabezado por el Presidente de TMC, Akio Toyoda, y que contaba con representantes de las operaciones de la empresa en todo el mundo. En la declaración de intenciones destaca el compromiso de ser una empresa que los clientes escojan y se sientan bien por haber escogido. Toyota ha expresado dicho compromiso con el eslogan: **"Una sonrisa de recompensa por superar sus expectativas"**.

Al presentar la Visión Global de Toyota, Toyoda observó que TMC se ha esforzado, a lo largo de sus 74 años de historia, por crear automóviles en beneficio de la sociedad y por cosechar sonrisas entre los clientes de todo el mundo. "Los 300.000 trabajadores de Toyota en todo el mundo", declaró Toyoda, "participaremos en sentar las bases de un crecimiento sostenible. Trabajando codo con codo, haremos lo posible por cosechar sonrisas superando las mayores expectativas de los clientes. Juntos, escribiremos un nuevo capítulo en la historia de Toyota".

Visión Global de Toyota: Texto y Comentarios

Toyota **liderará el camino hacia el futuro de la movilidad**, enriqueciendo las vidas de personas de todo el mundo con las formas más seguras y responsables de desplazarse. A través de nuestro **compromiso con la calidad, la innovación constante y el respeto por el planeta**, queremos superar las expectativas y obtener como recompensa una sonrisa. Haremos frente a los objetivos más exigentes aprovechando el talento y la pasión de las personas que creen que siempre hay un modo mejor de hacer las cosas.

"Las formas más seguras y responsables de transportar a personas"

- La seguridad es principal prioridad de Toyota, y la empresa seguirá ofreciendo seguridad de primera clase.
- Asimismo, Toyota seguirá contribuyendo a la calidad medioambiental y el bienestar humano liderando los avances tecnológicos para reducir al mínimo el impacto medioambiental y desplegando esas tecnologías en un abanico creciente de modelos de vehículos.

La compañía trabajará en sus productos, ventas y servicios para asegurar una experiencia gratificante a los clientes.

"Enriquecer vidas por todo el mundo"

- Toyota ha sido siempre fiel a su espíritu fundacional de servir a la sociedad con una fabricación responsable, y seguirá trabajando con ese espíritu para mejorar la calidad de vida allá donde realice operaciones.
- Toyota seguirá contribuyendo a la vitalidad económica allá donde tenga operaciones, generando empleo estable y participando en relaciones empresariales mutuamente beneficiosas con concesionarios y proveedores. También seguirá implicándose de forma activa en iniciativas para fomentar los recursos humanos y para potenciar la vida cultural de las comunidades donde se desarrollen sus actividades.

"Liderar el camino hacia el futuro de la movilidad"

- Toyota liderará el sector en el desarrollo de los avances tecnológicos que darán lugar a la nueva generación de movilidad. Explorará las posibilidades de la movilidad personal, por ejemplo, y de la convergencia de las tecnologías de la información para automóviles y las "redes inteligentes" para optimizar la generación y el consumo de energía. Toyota emprenderá esa labor puntera de I+D con vistas a adaptar los productos y servicios a las necesidades y circunstancias de cada mercado.
- Toyota desarrollará tecnologías bajas en carbono y tecnologías para maximizar la seguridad, mediante la interacción con las infraestructuras de transporte, para sentar las bases de una movilidad sostenible y responsable en el futuro. La empresa trabajará en estas y otras formas de respaldar nuevos estilos de vida, al tiempo que difundirá tecnologías para conservar la calidad medioambiental.

"Nuestro compromiso con la calidad y la innovación constante"

- Toyota tiene el compromiso de ofrecer una calidad de gran fiabilidad que permita a las personas sentirse bien conduciendo y utilizando sus vehículos.
- Toyota seguirá reinventándose y desarrollando tecnologías para satisfacer las necesidades actuales y futuras. Ello incluye trabajar para ofrecer vehículos que satisfagan las necesidades de las persona y que sean asequibles en todas partes.

"Respeto por el planeta"

- Toyota seguirá trabajando para reducir al mínimo el impacto medioambiental de sus operaciones de fabricación y demás operaciones, así como de sus productos.
- Las actividades de Toyota comprenderán la conservación de la energía y la reducción de la producción de dióxido de carbono, así como la conservación de recursos materiales a través del reciclaje; también incluirán el establecimiento de actitudes y métodos de producción adecuados para cohabitar con la naturaleza.

"Superar las expectativas y obtener una sonrisa como recompensa"

- Todos los trabajadores de Toyota seguirán manteniendo su gratitud a los clientes y se esforzarán para ganar sus sonrisas con productos y servicios que sean estimulantes e inspiradores.

"Siempre hay una forma mejor"

- Todos los empleados de Toyota compartirán el convencimiento de que siempre hay un modo mejor de hacer las cosas, y también el compromiso con la mejora continua, fundamentos esenciales del Toyota Way.

"Alcanzar objetivos exigentes aprovechando el talento y la pasión de las personas"

- Toyota fomentará una cultura empresarial en que florezcan el trabajo en equipo y la creatividad individual, y donde las personas puedan afrontar su trabajo con orgullo y Con pasión.
- La empresa será fiel al espíritu de la diversidad en la contratación, formación y promoción de individuos competentes en todo el mundo.

El desarrollo de recursos humanos en Toyota seguirá promocionando la transmisión del espíritu monozukuri de la empresa, de fabricación responsable y habilidades asociadas, y transferencia de conocimientos de una generación a la siguiente.

Dirección de Futuro de Toyota: La Metáfora del Árbol

Toyota se ha valido de la metáfora del árbol para expresar su Visión Global.

Raíces: Valores compartidos

Las raíces del árbol son los valores compartidos. Se trata de los mismos valores básicos que la gente de Toyota ha expresado a lo largo de los años como los Preceptos Toyoda, como los Principios rectores de Toyota y como el

Toyota Way. Son el espíritu de la fabricación responsable.

Fruto: Fabricar grandes vehículos y contribuir a las comunidades anfitrionas

El fruto que da el árbol simboliza el progreso de Toyota en la creación de vehículos cada vez mejores y la contribución a la vitalidad económica y social en las comunidades que acogen a Toyota. Ese progreso hará que Toyota sea bienvenida en las comunidades de todo el mundo.

Tronco: Actividad sólida

La vitalidad empresarial es el tronco en que se basan las actividades de Toyota para la creación de productos que ganen sonrisas entre los clientes. En la metáfora del árbol de Toyota, la actividad empresarial sólida es el tronco del árbol, por el que fluyen los nutrientes hacia las ramas y las hojas, así como hacia unos frutos generosos.

Así pues, la visión de Toyota evoca un círculo virtuoso. La empresa contribuirá a las comunidades en que desarrolle sus actividades fabricando unos automóviles excelentes. Ser bienvenida en las comunidades que desarrolle sus actividades reportará a Toyota un rendimiento sólido. Asimismo, Toyota reinvertirá ese rendimiento para crear vehículos aún mejores para los clientes y para conseguir el crecimiento sostenible.

Iniciativas globales 2015

Toyota ha establecido las siguientes iniciativas provisionales para 2015.

1. Estrategia de productos

Atractivo de los productos

- Con el espíritu de crear grandes vehículos, mejorar notablemente el diseño y la sensación de los modelos de Toyota y dar espacio al papel primordial de la localización en la producción de vehículos.
- Ofrecer modelos auténticamente emocionantes que satisfagan las necesidades de cada mercado.

Modelos para minimizar el impacto medioambiental

- Extender la gama de modelos híbridos de Toyota, lanzar unos 10 más hasta 2015, y seguir desarrollando una completa gama de vehículos híbridos enchufables, vehículos eléctricos puros y vehículos de pila de combustible.
- Seguir buscando más beneficios en lo que se refiere al ahorro de combustible en motores convencionales.

Estrategia de Lexus

- Posicionar a Lexus como una auténtica marca de lujo mundial.
- Reafirmar las fortalezas características de Lexus en la calidad de productos y en la incorporación de valor, y un servicio meticuloso para evocar el atractivo de Lexus, subrayando la emoción al volante, el diseño original y la tecnología avanzada.
- Ofrecer modelos Lexus en un creciente abanico de mercados emergentes, y expandir las redes de ventas de Lexus en mercados donde la marca ya tiene presencia.

Composición geográfica de las ventas

- Especial atención en los años hasta 2015 en los modelos que reduzcan al mínimo el impacto medioambiental y en modelos optimizados para las necesidades de los mercados emergentes.
- Del mismo modo que los vehículos respetuosos con el medio ambiente, introducir esos vehículos en todo el mundo; refuerzo de la producción local en mercados emergentes, incluida la de los IMV (Innovative International Multipurpose Vehicle) y los modelos subcompactos de nuevo desarrollo.
- Incrementando las ventas en mercados emergentes, conseguir una cartera de ventas equilibrada entre Japón, Estados Unidos, Europa y los mercados emergentes.

Resultados de ventas de 2010

Naciones industrializadas: 60%

Mercados emergentes: 40%

Plan de ventas de 2015

Naciones industrializadas: 50%

Mercados emergentes: 50%

2. Estrategia de suministro

Japón: Sacar el máximo partido de la capacidad de producción existente de Toyota y su experiencia, líder en el mundo, en la fabricación de vehículos híbridos y otros productos tecnológicamente avanzados de alto valor añadido.

Norteamérica y Europa: Maximizar la productividad en las plantas existentes y, sacar el máximo partido de los recursos existentes.

Mercados emergentes: Extender la capacidad de producción, analizando cuidadosamente las perspectivas de la demanda en cada región para determinar el posicionamiento geográfico, el calendario y la escala de la inversión en capacidad ampliada.

3. Diversificación

- Participar en el desarrollo de "comunidades inteligentes", en las que los vehículos manifestarán nuevos tipos de valor añadido como parte de la vinculación integral entre vehículos, hogares y redes de información.
- Colaborar con empresas de tecnologías de la información líderes en el mundo para desarrollar "centros inteligentes" en todo el mundo.

4. Rentabilidad

- Reforzar las tres funciones clave para maximizar la calidad, reducir los costes al mínimo y desarrollar recursos humanos para apoyar una estrategia regional, la estrategia de productos y la estrategia comercial del sector, y sentar unas bases sólidas y ajustadas a la actividad, combinando la calidad elevada con el coste reducido.
- Reforzar los fundamentos empresariales de Toyota, trabajando rápidamente para alcanzar los objetivos de elevación del rendimiento operativo consolidado en las ventas del 5% y de recuperación de la rentabilidad del Grupo Toyota, con sede en Japón.
- Posicionar lo antes posible a Toyota para alcanzar un rendimiento operativo anual sobre las ventas del 5% -ingresos operativos de alrededor de 1 billón de yenes en el volumen de ventas actual de la empresa- con un tipo de cambio yen/dólar de 85 yenes por dólar, y un volumen de ventas unitarias de 7,5 millones vehículos.

Rentabilidad sólida

- Margen operativo consolidado sobre las ventas del 5 % (aprox. 1 billón de yenes)
- Recuperar la rentabilidad de TMC (en Japón)

Estos dos objetivos se han establecido, en base a las siguientes condiciones:

\$1=¥85 y un volumen de ventas de 7,5 millones de vehículos

El papel de las operaciones regionales

Posicionamiento de las iniciativas locales como factor en la dirección de Toyota

- A partir de ahora, Toyota trabajará a través de operaciones con base local para ofrecer productos y servicios únicos, hechos a la medida de las necesidades y los deseos de cada comunidad o país.
- Con ese espíritu, Toyota creará un marco global en el que 1) las sedes mundiales ofrecerán todas las indicaciones necesarias y el respaldo a iniciativas emprendidas por las operaciones regionales y 2) operaciones regionales -la interfaz de cliente de la empresa.
- Las operaciones regionales empezarán en abril a elaborar planes que definirán los papeles que deben desempeñar y los problemas a tener en cuenta al apoyar la consecución de la Visión Global de Toyota, y eso detallará las estrategias de gestión y de misión regional.

Declaración cautelar con respecto a afirmaciones de futuro

Esta nota de prensa contiene declaraciones de futuro que reflejan los planes y expectativas de Toyota. Dichas declaraciones de futuro no son garantía de un desempeño en el futuro, e implican riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores que pueden provocar que los resultados, el desempeño, los logros o la posición financiera reales de Toyota sean materialmente distintos de cualquier resultado, desempeño, logro o posición financiera futuros expresados o implicados por estas declaraciones de futuro. Esos factores pueden ser: (i) cambios de la coyuntura económica y la demanda del mercado que afecten a los mercados de automoción de Japón, Norteamérica, Europa, Asia y otros en los que opera Toyota, así como el entorno competitivo en dichos mercados; (ii) fluctuaciones de los tipos de cambio de divisas, particularmente en lo que se refiere al valor del yen japonés, el dólar estadounidense, el euro, el dólar australiano, el dólar canadiense y la libra esterlina; (iii) cambios del entorno de financiación en los mercados financieros; (iv) la capacidad de Toyota para conseguir eficiencias de producción y para implantar gastos de capital a los niveles y en los momentos planificados por la dirección; (v) cambios de las leyes, normativas y políticas gubernamentales en los mercados en que opera Toyota que afecten a las operaciones de

automoción de Toyota, y en particular las leyes, normativas y políticas gubernamentales relacionadas con la seguridad de los vehículos, incluidas las medidas correctivas, como llamadas a revisión, comerciales, de protección medioambiental, de emisiones de vehículos y de ahorro de combustible de automoción, así como cambios de las leyes, normativas y políticas gubernamentales que afecten a las demás operaciones de Toyota, incluido el resultado de litigios y otros procesos judiciales presentes y futuros, investigaciones y procedimientos gubernamentales; (vi) inestabilidad política en los mercados en que opera Toyota; (vii) la capacidad de Toyota para desarrollar de forma oportuna nuevos productos que satisfagan las demandas de los clientes y conseguir la aceptación del mercado; (viii) cualquier perjuicio a la imagen de marca de Toyota, y (ix) escasez de combustible o interrupciones en los sistemas de transporte, huelgas de trabajadores, paros laborales u otras interrupciones o dificultades de empleo de mano de obra en los principales mercados donde Toyota compra materiales, componentes y suministros para la fabricación de sus productos o donde se fabrican, distribuyen o comercializan sus productos. Existe un análisis de estos y otros factores que pueden afectar a los resultados, el desempeño los logros o la posición financiera reales de Toyota en el informe anual de Toyota, en el Formulario 20-F, que se encuentra archivado en la Comisión de valores y bolsa de Estados Unidos.

Anexo 9. Presupuesto de publicidad

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	
Estimados de Inversión	
	Miles US\$
TV: Pautas de 60" : US\$ 3,5 mil x 2 = US\$ 7 mil	
1er Mes: 60 pautas x 1 día x 30 días =	12.600
2o. Mes: 40 " X " x 30 " =	8.400
3er/6to.Mes: 20 pautas x 1 día x 30 días x 3 meses =	12.600
7o. /12vo Mes: 10 pautas x 1 día x 30 días x 6 meses =	12.600
Total Campaña TV	46.200
Producción	2.000
Periódico	
1er. Sem.: 1 página US\$ 100 mil x 4 anuncios/mes x 12 meses	4.800
Revistas (3)	
1er. Sem: 1 pag x US\$ 20 mil x 2 anuncios-mes x 12 meses x 3 =	1.440
Sub total	54.440
Agencia y Otros 3%	1.633
	56.073

Anexo 10 - Análisis de los EEEF TMC años 2009 - 2010

10.1

RATIOS DE LIQUIDEZ							
Liquidez General	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	=	<u>11.298.929</u> 10.589.293	<u>13.073.604</u> 10.686.214	=	1,07	1,22
En el corto plazo las deudas corrientes estan cubiertas por la activos corrientes en 1.07 ve							
Liquidez Acida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u> Pasivo Corriente	=	<u>9.839.535</u> 10.589.293	<u>11.651.231</u> 10.686.214	=	0,93	1,09
La capacidad de pago inmediata de la deudas corrientes solo es del 94%							
Capital de trabajo neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	=	709.636	2.387.390			
La empresa cuenta con un capital de trabajo liquido de 709,636 luego de pagar sus deudas corrientes							
Liquidez Acida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u> Pasivo Corriente	=	<u>9.839.535</u> 10.589.293	<u>11.651.231</u> 10.686.214	=	0,93	1,09
RATIOS DE SOLVENCIA							
Endeudamiento	<u>Pasivo</u> Patrimonio neto	=	<u>18.461.300</u> 10.600.737	<u>19.418.844</u> 10.930.443	=	1,74	1,78
La empresa tiene un sobreendeudamiento de 74% sobre su patrimonio neto							
Respaldo	<u>Activo no corriente + Patrimonio neto</u> Activo no corriente	=	<u>18.472.744</u> 17.763.108	<u>19.663.073</u> 17.275.683	=	1,04	1,14
Los activos de largo plazo estan coberturados en 1.04 veces por financiamientos de largo plazo y el patrimonio							
Deuda total a largo plazo sobre patrimonio	<u>Total pasivo</u> Total pasivo +PN		<u>18.461.300</u> 29.062.037	<u>19.418.844</u> 30.349.287		0,64	0,64
Pasivo LP a Patrimonio neto	<u>Pasivo LP</u> Patrimonio Neto		<u>7.872.007</u> 10.600.737	<u>8.732.630</u> 10.930.443		0,74	0,80

10.2

RATIOS DE GESTION									
Rotación de cuentas por cobrar	<u>Ventas</u> Cuentas por cobrar	=	$\frac{19.173.720}{1.392.749}$	$\frac{17.724.729}{1.886.273}$	=	13,77	9,40		
La empresa mantiene una politica de cobro a clientes en promedio							26,15	38,31	
Rotación de proveedores	<u>Costo de ventas</u> Proveedores	=	$\frac{17.468.416}{1.299.455}$	$\frac{15.971.496}{1.956.505}$	=	13,44	8,16		
La empresa mantiene una politica de creditos con proveedores en promedio							26,78	44,10	
Rotación de inventarios	<u>Costo de ventas</u> Inventarios prom	=	$\frac{17.468.416}{1.440.884}$	$\frac{15.971.496}{1.363.308}$	=	12,12	11,72		
Los inventarios se renuevan a razon de 12 veces al año									
Eficiencia uso activos	<u>Ventas</u> Activos	=	$\frac{19.173.720}{7.401.681}$	$\frac{17.724.729}{6.710.901}$	=	2,59	2,64		
Las ventas equivalen al 159% de los activos de la empresa							159%		
RATIOS DE RENTABILIDAD									
Margen bruto	<u>Utilidad bruta</u> ventas	=	$\frac{1.705.304}{19.173.720}$	$\frac{1.753.233}{17.724.729}$	=	0,09	0,10		
El margen bruto de la empresa equivale al 9% del total de ventas									
Margen neto	<u>Utilidad neta</u> ventas	=	$\frac{-436.937}{19.173.720}$	$\frac{209.456}{17.724.729}$	=	-0,02	0,01		
La utilidad neta equivale al 1% del total de ventas para el 2010									
Rentabilidad del Activo	<u>Utilidad neta</u> Activo fijo	=	$\frac{-436.937}{7.401.681}$	$\frac{209.456}{6.710.901}$	=	-0,06	0,03		
Los activos de la empresa generan una rentabiidad del 3% para el 2010									
Rentabilidad del Patrimonio	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio	=	$\frac{-436.937}{10.600.737}$	$\frac{209.456}{10.930.443}$	=	-0,04	0,02		
El patrimonio de la empresa genera una rentabiidad del 2%									

10.3 Análisis vertical del Balance General

				Yen in Millions	
				2009	2010
ASSETS					
Current assets					
Cash and cash equivalents				8%	6%
Time deposits				0%	1%
Marketable securities				2%	6%
Trade accounts and notes receivable				5%	6%
Finance receivables				13%	14%
Other receivables				1%	1%
Inventories				5%	5%
Deferred income taxes				2%	2%
Prepaid expenses and other current assets				2%	2%
Total current assets				39%	43%
					0
Noncurrent finance receivables, net				19%	19%
Investments and others assets					
Marketable securities				7%	7%
Affiliated companies				6%	6%
Employees receivables				0%	0%
Others				2%	2%
Total investments and other assets				16%	16%
Property, plant and equipment					
Land				4%	4%
Buildings				13%	12%
Machinery and equipment				32%	31%
Vehicles and equipment				10%	9%
Construction in progress				1%	1%
Total property, plant and equipment				59%	56%
Less Accumulated depreciation				-34%	-34%
Total property, plant and equipment, net				25%	22%
Total assets				100%	100%

10.4 Análisis vertical del estado de Ganancias & Pérdidas

On basis Yen in millions				
			2009	2010
Net revenues				
	Sales of products		100%	100%
	Financing operations		7%	7%
			107%	107%
Cost and expenses				
	Cost of products sold		91%	90%
	Cost of financing operations		5%	4%
	Selling, general and administrative		13%	12%
			109%	106%
Operting income (loss)			-2%	1%
Other income (expese)				
	Interest and dividend income		1%	0%
	Interest expense		0%	0%
	Foreign exchange gain (loss), net		0%	0%
	Other income(loss), net		-1%	0%
			-1%	1%
Income (loss) before income tax and equity in earnings of affiliated companies			-0	1
Provision for income taxes				
			0%	1%
Equity en earnings of affiliated companies			0%	0%
Net income (loss)			-2%	1%
Less : Net (income) loss attributable to the noncontrolling interest			0%	0%
Net income (loss) Toyota Motor Corporation			-2%	1%

10.5

Balance Sheet - Yen in Millions					
				2009	2010
ASSETS					
Current assets					
Cash and cash equivalents				2,444.280	1,865.746
Time deposits				45.178	392.724
Marketable securities				495.326	1,793.165
Trade accounts and notes receivable				1,392.749	1,886.273
Finance receivables				3,891.406	4,209.496
Other receivables				332.722	360.379
Inventories				1,459.394	1,422.373
Deferred income taxes				605.331	632.164
Prepaid expenses and other current assets				632.543	511.284
Total current assets				11,298.929	13,073.604
					1,774.675
Noncurrent finance receivables, net				5,655.545	5,630.680
Investments and others assets					
Marketable securities				2,102.874	2,256.279
Affiliated companies				1,826.375	1,879.320
Employees receivables				69.523	67.506
Others				707.110	730.997
Total investments and other assets				4,705.882	4,934.102
Property, plant and equipment					
Land				1,257.409	1,261.349
Buildings				3,633.954	3,693.972
Machinery and equipment				9,201.093	9,298.967
Vehicles and equipment				2,836.881	2,613.248
Construction in progress				263.602	226.212
Total property, plant and equipment				17,192.939	17,093.748
Less Accumulated depreciation				-9,791.258	-10,382.847
Total property, plant and equipment, net				7,401.681	6,710.901
Total assets				29,062.037	30,349.287

10.6

Profit & Loss - Yen in millions					
				2009	2010
Net revenues					
	Sales of products			19,173.720	17,724.729
	Financing operations			1,355.850	1,226.244
				20,529.570	18,950.973
Cost and expenses					
	Cost of products sold			17,468.416	15,971.496
	Cost of financing operations			987.384	712.301
	Selling, general and administrative			2,534.781	2,119.660
				20,990.581	18,803.457
Operating income (loss)				-461.011	147.516
Other income (expense)					
	Interest and dividend income			138.467	78.224
	Interest expense			-46.882	-33.409
	Foreign exchange gain (loss), net			-1.815	68.251
	Other income(loss), net			-189.140	30.886
				-99.370	143.952
Income (loss) before income tax and equity in earnings of affiliated companies				-560.381	291.468
Provision for income taxes					
				56.442	92.664
Equity en earnings of affiliated companies				42.724	45.408
Net income (loss)				-461.215	244.212
Less : Net (income) loss attributable to the noncontrolling interest				24.278	-34.756
Net income (loss) Toyota Motor Corporation				-436.937	209.456

Nota biográfica

Gonzalo Casas Lazo

Nació en Junín, el 25 de noviembre de 1927. Consultor en desarrollo gerencial y organizacional, graduado de la Academia Militar de West Point, Estados Unidos y especializado en Desarrollo Organizacional en el Instituto NTL de Estados Unidos. Cuenta con un diplomado en Coaching Profesional de la PUCP.

Tiene más de veinte años de experiencia como ejecutivo en las áreas de ingeniería industrial y comercialización en el sector minero, y más de diez años como consultor y docente en desarrollo gerencial y organizacional en el Perú y en organizaciones internacionales.

Edilfonso Cáceres Cáceres

Nació en Arequipa, el 5 de marzo de 1947. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Católica Santa María de Arequipa.

Cuenta con más de cuarenta años de experiencia ininterrumpida en el sector minero, como Contador General de Sociedad Minera El Brocal S.A.A., Presidente del Comité de Contabilidad y Auditoría de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. Ha desempeñado la docencia en pregrado y diplomados en la Universidad de Lima y la Pontificia Universidad Católica del Perú; asimismo, ha sido expositor en temas contables y tributarios en el sector minero.

Nelson Torres Montoya

Nació en Arequipa, el 3 de marzo de 1950. Economista Colegiado, titulado en la Universidad de San Martín de Porres. Es graduado del Programa de postgrado en Alta Dirección de Instituciones Financieras en la Pontificia Universidad Católica del Perú; y el Programa de Alta Dirección de Instituciones Financieras de Desarrollo por ALIDE y ESAN; Programas internacionales en Corporate Finance, de la University of California; Fusiones y Adquisiciones por la Pontificia Universidad Católica de Chile; Especialización en Proyectos y Gerencia Financiera en ESAN y otros. Además, ha participado en programas de desarrollo ejecutivo en

las áreas de Comercial, Operaciones, Finanzas y Dirección General y de UEN en el extranjero por las empresas en las que laboró.

Cuenta con más de 30 años de experiencia gerencial, desempeñando cargos de Gerente de Administración, Operaciones, Finanzas Corporativas, Director Comercial y Financiero, Gerente Central y General en empresas multinacionales y corporativas, en industrias de consumo masivo alimentos, tocador, bebidas, otras categorías y commodities (Industrias Pacocha & Unilever, Pond's, Grupo Concordia & PepsiCo), agroindustria (Cía. Industrial La Unión & Pacocha), pesquería (Grupo Union & North Fishing), automotriz (Autocorp), metalmecánica (COLDEX), petroquímica (FERTISA). Además, cuenta con 10 años de experiencia en consultoría y asesoría empresarial en estrategia, comercial, finanzas y proyectos, como Director Gerente de Servicios Gerenciales Corporativos S.A.; Director y Asesor de diversas empresas. Asimismo, consultor de organismos internacionales y expositor conferencista en temas de su especialidad.