



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TOYOTA USA,
PERÍODO 2011-2013”**

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

Presentado por

**Sra. Ana María del Rosario Araujo García
Sr. Domingo Luis Alberto Natteri Miguel de Priego
Sr. Juan Carlos Zúñiga Loayza**

Asesor: Dr. Alejandro Flores

2015

A Dios, fuente inspiradora de sabiduría y fortaleza.
A mi esposo, Jorge, y a mi hija, Micaela, por acompañarme con su amor en este reto hasta el final. Y a mi madre, por ser ejemplo de vida.

Ana María Araujo García

A Dios por estar siempre ahí; a Lucho y Teté; a mi esposa, Roxanna, por su amor e incondicional apoyo, y a mis hijos, Piero y Rosangela, razón de ser para continuar.

Domingo Natteri Miguel de Priego

A Dios, por su inmensa bondad; a Susy, por su incondicional apoyo; a mis padres y hermanos, por ser un ejemplo de lucha, sacrificio y sabiduría.

Juan Carlos Zúñiga Loayza

Un reconocimiento especial a nuestro asesor, el profesor Alejandro Flores, por sus apropiados consejos y su guía académica.

Resumen ejecutivo

Toyota USA es una de las empresas más poderosas de Estados Unidos de Norteamérica, teniendo como actividades económicas la importación, ensamblaje, distribución y venta de vehículos. Posee el segundo lugar de producción y ventas a nivel Toyota Motor Corp. y cuenta con un 15,2% de participación en el mercado local.

El caso proporcionado por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico nos centra en el año 2010, con los siguientes datos de importancia: decremento de ventas de 5,2% en unidades y 3,08% en dólares (a comparación del año 2009), utilidad operativa de 1,5% y margen bruto de 12%.

El planteamiento estratégico se establece en el período 2011-2013 en Estados Unidos de Norteamérica. Producto del análisis se ha identificado la ventaja competitiva de Toyota USA, proponiendo estrategias y acciones que les permitan alcanzar los objetivos estratégicos, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, y buscando minimizar sus amenazas y debilidades.

Las estrategias propuestas se expresan en los planes funcionales, que están enfocados en solucionar el problema detectado a partir de la crisis generada por los *recalls*, para recuperar la preferencia en el mercado, a través de reforzar sus principios rectores (Toyota Way + TPS); lanzar una campaña de imagen que permitirá que Toyota retome su prestigio como proveedor de autos de calidad, reforzando sus fortalezas sobre su sistema de operaciones; endurecer su política de mejora continua, y su adecuación del producto a las exigencias del mercado norteamericano. Las estrategias mencionadas le permitirán conseguir un incremento de ventas del 26% en unidades y alcanzar una participación de mercado del 17,6%.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis externo	5
1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas	5
1.1 Factores político-legales	5
1.2 Factores económicos.....	6
1.3 Factores socio-culturales.....	7
1.4 Factores tecnológicos.....	7
1.5 Factores ecológicos.....	8
1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
1.7 Conclusión del análisis de los factores externos.....	10
2. Análisis de la industria automotriz.....	10
2.1 Capacidad de negociación de los proveedores.....	10
2.2 Barreras de entrada	11
2.3 Poder de negociación de los compradores	12
2.4 Productos sustitutos	13
2.5 Rivalidad entre competidores	14
2.6 Barreras de salida.....	14
2.7 Grado de atracción general de la industria.....	15
3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	16
3.1 Conclusiones	17

Capítulo III. Análisis interno	18
1. Cadena de valor	18
1.1 Identificación de las actividades de valor	18
1.1.1 Actividades primarias	18
1.1.2 Actividades de apoyo.....	19
1.2 Evaluación de la cadena de valor.....	20
1.2.1 Actividades de soporte.....	20
1.2.2 Actividades primarias	21
1.3 Conclusión	22
2. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	23
2.1 Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica	25
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
4. Conclusiones.....	26
Capítulo IV. Formulación de objetivos	27
1. Propuesta de misión y visión	27
1.1 Análisis de la misión.....	27
1.2 Propuesta de misión	28
2. Análisis de la visión.....	28
3. Objetivo general.....	29
4. Objetivos estratégicos	29
4.1 Rentabilidad	29
4.2 Crecimiento.....	29
4.3 Supervivencia.....	29
Capítulo V. Generación de estrategias	30
1. Matriz FODA (cruzado).....	30
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	30
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	31
4. Matriz Interna-Externa (IE)	32
5. Matriz de la Gran Estrategia	32
6. Conclusiones.....	33
Capítulo VI. Planes funcionales	34
1. Plan funcional de operaciones	34

1.1 Filosofía de largo plazo.....	35
1.2 Proceso correcto.....	35
1.3 Desarrollo de la gente	35
1.4 Solución continua del aprendizaje	35
1.5 Acciones estratégicas.....	35
1.6 Presupuesto	36
2. Plan funcional de marketing	37
2.1 Acciones estratégicas de marketing	37
2.1.1 Penetración de mercado.....	37
2.1.2 Desarrollo de producto.....	38
2.2 Estrategia de segmentación.....	38
2.2.1 Geográfica.....	38
2.2.2 Demográfica.....	38
2.2.3 Conductual.....	38
2.3 Estrategia de posicionamiento	38
2.4 Estrategia de producto.....	39
2.5 Estrategia de precio.....	39
2.6 Estrategia de plaza	39
2.7 Estrategia de promoción	39
2.8 Presupuesto de marketing	40
3. Plan funcional de recursos humanos.....	41
3.1 Objetivos de recursos humanos	41
3.2 Estrategia de recursos humanos	41
3.2.1 Capacitación y desarrollo.....	41
3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	42
3.3.1 Entrenamiento Toyota Way + TPS	42
3.3.2 Política de transformación organizacional.....	43
3.3.3 Programa de talento internacional	43
3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	43
4. Plan funcional de responsabilidad social	43
4.1 Dimensiones de la responsabilidad social corporativa	44
4.1.1 Enriqueciendo la vida de las personas	44
4.1.2 Seguridad	44
4.1.3 Conciencia del planeta	44
4.2 Acciones estratégicas.....	45

5. Plan funcional de finanzas	46
5.1 Iniciativas para la estrategia de finanzas y evaluación financiera.....	46
5.2 Situación financiera actual.....	46
5.3 Objetivo general.....	47
5.4 Objetivos específicos	47
5.5 Supuestos	47
5.6 Flujo de caja y tasa de descuento.....	48
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	51
1. Mapa estratégico Balance Score Card (BSC) de Toyota USA	51
Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía	54
Anexos	57
Nota biográfica	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de impacto en el entorno político-legal.....	6
Tabla 2.	Matriz de impacto en el entorno económico	6
Tabla 3.	Matriz de impacto en el entorno socio-cultural	7
Tabla 4.	Matriz de impacto en el entorno tecnológico	8
Tabla 5.	Matriz de impacto en el entorno ecológico	9
Tabla 6.	Matriz de capacidad de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 7.	Matriz de barreras de entrada	12
Tabla 8.	Matriz de poder de negociación de los compradores	13
Tabla 9.	Matriz de amenaza de productos sustitutos	13
Tabla 10.	Matriz de rivalidad entre competidores	14
Tabla 11.	Matriz de barreras de salida.....	15
Tabla 12.	Matriz general de atracción de la industria.....	15
Tabla 13.	Factores críticos de éxito	16
Tabla 14.	Actividades de soporte de infraestructura	20
Tabla 15.	Actividades de soporte de recursos humanos	21
Tabla 16.	Actividades de soporte de tecnología e investigación y desarrollo	21
Tabla 17.	Actividades de soporte de abastecimientos	21
Tabla 18.	Actividades primarias de logística de entrada	21
Tabla 19.	Actividades primarias de logística de operaciones	22
Tabla 20.	Actividades primarias de logística de salida.....	22
Tabla 21.	Actividades primarias de marketing y ventas	22
Tabla 22.	Actividades primarias de servicio al cliente	22
Tabla 23.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 24.	Análisis de los componentes básicos de la misión actual.....	27
Tabla 25.	Análisis de la visión.....	28
Tabla 26.	Objetivos de operaciones.....	34
Tabla 27.	Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)	36
Tabla 28.	Objetivos de marketing.....	37
Tabla 29.	Presupuesto de marketing (en millones de dólares americanos)	40
Tabla 30.	Objetivos de recursos humanos	41
Tabla 31.	Presupuesto de recursos humanos (en millones de dólares americanos).....	43
Tabla 32.	Objetivos de responsabilidad social	45
Tabla 33.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares)..	46

Tabla 34.	Situación financiera actual	47
Tabla 35.	Objetivos financieros.....	47
Tabla 36.	Cálculo de K_e (COK) utilizando el CAPM y el WACC	48
Tabla 37.	Flujo de caja económico (en millones de dólares americanos)	50
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz PEYEA	30
Gráfico 2.	Matriz BCG	31
Gráfico 3.	Matriz Interna-Externa	32
Gráfico 4.	Matriz de la Gran Estrategia.....	33
Gráfico 5.	Mapa Balance Scorecard de Toyota USA	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa de ubicación de oficinas técnicas.	58
Anexo 2.	Indicadores USA: Inflación anual, tasa de desempleo y PBI per cápita.....	59
Anexo 3.	Población anual de Estados Unidos.....	61
Anexo 4.	Matriz de factores externos (EFE).....	62
Anexo 5.	Cadena de valor.	63
Anexo 6.	Actividades primarias. Bases del Sistema de Producción de Toyota (TPS por sus siglas en inglés).....	64
Anexo 7.	Organigrama Toyota USA.....	65
Anexo 8.	Matriz de factores internos (EFI).....	67
Anexo 9.	Matriz FODA.	68
Anexo 10.	Análisis de la Matriz PEYEA.....	69
Anexo 11.	Participación de mercado USA en el año 2000.	70
Anexo 12.	Principios rectores de Toyota Motor Corp. (mundial).	71
Anexo 13.	Las bases del Toyota Way.	72
Anexo 14.	Flujo de caja sin aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos).	73
Anexo 15.	Flujo de caja con aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos).	74
Anexo 16.	Mapa cuadro de mando – Toyota USA.	76

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Toyota inicia operaciones en Estados Unidos de Norteamérica en 1957 cuando ya tenía 20 años de constituida, y decide incursionar en un mercado que prometía ser rentable, estableciendo Toyota Motor Sales USA, Inc.

Con la crisis petrolera de año 1974 y el descenso de la calidad de los vehículos americanos, las empresas japonesas lanzaron al mercado alternativas de bajo consumo de combustible y de mejor rendimiento, originando que Toyota se posicionará como líder en la importación de vehículos en los años 80.

El crecimiento estable de Toyota USA, más las presiones proteccionistas locales, permitió que en 1984 se pudiera generar un *joint venture* con General Motors (GM) para obtener manufactura localizada. Esta experiencia fue beneficiosa para la cultura de la compañía que aprendió y adaptó su *know how* invirtiendo luego, hacia 1988, en su propia planta de Manufactura en Kentucky.

Durante los años posteriores, el crecimiento de Toyota USA fue lento pero constante hasta que en 1995 la empresa toma un giro de de cambio radical, conocido como el *kakushin*, liderado por Hiroshi Okuda, CEO en ese entonces, quien creó la Visión 2005, marcando la pauta de asignación agresiva de recursos a nivel global junto con metas de rentabilidad local. Mientras tanto, los consumidores migraron hacia autos más eficientes (por el consumo de combustible y precios más bajos) como los pertenecientes a las marcas Toyota, Nissan y Honda. Ante esta situación las tres empresas más importantes (GM, Chrysler y Ford) comenzaron a fabricar vehículos más grandes, las denominadas SUV, vehículos poco eficientes en rendimiento y de gran consumo de combustible, logrando captar nuevos consumidores. Adicionalmente a ello, abrieron fábricas en México y Canadá por sus costos operativos más ventajosos.

El Gobierno Federal de Estados Unidos decidió apoyar a GM y Ford que entraron en proceso de reestructuración, mientras que Chrysler solicitaba un acuerdo con sus proveedores. La empresa italiana Fiat adquiere parte de Chrysler, evitando así su quiebra.

Toyota con su sistema *just in time* logró, en el corto plazo, posicionarse en el mercado de Estados Unidos como una marca eficiente en el consumo de combustible y por su alta calidad. Toyota logra alcanzar en enero del 2009 el primer lugar de ventas en Estados Unidos, superando a GM por primera vez.

El crecimiento de Toyota fue muy rápido de acuerdo a los objetivos de la corporación de alcanzar su cuota de mercado de acuerdo a la Visión 2010; no obstante, la crisis financiera global contribuyó a exponer las fallas en la calidad, además la competencia de Corea del Sur y otros países asiáticos era intensa (*CNNexpansion* 2010).

La calidad y eficiencia de los vehículos de Toyota se vieron afectados por las estrategias de crecimiento y la reducción de costos establecidos en su Visión 2005 (Toyota Motor Corporation 2012), lo que originó una pérdida de control de su cadena de suministros. Los proveedores japoneses no pudieron cubrir la demanda por el crecimiento global, lo que obligó a contratar a nuevos proveedores americanos.

Toyota tenía el 70% de sus operaciones en *outsourcing* y el 30% se concentraba en su competencia central como la fabricación de motores para sus vehículos y formular estrategias competitivas. Sus prioridades para la reducción de costos, aumentando el número de ventas y la aceleración de la producción, han afectado a su promesa de calidad, lo cual los conduce al retiro de sus productos a nivel mundial.

2. Perfil estratégico de la empresa

Toyota USA, al año 2010, cuenta con cuatro plantas ensambladoras en los estados norteamericanos de Indiana, Kentucky, Texas y Baja California. En éstas se realiza la planificación del producto e investigaciones de mercados, pero el diseño de prototipos se mantiene en Japón y de manera complementaria se cuenta con un centro de tecnología e innovación en Estados Unidos que busca adaptar las necesidades de los consumidores locales a los vehículos Toyota. En total se construyeron nueve plantas industriales donde empleaban a 35.000 personas en cinco estados y 1.450 concesionarios distribuidos a todo lo largo de Estados Unidos, ofreciendo una amplia variedad de automóviles económicos y de alto valor (ver anexo 1).

La compañía presenta una integración vertical hacia atrás al haber realizado alianzas con los proveedores con el fin de mantener sus estándares de calidad, permitiéndole a su vez un mejor manejo de costos. Realiza producciones masivas de los diferentes modelos que ofrece en el mercado norteamericano. Toyota, a nivel mundial, comercializa más de 50 marcas.

3. Definición del problema

Desde los años 70, en la industria automotriz es normal que se presenten devoluciones por algún desperfecto de la máquina, motor o autopartes; básicamente, por problemas originados por deficiencias en el aseguramiento de la calidad. Sin embargo, en el año 2009, este tipo de problemas se intensificaron en la empresa Toyota USA, que evidenció problemas de control sobre el proceso de aseguramiento de calidad en tres defectos: enganche de alfombra, pedales pegajosos y frenado; todo esto trajo consigo los llamados *recalls* (Diario El País 2010) por parte de la compañía, que duraron hasta inicios del siguiente año.

El problema para Toyota USA fue la falta de control en temas de calidad sobre su proceso productivo, que emergió como consecuencia de haberse propuesto crecer rápidamente (*Kakushin + Visión 2005*) y no ajustar todo al ritmo rápido que se pretendió llevar, afectando negativamente su sistema operativo y proceso de suministro. Por esta circunstancia, Toyota USA centralizó sus energías en revisiones preventivas y mantenimiento post venta, llegando a evaluar a más de 7,5 millones de autos a nivel mundial.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El enfoque de la solución prevista sería retomar las bases del Toyota Way orientadas al control sobre la calidad total, celebradas en el Sistema de Producción Toyota conocidas como *Just in time*, *Jidoka* y *el Kaizen*.

La solución debería tener varios enfoques para que pueda ser efectiva en el tiempo:

- Incorporar los preceptos de calidad desde los niveles gerenciales hacia toda la cadena de suministro a nivel local: creación del comité de calidad en Estados Unidos.
- Ajustar los procesos de control calidad + tiempos basados en la filosofía de Toyota Way y TPS, tanto en colaboradores como en proveedores externos.

- Relacionamiento mediático más activo y transparente con la finalidad de reforzar los valores y preceptos de calidad e imagen de marca de Toyota en el mercado americano.

Capítulo II. Análisis externo

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

Para la evaluación del entorno general se consideró como país base a Estados Unidos. Para ello recurrimos al análisis PESTEL buscando Oportunidades (O) y Amenazas (A) por cada factor.

1.1 Factores político-legales

En los años 2009 y 2010, el contexto político de Estados Unidos se encuentra asentándose debido a que el 20 de enero del 2009 Barack Obama tomó posesión del cargo de presidente de los Estados Unidos de Norteamérica. Proveniente del Partido Demócrata, es el primer presidente de color, y el número 44 de ese país, quien llegó con un discurso de cambio y esperanza a un país que buscaba cambios y se encontraba inmerso dentro de una crisis financiera. Estados Unidos tiene una economía de libre mercado y presenta leyes antimonopólicas.

El estado viene regulando el ahorro de combustible a través de la NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration s.f.). Desde el 2006 esta regulación incluye a las camionetas de todo terreno SUV (*sport utility vehicle*).

La legislación laboral local permite la creación de sindicatos, siendo el sindicato de los trabajadores de la industria automotriz el llamado “Unión de Trabajadores de Automóviles” que tiene presencia en diferentes partes de Estados Unidos.

Puntualmente sobre la crisis que afronta Toyota USA, los clientes han interpuesto demandas legales a raíz de la reciente oleada de *recalls*, lo que ha motivado la participación activa del Congreso de los Estados Unidos y toda una exposición mediática.

Tabla 1. Matriz de impacto en el entorno político-legal

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN TOYOTA	ESTADO
Situación política e institucional democrática y estable.	Mayores ingresos por ventas	O
País con políticas de libre mercado. Permite la construcción de plantas industriales.	Mayores ingresos por ventas, economías de escala y de distribución	O
Normas legales de regulación de los vehículos en constante evolución.	Incremento de costos por adaptar la empresa a las obligaciones de las leyes.	A
Las demandas legales en contra de Toyota están en crecimiento.	Afectan la imagen y rentabilidad de la empresa.	A
El Congreso ha encargado una investigación del caso Toyota	Afecta la imagen de la empresa y las ventas.	A

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Factores económicos

El contexto económico de Estados Unidos en el 2010 se vivía a consecuencia de la crisis mundial originada en el 2009 (Aspe 2009). A continuación analizaremos las tres variables económicas más relevantes: inflación, producto bruto interno (PBI) per cápita; y tasa de desempleo de los Estados Unidos (Banco Mundial s.f.).

La inflación de los últimos 10 años en Estados Unidos presenta una tendencia estable en rangos de 2,5% a 3,5% anual, aunque en los tres últimos años (2008, 2009 y 2010) presentan números atípicos, producto de los esfuerzos del gobierno americano por recuperar la economía ante la crisis económica. También se puede apreciar que el PBI per cápita mantiene su tendencia creciente en la última década pese a una baja de menos del 1% para el periodo del 2009; en este punto se debe considerar que el gobierno está inyectando liquidez para frenar la caída del consumo doméstico. No obstante de las variables analizadas, una de las que presenta considerables cambios es la tasa de desempleo, la cual se ha duplicado con respecto al 2009, lo que significó pasar de 4,70% en el 2007 a 9,40% para el 2009, ello a pesar que el gobierno realiza acciones para evitar que se presenten despidos masivos en la industria automotriz, que es una de las que más empleo genera a nivel nacional (ver anexo 2).

Tabla 2. Matriz de impacto en el entorno económico

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN TOYOTA	ESTADO
La tasa de desempleo tiende a crecer	El gobierno evita despidos masivos.	A
El PBI per cápita en crecimiento	Incremento probable en ventas	O
Tasa de inflación inestable	Menores ingresos por ventas	A
Crisis económica, descienden créditos y consumo.	Menores ingresos por ventas	A

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Factores socio-culturales

En un país como Estados Unidos, que cuenta con grandes distancias para recorrer, se hace necesario el uso frecuente del auto para desplazarse; debido a esta situación aumenta la demanda por autos pequeños de bajo consumo entre los jóvenes que buscan mayor rendimiento de combustible (esto también es regulado por la NHTSA).

Las tendencias han cambiado y ahora los norteamericanos prefieren los autos pequeños y los SUV, por ello, Toyota supo introducir sus autos pequeños y económicos aunque no dejó de lado el lanzamiento en la categoría de autos grandes, logrando también tener una buena acogida.

Ante los problemas de *recalls* el público se encuentra incrédulo, por lo que se necesita convencer a los clientes de la alta calidad y cero defectos de los autos. Los gustos y exigencias del público norteamericano son distintos al del japonés y al del europeo, pues buscan migrar a autos medianos al graduarse y tener familia como principales factores de cambio, es por ello que un norteamericano cambia de carro cada dos o tres años en promedio, y exige cada vez más beneficios en el auto, lo que tiene un efecto directo en los costos de fabricación.

Cada año la población norteamericana crece entre 0,90% y 0,97% aproximadamente (ver anexo 3), efecto que favorece al consumo de las industrias del país (Index Mundi s.f.).

Tabla 3. Matriz de impacto en el entorno socio-cultural

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN TOYOTA	ESTADO
Incredulidad en los beneficios de la marca ante el <i>recall</i> masivo	Disminución de las ventas	A
Crecimiento poblacional dentro del promedio de los últimos cinco años	Potencial en aumento de las ventas	O

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Factores tecnológicos

La intensa competencia del sector automotriz hace que las empresas tengan que invertir en desarrollar productos que afecten cada vez menos el medio ambiente; es decir, que consuman menos combustible y produzcan menos emisiones de CO₂.

La necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y en particular de CO₂ lleva al sector automotriz al desarrollo de nuevas tecnologías y a la utilización de combustibles alternativos a la gasolina y al diesel (se busca disminuir la dependencia del petróleo).

Podemos citar los tipos de vehículos que se desarrollan en la industria automotriz (Ortiz 2010):

- Vehículos eléctricos.
- Vehículos híbridos (VEH).
- Vehículos con pilas de combustible.

Adicionalmente se está desarrollando tecnologías para vehículos con combustibles alternativos:

- Bio combustibles: caña de azúcar, remolacha, maíz, girasol o soya.
- Biodiesel: de semillas oleaginosas se obtiene ester y glicerina.
- Bioetanol: alcohol de alta pureza.
- Bio-ETBE: bioetanol se convierte en ETBE (Etil-Terbutil-Eter).
- Hidrógeno.
- Gas licuado del petróleo
- Gas natural.

Tabla 4. Matriz de impacto en el entorno tecnológico

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN TOYOTA	ESTADO
Desarrollo de nuevos productos orientados al cuidado del medio ambiente.	Incremento en ventas	O
Desarrollo de nuevas tecnologías en la industria automotriz	Optimización de procesos / disminución de costos	O
Velocidad de cambio de auto al incorporar nuevas tecnologías	Mayor ingreso por ventas	O

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Factores ecológicos

Estados Unidos de Norteamérica ha establecido lineamientos y controles para mantener un plan ambiental sostenible a nivel país, gestionado en su totalidad por la organización estatal United States Environmental Protection Agency (EPA), que tiene como misión proteger la salud humana y el medio ambiente.

EPA define regulaciones y leyes según sector, y para el caso del rubro automotriz, se tienen las siguientes legislaciones:

- Tratamiento de tipos de residuos peligrosos.
- Nuevo uso de la regla de mercurio elemental.
- Sustitutos de limpieza en metal.
- Sustitutos de vehículos de motor con aire acondicionado.
- Limpieza disolventes halogenados (desengrasado y limpieza orgánica).
- Industriales / comerciales / calderas institucionales y calentadores de proceso.
- Pozos para la eliminación de residuos del motor de vehículos.

Adicionalmente, establece políticas y guías de cumplimiento para cada normativa, que indican al detalle el seguimiento y fechas que todas las industrias del sector deben cumplir.

Tabla 5. Matriz de impacto en el entorno ecológico

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN TOYOTA	ESTADO
Mayor preocupación sobre la responsabilidad del medio ambiente y sus efectos en la sociedad por parte de las corporaciones.	Desarrollo de política interna de responsabilidad social y medio ambiente.	O
Mayor preocupación del medioambiente por parte de los consumidores y el mercado.	Mejoras en autos con innovaciones deseadas por consumidor.	O
Mayor compromiso del país sobre el crecimiento cuidadoso de las industrias.	Auditorías y controles por parte del estado.	A

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A partir de la evaluación de las Tendencias del Análisis del Entorno General (PESTEL), se desarrolla la Matriz EFE para Toyota USA. Se identificaron las principales oportunidades y amenazas, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignándoles una calificación entre 1 y 4 en función de las tendencias que afrontaría en la coyuntura local. La matriz EFE se presenta en el anexo 4.

El resultado ponderado de la matriz EFE es de 3,22, dato superior al promedio; se puede interpretar que para Toyota USA las estrategias estarían aptas para responder al entorno externo, optimizando las oportunidades y previendo las amenazas.

1.7 Conclusión del análisis de los factores externos

El análisis de factores externos nos muestra la coyuntura situacional de Estados Unidos así como las tendencias de consumo en la industria automotriz, que afectan favorable o desfavorablemente su rentabilidad.

2. Análisis de la industria automotriz

Según un informe oficial de la Casa Blanca (Blom y Montgomery 2010), durante el periodo del 2009 al 2010, la industria automotriz entera estaba al borde del fracaso. Las fábricas estaban cerrando, ocurrieron despidos, y el futuro papel de Estados Unidos como líder en la fabricación de vehículos en el mercado internacional estaba en duda. Hacia el 2010 se empezaron a ver signos de verdadera recuperación. La industria generó empleo y las compañías automotrices de Estados Unidos fueron solucionando problemas pasados, restaurando la disciplina financiera y retornando a la rentabilidad.

Además de estabilizar el sector y solucionar los problemas que enfrentaron las comunidades que perdieron fábricas de automóviles y los empleos que generaban, el gobierno se enfocó en hacer inversiones que tendrán efecto a largo plazo en todo el país y que hicieron de Estados Unidos la base para el diseño y producción de la próxima generación de innovadora tecnología automotriz.

Sobre lo antes expuesto, a continuación se presenta el análisis del grado de atracción de la industria según las matrices de Hax y Majluf (2008: 99-156) y el análisis de sus factores según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2004: 33-60 y 61-118), de tal manera que se ha asignado una puntuación a cada variable conforme al siguiente detalle: (1) Muy poco atractiva, (2) Poco atractiva, (3) Neutral, (4) Atractiva, (5) Muy atractiva. Posteriormente, se obtendrá un promedio general de la industria con los resultados de cada fuerza competitiva.

2.1 Capacidad de negociación de los proveedores

Para el sector automotriz es mucho más conveniente en términos económicos contratar proveedores externos para la fabricación de los componentes, de tal forma que desarrollan economías de escala y tienen oportunidad de establecer alianzas que le favorecen a reducir costos de inventarios y logística (*just in time* de entrega) y con ello mejorar la calidad de las partes reduciendo números de defectos.

Para Toyota USA los acuerdos con los proveedores representan una alianza fortalecida en base a sus principios rectores, y a una política de desarrollo en todas sus subsidiarias, en busca de beneficio mutuo, competencia justa y una contribución a la vitalidad económica local, a través de la localización: la buena ciudadanía corporativa. Esto se ve reflejado en los accesos que el mismo Toyota USA otorga a sus proveedores para que puedan revisar información basada en las necesidades de su negocio.

Los proveedores deben ser evaluados cuidadosamente sobre las “Expectativas Toyota”, siendo las principales: seguridad, calidad, entrega y producción, costos y capacidad tecnológica (Toyota Motor Corporation 2012). Adicionalmente al cumplimiento de estos parámetros institucionales, es requisito que los proveedores estén certificados por la National Minority Supplier (NMSDC) del Consejo de Desarrollo afiliados en Estados Unidos.

Tabla 6. Matriz de capacidad de negociación de los proveedores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores.	Escaso				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja			3			Alta
Costos de la diferenciación o cambio de los productos de los proveedores.	Alto		2				Bajo
Manejo de costos por los proveedores.	Alto				4		Bajo
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.	Alta				4		Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja				4		Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio.	Restringido				4		Amplio
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.	Sin Importancia				4		Muy Importante
PROMEDIO				3,63			

Fuente: Hax y Majluf 2008

Elaboración propia

El grado de atraktividad de la industria es alta (3,63). Quiere decir que el poder de negociación con proveedores dependerá de la industria y su propuesta de valor, siendo la misma industria la responsable de imponer las condiciones sobre calidad en sus autopartes y brindar los lineamientos de cómo realizar la producción.

2.2 Barreras de entrada

El mercado automotriz de los Estados Unidos de Norteamérica presenta varias barreras de entrada para los nuevos competidores relacionadas con las estrategias de diferenciación de productos y la estrategia de liderazgo en costos. Adicionalmente, la industria automotriz se desarrolla en un mercado ya consolidado con presencia de marcas locales e internacionales.

Tabla 7. Matriz de barreras de entrada

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital.	Bajos				4		Altos
Economías de escala.	Pequeñas				4		Grandes
Regulaciones para ingresar a la industria.	Bajo			3			Alto
Diferenciación del producto.	Escasa				4		Importante
Identificación de marcas.	Baja			3			Alta
Costos de cambio para el cliente.	Bajo		2				Alto
Acceso a canales de distribución.	Amplio				4		Restringido
Acceso a tecnología de punta.	Amplio				4		Restringido
Efecto de la experiencia.	Sin Importancia				4		Muy Importante
PROMEDIO				3,56			

Fuente: Hax y Majluf 2008

Elaboración propia.

La barrera de entrada es alta (3,56), lo que representa alta atracción para quienes ya se encuentran en la industria, y para quienes quieren ingresar resulta atractiva si cuentan con una capacidad única y no transferible a la competencia.

2.3 Poder de negociación de los compradores

Considerando el amplio portafolio existente entre marcas, modelos y tipos de vehículo que ofrece el mercado estadounidense, se hace indispensable que para los numerosos clientes exista cierta diferenciación, que estará alineada a la propuesta de valor que ofrezca cada marca. El vendedor deberá tomar en cuenta estas variables para alinearlas a las necesidades del comprador y sus expectativas.

Tabla 8. Matriz de poder de negociación de los compradores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de compradores.	Escaso				4		Mucho
Disponibilidad productos sustitutos.	Alto		2				Bajo
Costo de cambio para el comprador.	Bajo		2				Alto
Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás.	Alto				4		Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.	Baja		2				Alta
Contribución a la calidad del producto del comprador.	Pequeño				4		Grande
PROMEDIO				3,00			

Fuente: Hax y Majluf 2008
Elaboración propia.

El poder de negociación de los compradores de los productos en la industria automotriz (3,00) es media, considerando que el canal de distribución está segmentado por distribución geográfica, y responde a las exigencias del cliente relacionadas a calidad y/o precio, factores sensibles en la determinación de la compra.

2.4 Productos sustitutos

La industria automotriz pertenece al sector transporte, donde se pueden encontrar junto a diversos sustitutos que serán elegidos dependiendo del beneficio que busque el consumidor, como por ejemplo, las bicicletas que pueden ser una opción para las personas que buscan usar un transporte más amigable con el medio ambiente. Para otros consumidores en cambio, los buses, trenes, y aviones, son otras alternativas para quienes buscan llegar a sus destinos de larga distancia con mayor rapidez. Algunas variables a considerar para los sustitutos son la comodidad y el precio que ofrecen, así como el estilo de vida y necesidad que tengan.

Tabla 9. Matriz de amenaza de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos.	Importante		2				Escasa
Costos de cambio para el usuario.	Bajos		2				Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Altas			3			Bajas
Valor / precio del sustituto.	Alto				4		Bajo
PROMEDIO			2,75				

Fuente: Hax y Majluf 2008 / Elaboración propia.

La fuerza de atracción de los productos sustitutos (2,75) se considera un nivel de atracción medio, que evidencia la existencia de variedad de productos sustitutos, como ya se ha

mencionado anteriormente, pues existirían consumidores que estarían dispuestos a probarlos o cambiarlos.

2.5 Rivalidad entre competidores

Una muestra de la alta competencia en la industria automotriz es el porcentaje de participación de mercado que se tiene en Estados Unidos, siendo el líder en el mercado automotriz en el 2010 GM con 19,1%; en segundo lugar, Ford Motor Company, con 16,7%; seguido de cerca por Toyota Sales Co. con 15,2% (incluye Lexus y Scion). Luego está Honda Motors Co. con 10,6%; Chrysler Group LLC, con 9,4%; Nissan Motors, 7,8%; y finalmente, otros con 21,2%, compuesto por Hyundai, KIA, VW, Porsche, BMW, Subaru, Mazda y Daimeier (ver anexo 11).

Tabla 10. Matriz de rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de competidores importantes.	Importante		2				Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Lento		2				Rápido
Costos fijos.	Alto		2				Bajo
Aumento de capacidad.	Grandes incrementos			3			Pequeños incrementos
Diversidad de competidores.	Alta		2				Baja
Compromisos estratégicos	Altos		2				Bajos
PROMEDIO			2,17				

Fuente: Hax y Majluf 2008 / Elaboración propia

La rivalidad entre competidores es relativamente alta y, por ende, la atractividad del sector es baja (2,17). Ello se debe a la existencia de competidores reconocidos en la industria automotriz que lideran el mercado, que tienen como propósito conseguir mayor participación y un mayor crecimiento de la industria, lo que trae como consecuencia una alta competencia, exigencias en tecnología, así como más innovación y desarrollo, generando una necesidad de alianzas a lo largo de la cadena de suministro, como por ejemplo con proveedores y concesionarios, quienes jugarán un rol activo en presencia de la marca.

2.6 Barreras de salida

La rivalidad entre competidores en la industria automotriz es cada vez más intensa considerando lo valioso que son las marcas, la asociación cultural y/o emotiva que gocen frente a los

consumidores. De la misma manera, es valiosa la especialización de activos que el negocio requiere.

Tabla 11. Matriz de barreras de salida

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Especialización de activos	Altas		2				Bajas
Costos tangibles e intangibles de salida.	Alto		2				Bajo
Relaciones estratégicas.	Alta		2				Baja
Barreras emocionales y culturas corporativas.	Altas		2				Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas		2				Bajas
PROMEDIO			2,00				

Fuente: Hax y Majluf 2008
Elaboración propia

El resultado de la barrera de salida (2,0) representa un nivel bajo de atractividad para la industria, que marca la tendencia a costos relativamente altos para el retiro en este sector y activos especializados.

2.7 Grado de atracción general de la industria

Para determinar el grado de atracción general de la industria se realiza la evaluación global a partir de las matrices desarrolladas, promediando el puntaje obtenido en cada una de ellas:

Tabla 12. Matriz general de atracción de la industria

Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Barreras de entrada.			3,56		
Poder de negociación de los compradores.		3,00			
Capacidad de negociación de lo proveedores.		3,63			
Amenaza de productos sustitutos.		2,75			
Rivalidad entre competidores.			2,17		
Barrera de salida.		2,00			
PROMEDIO		2,85			

Fuente: Hax y Majluf 2008
Elaboración propia.

Como resultado general del análisis de la fuerzas de la atractividad del sector automotriz se obtiene 2,85, que es alta, destacando la rivalidad entre competidores, barreras de entrada así como de barreras de salida, variables que un inversionista tendría que evaluar al momento de incursionar en el sector automotriz por primera vez.

Sin embargo, este análisis no afecta completamente a Toyota USA, que ya cuenta con inversiones a largo plazo, y viene cumpliendo con las regulaciones de la industria, gozando de un valor de marca diferencial.

Cabe resaltar que para mantener el crecimiento del negocio es clave seguir trabajando en el poder de negociación que se tiene con los proveedores por los volúmenes de insumos, calidad y capacidad de atención.

3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitiva (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Se consideró para el análisis a los competidores principales en el mercado de Estados Unidos a GM, Ford y Chrysler.

La participación de mercado, la posición financiera, la expansión global, prestigio de marca y la experiencia gerencial son factores críticos principales en industria automotriz, sin dejar de considerar importantes factores como crecimiento, calidad de productos, lealtad de clientes, desarrollo de productos innovadores, costos eficientes y compromiso con el medio ambiente.

Tabla 13. Factores críticos de éxito

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	TOYOTA		GM		FORD		CHRYSLER	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Expansión global	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Posición financiera	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Crecimiento	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Participación de mercado	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Prestigio de marca	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Calidad de productos	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Lealtad de los clientes	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Desarrollo de productos innovadores	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Experiencia Gerencial	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Competitividad de los precios	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Costos eficientes	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Compromiso con el medio ambiente	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Total	1,00	36	2,99	35	2,94	35	2,92	30	2,47

Fuente: David, 2013

Elaboración propia.

GM, líder del mercado; Ford, la segunda del sector automotriz, y Chrysler (las tres empresas americanas) son comparadas con Toyota para el respectivo análisis. Se puede visualizar una puntuación por encima de sus competidores por parte de Toyota en los factores críticos de posición financiera y costos eficientes.

3.1 Conclusiones

- En el 2009 la industria automotriz atravesó una crisis importante en Estados Unidos, y tuvo que intervenir el gobierno pues su posición predominante a nivel mundial estaba en duda. Con el soporte del gobierno, las empresas americanas enfocaron sus esfuerzos en hacer inversiones a largo plazo para desarrollar propuestas de innovación que las llevarían nuevamente a su posición de liderazgo.
- Del análisis sobre el grado de atractividad de la industria concluimos que es alto. Destacan las barreras de entrada, el poder de negociación de los proveedores y el poder de los compradores, dado que involucran variables de volúmenes de venta y calidad de los productos.
- En relación a los factores críticos de la industria automotriz, Toyota se presenta en una posición favorable frente a sus competidores GM, Ford y Chrysler, destacando en la variable de costos eficientes y posición financiera, fortaleza que muestra diferenciación en su trayectoria.

Capítulo III. Análisis interno

1. Cadena de valor

La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor (ver anexo 5).

1.1 Identificación de las actividades de valor

Del análisis de las actividades de la cadena de valor se obtienen fortalezas y/o debilidades identificando las fuentes de la ventaja competitiva.

1.1.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Cuando se trata de obtener materias primas, Toyota USA utiliza a terceros pues tienen como objetivos conseguir materia prima maximizando disponibilidad de tiempo; y optimizar costos, es por ello que construye una relación a largo plazo con sus proveedores.
- **Operaciones.** Toyota USA utiliza varios sistemas para ser eficiente y eficaz bajo el llamado Sistema de Producción Toyota (TPS). El sistema incluye JIT (*Just in Time*), gestión que regula el proceso de producción de acuerdo con los requisitos de los clientes, y el sistema *Jidoka* que detiene automáticamente el proceso de producción si aparecen los defectos y otros problemas operativos. Las bases del proceso productivo de Toyota están fundadas sobre el TPS (*Toyota Production System*) haciendo que el sistema de operaciones gestione una creación eficiente de autos (Toyota Motor Corporation 2001).

Como se observa en el anexo 6, la estabilidad operacional tiene cuatro soportes: *Heijunka*, trabajo estándar, TPM (*Toyota Production Manufacturing*) y cadena de valor; ésta a su vez se apoya con dos columnas: *Just in time* y *Jidoka*; para obtener la calidad más alta, precios más bajos, en tiempos adecuados. No debemos olvidar que esta representación tiene como parte medular la cultura de mejoramiento continuo (*Kaizen*) que es la base principal desde su fundación.

- **Logística de salida.** La compañía se asegura de que los productos se entreguen en el lugar correcto y en el momento adecuado. Los autos se envían directamente a los distribuidores o se distribuyen en el extranjero. Toyota USA utiliza contenedores, además de usar la vía de transporte fluvial.

- **Marketing y ventas.** Esta área se centra en las comunicaciones de marketing y la mezcla de promociones. El Sistema de Producción Toyota USA también hace posible que la compañía utilice canales de distribución indirecta, concesionarios y distribuidores. Toyota USA hace uso del *Customer Relationship Management (CRM)* para la fidelización y atención de sus clientes.
- **Servicios.** Toyota siempre trata de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, buscando mejorar continuamente sus servicios. El principal factor para Toyota USA en los servicios que ofrece es su fiabilidad. Los servicios son proporcionados por personal calificado, teniendo como resultado, trabajadores capacitados, buen servicio y productos confiables que se vuelven un garante del éxito la marca frente a sus competidores, ayudando a cumplir con las expectativas de los clientes.

1.1.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura.** Toyota USA cuenta con una plana directiva local pero sus decisiones están supeditadas a definiciones de casa matriz. Para el control de sus demás áreas, Toyota USA tienen implementado el Sistema de Gestión de la Información (MIS) como mecanismo de planificación y control entre los diferentes departamentos. La gestión de calidad para Toyota USA es clave a lo largo de todo su proceso productivo, pues se asegura de emplear el mejor material ajustado a los requerimientos de cada modelo así como cumplir con el patrón de calidad reconocido en su gestión post venta (ver anexo 7).
- **Gestión de recursos humanos.** Los colaboradores son parte importante del negocio al ser el eje de la organización. La misión, visión y los principios rectores de Toyota son la fuerza impulsora detrás de la estrategia de gestión de recursos humanos que da forma a la organización de cada país. Como parte de los procesos de recursos humanos se destacan las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo orientado al crecimiento de colaboradores a todo nivel (Denver 2013).
- **Desarrollo de tecnología.** Los motores de Toyota están diseñados para comodidad y rendimiento. La empresa está en constante búsqueda de reducir las emisiones de CO₂. Como uno de los fabricantes más grandes del mundo, Toyota se preocupa por la seguridad de sus clientes. Construir autos más seguros es el centro de la visión global de Toyota.
Toyota USA cuenta con un centro de diseño, investigación y desarrollo que tiene por propósito adecuar los modelos a las condiciones específicas requeridos por los conductores y carreteras estadounidenses. Esta iniciativa está respaldada por el Centro de Diseño e Innovación desde Japón.

- **Abastecimiento.** El objetivo de Toyota USA es asegurar el precio más bajo posible para las compras de la más alta calidad posible. Por ello el relacionamiento con sus proveedores es vital para conseguir los resultados de ahorro y crecimiento.

1.2 Evaluación de la cadena de valor

A continuación, se presenta el análisis de las matrices de actividades primarias y de soporte para Toyota USA, destacando lo relevante sobre sus fortalezas y/o debilidades para cada campo.

1.2.1 Actividades de soporte

Tabla 14. Actividades de soporte de infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Experiencia gerencial profesional.	Crecimiento del negocio a pesar de adversidades.	Fortaleza relevante
Adecuado manejo de sindicato.	Control de sindicatos y cierre de negociaciones.	Fortaleza
Débil autonomía sobre el control y toma de decisiones	Cambio de <i>management</i> .	Debilidad relevante
Lenta toma de decisiones por intervención de casa matriz.	Lentitud en difusión de políticas.	Debilidad relevante
Situación financiera sólida.	ROA, Margen de utilidad.	Fortaleza relevante
Eficiente control de costos.	Margen de utilidad	Fortaleza relevante
Sistema integrado de información.	Plataforma <i>web</i> para proveedores, clientes, etcétera.	Fortaleza
Índice de mayor liquidez bursátil.	Posición en la Bolsa de valores de Estados Unidos.	Fortaleza
Disminución de las ganancias.	Utilidad neta.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Actividades de soporte de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Reclutamiento y selección basados en competencias.	Tiempo de permanencia.	Fortaleza relevante
Entrenamiento orientado al proceso de calidad.	Horas hombre vs. errores de calidad.	Debilidad
Sistema de evaluación de desempeño.	Comparativo de ratings vs. años anteriores.	Debilidad
Programa de compensaciones por encima del mercado.	Pagos por encima de la media del mercado en la industria automotriz.	Fortaleza relevante
Transformación organizacional y adopción de nuevas culturas.	Deserción de colaboradores y productividad por planta.	Debilidad
Filosofía corporativa: Toyota Way.	Basado en mejora continua y respeto por las personas.	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Actividades de soporte de tecnología e investigación y desarrollo

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Investigación y desarrollo del proceso de ensamblaje.	Número de centros de I&D.	Fortaleza relevante
Desarrollo de tecnología en autos y camionetas con detalles específicos al mercado norteamericano.	Cambios en el formato de auto norteamericano.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Actividades de soporte de abastecimientos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Negociación por volumen compras.	Número de cotizaciones vs. compra.	Fortaleza relevante
Alianzas con proveedores certificados.	Número de proveedores certificados anual.	Fortaleza
Control de calidad sobre proveedores	Número de auditorías ejecutadas.	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Actividades primarias

Tabla 18. Actividades primarias de logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Tercerización de insumos y materia prima.	Reducción de costos.	Fortaleza
Deficiente control de autopartes externas (proveedores) en planta.	Recalls de vehículos.	Debilidad
Sistema de verificación de calidad de materia prima.	Reporte de desperfectos.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Actividades primarias de logística de operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Competitivo <i>know how</i> sobre gestión del proceso productivo (TPS).	Cero mermas, y entregas a tiempo.	Fortaleza relevante
Adecuado sistema de innovación de productos.	Número de desarrollos presentados en el periodo e ingresados al mercado.	Fortaleza
Fabricación de acuerdo a estándares de calidad.	Producción rechazada en el periodo.	Debilidad relevante
Falta de cumplimiento de las normas del TPS.	KPI de cumplimiento de calidad.	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Actividades primarias de logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Canales de distribución exclusivos.	Ratio de concesionarios por territorio.	Fortaleza relevante
Servicio técnico con capacidad de respuesta.	Venta de repuestos	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Actividades primarias de marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial.	Asociación a calidad y rendimiento.	Fortaleza relevante
Desarrollo y adaptación de nuevos modelos según mercado-país.	Ventas de modelo nuevo.	Fortaleza
Tendencias ecológicas.	Presencia en mercado con autos de tecnología cero emisiones.	Fortaleza
Ineficiente administración de imagen compañía en Estados Unidos.	Campañas negativas en medios masivos y redes sociales.	Debilidad
Disminución de las ventas y <i>market share</i> de la empresa.	Ventas de la empresa vs. ventas del mercado.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Actividades primarias de servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fidelización cliente (CRM).	Recompra de los clientes.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Conclusión

Después de analizar la cadena de valor de Toyota USA podemos concluir que, a pesar de atravesar una coyuntura difícil por los *recalls* y la evidencia de la falta de control de calidad en

el proceso productivo, aún goza de aceptación en el mercado norteamericano, teniendo que enfocar sus esfuerzos en recuperar la credibilidad y confianza del público, reforzando su ventaja competitiva: Filosofía Toyota Way y TPS (*Toyota Production System*).

2. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

Para determinar la posición competitiva y complementar el análisis interno de la empresa se usará el análisis de recursos y capacidades, la matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y usado por la organización) influenciando en la ventaja competitiva para cada recurso o capacidad (Barney y Hestelry 2015).

Tabla 23. Matriz VRIO

Recurso	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Reclutamiento y selección basados en competencias.	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Programa de compensaciones por encima del mercado.	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Filosofía corporativa: Toyota Way.	Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Competitivo <i>know how</i> sobre gestión del proceso productivo (TPS).	Tecnológico	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial.	Reputación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Canales de distribución exclusivos.	Físico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Situación financiera sólida.	Financiero	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Eficiente control de costos.	Financiero	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Negociación por volumen de compras.	Financiero	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Servicio técnico con capacidad de respuesta.	Reputación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Talentos	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Experiencia gerencial profesional.	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Conocimiento Ingeniería técnico.	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Conocimiento investigación y desarrollo.	Humano	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la matriz VRIO, a continuación, se determinará la ventaja competitiva y posteriormente la estrategia genérica.

2.1 Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica

Según la matriz VRIO, Toyota USA tiene cuatro ventajas competitivas sostenibles:

- La filosofía corporativa de Toyota Way busca enfocarse en los valores y métodos de negocio que todos los empleados deben desarrollar con el fin de llevar a cabo los principios rectores de Toyota en todas las actividades globales de la empresa.
- Eficiente control de costos como resultado de un sistema de proveedores con altos estándares de calidad y volúmenes de producción, lo que permite a Toyota alcanzar importantes economías de escala.
- Imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial, asociada a un alto nivel de calidad lo que permite a Toyota diferenciarse y enfrentar a sus competidores.
- *Toyota Production System* (TPS). El Sistema de Producción Toyota faculta a los miembros del equipo para optimizar la calidad por la mejora constante de los procesos y la eliminación de residuos innecesarios en recursos naturales. TPS influye en todos los aspectos de la organización e incluye los valores comunes, además de conocimientos y procedimientos, encomendando a los colaboradores que cuenten con responsabilidades bien definidas en cada paso de la producción.

Tomando en cuenta las ventajas competitivas analizadas, dentro del contexto de las cinco estrategias genéricas de Porter indicadas por David (2013), se puede indicar que Toyota USA debe adoptar la estrategia de liderazgo de costos-mejor valor (costos tipo 2), dado que ofrece productos a un amplio rango de clientes, otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, al contar con muchos competidores que ofrecen productos con poca diferenciación y donde la capacidad de negociación de compra por un precio bajo, es mayor.

3. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con el resultado del análisis de la matriz EFI, Toyota USA obtiene una calificación de 2,63, lo que significa que tiene suficientes fortalezas para competir dentro de su mercado sin descuidar las debilidades para continuar con su crecimiento. Ver el detalle de la matriz EFI en el anexo 8.

4. Conclusiones

Las debilidades de Toyota USA están centradas en la dependencia que tiene de la casa matriz y en la lentitud de la toma de decisiones, así como la falta de control sobre la calidad en su proceso productivo evidenciado en los casos de *recall* detectados, lo que ha traído como consecuencia la disminución de sus utilidades.

Por otro lado, las fortalezas de Toyota USA le permiten contar con recursos y capacidades importantes como el reconocimiento de la marca, la alianza con los proveedores y con los concesionarios, pero destacamos como la principal ventaja competitiva a la implementación del sistema TPS amparado en la filosofía de Toyota Way, así como su eficiente control de costos sobre su cadena de suministro.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

A continuación, se analizará la misión y visión de Toyota a nivel mundial que aplica también a Toyota USA, considerando lo siguiente:

1.1 Análisis de la misión¹

La misión actual de Toyota es crear vehículos que sean populares entre consumidores.

Tabla 24. Análisis de los componentes básicos de la misión actual

Variables	Preguntas	TOYOTA Respuesta	Propuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Todos los consumidores	Todos los consumidores.
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Producción de vehículos	Producción, venta e importación de vehículos.
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	No indica	A nivel mundial.
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	No indica	Altamente competitiva.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No indica	Comprometido con el crecimiento del país, y demostrar solidez financiera a sus accionistas.
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	No indica	Filosofía basada en el Toyota Way.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	No indica	Cualidad destacada: calidad y rendimiento.
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Popular	Responsabilidad ante la sociedad, la salud y el medio ambiente.
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	No indica	Contribución activa de los colaboradores que generan valor a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

¹ El análisis de la misión se ha determinado en base a la metodología de David (David 2013: 52).

1.2 Propuesta de misión

Produce, vende e importa vehículos a nivel mundial con tecnología altamente competitiva demostrando solidez financiera a sus accionistas, sustentada en su propia filosofía Toyota Way, sumada a la contribución activa de sus colaboradores quienes generan valor a la compañía, que se interesa por ser altamente responsable ante la sociedad, la salud y medio ambiente.

2. Análisis de la visión

La visión actual de Toyota es la siguiente: Toyota liderará el camino hacia el futuro de la movilidad al enriquecer la vida de todo el mundo con las maneras más seguras y responsables de mover a la gente. A través de nuestro compromiso con la calidad, la innovación constante y el respeto por el planeta, nuestro objetivo es superar las expectativas y ser recompensado con una sonrisa. Vamos a cumplir con nuestras metas desafiantes mediante la participación del talento y la pasión de la gente, que creen que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (Toyota Motor Corporation 1995-2015).

¿En qué queremos convertirnos?

Para responder esta interrogante, Toyota ha incluido diversas variables que son importantes analizar en detalle:

Tabla 25. Análisis de la visión

Camino hacia el futuro de la movilidad.	Contribuyen a la vitalidad económica y social de cada región.
Enriquecer la vida con maneras más seguras y responsables de movilizarse.	Sensibles a uso menor de carbono / Nuevos estilos de vida / Infraestructura más segura / Preservando la calidad del medio ambiente.
Compromiso con la calidad.	Proveer seguridad de clase mundial / Consciencia sobre la tierra / Asegurar una experiencia gratificante.
Innovación constante y respeto por el planeta.	Calidad confiable / Satisfacer necesidades según cada región / Suministro asequible en cada región.
Superar expectativas y ser recompensados con una sonrisa.	Conservar materiales a través del reciclaje / conservar la energía y reducir la producción de dióxido de carbono en la fabricación, distribución y ventas.
Participación del talento y pasión de la gente.	Promover una cultura corporativa donde el trabajo en equipo y la creatividad individual permitan prosperar, y donde las personas se acercan a su trabajo con orgullo y con pasión.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que Toyota a nivel mundial ha elaborado cuidadosamente su visión en base a los compromisos de sus principales *stakeholders*, recomendamos no cambiarla; sin embargo, de acuerdo al análisis realizado consideramos que no se ha observado cumplimiento con respecto al tema de calidad.

3. Objetivo general

En función a la visión y misión antes indicadas se plantea el siguiente objetivo general: Asegurar el control de los procesos operativos de la cadena de suministro orientados a la calidad que afecta la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento del Toyota Production System para garantizar a los accionistas el crecimiento de la empresa.

4. Objetivos estratégicos

4.1 Rentabilidad

- Elevar el ROA de 0,8% a 2% para el año 2013.
- Alcanzar un EBIT de 4% al 2013.
- Alcanzar una rentabilidad mayor al 2% al 2013.

4.2 Crecimiento

- Incremento del market share al 17% para el año 2013.
- Recuperar el nivel de ventas de los autos Toyota en el mercado norteamericano para el año 2013, logrando un crecimiento del 26% en unidades.
- Incrementar en 15% anual la venta de productos con tecnología innovadora que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

4.3 Supervivencia

- Capacitar al 100% de los colaboradores directos e indirectos en los principios del TPS, haciendo énfasis en el *Jidoka* y el *Kaizen*, para el año 2012.
- Asegurar el eficiente control sobre calidad en los procesos de la compañía para el año 2013.

Capítulo V. Generación de estrategias

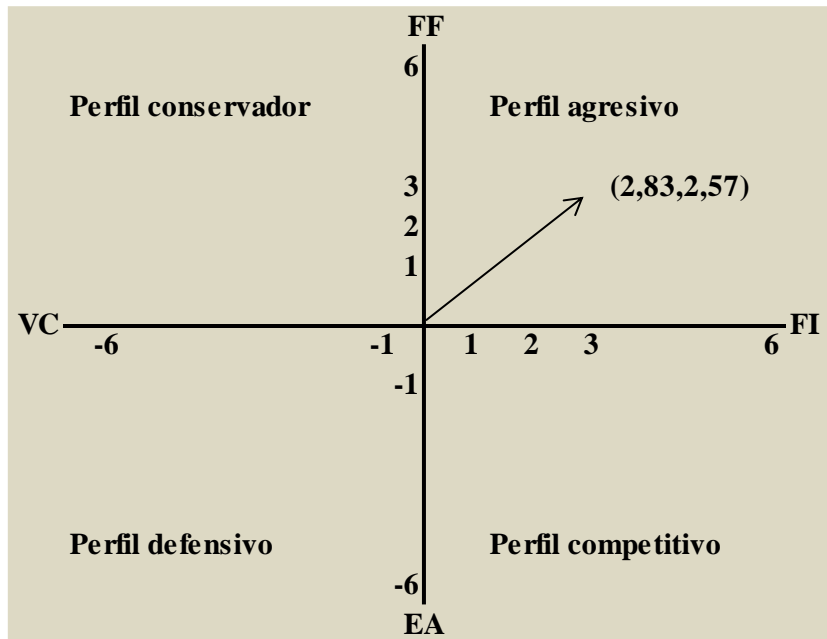
1. Matriz FODA (cruzado)

La matriz FODA permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de los cuatro tipos de estrategias: crecimiento, mejora, reactiva o adaptación y desinversión, obtenidas del análisis de las matrices EFE y EFI. Considerando el análisis mostrado en el anexo 9, se puede concluir que Toyota USA debe seleccionar las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA muestra cuatro cuadrantes en los que se identifican estrategias: cuadrante I, estrategias conservadoras; cuadrante II, estrategias agresivas; cuadrante III, estrategias defensivas; y cuadrante IV, estrategias competitivas. Los ejes de esta matriz representan dimensiones internas como fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC); y dimensiones externas como estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI) (David 2013).

Gráfico 1. Matriz PEYEA



Fuente: David 2013.
Elaboración: Propia.

De acuerdo con el análisis en el anexo 10, las fuerzas de la industria (FI) y financiera (FF) son factores importantes. En el caso, Toyota USA muestra un perfil agresivo. En este sentido, es apropiado adoptar estrategias intensivas como penetración de mercado y desarrollo de productos.

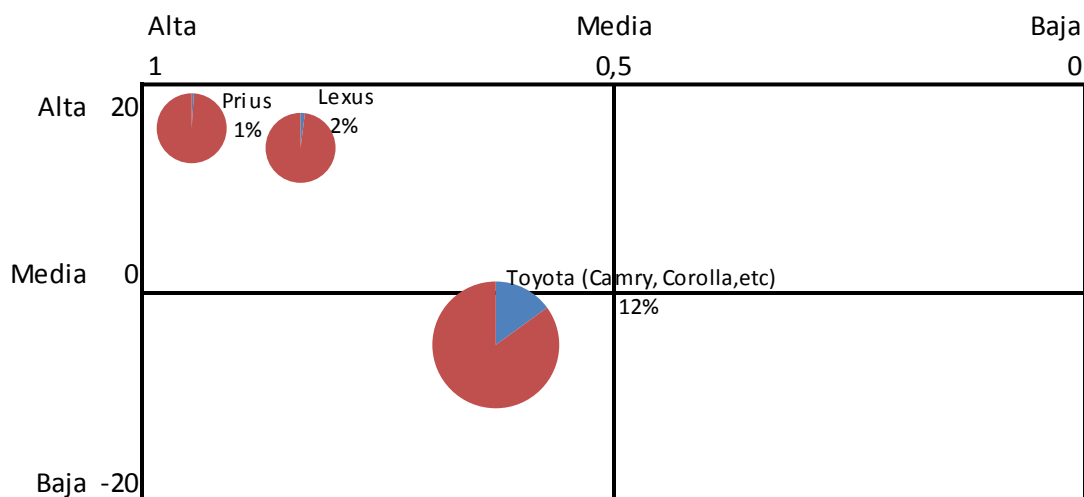
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se considera una herramienta de análisis para el portafolio de productos de la marca. Para este caso, se están utilizando tres líneas de Toyota USA: autos tradicionales, línea Lexus (Cain 2012) y los autos híbridos. Las participaciones de mercado se han calculado en función del mercado total.

Toyota USA tiene la línea de autos tradicionales como el Corolla y el Camry que están en el cuadrante III, vacas lecheras, mientras que las otras dos líneas Lexus e híbridos (Cain 2013), se encuentran en el cuadrante estrella.

Para el caso de las líneas tradicionales, se trata de un área de negocios que servirá para generar el efectivo necesario para crear nuevas estrellas por lo que deberá enfocarse en el desarrollo de productos, diversificación, recorte de gastos y evaluar la desinversión en determinados modelos.

Gráfico 2. Matriz BCG



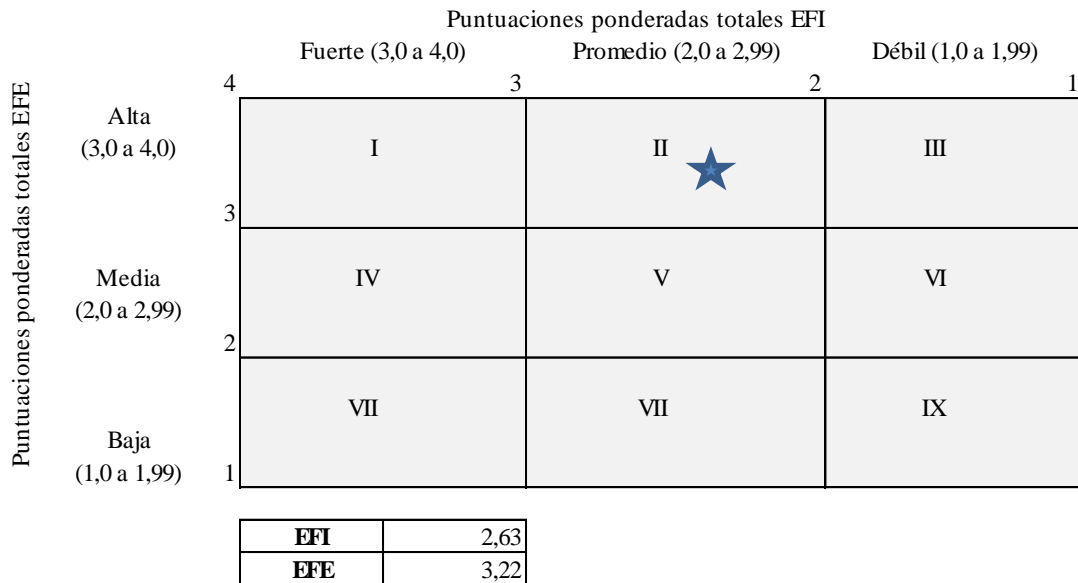
Fuente: Elaboración propia.

Para las líneas Lexus e híbridos que cuentan con una participación dentro de la categoría de 15% y 51%, respectivamente, se deberá fortalecer y mantener la posición dominante en el

mercado con fuerte inversión, buscando integrarse en forma directa o en forma horizontal, generando estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

4. Matriz Interna-Externa (IE)

Gráfico 3. Matriz Interna-Externa



Fuente: David 2013
Elaboración propia.

Toyota USA obtuvo como resultado en la Matriz EFE (3,22) y en EFI (2,63), situándose en el cuadrante II, por lo que se puede concluir que tiene una posición promedio en la industria automotriz.

Por ubicarse en la región crecer y edificar de la Matriz IE, es necesario adoptar estrategias intensivas como penetración de mercado y desarrollo de productos.

5. Matriz de la Gran Estrategia

Considerando la actual posición competitiva de Toyota USA, se puede concluir que se ubica en el cuadrante I dado que cuenta con un posicionamiento competitivo fuerte. Por ello, se considera que sus estrategias deben estar orientadas a penetración de mercado y desarrollo de productos.

Gráfico 4. Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		<i>Cuadrante II</i>		<i>Cuadrante I</i>	
		1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación		1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	
Posición Competitiva Débil		<i>Cuadrante III</i>		<i>Cuadrante IV</i>	
		1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación		1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas	Posición Competitiva Fuerte
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: David 2013-
Elaboración: Propia.

6. Conclusiones

Toyota USA cuenta con fuertes ventajas competitivas. El análisis realizado de las matrices FODA, BCG, PEYEA e IE indica las posibles estrategias que Toyota USA puede considerar para crecer, pero se dará prioridad a dos de ellas: penetración de mercado y desarrollo de productos.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de operaciones

Toyota Motor Corp. mantiene una misma filosofía de operaciones para sus filiales a nivel mundial, incluyendo Estados Unidos, que cuenta con cuatro elementos principales: filosofía de largo plazo, proceso correcto, desarrollo de la gente y solución continua de problemas. Tomados juntos, estos elementos constituyen la base de la mejora continua.

Tabla 26. Objetivos de operaciones

Tiempo	Objetivos Operaciones	Indicador
2011	Alcanzar una capacidad de producción de planta al 70%	Producción realizada / capacidad máxima de producción.
	Incrementar volumen de producción de híbridos.	Número de autos híbridos
	Asegurar el cumplimiento de calidad y TPS a través del comité de mejoramiento de calidad, en todos los procesos operativos de la empresa.	Reportes semanales de comité por cada planta
	Mejorar los procesos de calidad en las plantas Toyota USA en un 100%	Número de autos rechazados en producción / número de autos producidos
	Reemplazar proveedores que no cumplen al 80% con los estándares que exige el TPS.	Porcentaje de proveedores dados de baja
2012	Mejorar el sistema de auditoría de control de calidad para proveedores.	Número de auditorías realizadas
	Reemplazar proveedores que no cumplen al 90% con los estándares que exige el TPS.	Porcentaje de proveedores dados de baja
	Reducir emisiones de CO2 por cada vehículo.	ratios iguales 2,0 kg CO2 / cada litro de gasolina
2013	Implementar auditorías de calidad en todas las empresas de Toyota USA	Número de auditorías realizadas
	Reemplazar proveedores que no cumplen al 100% con los estándares que exige el TPS.	Porcentaje de proveedores dados de baja

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Filosofía de largo plazo

La filosofía de largo plazo del estilo Toyota es crear **valor** para los clientes, proveedores, y la sociedad. Por esta razón es importante revisar los procesos de la cadena de suministro y entender cómo afecta la imagen de la compañía.

1.2 Proceso correcto

El estilo Toyota enfatiza en poseer un buen conocimiento del proceso antes de intentar mejorarlo. Insiste en estandarizar el trabajo. Esto se refleja en su filosofía TPS donde los colaboradores se empoderan para identificar y rectificar los errores.

1.3 Desarrollo de la gente

Toyota cree que la mejora continua y el respeto por la gente son el eje de su filosofía en *Toyota Way*. Respeto: por los clientes, por la sociedad, por los proveedores y las concesionarias; y el respeto por los empleados. Siendo un compromiso a largo plazo con las propuestas de mejora en sus operaciones como en su sistema de redes y concesionarias.

1.4 Solución continua del aprendizaje

Que se traduce en crear conciencia, establecer capacidad para resolución de problemas, elaborar protocolos de acción para identificar resultados, generar conciencia a nivel sistema, que permitirán identificar el impacto del problema y producir la capacidad de enseñar a crear métodos para otros.

1.5 Acciones estratégicas

- Reapertura de las cinco plantas cerradas por los *recalls*, alcanzando una capacidad instalada de 70%, para recuperar el nivel de ventas. Esto permitirá, además, generar confianza en los *stakeholders* que siguen pendiente de las decisiones y el impacto de sus inversiones.
- Modernización de las líneas de producción en la fábrica de híbridos que impulsa la visión y compromiso que tiene Toyota con el medio ambiente, brindando soluciones más amigables al planeta.
- Ampliación de nuevas líneas de producción en las plantas de ensamblaje en las plantas de Kentucky, Indiana y Texas.

- Asegurar la calidad de las plantas Toyota, generando varias acciones: contratación de consultorías de calidad en ISO 14001 en todas las plantas; auditorías anuales lideradas por el equipo de auditores TPS hacia todas las fábricas ensambladoras, plantas propias y 50 proveedores, además de la creación de comités de calidad interno, que verificarán que los procesos de producción sigan la normativa de calidad del sistema TPS.

1.6 Presupuesto

Tabla 27. Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)

Descripción	2011	2012	2013
Inversión			
Re-apertura de plantas	683	-	-
Ampliación de línea de producción de híbridos	1.500	-	-
Cambio en líneas de producción	1.500	40	40
Total Inversión	3.683	40	40
Gastos			
Consultoría de calidad ISO 9001 y 14001	0,60	0,60	0,60
Auditorías de cumplimiento de TPS	0,62	0,62	0,62
Consultoría de impacto ambiental	0,50	0,50	0,50
Formación de comités de calidad, reuniones semanales	0,78	0,78	0,78
Total gastos	2,50	2,50	2,50

Fuente: Elaboración propia.

2 Plan funcional de marketing

Tabla 28. Objetivos de marketing

Tiempo	Objetivo de marketing	Indicador
2011	Recuperar la imagen de calidad de la compañía al 100%.	Ubicarse dentro de las primeras cinco empresas en el ranking de calidad en encuesta realizada por empresa especializada.
	Incrementar la participación de mercado en 3%.	Reporte de ventas de la empresa y el mercado automotriz.
2012	Incrementar la participación de mercado en 6%.	Reporte de ventas de la empresa y el mercado automotriz.
2013	Incrementar la participación de mercado en 6%.	Reporte de ventas de la empresa y el mercado automotriz.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Acciones estratégicas de marketing

2.1.1 Penetración de mercado

Realizar campañas de fortalecimiento de imagen con los diversos públicos de Toyota a nivel nacional. Para el primer año deberá recuperarse la imagen de calidad en un 100% con respecto a los estándares del periodo anterior a los *recall* del 2010. En los años 2012 y 2013 debe trabajarse en el mantenimiento de la imagen para fortalecer lo logrado. Toyota continuará con la venta de productos a carburador bajo las marcas tradicionales. La apertura de las plantas permitirá contar con el stock necesario para lograr un incremento en ventas al 2013 de 26%, asistida por una campaña promocional de descuentos en precios según la demanda por los diferentes modelos de autos y alcanzar una participación de mercado de 17,6%; esto último equivaldría a un crecimiento de 15,8% con respecto al 2010 (ver anexo 11).

2.1.2 Desarrollo de producto

Realizar ajustes de calidad y diseño en los modelos de autos bajo la marcas Lexus, así como los modelos híbridos, dándole especial fuerza a estos últimos en respuesta a las exigencias del mercado de entregar productos más amigables con el medio ambiente, acordes con las políticas de la empresa de producir autos que disminuyan la emisión de CO₂ al ambiente y cumpliendo con las normas de la NHTSA vigentes. Continuar con el área de Investigación y desarrollo de componentes, motores y accesorios para el mercado americano.

2.2 Estrategia de segmentación

2.2.1 Geográfica

Geográficamente Toyota USA segmenta su mercado a nivel nacional, independiente de donde tiene ubicada sus plantas; de esta forma asegura su presencia en todo el territorio.

2.2.2 Demográfica

Toyota USA cuenta con un portafolio de productos que está orientado a un público de diversas edades, ofreciendo diferentes marcas y modelos. Utiliza las variables de segmentación de edad, etapa de vida y nivel socio-económico, entre otras. Los autos bajo la marca Toyota utilizan todas estas variables; en el caso de la marca Lexus priorizan la variable nivel socio económico.

2.2.3 Conductual

Los modelos están orientados a públicos con necesidades diversas como renovación periódica, distinción, elegancia, economía, entre otras.

2.3 Estrategia de posicionamiento

La principal diferenciación de Toyota USA siempre fue la calidad, es por ello que los últimos acontecimientos han afectado su imagen de marca, y es necesario trabajar en retomar el posicionamiento de la marca en forma prioritaria:

- Estrategia de consolidación de posicionamiento para Toyota USA, que deberá recuperar su posición de liderazgo en la categoría de automóviles.
- Recuperar la imagen de innovación y tecnología de punta con los modelos híbridos.

- Estrategia de posicionamiento sobre el fortalecimiento de las diferentes marcas que ofrece Toyota USA, resaltando las características funcionales, simbólicas o experienciales de cada una de las marcas que ofrece bajo el paraguas Toyota frente a las respectivas competencias.

2.4 Estrategia de producto

En el caso de Toyota USA cuenta con un amplio portafolio de productos, por lo que se hace necesario analizar el mercado local: tendencias, problemas económicos, culturales, políticos, etcétera, para que pueda adaptarse a las necesidades del mercado en particular (cuentan con un centro de investigación y desarrollo). Los productos deben pasar por un estricto control de calidad antes de su salida al mercado, con el fin de minimizar las posibilidades de un nuevo *recall*. Los productos no deben ser solo capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores sino también de ofrecer soluciones para los diferentes ciclos de vida por los que atraviesa el consumidor; por ejemplo, las necesidades de una persona soltera son diferentes a las de una persona casada y con hijos en términos de espacio y confort en un auto; así como podrán ser diferentes las necesidades según el estatus, el rol y la posición social de la persona.

2.5 Estrategia de precio

La política de precios es establecida por Toyota Motor Corporation con sede en Japón, la cual se fija teniendo en cuenta la percepción de valor de los clientes y las marcas que existen en los mercados locales.

2.6 Estrategia de plaza

Para retomar el liderazgo de Toyota USA se potenciará la apertura de las diferentes plantas de fabricación con el fin de poder abastecer la demanda a nivel nacional. La estrategia de ventas se apoya en los distribuidores autorizados por la empresa para lograr la recuperación del mercado.

2.7 Estrategia de promoción

Se debe trabajar en fortalecer la imagen de la empresa, orientando los esfuerzos principalmente a los clientes, medios de prensa y gobierno, retomando la imagen de prestigio de la marca Toyota e informando los resultados de las auditorías realizadas que evidenciarán las mejoras en los procesos de fabricación que refuerzan la calidad de los autos Toyota. Se intensificará la

participación de la empresa en programas de responsabilidad social empresarial (RSE). Se trabajarán avisos de prensa que contribuyan al fortalecimiento de la marca Toyota y en segundo nivel, los diferentes modelos.

Para estas campañas masivas se contratarán los servicios de agencias de publicidad, agencias de medios y de relaciones públicas, quienes se encargarán del óptimo manejo del *mix* de medios. Destaca la preocupación de Toyota por ofrecer automóviles con un mejor control sobre las emisiones de CO₂.

En el caso de los autos híbridos deberán implementarse campañas dirigidas a informar sobre los /beneficios que ofrece al medio ambiente el uso de estos autos, con el fin de persuadir al consumidor interesado en los temas de protección ambiental y dirigir sus preferencias hacia estos modelos.

2.8 Presupuesto de marketing

Tabla 29. Presupuesto de Marketing (en millones de dólares americanos)

Tipo de gasto	2011	2012	2013
Publicidad en televisión	239	217	181
Publicidad en radio	48	43	36
Publicidad en diarios	53	48	40
Publicidad en vía pública	41	37	31
Publicidad en redes sociales	12	11	9
Relaciones públicas	43	39	33
Promoción de ventas	24	22	18
Publicidad en punto de venta	12	11	9
<i>Merchandising</i>	10	9	7
Total gastos de marketing	481	437	364

Fuente: Elaboración propia.

3 Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

Tabla 30. Objetivos de recursos humanos

Tiempo	Objetivos de Recursos Humanos	Indicador
2011	Asegurar el conocimiento sobre los principios de Toyota Way + TPS, haciendo énfasis en Jidoka y Kaizen, en el 100% de colaboradores directos.	Porcentaje de colaboradores directos que ha recibido capacitación en el año.
2012	Asegurar el conocimiento sobre los principios de Toyota Way + TPS en el 100% de colaboradores indirectos (proveedores, distribuidores, concesionarios).	Porcentaje de colaboradores indirectos que ha recibido capacitación en el año.
2013	Promover el desarrollo del talento y expertise de los colaboradores a través de líneas de carrera corporativas.	Porcentaje de colaboradores en programa de línea de carrera corporativa.
	Fortalecer política de transformación cultural y adopción de nuevas culturas que impacta en el clima organizacional.	Índice de satisfacción de clima organizacional anual

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Estrategia de recursos humanos

Los principios rectores de Toyota reflejan el tipo de compañía que busca integrar en una filosofía única, los valores y la metodología de trabajo integrada desde su fundación. Toyota espera contribuir a la sociedad a través de actividades corporativas basadas en el entendimiento y el compartir de sus Principios rectores (ver anexo 12).

3.2.1 Capacitación y desarrollo

Son las acciones que comúnmente desarrolla Toyota para entrenar a los colaboradores, ya sea en el puesto de trabajo como en el salón. Desde que los colaboradores inician labores en Toyota deben aprender de su jefe todo sobre los valores y competencias que se requieren para realizar una buena labor.

Es indispensable que el plan de entrenamiento sobre Toyota Way sea monitoreado desde Japón, que es la casa matriz, y madre del sistema. Por esa razón, los entrenadores viajan a las sedes internacionales para instaurar la filosofía Toyota Way (ver anexo 13), asegurándose que los conceptos queden implementados incluso en los jefes directos que serán los profesores durante el trabajo. Además, Toyota desarrolla a los gerentes clave (conocidos como los *T-Type*), y su

entrenamiento continuo puede durar 20 años hasta llegar a ser vicepresidentes ejecutivos. Desde el 2002 ya existe el instituto para ejecutivos sobre Toyota Way.

Para fortalecer los procesos de capacitación, desarrollo y crecimiento en Toyota (Denver 2013), se identifican cuatro pasos a seguir. Primero, desde el 2002 se viene documentando formalmente los principios de entrenamiento del Toyota Way, siendo la base para las encuestas y evaluaciones de todos los colaboradores.

Segundo, los colaboradores que cuentan con más de 60 años, si quieren seguir trabajando, Toyota les ofrecen continuar hasta que ellos mismos decidan irse, dado que para Toyota su *expertise* es sabiduría sobre sus procesos. Y para el talento joven se les promueve continuar trabajando fuera del país para ir formando su capacidad de liderazgo y adaptación a nuevas culturas.

Tercero, se ha creado el Instituto Toyota Way donde se entrenan a todos los ejecutivos, en temas de liderazgo, desarrollo, y negocio. Los centros de producción de entrenamiento se encuentran en las diversas oficinas regionales Tailandia, Estados Unidos e Inglaterra.

Finalmente, se tiene consolidado un *staff* altamente capacitado en Toyota Way de las filiales de Canadá y Estados Unidos, que con más de 20 años de experiencia son entrenadores certificados para colaboradores de no habla japonesa.

Estas acciones están orientadas al sentido de urgencia en la empresa, de ser capaces de desarrollar suficientes personas para mantener el ritmo de crecimiento y expansión global.

3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos

3.3.1 Entrenamiento Toyota Way + TPS

Refuerzo del programa de entrenamiento sobre la filosofía Toyota Way (Toyota Motor Corporation 2001) más TPS tanto para los colaboradores de Toyota USA como para el personal externo (proveedores, distribuidores y concesionarios), que tendrá como principal objetivo refrescar los conceptos ya impartidos hace años, acompañados de evaluaciones y seguimiento de cumplimiento sobre los hitos de la filosofía más esquema operativo de trabajo.

Es conocido que ambas filosofías tienen bases de aseguramiento de calidad y mejoramiento continuo, orientado tanto a los procesos de la cadena de suministro como de gente.

3.3.2 Política de transformación organizacional

Adaptar la política de transformación organizacional entre los colaboradores estadounidenses y japoneses para que, con las diferencias identificadas (brechas idiomáticas, culturales, etcétera), se pueda establecer el impacto que tendrá sobre el esquema de trabajo tanto operativo como de gestión, y eliminar los problemas de control sobre calidad, entre otros.

Es importante que el seguimiento de esta adaptación se realice con una evaluación anual para que las acciones de mejora se puedan implementar en el siguiente año fiscal.

3.3.3 Programa de talento internacional

Reforzar programa y selección de expatriados, según resultados de los objetivos anuales, incorporando planes de sucesión e identificación de potencial de los *T-Type* para garantizar que el potencial crecerá en la organización a largo plazo. A su vez, se podrá generar valor en temas de crecimiento y rentabilidad para las operaciones nuevas, con *expertise* interno, mientras se desarrolla el talento al más alto nivel.

3.4 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 31. Presupuesto de recursos humanos (en millones de dólares americanos)

Descripción	2012	2013	2014
Entrenamiento Toyota Way + TPS (directos)	0.17	0.13	0.10
Entrenamiento Toyota Way + TPS (indirectos)	0.22	0.16	0.13
Encuesta anual Transformación organizacional	2.27	1.81	1.45
Programa de talento internacional (línea de carrera)	0.34	0.25	0.20

Fuente: Elaboración propia.

4 Plan funcional de responsabilidad social

Toyota Motor Corp. considera muy necesario contar con una filosofía de compromiso con la sociedad y el medio ambiente, situación que se ve reflejada en su visión corporativa que indica lo siguiente: «[...] para Toyota es importante liderar el transporte del futuro, viviendo en un mundo, seguro y responsable con las formas de vivir comprometidos con la calidad y respeto por el planeta».

Para mantener un crecimiento estable y de largo plazo a nivel internacional, las compañías Toyota locales deben ganar respeto y confianza con las sociedades y sus individuos. Más que simplemente contribuir al desarrollo económico a través de las actividades operacionales, es más importante crecer en armonía con la sociedad y con el gobierno corporativo de sus ciudadanos.

Consciente de lo anterior, Toyota tiene una gama de comités para monitorear las actividades corporativas, de gestión y de relación social, que incluye la de responsabilidad social y el medio ambiente.

4.1 Dimensiones de la responsabilidad social corporativa

Toyota, a nivel mundial, cuenta con tres áreas de acción donde también Toyota USA enfoca sus esfuerzos: enriqueciendo la vida de las personas, seguridad y conciencia del planeta.

4.1.1 Enriqueciendo la vida de las personas

Toyota USA viene contribuyendo al crecimiento económico y social de Estados Unidos, generando empleo estable a sus colaboradores, concesionarios y proveedores.

Toyota USA cree y apuesta por el crecimiento sostenible de la sociedad a través de actividades y programas sobre la vida cultural local. Se cuenta con una metodología para realizar estudios sociales que le permite conocer las necesidades de las comunidades y, con ello, diseñar planes y programas de trabajo con metas específicas que generen un beneficio mutuo.

4.1.2 Seguridad

Como parte de sus prioridades, Toyota USA siempre apuesta por la tecnología e innovación, proporcionando seguridad de clase mundial como eco de sus principios rectores. Con ello busca asegurar experiencias positivas con productos seguros para que las personas puedan sentir que manejar es una experiencia gratificante.

4.1.3 Conciencia del planeta

Uno de los grandes retos de la industria automotriz es crecer sin contaminar el planeta y para Toyota USA el compromiso es la promoción de la búsqueda constante para minimizar el impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del vehículo. Por ello, la empresa cree firmemente en conservar la energía y reducir el dióxido de carbono en la manufactura,

distribución y venta; conservar los recursos a través de material de reciclaje; e impulsar el desarrollo de los recursos humanos y la actividad de forestación en armonía con la naturaleza.

Tabla 32. Objetivos de responsabilidad social

Tiempo	Área	Descripción del objetivo	Indicador
2011	Responsabilidad social empresarial	Medir el progreso semestral y anual de los objetivos de calidad y seguridad en los productos al cliente final.	Reporte de aseguramiento de la calidad + satisfacción al cliente final.
	Operaciones	Reducción de emisiones CO2 por cada vehículo	ratios iguales 2,0 kg CO2 / cada litro de gasolina
2012	Marketing	Recuperar la imagen de calidad positiva de Toyota USA.	Nivel de satisfacción al 80% con respecto de nivel de aceptación del 2010.
	Responsabilidad social empresarial	Medir el progreso semestral y anual de los objetivos de calidad y seguridad en los productos al cliente final.	Reporte de aseguramiento de la calidad + satisfacción al cliente final.
2013	Responsabilidad social empresarial	Medir el progreso semestral y anual de los objetivos de calidad y seguridad en los productos al cliente final.	Reporte de aseguramiento de la calidad + satisfacción al cliente final.
	Recursos humanos	Fomentar participación de los planes voluntarios y actividades con las comunidades.	Participación de por lo menos 80% de los colaboradores Toyota USA en el voluntariado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Acciones estratégicas

Tomando en cuenta el compromiso de Toyota USA con todos los principales actores sociales (colaboradores, proveedores, concesionarios y sociedad), se cree conveniente articular las siguientes acciones estratégicas:

- Asegurar el mejoramiento de la calidad a lo largo del proceso de vida del vehículo, con auditorías semestrales y anuales que busquen reforzar la satisfacción del cliente.
- Realizar una campaña de comunicación interna para convocar a más voluntarios para participar de los programas sociales.
- Realizar campaña de imagen sobre el compromiso de calidad y seguridad de Toyota USA con sus productos frente a la sociedad.
- Realizar campaña de difusión sobre el compromiso con medio ambiente por la reducción de emisiones de CO₂ en los autos.

Con estas actividades, se busca recuperar la imagen de calidad positiva que Toyota USA tuvo antes de los *recalls*; así como ir recuperando mercado y ventas.

Tabla 33. Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares)

Descripción	2011	2012	2013
Campaña comunicación calidad y seguridad	6,25	5,00	4,00
Campaña de comunicación interna voluntariado	1,25	1,00	0,80
Campaña de comunicación reducción CO2	3,13	2,50	2,00
Mediciones de calidad semestral y anual al cliente final	0,82	0,68	0,62
TOTAL	11	9	7

Fuente: Elaboración propia.

5 Plan funcional de finanzas

5.1 Iniciativas para la estrategia de finanzas y evaluación financiera

El Departamento de Finanzas procederá a la evaluación de las estrategias y asignará recursos para alcanzar los objetivos a través de diversas fuentes de financiamiento, buscando fortalecer la posición financiera y generar mayor valor para la compañía.

5.2 Situación financiera actual

De los estados financieros de Toyota USA del período 2006-2010 (Toyota Motor Corporation 2010), se observa un crecimiento promedio de las ventas de 2,5% a pesar de las situaciones generadas en los años 2009 y 2010 (-31,4% y -3,8%, respectivamente) debido, principalmente, a la crisis mundial por el aumento de los precios del combustible, la crisis financiera americana, y los problemas de Toyota USA por las fallas en los aceleradores adherentes, en los pedales de los frenos y en el sistema de frenos que originó el retiro de 8,1 millones de vehículos, generando desconfianza en la seguridad y calidad de los productos. Adicionalmente, se puede apreciar la disminución en los indicadores de eficiencia de los activos frente a las ventas y un EBIT de 2% en promedio de los últimos años con relación a sus ventas y una disminución de la rentabilidad de 3,9% en el 2006 a 1.9% en el 2010.

Tabla 34. Situación financiera actual

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
Crecimiento de ventas	10.3%	16.9%	20.7%	-31.4%	-3.8%	2.5%
Margen bruto / ventas	18.6%	19.0%	17.6%	8.9%	12.0%	15.2%
Margen operativo / Ventas	6.4%	5.0%	3.3%	-6.3%	1.5%	2.0%
Utilidad neta / Ventas	3.9%	3.0%	2.0%	-3.8%	0.9%	1.2%
Utilidad operativa / Total activos (ROA)	5.4%	4.1%	2.8%	-3.7%	0.8%	1.9%
Rotación de ventas (Ventas / Total activos)	0.84	0.83	0.86	0.58	0.55	0.73
Activo fijo neto / Total activos	26.1%	26.9%	26.1%	25.5%	23.5%	25.6%
Rotación de ventas por los activos fijos	3.20	3.08	3.29	2.28	2.36	2.84

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Objetivo general

Crear valor para la empresa en forma sostenible, maximizando el crecimiento y rentabilidad.

5.4 Objetivo específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos del área de finanzas:

Tabla 35. Objetivos financieros

Tiempo	Objetivos financieros
2011	Alcanzar un incremento de ventas mínimo de 3,5% anual. Alcanzar un EBIT mayor de 2%. Alcanzar una rentabilidad mayor a 1.2%
2012	Alcanzar un incremento de ventas mínimo de 8% anual. Alcanzar un EBIT mayor de 3%. Alcanzar una rentabilidad mayor a 1.7%. Alcanzar un ROA de 1,7% como mínimo.
2013	Alcanzar un incremento de ventas de 8% anual. Alcanzar un EBIT de 4%. Alcanzar una rentabilidad mayor a 2%. Alcanzar un ROA de 2% como mínimo.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Supuestos

- Se utilizarán los valores incrementales de los flujos de caja y se compararán con la aplicación de las estrategias de cada plan funcional propuesto.
- El año base para el análisis es 2010.
- Las proyecciones a realizar comprenderán los años 2011 al 2013.
- La tasa del impuesto a la renta para el caso será 40%.
- El capex neto es la variación del activo fijo neto de su depreciación.

- Se considera el capital de trabajo como un porcentaje de las ventas de Toyota Corporación.
- Crecimiento del mercado está en función al PBI de 2% anual.
- Se espera un costo de ventas de 84% de las ventas netas basado en la estructura de Toyota Corporación.
- La tasa de impuesto a la renta en Japon para el calculo del WACC será de 40.69%.

5.6 Flujo de caja y tasa de descuento

Para el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), se considerará el flujo de caja económico (ver anexos 15) utilizando el COK y el WACC. Mayor detalle en la tabla 36.

Para el cálculo de la tasa de descuento WACC (*weighed average cost of capital* por sus siglas en Ingles), se debe conseguir primero la tasa de retorno del accionista mediante el modelo del CAPM² que es de 6,56%. Posteriormente, con los supuestos relacionados con la deuda financiera, el costo de financiamiento y el capital propio se calcula el WACC que es de 3.05% (ver tabla 36).

Tabla 36. Cálculo de Ke (COK) utilizando el CAPM y el WACC

Concepto	Referencia	Dato
Prima de riesgo de mercado	$r_m - r_f$	4,32%
Rendimiento libre de riesgo	r_f	2,52%
Riesgo país Estados Unidos 2010	r_p	0,0%
Beta de la industria apalancado	β	0,93
Costo del capital del accionista	K_e	6,56%
Retorno de deuda	R_d	0,26%
Deuda	$D/(D+E)$	54,71%
Equity	$E/(D+E)$	45,29%
Impuesto a la renta	T	40,69%
Promedio ponderado del costo de capital	WACC	3,05%

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones y gastos comprenden las acciones sugeridas en las estrategias propuestas para cada área funcional de la compañía, que serán ejecutadas para el período 2011-2013 (ver anexo 15).

² El modelo de valoración de activos financieros o *Capital asset pricing model* (CAPM) fue un modelo introducido por Jack L. Treynor, William Sharpe, John Litner y Jan Mossin independientemente, basado en trabajos anteriores de Harry Markowitz sobre la diversificación y la Teoría Moderna de Portfolio.

Los flujos de caja económicos sin estrategia y con estrategia, incluyen el cálculo de perpetuidad utilizando la fórmula de Gordon (Tong, 2007): $VP = \text{Flujo de caja} / Ke - g$, donde $g = 0$ (tasa de crecimiento), se toma como flujo libre de caja para la perpetuidad el año 2013. La perpetuidad se calcula debido a las altas inversiones realizadas que se esperan recuperar en un horizonte mayor al período de evaluación.

El crecimiento de las ventas con estrategias (7,345 unidades) es mayor al crecimiento de ventas sin estrategias (6,827 unidades) debido a un mayor volumen 518 mil unidades adicionales en el período 2011-2013 por la apertura de las plantas y cambios en las líneas de producción.

Los gastos totales con estrategia son mayores con relación a los gastos sin estrategia en el período 2011-2013, los rubros que influyen en el incremento son los gastos de marketing principalmente. Se quiere obtener una recuperación de la imagen de la marca Toyota disminuida por los *re-calls*.

A partir de las diferencias entre el flujo de caja sin estrategia y con estrategia (ver anexos 14 y 15), se determina el flujo de caja incremental de las estrategias propuestas. Se puede indicar que el resultado del flujo de caja incremental resultante se debe principalmente, al efecto de la perpetuidad originada por las altas inversiones realizadas las mismas que se podrán recuperar en con posterioridad al período 2011-2013.

Como resultado, se obtuvo un VAN de US\$ 5.388 millones y una TIR de 58,97% por encima del costo de capital (COK) y del promedio ponderado del costo de capital (WACC). Adicionalmente se visualiza un crecimiento del EBIT y un ratio EBIT/Ventas de 3.96% en el año 2013, una rentabilidad de 1.3%, 1.9% y 2.4% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente y del ROA de 2.2% en el año 2013, ver tabla 37.

Tabla 37. Flujo de caja económico (en millones de dólares americanos)

Flujo de Caja	2010	2011	2012	2013
FCL con estrategia	-	-5,230	279	25,093
FCL sin estrategia	-	-1,263	431	14,828
Flujo de caja incremental	-	-3,967	-151	10,266

VAN del proyecto	5,388
TIR	58.97%
WACC	3.05%
COK	6.56%

	2010	2011	2012	2013
Crecimiento de las ventas	-3.79%	3.91%	8.77%	8.35%
EBIT %	1.51%	2.18%	3.11%	3.96%
Rentabilidad %	0.9%	1.3%	1.9%	2.4%
ROA	0.84%	1.21%	1.72%	2.20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Variación de la demanda	-30%	0%	30%
Variación de precio	0%	0%	0%
VAN	68	5.388	10.708
TIR	4%	59%	100%
Variación del VAN	-99%		99%

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Variación de la demanda	0%	0%	0%
Variación de precio	-20%	0%	27%
VAN	1.841	5.388	10.176
TIR	25%	59%	96%
Variación del VAN	-66%		88.9%

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de sensibilidad pesimista podemos mencionar lo siguiente:

- La variable a considerar en el análisis de una disminución de demanda de 30% resultaría en una disminución del VAN de 99%, sin considerar disminución alguna en el precio.

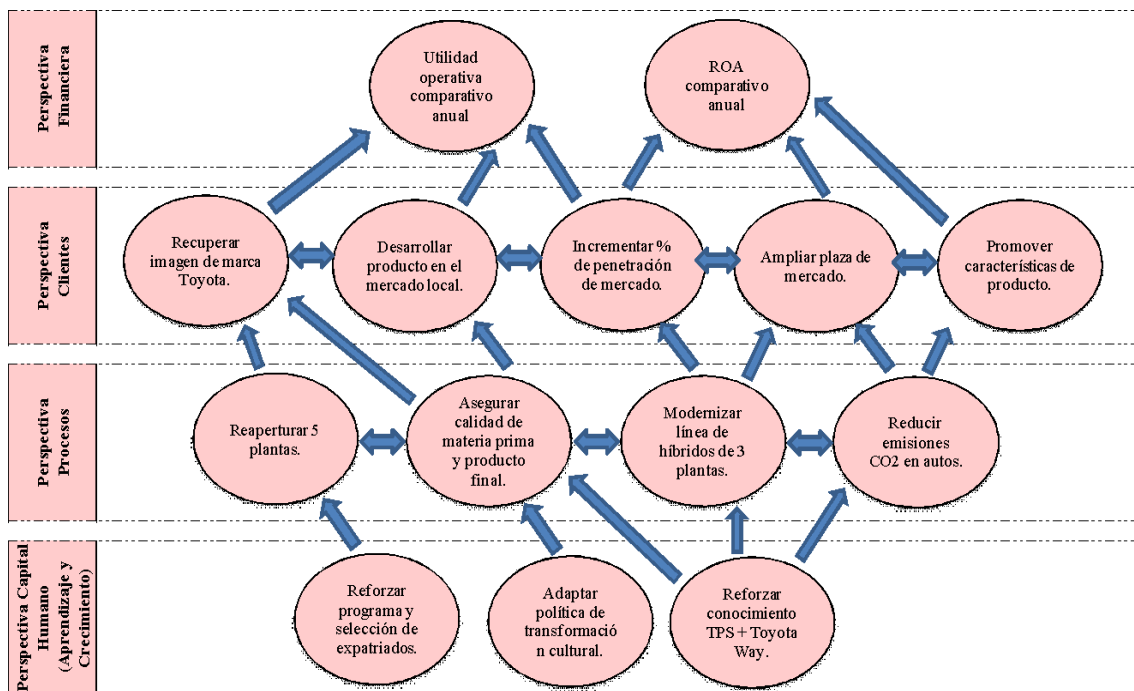
- Para evitar o mantener la demanda estable, se considera una disminución de precio de 20%, lo que originaría una disminución del VAN de 66%.
- En ambos casos, se obtiene un VAN positivo.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico *Balance Score Card (BSC)* de Toyota USA

Se muestra el mapa estratégico de Toyota USA, considerando los objetivos estratégicos y los componentes de cada estrategia.

Gráfico 5. Mapa *Balance Scorecard* de Toyota USA



Fuente: Elaboración propia.

Además, se muestra el cuadro integral de mando con el detalle de cada perspectiva, objetivo estratégico, indicadores, metas e iniciativas para cada objetivo desarrollado. Con esta información, se podrá monitorear los logros, avances y mejoras para cada indicador según resultado esperado (ver anexo 16).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La estrategia competitiva de Toyota USA está basada en liderazgo en costos mejor-valor (costos tipo 2); es decir, ofrece productos a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.
- La velocidad de la masificación de la producción de autos en Toyota USA trajo como consecuencia que parte de los principios rectores como: «Dedicarnos a proveer productos limpios y seguros para mejorar la calidad de vida en todas partes a través de todas nuestras actividades» se dejaron de aplicar, relajando algunos controles de calidad dentro de la cadena de suministros, lo que trajo consigo un *recall* masivo de autos, originando una crisis en la empresa.
- La imagen de la empresa se vio afectada por el ruido mediático que originaron ciertos accidentes y el masivo *recall* de diferentes modelos.
- Ante la pérdida de imagen asociada a la calidad de la empresa se debe formular una estrategia de penetración de mercado con la implementación de una campaña agresiva de relaciones públicas dirigida a todos los *stakeholders* de la compañía (principalmente el público), acompañado de una campaña de publicidad.
- En el año 2009 el mercado norteamericano se encuentra inmerso dentro de una crisis financiera, lo cual nos condiciona a ofrecer productos con la mejor relación calidad-precio.
- La recuperación de la imagen de Toyota USA asociada a un deterioro de calidad y su bajo nivel de ventas se hará en forma progresiva; para ello se deberán reabrir las cinco plantas cerradas por la crisis de los *recall*, y reforzar a todo nivel los principios de calidad del TPS, lo que nos permitirá asegurar la calidad de los productos, principal diferenciación de los autos Toyota.
- En Toyota USA se potenciará la venta de los automóviles híbridos, los cuales son más amigables con el medio ambiente; así la empresa continuará con el desarrollo y mejora de estos productos que contribuyen significativamente con la reducción de emisiones de CO₂, tema con el cual el mercado norteamericano se siente identificado.

2. Recomendaciones

- Al estar alineadas las estrategias mencionadas a lo largo del desarrollo del plan estratégico, la labor de Toyota USA deberá estar enfocada en la recuperación de la imagen asociada a

calidad de la empresa, lo que permitirá recobrar las ventas en forma paulatina en los próximos tres años, alcanzando en el tercer año un 26,43% de crecimiento en ventas acumulado y una mejora de la participación en 2,40 puntos porcentuales.

- Toyota USA deberá seguir fomentando la cultura de calidad, tanto en sus procesos productivos, en su gente, como en el servicio al cliente.
- Toyota USA deberá implementar un plan de entrenamiento específico en temas de calidad, con el refuerzo de conceptos Toyota Way + TPS que deberá ser monitoreado desde Japón.

Bibliografía

- Aspe, Pedro. (2009). “Los orígenes de la crisis”. En: *nnexpansion.com*. [Página web]. Edición 1167. 09 de febrero del 2009. Fecha de consulta: 07/06/2015. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/los-orígenes-de-la-crisis-Economía>>.
- Banco Mundial. (s.f.a). “Economía y crecimiento”. Fecha de consulta: 28/06/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/tema/economia-y-crecimiento/>>.
- Banco Mundial. (s.f.b). “Inflación, precios al consumidor (% anual)”. Fecha de consulta: 28/06/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>>.
- Banco Mundial. (s.f.c). “Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)”. Fecha de consulta: 28/06/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>>.
- Banco Mundial. (s.f.d). “PIB per cápita (US\$ a precios actuales)”. Fecha de consulta: 28/06/2015. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>>.
- Barney, Jay B., y Hestelry, William S. (2015). *Strategic management and competitive advantage*. Quinta edición. Boston: Editorial Pearson.
- Bloom, Ron, y Montgomery, Ed. (2010). “La industria automotriz en Estados Unidos: Un renacimiento”. En: *www.whitehouse.gov*. [Página web]. 29 de julio del 2010. Fecha de consulta: 13/06/2015. Disponible en: <<https://www.whitehouse.gov/blog/2010/07/29/la-industria-automotriz-en-estados-unidos-un-renacimiento>>.
- Cain, Timothy (2011). “New Vehicle Market Share By Brand In America - 2010 Year End”. Fecha de publicación 05/01/2011. Fecha de consulta: 15/06/2015. Disponible en: <http://www.goodcarbadcar.net/2011/01/new-vehicle-market-share-by-brand-in_05.html>.
- Cain, Timothy. (2012). “Lexus Brand Sales Figures”. En: *www.GoodCarBadCar.net*. [Página web]. 30 de octubre del 2012. Fecha de consulta: 16/06/2015. Disponible en: <<http://www.goodcarbadcar.net/2012/10/lexus-brand-sales-figures-usa-canada.html>>.
- Cain, Timoty. (2013). “Toyota Prius Family Sales Figures”. En: *www.GoodCarBadCar.net*. [Página web]. 02 de marzo del 2013. Fecha de consulta: 16/06/2015. Disponible en: <<http://www.goodcarbadcar.net/2013/03/total-toyota-prius-sales-figures.html>>.
- CNNExpansion. (2010). “Cae la imagen de la calidad japonesa”. En: *cnnexpansion.com*. [Página web]. 31 de enero del 2010. Fecha de consulta: 31/05/2015. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/01/31/cae-la-imagen-de-calidad-japonesa>>.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Editora Pearson Education.

Denver, John. (2013). “Toyota HR Process”. En: *Toyota Motor Corporation*. (2013). 10 de mayo del 2013. Fecha de consulta: 11/07/2015. Disponible en: <<https://toyotamanagement.wordpress.com/2013/05/10/toyota-hr-process/>>.

Diario El País. (2010). “Toyota despertó tarde de la pesadilla”. En: *Diario El País. Archivo*. [En línea]. 07 de febrero del 2010. Fecha de consulta: 14/06/2015. Disponible en: <http://elpais.com/diario/2010/02/07/negocio/1265551403_850215.html>.

Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolas. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo - De la visión a los resultados*. Argentina: Editorial Gránica,

Index Mundi. (s.f.). “Cuadro de datos históricos. Población USA”. [Página web]. Fecha de consulta: 15/06/2015. Disponible en: <<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=us&l=es>>.

National Highway Traffic Safety Administration. (s.f.). “Laws-Regs-Consultas sobre leyes y regulaciones”. Fecha de consulta: 28/06/2015. Disponible en: <<http://www.nhtsa.gov/Laws-Regs>>.

Ortiz, Miguel. (2010). “Reducción de las emisiones de CO₂ en vehículos de transporte, combustibles alternativos”. En: *Actualidad Tecnológica*. Edición N° 8, pp. 28-33.

Porter, Michael (2005). “*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*”. México D.F: Editorial Continental. Trigésima quinta reimpresión. , capítulo 2, p. 33-60, capítulo 3, 61 -118.

Porter, Michael. (2004). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. México D.F: Editorial Continental.

Steward, Thomas y Raman, Anand (2007). “Entrevista a Katsuaki Watanabe”. En: *Harvard Business Review*. Julio-agosto 2007. Fecha de consulta: 07/06/2015. Disponible en: <<https://hbr.org/2007/07/lessons-from-toyotas-long-drive>>.

TBM Consulting Group. (s.f.). “Our Roots-Lean”. [Página web]. Fecha de consulta: 27/06/2015. Disponible en: <<http://www.tbmcg.in/about-tbm/lean.html>>.

The Official Board. (s.f.). “Toyota Motor”. En: *www.theofficialboard.es*. [Página web]. Fecha de consulta: 31/05/2015. Disponible en: <<http://www.theofficialboard.es/organigrama/toyota-motor>>.

Tong, Jesús (2007). *Finanzas empresariales: la decisión de invertir*. 1ª ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Toyota Material Handling. (s.f.). “How Toyota Production System (TPS) benefits your organization”. En: www.toyota-forklifts.eu/. [Página web]. Fecha de consulta: 01/07/2015. Disponible en: <http://www.toyota-forklifts.eu/en/company/Toyota-Production-System/Pages/default.aspx>.

Toyota Motor Corporation (1995-2015). (1995). “Toyota Global Vision”. En: www.toyota-global.com. [Página web]. Fecha de consulta: 26/06/2015. Disponible en: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html.

Toyota Motor Corporation (2012). “Supplier CSR guidelines”. En: www.toyotasupplier.com. Fecha de consulta: 12/06/2015. Disponible en: http://www.toyotasupplier.com/sup_guide/sup_guide.asp.

Toyota Motor Corporation. (2001). “Toyota Production System”. En: www.toyota-global.com. [Página web]. Fecha de consulta: 31/05/2015. Disponible en: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html.

Toyota Motor Corporation. (2001). “Toyota Way 2001”. En: www.toyota-global.com. [Página web]. Fecha de consulta: 31/05/15. Disponible en: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html.

Toyota Motor Corporation. (2010). “Annual Report 2010”. En: www.toyota-global.com. [Página web]. Julio del 2007. Fecha de consulta: 22/05/2015. Disponible en: http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2010/.

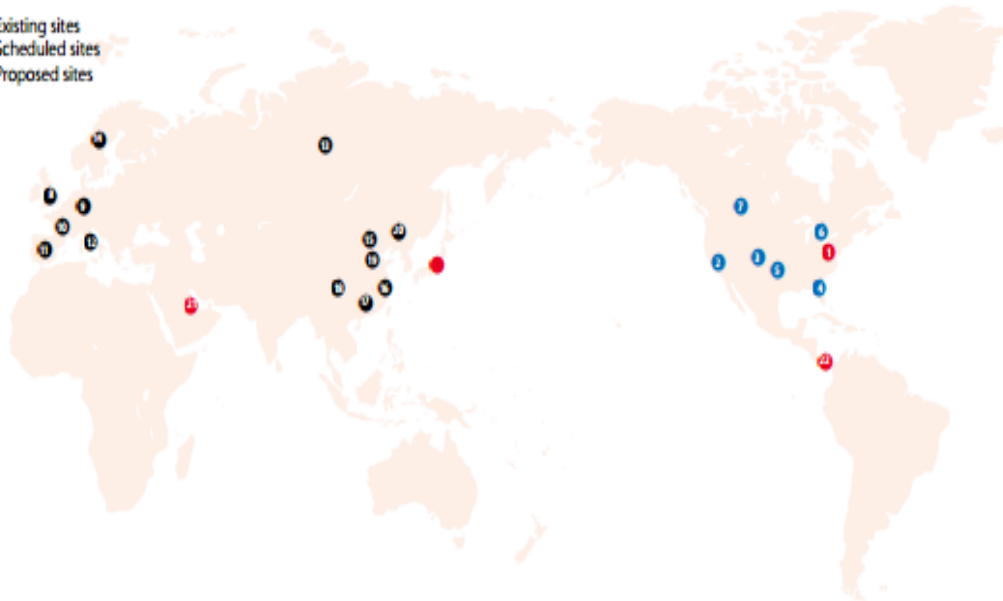
Toyota Motor Corporation. (2012). “75 years of Toyota”. En: www.toyota-global.com. [Página web]. Fecha de consulta: 31/05/2015. Disponible en: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter3/section3/item2_a.html.

Anexos

Anexo 1. Mapa de ubicación de oficinas técnicas

■ Current and Future Technical Offices

- Existing sites
- Scheduled sites
- Proposed sites



<North America> We have plans to establish technical offices in five locations across the United States, including in New York, which has been in operation since September 2009. We also have plans to establish two technical offices in Canada.

Locations: ● New York, ● San Francisco, ● Denver, ● Florida, ● Texas, ● Toronto, ● Calgary

<Europe> New technical offices are scheduled to be established in ● England, ● Germany, ● France, ● Spain, ● Italy, ● Russia and ● Northern Europe.

<China> New technical offices are scheduled to be established in ● Beijing, ● Shanghai, ● Guangzhou, ● Chengdu, ● Tianjin and ● Changchun.

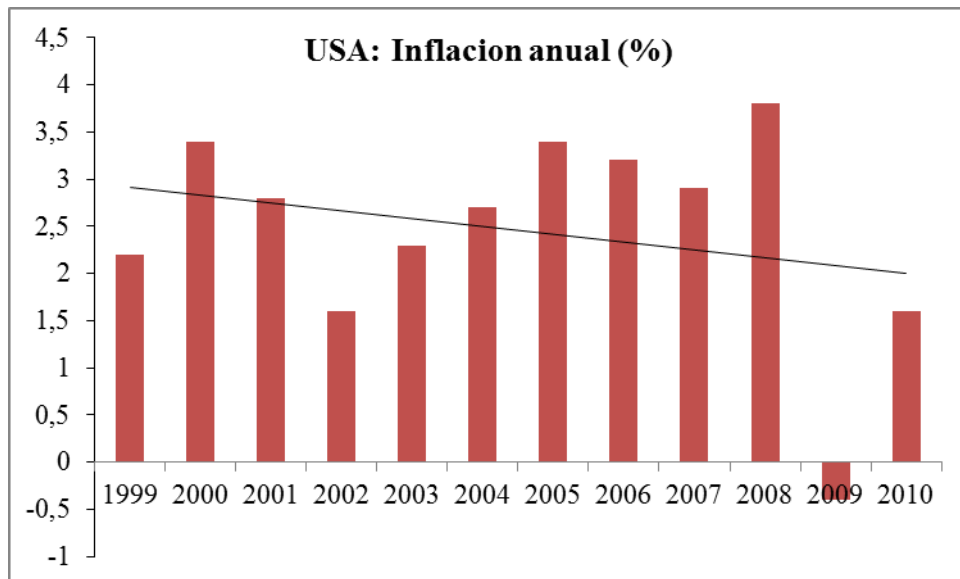
In addition, we will strengthen the function of the existing ● Bahrain and ● Panama representative offices. We also plan to respond with direct visits to distributors in each country.

<Japan> There are a total of 12 technical offices conducting operations across Japan.

Fuente: Toyota Motor Corporation 2010.

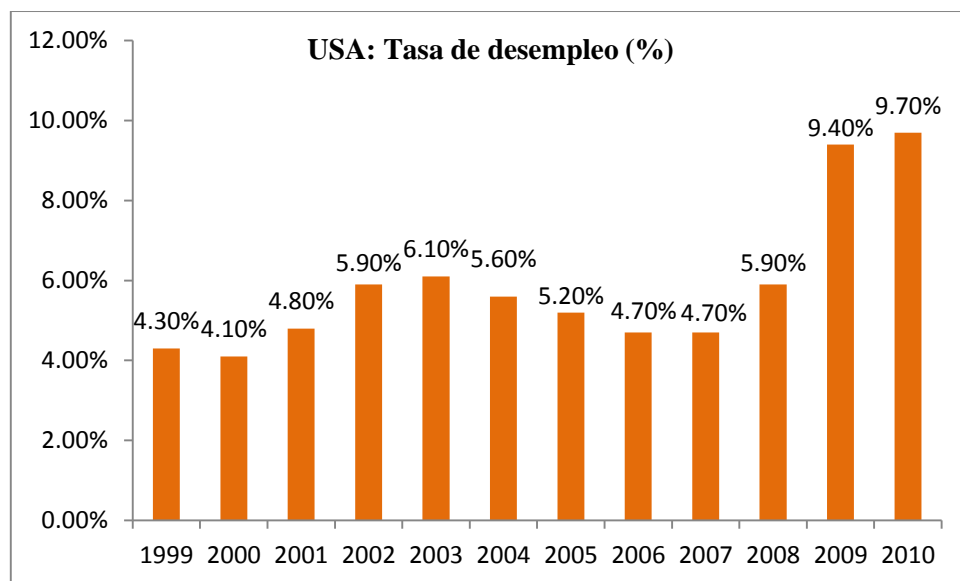
Anexo 2. Indicadores USA: Inflación anual, tasa de desempleo y PBI per cápita

1. Inflación anual en Estados Unidos



Fuente: Banco Mundial s.f. b)

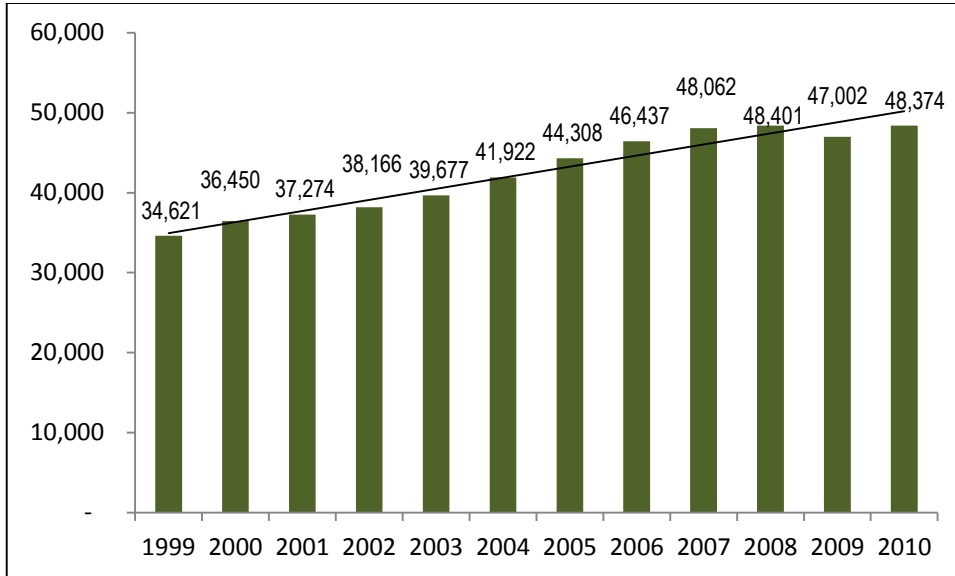
2. Tasa de desempleo anual en Estados Unidos



Fuente: Banco Mundial s.f. c)

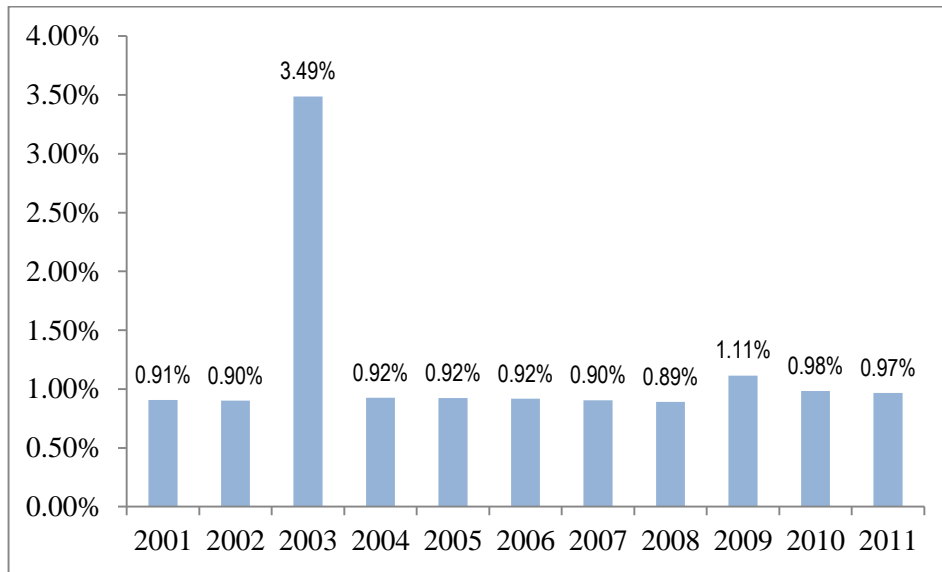
Anexo 2. Indicadores USA: Inflación anual, tasa de desempleo y PBI per cápita (continúa de la página anterior)

3. PBI per cápita de Estados Unidos (expresado en US\$)



Fuente: Banco Mundial s.f. d)

Anexo 3. Población anual de Estados Unidos



Fuente: Index Mundi s.f.

Anexo 4. Matriz de factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1 Situación política e institucional democrática y estable.	0,04	2	0,08
2 País con políticas de libre mercado. Permite la construcción de plantas industriales	0,05	3	0,15
3 Crecimiento poblacional constante	0,07	3	0,21
4 Velocidad de cambio de autos	0,08	4	0,32
5 El PBI per cápita en crecimiento, pero en un ambiente inestable	0,06	3	0,18
6 Desarrollo de nuevo productos en el mercado automotriz	0,08	4	0,32
7 Desarrollo de nuevas tecnologías	0,06	4	0,24
8 Mayor preocupación sobre responsabilidad del medioambiente y sus efectos en la sociedad por parte de las corporaciones	0,05	3	0,15
9 Mayor preocupación del medioambiente por parte de los consumidores y el mercado	0,04	3	0,12
Amenazas			
10 Normas legales en constante evolución.	0,03	2	0,06
11 Las demandas legales en contra de Toyota están en crecimiento	0,07	4	0,28
12 El congreso ha encargado una investigación del caso Toyota	0,05	3	0,15
13 La tasa de desempleo tiende a crecer	0,07	3	0,21
14 Tasa de inflación inestable	0,06	3	0,18
15 Crisis económica, descienden créditos y consumo	0,08	3	0,24
16 Incredulidad en los beneficios de la Marca ante el <u>recall</u> masivo	0,07	3	0,21
17 Mayor compromiso del país sobre el crecimiento cuidadoso de las industrias	<u>0,04</u>	3	<u>0,12</u>
Total	1,00		3,22

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Cadena de valor

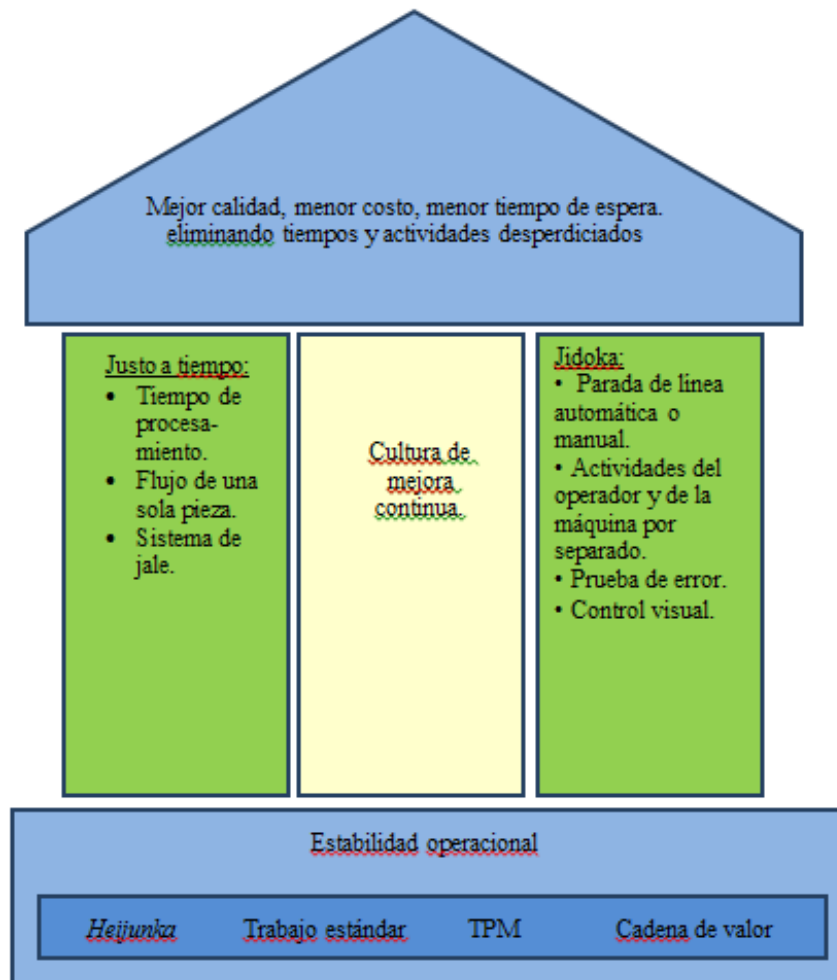
Infraestructura	Capacidad gerencial de nivel internacional. Toma de decisiones limitada a casa matriz. Compromiso de los grupos de interés por sostenibilidad y crecimiento de la compañía.				
Recursos humanos	Gestión y desarrollo humano basado en la mejora continua de las personas.				
Tecnología	Innovación tecnológica. Los autos de Toyota están diseñados para comodidad y rendimiento, la empresa está en constante búsqueda de reducir emisiones y el uso de combustible.				
Abastecimiento	Proveedores certificados. Adhesión a la política de calidad y filosofía JIT y <i>Kaizen</i> .				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de distribución	Marketing	Servicio	
Toyota USA terceriza la elaboración de las piezas y centraliza el ensamblaje de los autos. Mantiene un estricto control de calidad sobre sus proveedores	Toyota USA mantiene la propiedad del diseño y el ensamblaje de los autos. El sistema TPS es reconocido por su eficiencia. Los autos son reconocidos por su durabilidad.	Toyota USA trabaja estrechamente con una cadena de distribuidores exclusivos.	Está presente en la mayoría de países, ofrece una amplia variedad de modelos de acuerdo a las exigencias de cada país, donde capta un buen porcentaje de <i>market share</i> .	Toyota USA busca entregar valor diferenciado a los clientes, ofreciendo mantenimiento a través de servicio técnico autorizado.	

Fuente: Porter 2004.
Elaboración: Propia.

M
A
R
G
E
N

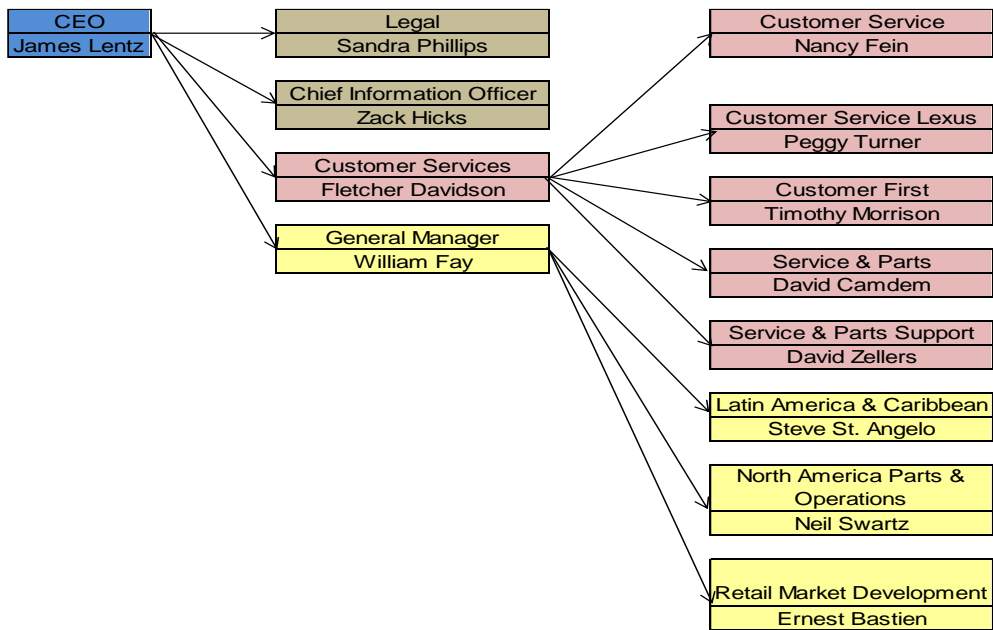
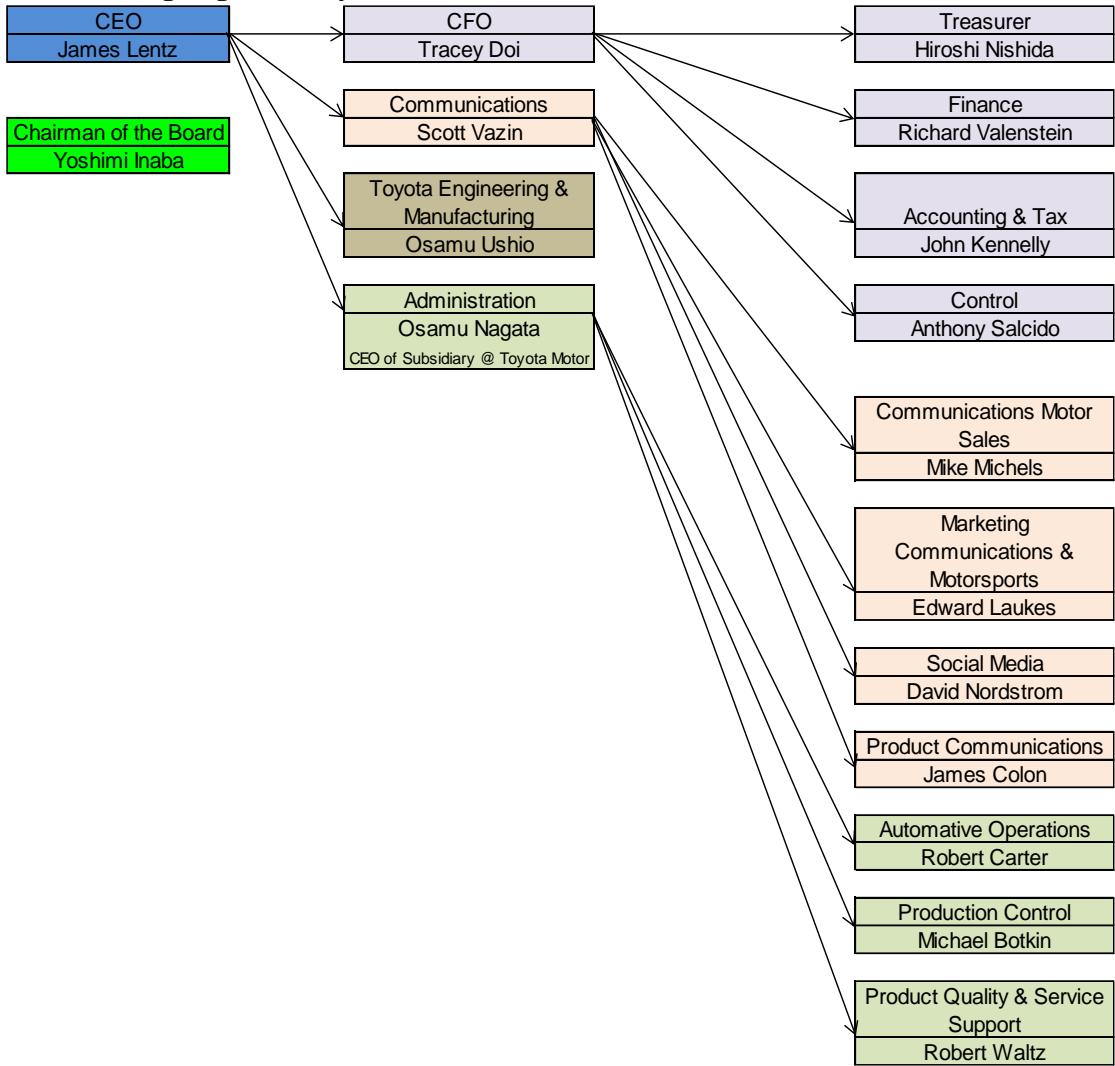
M
A
R
G
E
N

Anexo 6. Actividades primarias. Bases del Sistema de Producción de Toyota (TPS por sus siglas en inglés)

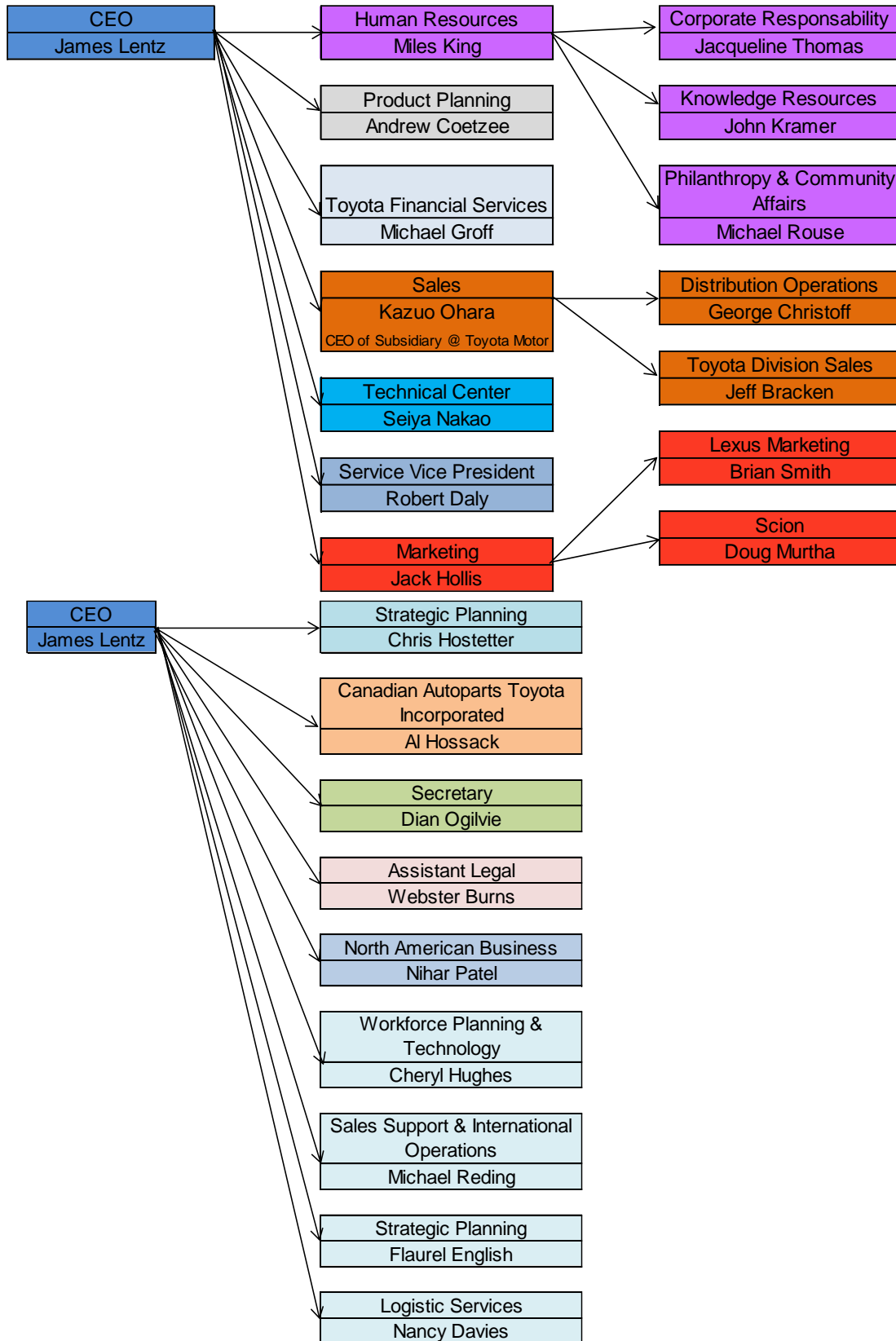


Fuente: TBM Consulting Group s.f.
Elaboración: Propia.

Anexo 7. Organigrama Toyota USA



Anexo 7. Organigrama Toyota USA (continúa de la página anterior)



Fuente: The Official Board. (s.f.).

Anexo 8. Matriz de factores internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1 Reclutamiento y selección basado en competencias	0,03	3	0,09
2 Programa de compensaciones por encima del mercado	0,03	3	0,09
3 Filosofía corporativa: Toyota Way	0,03	3	0,09
4 Experiencia gerencial profesional.	0,04	4	0,16
5 Situación financiera sólida.	0,05	4	0,2
6 Eficiente control de costos.	0,05	4	0,2
7 Investigación y desarrollo de mejoras en el producto.	0,05	4	0,2
8 Innovación sobre rendimiento del vehículo	0,06	4	0,24
9 Competitivo knowhow sobre gestión del proceso productivo (TPS)	0,06	4	0,24
10 Negociación por volumen compras.	0,04	3	0,12
11 Branding y reconocimiento de la marca a nivel mundial	0,06	4	0,24
12 Canales de distribución exclusivos.	0,05	3	0,15
13 Servicios tecnico con capacidad de respuesta	0,04	3	0,12
Debilidades			
14 Entrenamiento orientado al proceso de calidad	0,04	2	0,08
15 Transformación organizacional y adopción de nuevas culturas.	0,04	2	0,08
16 Centralización del control y toma de decisiones de Casa Matriz	0,05	1	0,05
17 Disminucion de las ganancias	0,05	1	0,05
18 Deficiente control de autopartes externas (proveedores) en planta.	0,05	1	0,05
19 Falta de cumplimiento de las normas del TPS	0,05	1	0,05
20 Ineficiente administración de imagen de Toyota en USA.	0,02	1	0,02
21 Disminución de las ventas y market share de la empresa.	0,05	1	0,05
22 Recall de 8 MM de autos afecta la imagen y la confianza de la Empresa	0,06	1	0,06
Total	1		2,63

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
	F1	Reclutamiento y selección basado en competencias	D1 Falta de entrenamiento orientado al proceso de calidad
	F2	Programa de compensaciones por encima del mercado	D2 Debil capacidad para el manejo de la interculturalidad al interior de la empresa
	F3	Filosofía corporativa: Toyota Way	D3 Centralización del control y toma de decisiones de Casa Matriz
	F4	Experiencia gerencial profesional.	D4 Disminución de la rentabilidad
	F5	Situación financiera sólida	D5 Deficiente sistema de control de calidad de proveedores
	F6	Eficiente control de costos	D6 Ineficiente administración de imagen de Toyota en USA
	F7	Investigación y desarrollo de mejoras en el producto	D7 Disminución de las ventas y market share de la empresa en USA
	F8	Innovación sobre rendimiento del vehículo	D8 Falta de confianza en el concepto de calidad de Toyota
	F9	Competitivo <i>know how</i> sobre gestión del proceso productivo (TPS)	D9 Falta de cumplimiento de las normas del TPS
	F10	Negociación por volumen de compras	
	F11	<i>Branding</i> y reconocimiento de la marca a nivel mundial	
	F12	Canales de distribución exclusivos	
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
O1	Situación política e institucional democrática y estable	Desarrollo e introducción de nuevos modelos híbridos que consuman menos combustibles sólidos (F7; F8; O4; O6; O7)	Mantenimiento de las plantas de Toyota USA (D9; O2; O6; O7)
O2	País con políticas de libre mercado, que promueve la inversión extranjera que permite la construcción de plantas industriales	Re-apertura de sus plantas cerradas por los <i>recalls</i> (F5; F6; F9; O1; O2)	Reforzar la capacitación de los colaboradores en aspectos de calidad (D1; O4)
O3	Crecimiento poblacional dentro del promedio de los últimos cinco años	Fortalecer posicionamiento y liderazgo de la marca (F3; F4; F11; O5)	Incrementar la difusión de Toyota Way para informar los aspectos relacionados a la cultura Toyota (D6; D8)
O4	Alta tasa de renovación de autos		Proporcionar mayor autonomía de las decisiones a los líderes de la región (D3; O1)
O5	El PBI per cápita en crecimiento		Mejorar el sistema de auditoria de control de calidad de proveedores. (D5; O7)
O6	Desarrollo de nuevo productos en el mercado automotriz		Disminución en las tasas de financiamiento para adquisición de vehículos (D4; D7; O3; O5)
O7	Desarrollo de nuevas tecnologías		Campaña de comunicación para reforzar credibilidad de marca frente a prensa y medios (D7; D8; O6; O7)
O8	Política de apoyo al sector automotriz por parte del gobierno		
		<i>Estrategias de crecimiento</i>	<i>Estrategias de mejora</i>
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
A1	Normas legales en constante evolución	Desarrollo e introducción de nuevos modelos (F7; F8; F11; A7)	Reemplazo de proveedores que no cumplen con los estándares del TPS. (D1; D5; A1)
A2	Demandas legales contra la industria automotriz	Campaña de promoción y marketing sobre la contribución social en la reducción de emisiones de CO2 (F7; F8; F9; A1)	Desinvertir en las líneas de producción que no generen rentabilidad (D4; D7; A7)
A3	El congreso ha encargado una investigación del caso Toyota	Fortalecer las alianzas con los grupos de interés para recuperar credibilidad de la marca (F4; F5; F11; A7)	
A4	La tasa de desempleo tiende a crecer		
A5	Tasa de inflación inestable		
A6	Crisis económica, descienden créditos y consumo		
A7	Incredulidad en los beneficios de la marca ante el <i>recall</i> masivo		
		<i>Estrategias reactivas o adaptación</i>	<i>Estrategias de desinversión</i>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Análisis de la Matriz PEYEA

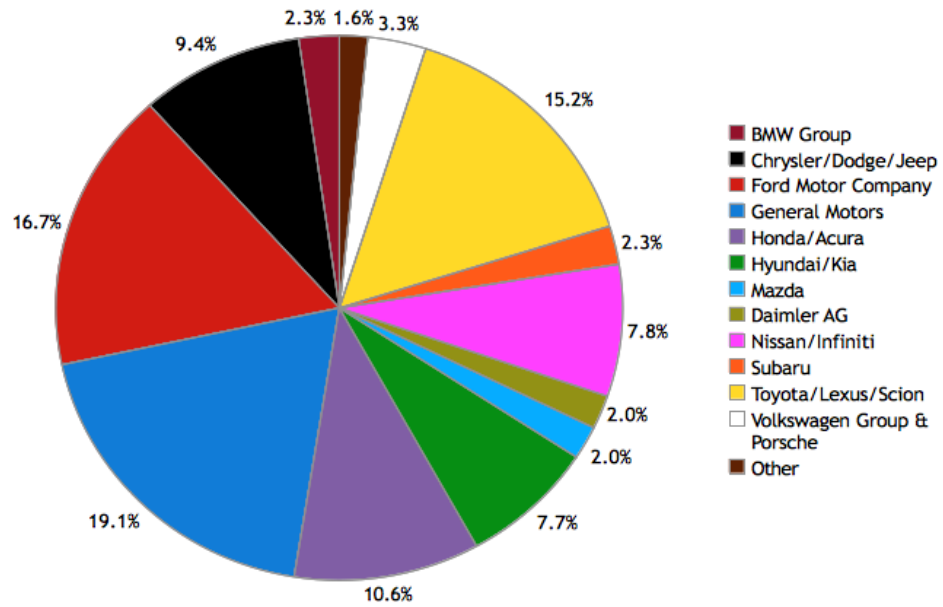
Posición estratégica	Puntuaciones
Fortaleza Financiera (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	4
Capacidad de endeudamiento	6
Capital de trabajo	6
Flujos de efectivo	4
Fortaleza de la industria (FI)	
Potencial de crecimiento	6
Estabilidad financiera	5
Optimización en la cadena de suministros	5
Capacidad en investigación y desarrollo	6
Economía de escala	5
Estabilidad ambiental (EA)	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-3
Presión de la competencia	-3
Cambios en las tendencias de consumo	-2
El PBI per cápita en crecimiento, pero en un ambiente inestable	-3
Incremento de las tasas poblacionales	-2
Crecimiento poblacional constante	-2
Ventaja Competitiva (VC)	
Participación de mercado	-4
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-2
Control de proveedores	-4
Posición financiera sólida	-2
Capacidad de gestión gerencial	-3
Conocimientos tecnológicos	-1
Conclusión	
Promedio de fortaleza financiera	5,00
Promedio de fortaleza de la industria	5,40
Promedio de estabilidad ambiental	-2,43
Promedio de ventaja competitiva	-2,57
Coordenadas del vector direccional:	
eje x: $-2,00 + (+4,75)$	2,83
eje y: $-5,00 + (+2,57)$	2,57

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Participación de mercado USA en el año 2000

Auto Manufacturer Market Share In USA - 2010 Year End

Click Graph For Larger View
www.GoodCarBadCar.net



Fuente: Cain 2011.

Anexo 12. Principios rectores de Toyota Motor Corp. (mundial)

1	Honra el idioma y el espíritu de la ley de todas las naciones y lleva a cabo actividades empresariales abiertas y justas para ser un buen ciudadano corporativo del mundo.
2	Respetar la cultura y costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de actividades empresariales en las comunidades.
3	Dedicarnos a proveer productos limpios y seguros para mejorar la calidad de vida en todas partes a través de todas nuestras actividades.
4	Crear y desarrollar tecnologías avanzadas y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en todo el mundo.
5	Fomentar una cultura corporativa que mejora la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, mientras se honra la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores y la dirección.
6	Continuar el crecimiento en armonía con la comunidad global a través de una gestión innovadora.
7	Trabajar con socios de negocios en la investigación y creación de obtener un crecimiento mutuo, estable, de largo plazo.

Fuente: Toyota Motor Corporation 2010.

Anexo 13. Las bases del Toyota Way

Existen dos pilares que soportan la filosofía de trabajo principal de Toyota:

I. Mejora continua	II. Respeto por las personas
Reto: Formar a visión de largo plazo, organizar retos con coraje y creatividad para realizar nuestros sueños.	Respeto: Nosotros respetamos a los demás, haciendo que cada esfuerzo por entender al otro, tome la responsabilidad y hagamos lo mejor por construir confianza mutua.
Kaizen: Mejora continua Nosotros mejoramos nuestras operaciones de negocio continuamente, entregando siempre innovación y evolución	Trabajo en equipo: Nosotros estimulamos al personal hacia el crecimiento profesional, compartimos oportunidades de desarrollo y maximizamos el desempeño individual y de equipo.
Genchi Genbutsu: Camina y ve por ti mismo Nosotros vamos a la fuente para encontrar los hechos y tomar decisiones correctas, construidas en consenso y lograr nuestros objetivos.	

Fuente: Toyota Material Handling. (s.f.).

Estos pilares envuelven tanto a colaboradores Toyota como a proveedores, distribuidores y clientes.

Anexo 14. Flujo de caja sin aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos)

	2010	2011	2012	2013
Venta de productos	60,947	62,686	63,940	65,219
Costo de venta de productos	53,656	52,808	53,864	54,942
Margen bruto	7,291	9,878	10,075	10,277
Gastos de ventas, generales y administrativos	6,372	8,103	8,264.60	8,430
Utilidad operativa	919	1,775	1,811	1,847
Impuesto a la renta	-368	-710	-724	-739
Utilidad neta	551	1,065	1,086	1,108
Capex neto		-2,479	-566	-577
Variación del capital de trabajo		150	-90	-92
Perpetuidad		-	-	14,388
Flujo de caja económico sin estrategia		-1,263	431	14,828
WACC	3.05%			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Flujo de caja con aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos)

1. Resumen de planes funcionales

Gastos	2011	2012	2013
Gastos de ventas, generales y administrativos sin estrategia	8.103	8.265	8.430
Operaciones	3	3	3
Marketing	481	437	364
Recursos humanos	3	2	2
Responsabilidad social empresarial	11	9	7
Total gastos	498	451	376
Gastos de ventas, generales y administrativos con estrategia	8.601	8.716	8.806

Capex	2011	2012	2013
Flujo sin estrategia	2.479	566	577
Inversión	3.683	40	40
Flujo con estrategia	6.162	606	617

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Flujo de caja con aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos) (continúa de la página anterior)

2. Flujo de caja con la aplicación de la estrategia propuesta (en millones de dólares americanos)

	2010	2011	2012	2013
Venta de productos	60,947	63,333	68,889	74,641
Costo de venta de productos	53,656	53,353	58,033	62,880
Margen bruto	7,291	9,980	10,855	11,762
Gastos de ventas, generales y administrativos	6,372	8,601	8,716	8,806
Utilidad operativa	919	1,379	2,140	2,956
Impuesto a la renta	-368	-552	-856	-1,182
Utilidad neta	551	828	1,284	1,774
Capex neto		-6,162	-606	-617
Variación del capital de trabajo		104	-399	-413
Perpetuidad		-	-	24,350
Flujo de caja económico con estrategia		-5,230	279	25,093
Flujo de caja económico sin estrategia		-1,263	431	14,828
Flujo de caja económico incremental	-	-3,967	-151	10,266
Tasa de impuesto a la renta	40%			
WACC	3.05%			
Van del proyecto	5,388			
TIR	58.97%			
EBIT %		2.2%	3.1%	4.0%
Utilidad Neta %		1.3%	1.9%	2.4%
ROA		1.2%	1.7%	2.2%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Mapa cuadro de mando – Toyota USA

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Iniciativas	Indicador	Responsable
Financiera	F1. Utilidad operativa comparativo anual	F1. 2%, 3% y 4% para los años 2011, 2012 y 2013, <u>respectivamente</u> .	F1. Campañas de penetración de mercado y mejoras en los procesos de producción, marketing y administración.	F1. Valor de la Utilidad Operativa	Ventas Operaciones Marketing Finanzas
	F2. ROA comparativo anual	F2. 1,7% y 2% para los años 2012 y 2013 como mínimo, <u>respectivamente</u> .	F2. Reapertura de fábricas e inversión en nuevas líneas de producción.	F2. ROA	
Clientes	C1. Recuperar imagen de marca Toyota.	C1. Mejorar en 20% anual la imagen de calidad de la marca.	C1. Campaña de fortalecimiento de imagen	C1. Incremento de nivel <i>top of mind</i> , presencia de marca y valor de marca.	Ventas Operaciones Marketing Responsabilidad Social
	C2. Desarrollar producto en el mercado local.	C2. Adaptación de los modelos al mercado local.	C2. Inversión en investigación y desarrollo local.	C2. Nivel de satisfacción clientes	
	C3. Incrementar % de penetración de mercado.	C3. Incrementar la participación de mercado en 10%.	C3. Campañas de penetración de mercado.	C3. Ventas de la empresa y el mercado automotriz.	
	C4. Ampliar plaza de mercado.	C4. Mejorar la distribución de los autos.	C3. Inversión en afiliación de redes de distribución.	C4. Ampliación de red de distribuidores.	
	C5. Promover características de producto.	C5. Difusión de beneficios autos híbridos.	C4. Campaña de comunicación de responsabilidad social.	C5. Nivel de conocimiento de los clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

Nota biográfica

Ana María Araujo García. Nació en Lima, el 18 de enero de 1980. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con más de 13 años de experiencia profesional en el área de Recursos Humanos en empresas líderes de consumo masivo y del sector industrial. Actualmente se desarrolla como Human Resources Business Partner Sub Región Pacífico en la empresa Siemens.

Domingo Luis Alberto Natteri Miguel de Priego. Nació en Lima, el 02 de abril de 1965. Es bachiller en Ciencias Administrativas, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en áreas de Dirección, Marketing y Comercialización de servicios y productos de consumo masivo en empresas líderes del mercado peruano. Actualmente se desempeña como consultor de empresas y como docente en cursos de Administración y Marketing en prestigiosas universidades.

Juan Carlos Zúñiga Loayza. Nació en Lima, el 01 de enero de 1970. Es contador público colegiado, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con experiencia profesional en áreas de Auditoría Financiera en dos de las firmas internacionales de mayor prestigio mundial en servicios de contabilidad y consultoría, como KPMG y Coopers & Lybrand (hoy Pricewaterhouse Coopers, PWC), y auditoría interna. Actualmente, se desempeña como Contador General en INVT SAC.