



“PLAN ESTRATÉGICO PARA TOYOTA USA 2011-2013”

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

Presentado por

Sr. Arturo Inga Batallanos

Sr. Eduardo Mora Insua

Sr. Elmo Taboada Yactayo

Asesor: Profesora Gina Pipoli

2015

Los tres coautores de este trabajo queremos agradecer, en primer lugar, a nuestra asesora, la profesora Gina Pipoli, por cada consejo brindado y su gran paciencia a lo largo del tiempo que nos tomó su elaboración; en segundo lugar, a nuestra casa de estudios y a todos sus profesores y trabajadores, que nos han hecho aprender y entender que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de cualquier objetivo.

Dedico este trabajo a mi amada madre Teresita, que me brindó mucho amor y siempre me ilumina; a mi querido padre Elmo, que siempre creyó en mí; a Gissela, mi compañera, por su paciencia, y a mi querida hija Natalia por haberme apoyado en conseguir este objetivo.

Elmo

Dedico este trabajo a mi amado padre, quien seguramente estaría muy contento por este logro; a mi madre, gestora de mi infancia y adolescencia, excelente guía y protectora; a mi compañera de vida, Marisol, por sus consejos y amor, y a mi querida hija Adriana, de quien ahora aprendo mucho.

Arturo

Dedico este trabajo a mi madre María Teresa, por su eterno amor, apoyo y ser ejemplo de vida, y a mis amados hijos, Camila y Mario Eduardo, por ser mi fuente inagotable de superación, alegría y felicidad.

Eduardo

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolla el plan estratégico del período 2011–2013, para retomar el liderazgo y crecimiento de la empresa Toyota Motor Sales Inc. (Toyota USA), que se vio afectada por los retiros masivos efectuados el 2009, producto de las fallas en sus vehículos. Si bien los retiros ya fueron registrados en años anteriores, en el 2009 los medios resaltaron las consecuencias fatales de estas fallas.

Hemos identificado que el principal problema se generó en la implementación del plan de expansión, donde se dio una exagerada reducción de costos (en materiales y en mano de obra) así como de los tiempos de fabricación, situación alejada de los principios del sistema de producción Toyota, llevando ello a que se presenten problemas secundarios como la reducción de ventas, deterioro de la imagen e incremento de costos para atender los retiros, entre otros.

Esta decisión de la matriz terminó afectando también a las subsidiarias en todo el mundo, lo que tuvo un detonante en el accidente fatal de un vehículo Lexus en agosto del 2009, en Estados Unidos, hecho que fue difundido ampliamente por los medios, lo que generó una cantidad enorme de retiros de vehículos para revisar y cambiar algunas partes, principalmente las del sistema de frenado. Finalmente, hubo un cambio desfavorable en la opinión pública y de los compradores respecto de la imagen de calidad de la marca.

Del análisis externo se obtuvo que el grado de atractividad de la industria es neutral; mientras que a nivel del perfil competitivo, las categorías de vehículos convencionales e híbridos resultaron líderes y la categoría de lujo resultó retardadora.

En el análisis interno se determinó que las ventajas competitivas sostenibles de Toyota USA son: el prestigio de su marca como sinónimo de calidad de sus productos, el sistema de producción Toyota como elemento diferencial en la industria automotriz, y su capacidad de innovación tecnológica como sustento de crecimiento sostenible a mediano y largo plazo. Adicionalmente, aplicando la teoría de Porter (2002), se definió que la ventaja competitiva es del tipo diferenciación, teniendo como elemento diferenciador la calidad; mientras que las estrategias genéricas resultan diferentes por cada categoría, siendo de enfoque basado en costos para las categorías de lujo e híbridos, y de liderazgo en costos–mejor valor para la categoría convencionales.

En cuanto a la misión, se han reforzado los conceptos con la inclusión de aspectos de preocupación por los empleados y responsabilidad social empresarial (RSE) orientada al medio ambiente y a clientes; mientras que la visión propuesta está enfocada en la entrega de calidad al cliente. Finalmente, entre los objetivos estratégicos más resaltantes está retomar el crecimiento sostenible, obtener una rentabilidad competitiva y ubicar a Toyota como la marca más valiosa y cumplidora de estándares de RSE de la industria.

En la generación de estrategias, se ha podido identificar diecinueve estrategias específicas, de las que se seleccionaron diez para alinearlas con los objetivos estratégicos. Luego, se determinaron las estrategias alternativas aplicables según cada categoría de vehículo: penetración de mercado y desarrollo de producto.

En la última parte se construyeron los planes funcionales con sus respectivos objetivos principales, acciones, metas y presupuestos. Estos planes abordaron las siguientes áreas: marketing, donde se prioriza el incremento de ventas y de participación de mercado; operaciones, con énfasis en la mejora de calidad y una mayor inversión en I+D; recursos humanos, orientado a fortalecer la capacitación en nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los vehículos, el *coaching* para mejora de competencias gerenciales y manejo de crisis, y la consolidación de la cultura organizacional; RSE, desarrollando iniciativas orientadas al mejoramiento de la seguridad en los vehículos y en el tránsito, y orientando el esfuerzo al cuidado del medio ambiente y a los clientes; y finanzas, buscando garantizar la implementación de los planes funcionales. Finalmente, se trabajó el mapa estratégico y el tablero de control para el seguimiento de los indicadores de los planes funcionales y sus objetivos y metas.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales	2
1.1. El contexto	2
1.2. La empresa – historia	3
1.3. Toyota Motor Sales USA Inc. (Toyota USA) – 2010	4
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	4
3. Definición del problema.....	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
Capítulo III. Análisis externo.....	7
1. Análisis del entorno general (PASTEL)	7
1.1. Entorno político.....	7
1.2. Entorno ambiental	8
1.3. Entorno social/demográfico	9
1.4. Entorno tecnológico	10
1.5. Entorno legal.....	10
1.6. Entorno económico	11
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
3. Análisis de la industria o sector	13
3.1. Poder de negociación de los proveedores	14
3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores.....	14
3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	15

3.4. Capacidad de negociación de los consumidores	16
3.5. Rivalidad entre empresas competidoras	17
4. Grado de atractividad de la industria	17
5. Matriz de perfil competitivo (MPC)	18
6. Conclusiones	19
Capítulo IV. Análisis interno	20
1. Evaluación de la cadena de valor	20
1.1. Actividades primarias.....	20
1.1.1. Logística de entrada	21
1.1.2. Operaciones.....	21
1.1.3. Logística de salida.....	21
1.1.4. Marketing y ventas.....	22
1.1.5. Servicio al cliente.....	22
1.2. Actividades de apoyo	23
1.2.1. Infraestructura	23
1.2.2. Administración de recursos humanos	23
1.2.3. Tecnología.....	24
1.2.4. Abastecimiento.....	24
2. Análisis de recursos y capacidades	25
2.1. Fortalezas claves	25
2.2. Debilidades claves	25
2.3. Paridad con competidores	25
2.4. Matriz VRIO	26
3. Determinación de la ventaja competitiva	27
4. Determinación de la estrategia genérica.....	27
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	28
5.1. Fortalezas	29
5.2. Debilidades.....	30
6. Conclusiones	31

Capítulo V. Formulación de objetivos.....	32
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	32
1.1. Misión	32
1.1.1. Misión actual.....	32
1.1.2. Misión propuesta.....	32
1.2. Visión.....	33
1.2.1. Visión actual	33
1.2.2. Visión propuesta	33
2. Objetivo general.....	33
3. Objetivos estratégicos 2011–2013	34
3.1. De rentabilidad.....	34
3.2. De crecimiento	34
3.3. De supervivencia.....	34
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....	35
1. Matriz FODA	35
2. Matrices de portafolio BCG	36
2.1. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	36
3. Matriz interna y externa (IE).....	37
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	38
5. Descripción de la estrategia seleccionada	39
5.1. Penetración de mercado	40
5.2. Desarrollo de producto.....	40
Capítulo VII. Planes funcionales	41
1. Plan funcional de marketing.....	41
1.1. Objetivos de marketing	41
1.2. Estrategias de marketing	41
1.2.1. Segmentación y mercado meta.....	41

1.2.2. Posicionamiento	42
1.3. Mezcla de mercadotecnia	43
1.3.1. Producto	43
1.3.2. Precio	43
1.3.3. Plaza	44
1.3.4. Promoción	44
1.4. Presupuesto de marketing	45
2. Plan funcional de operaciones.....	45
2.1. Objetivos de operaciones	46
2.2. Estrategias de operaciones	46
2.3. Presupuesto de operaciones.....	47
3. Plan funcional de recursos humanos	47
3.1. Objetivos de recursos humanos.....	48
3.2. Estrategias de recursos humanos.....	48
3.3. Acciones de recursos humanos	49
3.3.1. De retención	49
3.3.2. De desarrollo	49
3.4. Presupuesto de recursos humanos	49
4. Plan de RSE	50
4.1. Objetivos de RSE	50
4.2. Estrategias de RSE	50
4.3. Acciones de RSE.....	51
4.4. Presupuesto de RSE	51
5. Plan funcional de finanzas	51
5.1. Objetivos de finanzas	51
5.2. Evaluación financiera de las estrategias.....	52
5.2.1. Objetivo principal	52
5.2.2. Metodología de evaluación	52

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	55
1. Mapa estratégico	55
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	55
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	59
Anexos	61
Nota biográfica	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	7
Tabla 2.	Entorno ambiental	8
Tabla 3.	Entorno social/demográfico.....	9
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	10
Tabla 5.	Entorno legal	11
Tabla 6.	Entorno económico.....	11
Tabla 7.	Matriz EFE	13
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 9.	Ingreso potencial de nuevos competidores.....	15
Tabla 10.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	16
Tabla 11.	Capacidad de negociación de los consumidores.....	16
Tabla 12.	Rivalidad entre empresas competidores	17
Tabla 13.	Grado de atractividad de la industria.....	18
Tabla 14.	MPC para Toyota USA – vehículos convencionales e híbridos.....	18
Tabla 15.	MPC para Toyota USA – vehículos de lujo	19
Tabla 16.	Logística de entrada.....	21
Tabla 17.	Operaciones	21
Tabla 18.	Logística de salida	22
Tabla 19.	Marketing y ventas	22
Tabla 20.	Servicio al cliente	23
Tabla 21.	Infraestructura	23
Tabla 22.	Administración de recursos humanos.....	24
Tabla 23.	Tecnología.....	24
Tabla 24.	Abastecimiento.....	24
Tabla 25.	Matriz VRIO.....	26
Tabla 26.	Matriz EFI	31
Tabla 27.	Misión actual	32
Tabla 28.	Misión propuesta	33

Tabla 29.	Matriz FODA cruzado.....	35
Tabla 30.	Alineamiento de estrategias.....	39
Tabla 31.	Matriz de alineamiento de estrategias específicas y objetivos estratégicos.....	39
Tabla 32.	Objetivos del plan funcional de marketing.....	41
Tabla 33.	Mercado meta para los vehículos Toyota.....	42
Tabla 34.	Posicionamiento según la propuesta de valor.....	42
Tabla 35.	Características adicionales de las categorías de vehículos Toyota.....	43
Tabla 36.	Presupuesto incremental de marketing (en millones de dólares).....	45
Tabla 37.	Objetivos del plan funcional de operaciones.....	46
Tabla 38.	Presupuesto incremental de operaciones (en millones de dólares).....	47
Tabla 39.	Objetivos del plan funcional de recursos humanos.....	48
Tabla 40.	Presupuesto incremental de recursos humanos (en millones de dólares).....	49
Tabla 41.	Objetivos del plan de RSE.....	50
Tabla 42.	Presupuesto incremental de RSE (en millones de dólares).....	51
Tabla 43.	Objetivos del plan funcional de finanzas.....	51
Tabla 44.	Flujo proyectado de caja sin estrategia.....	53
Tabla 45.	Flujo proyectado de caja con estrategia.....	53
Tabla 46.	Valor presente neto del flujo neto proyectado.....	54
Tabla 47.	Cuadro de mando integral de Toyota USA.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Toyota USA	20
Gráfico 2.	Análisis de recursos y capacidades.....	25
Gráfico 3.	Matriz BCG	37
Gráfico 4.	Matriz IE.....	38
Gráfico 5.	Mapa estratégico de Toyota USA.....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Evolución del precio del petróleo	62
Anexo 2.	Plantas ensambladoras de Toyota en Estados Unidos a inicios del 2010.....	62
Anexo 3.	14 principios del Sistema de Producción Toyota	63
Anexo 4.	Evolución de la tasa de desempleo en Estados Unidos, 2000-2009	63
Anexo 5.	Evolución del PBI per cápita en Estados Unidos, 2005-2009.	64
Anexo 6.	Tasa de interés FED en Estados Unidos, enero 2001 – marzo 2010	64
Anexo 7.	Tipo de cambio Yen-Dólar, enero 2008 – marzo 2010	65
Anexo 8.	Encuesta de percepción de marca – 2010.....	65
Anexo 9.	Participación en mercado automotriz norteamericano %	66
Anexo 10.	Flujo de caja histórico y proyectado, sin estrategia.....	67
Anexo 11.	Flujo de caja histórico y proyectado, con estrategia.....	68
Anexo 12.	Cálculo del WACC.....	69
Anexo 13.	Estado proyectado de pérdidas y ganancias de Toyota USA, sin estrategia.....	69
Anexo 14.	Estado proyectado de pérdidas y ganancias de Toyota USA, con estrategia.....	70
Anexo 15.	Estado histórico de pérdidas y ganancias de Toyota Motor Corporation al 31 de marzo	71
Anexo 16.	Balance general histórico de Toyota Motor Corporation, al 31 de marzo.....	72
Anexo 17.	Flujo de efectivo histórico de Toyota Motor Corporation, al 31 de marzo	73
Anexo 18.	Tasa de impuesto a la renta corporativo, 2010	73

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo es el desarrollo del planeamiento estratégico para la empresa Toyota USA para el período 2011–2013, para atender la crisis de los retiros iniciada el 28 de agosto del 2009, con el accidente de un vehículo Lexus. El momento del análisis corresponde al segundo semestre del 2010.

En los capítulos II, III y IV, se muestra el análisis y el diagnóstico del problema ocurrido con la empresa a raíz de los retiros de vehículos en Estados Unidos, principalmente por fallas en los sistemas de frenado. En el capítulo II, se identifica el problema y se hace la descripción del perfil estratégico de la empresa. En el capítulo III, se desarrollan los análisis externo y del entorno de la empresa, utilizando como herramienta principal la teoría de Porter (2002) y el análisis de las cinco fuerzas que definen la competencia, concluyendo con la matriz EFE. En el capítulo IV, se encuentra el análisis interno, que empieza con la cadena de valor y su respectiva evaluación, y termina con la determinación de las ventajas competitivas sostenibles, sobre la base del análisis de recursos y capacidades, el uso de la matriz VRIO, y la determinación de la ventaja competitiva y de las estrategias genéricas, concluyendo con la formulación de la matriz EFI.

En los capítulos V y VI, se determinan las estrategias para buscar revertir los problemas encontrados en los capítulos anteriores y retomar el camino de crecimiento sostenido. Así, en el capítulo V se revisan y definen la misión y la visión de la empresa, luego se formulan los objetivos estratégicos. En el capítulo VI, con la matriz FODA como herramienta, se generan las estrategias específicas, que luego se alinean con los objetivos estratégicos, y adicionalmente se emplean las matrices BCG e Interna y Externa (IE) para determinar las estrategias alternativas.

En el capítulo VII, se desarrollan los planes funcionales, que para este trabajo son los siguientes: marketing, operaciones, recursos humanos, RSE y finanzas, incluyendo objetivos y metas, estrategias y acciones para cada área.

En el capítulo VIII, se muestran el mapa estratégico y el tablero de control, con las variables relevantes que deberán ser controladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con la fijación de indicadores y metas para el periodo 2011–2013.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

1.1. El contexto

La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva; la innovación es una constante. El mercado automotriz más atractivo del mundo es el norteamericano, que en el año 2008 ya representaba más del 30% del mercado automotriz global (IMAP 2010). En Estados Unidos, además de los fabricantes locales General Motors (GM), Chrysler (FCA) y Ford, conocidos como los tres grandes norteamericanos, también se han establecido marcas extranjeras, principalmente europeas y asiáticas.

Como se indicó, la innovación es un factor primordial en este mercado, más aun cuando a nivel mundial las normas de conservación del medio ambiente son cada vez más exigentes, lo que implica el empleo de fuentes de energía más limpias y el desarrollo de motores más eficientes.

Respecto de la preferencia del consumidor norteamericano, este exige cada día más tecnología y mayor seguridad, pero debido al alza de los precios internacionales del petróleo del período enero del 2001 - marzo del 2010 (IndexMundi 2015), como se puede apreciar en el anexo 1, y a las normas medioambientales más estrictas, ahora también está considerando entre sus exigencias un “bajo consumo de combustible” y una “menor emisión de gases contaminantes” como puntos relevantes al momento de adquirir un automóvil.

Dentro del mercado norteamericano, un sector importante es el de las compañías de alquiler de autos, las cuales demandan una fuerte cantidad de vehículos nuevos anualmente.

Por el lado de la oferta, también cabe destacar que existe un importante mercado de venta de autos usados, los cuales representan el 40% del total de vehículos ofertados (Maryland.gov 2015).

1.2. La empresa – historia

En 1926, se fundó la Toyoda Automatic Loom Works para la producción de máquinas de hilandería y telares. En 1937, bajo la presidencia de Sakichi Toyoda, y con el producto de la venta de los derechos de la patente de una de sus invenciones, que serviría para el desarrollo de los primeros automóviles Toyota, se fundó la subsidiaria Toyota Motor Co. Ltd. en Japón (Toyota).

A continuación, un breve listado de hitos históricos de Toyota, tomado de la página web oficial (2015):

- En 1933, Toyoda creó su Departamento de Automóviles, habiendo desarrollado dos prototipos para el año 1935: el automóvil modelo A1 y el camión G1.
- En abril de 1936, Toyoda lanzó al mercado su primer automóvil, que fue el modelo AA, le siguieron en ese mismo año el auto Phaeton AB y el camión GA. Asimismo, realizó la primera exportación de un vehículo de su producción: un camión G1.
- En el mismo año 1936, sobre la base de un concurso público se creó el logotipo Toyota.
- En 1937, sobre la base del éxito de las primeras producciones, se fundó la Toyota Motor Co., Ltd. con la decisión de fabricar vehículos a mayor escala.
- El 31 de octubre de 1957, se fundó Toyota USA en Estados Unidos, para atender este importante mercado y en el primer año de operaciones se vendieron 287 unidades del modelo Toyopet Crown, todas ellas importadas desde Japón.
- La producción de automóviles fuera de Japón empezó en 1958, en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas en todo el mundo.
- En 1962, alcanzó el primer millón de unidades producidas en Japón.
- A mediados de la década de 1980, las ventas de automóviles de gama baja y media aumentaron y Toyota se colocó en el tercer puesto de ventas en el mercado norteamericano, detrás de GM y de Ford.
- En 1984, sobre la base de un *joint venture* con GM, se fundó y empezó a producir la unidad de fabricación de motores en Estados Unidos llamada NUMMI.
- En mayo de 1988, Toyota USA empezó a producir automóviles en Estados Unidos, en su planta de Kentucky.
- En 1997, se introdujo la tecnología híbrida, con el modelo Prius.
- Para inicios del 2010, Toyota se convirtió en el tercer fabricante de automóviles más importante del mundo.

Más allá de la fabricación de automóviles, esta empresa japonesa cuenta con una extensa red mundial de plantas y distribuidores, instalaciones de diseño y de investigación y desarrollo, que abarca los tres principales mercados automotrices del mundo: Japón, Norteamérica y Europa.

1.3. Toyota Motor Sales USA Inc. (Toyota USA) – 2010

Toyota USA se encarga de la venta, ingeniería y fabricación de vehículos, así como de la administración de oficinas de la empresa en los Estados Unidos de Norteamérica, y cuenta con subsidiarias en varios estados, supervisa las relaciones con el gobierno y los asuntos regulatorios, la energía, la investigación económica, la filantropía, la publicidad, la comunicación corporativa y las relaciones con los inversionistas. A través de sus operaciones de fabricación, en una de sus filiales produce vehículos y piezas en nueve plantas en Estados Unidos, como se muestra en el anexo 2.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Con el empleo del sistema de producción Toyota, que incluye catorce principios administrativos bien establecidos, detallados en el anexo 3, y el empleo de herramientas como “*just in time*” (Toyota Argentina 2015)¹ y “*kaizen*”² definida por Imai (2011), y sobre la base de la producción en grandes volúmenes y al uso de economías de escala, Toyota llegó a convertirse en uno de los líderes de la industria automotriz mundial.

En 1996, tras el cambio de algunos directivos históricos ligados a la familia Toyoda, la empresa Toyota lanzó su “Visión 2005”, que establecía como meta llegar a dicho año con 10% de participación del mercado mundial automotriz³. Un año antes, en 1995 había lanzado su plan de expansión internacional, poniendo énfasis en lograr mayor participación en el mercado norteamericano, lo que incluyó la instalación de plantas en varios estados de Estados Unidos, lo que les permitiría fabricar y vender más autos para satisfacer las necesidades y gustos del nuevo consumidor local de ese país, priorizando la reducción de los tiempos de diseño y de producción, para así finalmente reducir costos e incrementar los márgenes de rentabilidad.

¹ En la página web de Toyota Argentina se define el “*just in time*” como producir solo lo necesario, en el momento justo y en la cantidad necesaria.

² Imai (2011) define el “*kaizen*” como mejoramiento, y cuando se aplica a un lugar de trabajo se entiende como mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

³ Al haber alcanzado la meta de 10% con 3 años de anticipación, Toyota en el 2002 estableció su “Visión 2010” fijando alcanzar 15% de participación del mercado mundial.

Lamentablemente, este cambio hacia un rápido crecimiento, en la búsqueda de mayor rentabilidad, bajo el nuevo concepto “*kakushin*”, de cambios dramáticos y súbitos, llevó a una reducción del nivel de calidad en los vehículos con el consiguiente retiro de los mismos para reparación de las fallas presentadas.

Por otro lado, la empresa había venido destacando tanto en la innovación tecnológica como en la mejora continua de sus productos, y se mostraba asimismo seriamente comprometida en atender el problema del cambio climático y en respetar el medio ambiente, y fue por ello la primera empresa, en 1997, en desarrollar automóviles híbridos, lanzando al mercado su modelo Prius. Luego seguiría el empleo de la tecnología híbrida en varios de los modelos que ya tenían éxito en el mercado.

Toyota USA tiene y ha tenido en todo momento el respaldo financiero adecuado para invertir en innovación, diseñando autos sobre la base de un alto nivel de investigación y desarrollo. Gracias a este respaldo también se lanzó a la búsqueda de la mejora de participación de mercado y rentabilidad, para cubrir las expectativas de sus accionistas.

Por lo indicado, se considera que Toyota USA, en el período 2001–2009, siguió las siguientes estrategias establecidas por la matriz:

- Crecimiento agresivo de ventas para lograr mayor participación de mercado: “Me enseñaron que la producción nunca puede decirle no a las ventas” (Cho 2007).
- Fabricación de mayor cantidad de vehículos con menor tiempo de diseño y producción
- Reducción del costo principal, en componentes y mano de obra
- Incremento agresivo de la búsqueda de rentabilidad
- Preservación del medio ambiente a través del desarrollo de autos menos contaminantes
- Uso de la marca e imagen de calidad japonesas como respaldo

3. Definición del problema

Como parte del plan de expansión internacional, Toyota buscó una mayor rentabilidad y participación de mercado. Durante la implementación del plan puso demasiado énfasis en la reducción de costos (en materiales y en mano de obra) y de tiempos de fabricación, que logró inicialmente superar muy rápido las metas propuestas para los factores señalados. Sin embargo, esta implementación acelerada hizo que se aleje de los principios del tradicional sistema de producción Toyota, siendo conducida finalmente a un deterioro de la calidad de los vehículos.

Como consecuencia de lo anterior, se derivaron los siguientes problemas adicionales:

- Disminución de las ventas y de la participación de mercado
- Caída del precio de las acciones
- Incremento de retiros y de costos asociados
- Deterioro de la imagen de marca
- Mala gestión directiva en el manejo de crisis

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Dada la problemática expuesta, corresponde elaborar un plan estratégico para los años 2011-2013 para Toyota USA, definiendo estrategias que permitan recuperar el prestigio de la marca, el crecimiento sostenible y alcanzar el liderazgo en una industria muy competitiva, retomando el sistema de producción Toyota tradicional en la fabricación de autos con altos estándares de calidad e innovación, continuando con la optimización de costos que le permitan obtener rendimientos razonables, y administrando adecuadamente las diferencias culturales entre Japón y Estados Unidos.

Adicionalmente, el plan deberá garantizar el cumplimiento de las exigencias ambientales y de seguridad que el mercado automotriz norteamericano demanda.

El plan estratégico 2011-2013 deberá considerar las siguientes estrategias:

- Garantizar estándares de calidad en toda la cadena de producción y venta
- Consolidar el sistema de producción Toyota como elemento diferencial en la industria automotriz
- Liderar la innovación tecnológica en la industria
- Recuperar el posicionamiento de la marca Toyota como sinónimo de calidad
- Crecer de manera sostenible, buscando alcanzar una mayor participación de mercado
- Lograr una rentabilidad competitiva
- Lograr ventaja en costos por fijación de precios a proveedores sin afectar la calidad
- Implementar estándares de seguridad cumpliendo disposiciones regulatorias
- Producir autos menos contaminantes
- Consolidar la cultura Toyota en trabajadores de Toyota USA

Para todo efecto, este trabajo se ubica empezando el segundo semestre calendario del año 2010.

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo se identifican las tendencias y acontecimientos que Toyota USA debe enfrentar. Se emplean las herramientas de análisis del macroentorno y de la industria, para luego elaborar la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), con el fin de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. Adicionalmente, se realiza el análisis de la industria siguiendo el enfoque de las cinco fuerzas de Porter (2012) y analizando el grado de atractividad de la industria así como la matriz del perfil competitivo (MPC).

1. Análisis del entorno general (PASTEL)

Las principales variables y tendencias del macroentorno, en los ámbitos político, ambiental, social, tecnológico, económico y legal, se muestran en los siguientes puntos.

1.1. Entorno político

En la tabla 1 se detallan las variables relevantes del presente entorno:

Tabla 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Política gubernamental norteamericana para sector automotriz	Apoyo financiero a automotrices norteamericanas (US\$25,000 millones)	Mejora de situación financiera y mayor competencia de automotrices norteamericanas	A
Costo de mano de obra	Incremento del costo laboral en empresas automotrices norteamericanas	Menores costos para las empresas extranjeras en comparación con las empresas norteamericanas (competidores directos)	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cuando Barack Obama asumió la presidencia de los Estados Unidos el año 2009, en medio de la crisis mundial, implementó la ayuda económica específica por US\$ 25.000 millones para las tres grandes empresas automotrices norteamericanas (ProPublica 2009), que fue aprobada el año anterior. Esto representó una seria amenaza para los competidores restantes de esta industria, entre ellos Toyota USA.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores de las empresas extranjeras en Estados Unidos no están sindicalizados a las grandes organizaciones de trabajadores como la United Auto Workers (UAW), que consiguen para sus afiliados mayores beneficios, según Tampa Bay Times (2009), y, por ende, para las empresas automotrices significan mayores costos por cada trabajador. Esto representa una oportunidad importante para Toyota USA.

Se considera que este entorno es una amenaza, debido a que la variable más relevante “Política gubernamental norteamericana para sector automotriz” tiene similar característica.

1.2. Entorno ambiental

Las variables relevantes y sus respectivas tendencias se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Entorno ambiental

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Política energética	Estándares más rigurosos para el consumo de combustible y menor emisión de CO ₂	Mayores gastos en I+D	A
Conciencia ambiental	Mayor conciencia ambiental	Incremento de ventas de autos híbridos	O
Mercado de autos híbridos	Crecimiento de participación de mercado de híbridos dentro del mercado automotriz norteamericano	Incremento de ventas de autos híbridos	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El presidente Barack Obama anunció una nueva política nacional energética y estableció nuevos estándares a través de la Corporate Average Fuel Economy (CAFE), exigiendo mayor eficiencia en el uso del combustible y en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para todos los vehículos nuevos vendidos en Estados Unidos a partir de 2012, para lo cual el NHTSA y EPA ya trabajan conjuntamente, según DieselNet (2010). Esto se considera una amenaza.

A pesar de que los vehículos híbridos aparecieron en Estados Unidos en 1999, fue la ley Energy Policy Act (EPACT) del 2005 la que impulsó las ventas y compras de carros híbridos. Al 2009 se incrementó la venta y la participación de híbridos dentro del mercado automotriz. Como consecuencia, hay una demanda más consciente sobre el uso de vehículos híbridos, al punto de que a inicios del 2010 en Estados Unidos ya había 30 modelos de vehículos híbridos en diferentes marcas. Como Toyota USA tiene una sólida posición financiera, se estima que podrá cumplir fácilmente con la adecuación a la normativa energética y además cubrir la demanda

creciente de autos híbridos, resultando esto en oportunidades aprovechables.

Se considera que este entorno es una oportunidad, debido a que dos de las tres variables también son oportunidades y tienen la mayor importancia relativa.

1.3. Entorno social/demográfico

A continuación, en la tabla 3, se detallan las variables relevantes de este entorno y sus respectivas tendencias.

Tabla 3. Entorno social/demográfico

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Tasa de desempleo	Incremento de tasa de desempleo	Menor demanda de vehículos	A
Opinión pública	Opinión pública más crítica a problemas en seguridad de vehículos	Impacto negativo en imagen y prestigio de marca	A
Opinión de medios de comunicación	Mayor exposición de fallas en seguridad de vehículos extranjeros, en los medios	Incremento de costos por atención de retiros e impacto en imagen y prestigio de marca	A

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La tasa de desempleo en Estados Unidos, tal como se muestra en el anexo 4, a partir de la crisis de fines del 2008 y de todo el 2009, muestra niveles crecientes. Así, en diciembre del 2008, a 3 meses de haberse iniciado la crisis, el índice de desempleo se ubicaba en 7,3% y en el año 2009 finalizó con un promedio de 9,4%. Esto llevará a una menor demanda de vehículos y, por lo tanto, se trata de una amenaza.

La opinión pública y la de los medios de comunicación cumplieron un papel importante para exaltar las fallas en los autos, provocar más retiros, e incrementar los costos de atención y correctivos, así como en la afectación de las ventas futuras. La presencia de estas variables que significan amenazas para la empresa la obligarán a implementar mejoras en su proceso productivo para garantizar autos de calidad y seguros.

Este entorno es considerado como una amenaza para la empresa, debido a que todas las variables también lo son.

1.4. Entorno tecnológico

En la tabla 4 se detallan las variables relevantes y sus tendencias para el presente entorno.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Internet y Redes sociales	Incremento del uso de redes sociales como canales más económicos de marketing y ventas	Menores gastos de ventas	O
Avance tecnológico	Mayor aplicación de tecnología electrónica en automóviles	Mejor posición competitiva	O

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las redes sociales se convierten en una herramienta poderosa que puede ser utilizada por una empresa para desarrollar sus planes de marketing de ventas y para comunicar su propuesta de valor; pero también permiten la propalación rápida de los sucesos negativos de una empresa, marca o producto. En tanto las redes sociales son canales masivos de comunicación y medios de información, hay un ahorro en publicidad respecto de los canales tradicionales.

El avance tecnológico ha hecho que exista mayor demanda de componentes electrónicos en los vehículos, permitiendo brindar mayores funcionalidades e información al conductor. Toyota USA, mediante el aprovechamiento de su potencial tecnológico y de su capacidad innovadora, está en condiciones favorables de atender esta mayor demanda e incrementar sus ventas. Por ello, esta variable es una oportunidad.

Las dos variables de este entorno representan un ambiente favorable para la empresa, en tanto que ambas resultan ser oportunidades.

1.5. Entorno legal

Las variables relevantes y sus respectivas tendencias se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Normas de Seguridad	Mayor exigencia normativa en seguridad	Mayor inversión en I+D y en costo de producción	A
Intervenciones del NHTSA	Mayores controles de NHTSA	Incremento de retiros y del costo de atención	A

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La exigencia de determinadas medidas de seguridad para los conductores, a ser incorporadas en los vehículos, abarca adicionalmente aspectos como: cinturones de seguridad, *airbags*, dispositivos antivuelco, protección ante choques, y el mantenimiento de *stocks*, que finalmente se traducen en mayores costos, por lo que resulta ser una amenaza para Toyota USA.

Por otro lado, la mayor presencia e influencia del regulador NHTSA en las investigaciones sobre las fallas en los autos, llevó a Toyota USA a incurrir en mayores costos y, con ello, afectar sus márgenes de utilidad. En ese sentido, también representa una amenaza para la empresa.

Los aspectos legales identificados representan un ambiente desfavorable para la empresa, puesto que significan mayores costos. Por ese motivo, este entorno es considerado como amenaza.

1.6. Entorno económico

A continuación, en la tabla 6, se detallan las variables relevantes y sus respectivas tendencias.

Tabla 6. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto	A/O
Ingreso per cápita en EEUU	Crecimiento del ingreso per cápita en EEUU	Mayor demanda	O
Tasas de interés	Reducción de tasas de interés	Mayor demanda	O
Tipo de cambio	Devaluación del dólar frente al Yen y EURO	Encarecimiento de autos importados	A

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La industria automotriz, a la par de la evolución de la economía de Estados Unidos, sufre las secuelas de la crisis económica y financiera mundial de los años 2008 y 2009. Un estimado importante (FMI 2010) pronostica un crecimiento del Producto Bruto de 2,7% para el año 2010

y de 2,4% para el 2011, lo que hace prever una recuperación de la actividad económica mundial y del PBI per cápita en Estados Unidos (ver anexo 5), y como consecuencia termina siendo una oportunidad de crecimiento de la industria automotriz en su conjunto.

La crisis en el sector financiero, con la consecuente quiebra de bancos y escasez de créditos del año 2009, supuso una retracción en las oportunidades de financiamiento para las personas y empresas a inicios del 2010. Como respuesta a esta economía débil y con el propósito de mejorar la liquidez, el Sistema de Reserva Federal (FED) ha venido disminuyendo las tasas de interés en Estados Unidos desde el 2007, cuando la tasa se encontraba en 5,2% y la redujo hasta 2,0% para el año 2010 (ver anexo 6), lo que inyecta mayor liquidez al mercado y lo hace crecer. Esto es una oportunidad para que la industria automotriz incremente las ventas.

La devaluación del dólar frente al yen y al euro, a niveles históricos (ver anexo 7) favorece la producción de vehículos en plantas de Estados Unidos respecto de los importados, lo cual es desfavorable y una amenaza para Toyota USA, dado que a la fecha sigue importando una gran parte de los vehículos que vende en los Estados Unidos.

Los aspectos legales identificados representan un ambiente desfavorable para la empresa, puesto que significan mayores costos. Por ese motivo, este entorno es considerado como una amenaza.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Considerando las tendencias del macroentorno (PASTEL) ya establecidas, a través de la matriz EFE se han determinado las variables externas clave relacionadas a Toyota USA en la industria automotriz norteamericana, que luego se cuantificaron y de las que finalmente se obtuvo su puntuación total.

Para ello, una vez identificadas las variables clave como oportunidades y amenazas del entorno, se les asignó un peso relativo en función a la importancia de cada una de ellas para la industria. Por otro lado, fueron calificadas sobre la base de la efectividad de las estrategias de la empresa para responder a cada variable, como indica David (2013), bajo el siguiente criterio: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta deficiente.

Las calificaciones corresponden al ámbito de la empresa; mientras los pesos relativos se

relacionan con la industria. Al multiplicar el peso relativo por la calificación de cada variable, se obtiene la puntuación ponderada de cada una de ellas, y finalmente las mismas se suman para determinar el total ponderado de la evaluación realizada. Si el resultado fuera 4,0 significaría que la empresa evaluada se desenvuelve de manera excelente con relación a sus factores externos.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
O1. Ingreso per cápita	0.10	4	0.40
O2. Tasas de interés	0.10	3	0.30
O3. Costo de Mano de Obra	0.10	3	0.30
O4. Conciencia ambiental	0.06	3	0.18
O5. Mercado de autos híbridos	0.06	3	0.18
O6. Internet y Redes Sociales	0.05	2	0.10
O7. Avance tecnológico	0.06	3	0.18
Amenazas			
A1. Apoyo Gubernamental	0.10	3	0.30
A2. Opinión pública	0.10	4	0.40
A3. Tasa de desempleo	0.04	2	0.08
A4. Política energética	0.03	2	0.06
A5. Medios de comunicación	0.06	2	0.12
A6. Normas de seguridad	0.04	2	0.08
A7. Intervenciones del NHTSA	0.05	2	0.10
A8. Tipo de cambio	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.88

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

El resultado de 2,88 en la matriz EFE representa para Toyota USA estar por encima del promedio de la industria al responder a las variables consideradas y estableciendo estrategias adecuadas: para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

3. Análisis de la industria o sector

Se analiza cada una de las cinco fuerzas de Porter (2002) para evaluar la industria automotriz en el mercado norteamericano, empleando los elementos considerados por Hax y Majluf (2004). Asimismo, el análisis mostrado a continuación está desarrollado solamente para la categoría de vehículos convencionales.

3.1. Poder de negociación de los proveedores

En la industria automotriz norteamericana concurre una gran cantidad de proveedores, por lo que los fabricantes podrían tener algunas alternativas para trabajar con ellos. Sin embargo, los proveedores más importantes establecen una fuerte relación con los fabricantes, buscando beneficios mutuos. En la tabla 8 se puede ver que no hay una concentración de proveedores y que lo más resaltante es la contribución de los proveedores a la calidad y a la seguridad de los vehículos. Por otro lado, se aprecia que la probabilidad de que los proveedores se integran hacia adelante es prácticamente nula, lo contrario –que los fabricantes de vehículos compren empresas proveedoras o participación en ellas– sí podría ocurrir mediante compra de participación o con asociaciones de exclusividad, pero no lo consideramos apropiado para este caso. Un dato final es el costo del cambio de proveedor, dado que existe una fuerte relación entre los fabricantes de autos y los proveedores, es alto el costo de quebrar esa asociación y buscar otros proveedores; generalmente estas alianzas o asociaciones son de largo plazo. En ese sentido, se considera que el poder de los proveedores en la industria automotriz americana resulta en una atracción neutra para un nuevo participante, alcanzando un nivel de 3,05 al ponderar su impacto en la industria automotriz norteamericana.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
20%	Número de proveedores importantes	Pocos		2				Muchos
15%	Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Bajo			3			Alto
10%	Costo de cambio de productos de proveedores	Alto	1					Bajo
5%	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta					5	Baja
10%	Amenaza de industria de integración hacia atrás	Alta				4		Baja
20%	Contribución de proveedores a calidad	Baja				4		Alta
15%	Costo total de industria contribuido por proveedores	Alta			3			Baja
5%	Importancia de industria a beneficio de proveedores	Baja				4		Alta
100%	PROMEDIO		0.10	0.40	0.90	1.40	0.25	3.05

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Neutral

3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores, en la industria automotriz, se ven relacionadas con un considerable requerimiento de capital, y con un riesgo alto. Se requiere el manejo de economías de escala, contar con una amplia red de proveedores y distribuidores, y una fuerte inversión en investigación y desarrollo; esto se acentúa más en el mercado

norteamericano. Dificulta el ingreso de nuevos competidores el hecho que existan marcas que ya tienen una reputación bien ganada, con amplia experiencia, y que son americanas, europeas o asiáticas, entre otras características. El gobierno norteamericano ha dictado medidas que apoyan su industria automotriz, lo que protege principalmente a las tres grandes norteamericanas y las pone en ventaja respecto de los nuevos competidores.

Es posible concluir que para Toyota USA, esta fuerza resulta ser atractiva y alcanza un nivel de 3,85.

Tabla 9. Ingreso potencial de nuevos competidores

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
15%	Economía de escala	Baja					5	Alta
10%	Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
10%	Identificación de marca	Baja				4		Alta
10%	Costo de cambio	Bajo				4		Alto
10%	Acceso a canales de distribución	Amplio			3			Restringido
15%	Requerimiento de capital	Bajo				4		Alto
10%	Acceso a última tecnología	Amplio			3			Restringido
10%	Acceso a materias primas	Amplio			3			Restringido
5%	Regulaciones de ingreso	Inexistente				4		Alta
5%	Efecto de experiencia	Sin importancia				4		Muy importante
100%	PROMEDIO		0.00	0.00	0.90	2.20	0.75	3.85

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Atractiva

3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El ingreso de productos sustitutos en la industria automotriz norteamericana se ve disminuido por la propensión a utilizar autos para el traslado de personas en distancias largas, la comodidad, disposición y rapidez de movilización, así como la menor aceptación a utilizar sustitutos como medio de transporte, los que a su vez son siempre los mismos: bicicleta, motocicleta, transporte público, que son percibidos como de menor calidad respecto de los autos; es decir, el costo para el usuario por cambiar de producto es alto. En ese sentido, los posibles productos sustitutos no representan una producción en volumen importante para el mercado automotriz en Estados Unidos, debido a la baja agresividad de los fabricantes para enfocar sus productos sustitutos en el público consumidor tradicional de autos. Por ello, se concluye que la presión competitiva de estos productos sustitutos resulta neutral al alcanzar una calificación de 3,20.

Tabla 10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto				4		Bajo
25%	Costo de cambio del usuario	Bajo		2				Alto
20%	Rentabilidad y Agresividad del productor de sustitutos	Alto				4		Bajo
15%	Valoración de calidad de sustitutos	Alto			3			Bajo
15%	Propensión de probar sustitutos	Alto			3			Bajo
100%	PROMEDIO		0.00	0.50	0.90	1.80	0.00	3.20

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Neutral

3.4. Capacidad de negociación de los consumidores

Dado que en el mercado norteamericano están representadas muchas marcas y modelos, de distinto origen y diseño, el consumidor puede elegir entre una gran variedad de precios y modelos. En una economía que recién va saliendo de la crisis, donde el acceso al crédito está más controlado que antes, el cliente sigue siendo sensible al precio, aunque tiende a valorar de manera especial la marca, y es también sensible a descuentos y financiamiento, por lo que al final no le resulta costoso cambiar de producto o marca.

Además, no es tan relevante la concentración de clientes más allá de las empresas de alquileres que compran por volumen, siendo los únicos compradores importantes en volumen de compras. En la tabla 11 se ve que el poder de negociación de los consumidores determina un nivel de neutralidad con una calificación de 3,10, aun cuando pueda implicar ciertos rasgos de atracción.

Tabla 11. Capacidad de negociación de los consumidores

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
20%	Número de compradores importantes	Bajo		2				Alto
15%	Disponibilidad sustitutos para productos de industria	Alta				4		Baja
10%	Costo de cambio de comprador	Bajo		2				Alto
5%	Amenaza de compradores de integración hacia atrás	Alta					5	Baja
5%	Amenaza de industria de integración hacia adelante	Baja		2				Alta
10%	Rentabilidad de compradores	Baja			3			Alta
20%	Lealtad de marca	Baja				4		Alta
15%	Acceso a Financiamiento	Bajo			3			Alto
100%	PROMEDIO		0.00	0.70	0.75	1.40	0.25	3.10

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Neutral

3.5. Rivalidad entre empresas competidoras

El mercado automotriz norteamericano es de crecimiento medio. Sin embargo, en los próximos años se espera un leve repunte como parte de la recuperación de la caída sufrida por la crisis del 2008. La rivalidad de los competidores en el mercado norteamericano es intensa, dado que están presentes las tres grandes marcas norteamericanas: GM, Ford y Chrysler, así como también algunas europeas y asiáticas (ver anexo 9). No obstante, es posible afirmar que existe un equilibrio entre los cuatro principales fabricantes (las tres grandes de Estados Unidos y Toyota), que en promedio concentran el 70% del mercado, lo que es atractivo para quienes compiten, al conocerse las estrategias de cada uno de ellos y no esperarse sorpresas relevantes. La diferenciación de producto se califica como media, dado que un automóvil en promedio ofrece las mismas funcionalidades; sin embargo, la diferencia se logra en el diseño, en los accesorios y en las características de rendimiento y confiabilidad, lo que requiere de un alto grado de innovación y de incorporación de tecnología. La valoración efectuada concluye que la rivalidad de los competidores en el mercado norteamericano es de un nivel de 3,30, que tiene ya ciertos rasgos de atracción.

Tabla 12. Rivalidad entre empresas competidores

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
20%	Número competidores igualmente equilibrados	Alto				4		Bajo
10%	Crecimiento relativo de industria	Lento			3			Rápido
5%	Costo fijo o de almacenamiento	Alto		2				Bajo
10%	Características del producto	Genérico			3			Especial
5%	Aumento de capacidad	Alto			3			Bajo
5%	Diversidad de competidores	Alta			3			Baja
15%	Políticas gubernamentales	Sesgadas		2				Neutras
15%	Valoración de tecnología	Baja				4		Alta
15%	Preferencias de consumidor	Bajas				4		Altas
100%	PROMEDIO		0.00	0.40	0.90	2.00	0.00	3.30

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Neutral

4. Grado de atraktividad de la industria

Como se muestra en la tabla 13, se ha obtenido una puntuación de 3,16, lo cual significa que la industria automotriz norteamericana se encuentra en un nivel de calificación neutral; los factores más relevantes son el poder de negociación de proveedores y la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 13. Grado de atractividad de la industria

Peso			Muy Poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
			1	2	3	4	5	
15%	Ingreso potencial de nuevos competidores				3.05			
25%	Poder de negociación de proveedores				3.30			
15%	Desarrollo potencial de productos sustitutos				3.10			
20%	Capacidad de negociación de los consumidores				3.05			
25%	Rivalidad entre empresas competidoras				3.20			
100%	PROMEDIO		0.00	0.00	3.16	0.00	0.00	3.16

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004)

Neutral

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se considera que tanto la calidad del producto como la imagen de marca son los factores más importantes para tener éxito en la industria automotriz; en ese sentido, los cuatro competidores registran buenas resultados, pero la diferencia se obtiene de los factores de participación de mercado, ratio costo/beneficio y respaldo financiero, que por un lado arrastran mayores pérdidas producto de sus resultados económicos 2008-2009, y mayores costos asociados a su mano de obra con mayores salarios. En la tabla 14 se puede apreciar que la mayor calificación la tiene Toyota USA con 3,23, denotando que posee una mejor posición competitiva que sus principales competidores en esta industria: GM con 3,02 y Ford con 2,84 de calificación.

Tabla 14. MPC para Toyota USA – vehículos convencionales e híbridos

Factores críticos de éxito	Ponderación	Toyota		GM		Ford		Chrysler	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad del producto	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Imagen de marca	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Participación de mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Costo / Beneficio	0.13	3	0.39	2	0.30	2	0.26	3	0.39
Respaldo financiero	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Innovación	0.10	3	0.30	2	0.30	2	0.20	3	0.30
Lealtad de compradores	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio técnico (retiro)	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1.00		3.23		3.02		2.84		2.80

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

El perfil competitivo del modelo de lujo de Toyota, Lexus, se encuentra debajo o igual que los modelos europeos, tal como se menciona en la tabla 15, pero no sucede lo mismo con el Cadillac que alguna vez fue símbolo de la industria norteamericana. La fortaleza de Lexus es la calidad del producto y su considerable innovación, por lo que debe reforzar la imagen de su marca y la lealtad de sus compradores.

Tabla 15. MPC para Toyota USA – vehículos de lujo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Lexus		Mercedes		BMW		Cadillac	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Imagen de marca	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Innovación	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Participación de mercado	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68	3	0.51
Lealtad de compradores	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Respaldo financiero	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Total	1.00		3.20		3.57		3.57		2.89

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

6. Conclusiones

Del análisis realizado, se considera que Toyota USA tiene mayor margen que sus competidores para aprovechar sus oportunidades en el entorno externo y ello le permitirá afrontar mejor tanto la crisis que se arrastra en la industria automotriz, como retomar su crecimiento con mejores resultados. Asimismo, cuenta con suficientes condiciones para atenuar los posibles efectos de sus amenazas, particularmente las que provienen del apoyo sesgado hacia sus competidores norteamericanos. Adicionalmente, respecto de sus competidores, la evaluación y ponderación de los factores críticos de éxito permiten considerar a Toyota USA en un nivel ventajoso principalmente por su respaldo financiero y por el costo-beneficio de sus vehículos.

Por su parte, Lexus, deberá seguir trabajando más en su imagen de marca como vehículo de lujo de calidad, cuidando mucho el servicio al cliente para a su vez generar también la lealtad hacia la marca.

Capítulo IV. Análisis interno

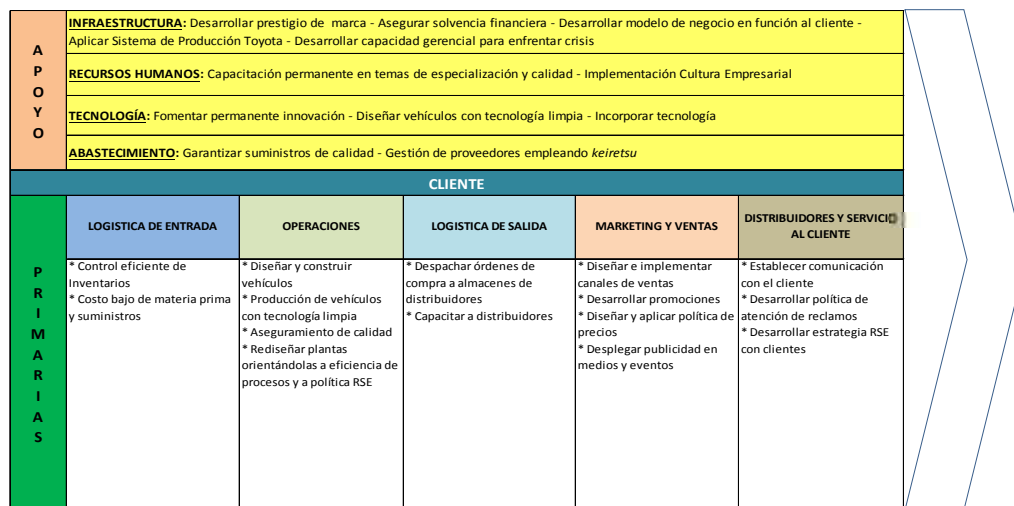
1. Evaluación de la cadena de valor

En el gráfico 1 se puede ver la cadena de valor definida para Toyota USA sobre la base de la teoría de Porter (2002), que muestra la relación entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Respecto de las actividades primarias, se encontró que las categorías Operaciones y Logística de Entrada resultan las más resaltantes, ya que permitirán generar productos de calidad que luego serán entregados al mercado.

En las actividades de apoyo, se halló como factores de ventaja competitiva las actividades identificadas en las áreas de Infraestructura, Tecnología y Abastecimiento; mientras que en Recursos Humanos, a diferencia del Japón, en varios niveles los trabajadores no ven la empresa como “el lugar para trabajar toda la vida”, sino que existe demasiada rotación de personal.

Gráfico 1. Cadena de valor de Toyota USA



Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.1. Actividades primarias

Son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta, según Porter (2002).

1.1.1. Logística de entrada

En este punto se encuentran las actividades relacionadas al ingreso, recepción y distribución de insumos al proceso productivo, como se muestra en la tabla 16. Para el caso de Toyota USA se encuentra que ambas actividades, relacionadas al costo e inventario de suministros, son fortalezas relevantes, sustentadas en el uso de conceptos como *just in time*.

Tabla 16. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Control eficiente del inventario	Índice de Rotación de Inventario, <u>Indicador de Ventas Perdidas</u>	Fortaleza relevante
Mantener bajo costo de materia prima y suministros	ROI, Márgenes de utilidad	Fortaleza relevante

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.1.2. Operaciones

En este punto se encuentran las actividades relacionadas a la transformación de los insumos en productos terminados, en este caso vehículos, como se puede apreciar en la tabla 17. Para el caso de Toyota USA se encuentra que ambas actividades, relacionadas con el costo e inventario de suministros, son fortalezas relevantes, sustentadas en el uso de conceptos como *just in time*.

Tabla 17. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Producir vehículos con tecnología <u>limpia</u>	Cantidad de vehículos con <u>tecnología limpia</u>	Fortaleza
Rediseñar plantas orientándolas a eficiencia de procesos y a política <u>RSE</u>	Eficiencia de procesos e <u>Indicadores GRI para medir RSE</u>	Fortaleza
Diseñar y construir vehículos	Vehículos fabricados	Fortaleza
Aseguramiento de calidad	Cantidad de vehículos con fallas	Debilidad

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.1.3. Logística de salida

Las actividades referidas a la logística de salida representan para Toyota actividades controladas y desarrolladas satisfactoriamente, como se indica en la tabla 18, con el soporte del concepto

“pull”, lo cual representa una fortaleza para la empresa.

Tabla 18. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Despachar órdenes de compra a almacenes de distribuidores	Tiempo de atención de órdenes de compra de distribuidores	Fortaleza
Capacitar a distribuidores	Horas de capacitación	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.1.4. Marketing y ventas

Respecto a las actividades de marketing y ventas que permiten a la compañía inducir al cliente a comprar el producto, en este caso el vehículo, se ha podido identificar que estas representan una fortaleza para la empresa, como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Diseñar e implementar redes de distribución y canales de ventas	Cantidad de distribuidores y cobertura de mercado	Fortaleza
Desarrollar promociones	Ventas por promoción	Fortaleza
Diseñar y aplicar política de precios	Estudio de Mercado	Fortaleza
Desplegar publicidad en medios y eventos	Ratio Publicidad/Ventas	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.1.5. Servicio al cliente

En estas actividades que tienen el propósito de conservar el valor del producto y de la marca se ha podido identificar dos actividades que representan fortalezas, como la política de reclamos y la estrategia RSE con el cliente, donde Toyota destaca por su fortaleza, como se puede ver en la tabla 20. Por otro lado, es necesario que Toyota se enfoque en mejorar la comunicación con sus clientes en aspectos informativos y preventivos.

Tabla 20. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Establecer comunicación con cliente	Tiempo de respuesta a clientes por consultas o reclamos	Debilidad
Desarrollar política de atención de reclamos	Tiempo de respuesta a reclamos de clientes	Fortaleza
Desarrollar estrategia RSE con clientes	Indicadores GRI para medir RSE con cliente	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.2. Actividades de apoyo

Son aquellas que respaldan a las actividades primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología y recursos humanos, y diversas funciones globales, como señala Porter (2002).

1.2.1. Infraestructura

Comprende aquellas funciones globales que facilitan la administración y la planeación, pudiendo tratarse también de algunos activos intangibles. Para el caso de Toyota, las actividades de infraestructura en general representan fortalezas.

Tabla 21. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Desarrollar prestigio de marca	Calificación de empresas especializadas en Valor de Marca	Fortaleza relevante
Asegurar solvencia financiera	ROI, Márgenes de utilidad, Ratios	Fortaleza relevante
Aplicar Sistema de Producción Toyota	Reporte de fallas	Fortaleza relevante
Capacidad gerencial para enfrentar crisis	Encuesta de percepción	Debilidad
Desarrollar Modelo de negocio en función al cliente	Encuesta de Satisfacción del cliente	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.2.2. Administración de recursos humanos

Además de las actividades conexas al reclutamiento y selección, se han identificado actividades de desarrollo relacionadas a la capacitación y a la implementación de cultura, como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Administración de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Capacitación permanente en temas de especialización y calidad	Número de horas de capacitación	Fortaleza
Implementación de Cultura Empresarial	Indicadores de cultura empresarial	Debilidad

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.2.3. Tecnología

En la tabla 23 se muestran las principales actividades relacionadas a esta actividad de apoyo.

Tabla 23. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fomentar permanente innovación	Iniciativas de innovaciones y cantidad de patentes	Fortaleza relevante
Diseñar vehículos con tecnología limpia	Cantidad anual de nuevos diseños con tecnología limpia	Fortaleza
Incorporar tecnología	Cantidad componentes nuevos	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

1.2.4. Abastecimiento

Lo más relevante de estas actividades está relacionado con conseguir suministros que permitan garantizar la calidad en la producción, entregados de manera oportuna y con un bajo *stock* de inventario. En la tabla 24 se muestra el análisis de las principales actividades.

Tabla 24. Abastecimiento

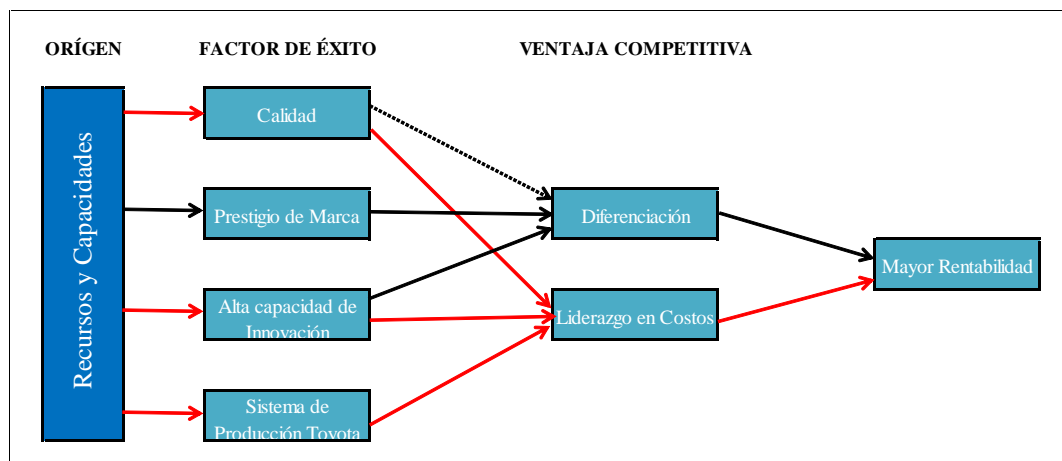
Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Garantizar suministros de calidad	Reclamos y retiros	Debilidad
Gestión de proveedores empleando “keiretsu”	Ratios de inventario	Fortaleza

Fuente: Porter, 2002. Elaboración propia, 2015.

2. Análisis de recursos y capacidades

En el gráfico 2 se puede apreciar la relación entre los recursos y capacidades y la ventaja competitiva.

Gráfico 2. Análisis de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1. Fortalezas claves

- Recursos: personal especializado, prestigio de marca, fuerte inversión en investigación y desarrollo, tecnología avanzada
- Capacidades: sistema de producción propio, fomento a la innovación, investigación y desarrollo, relación con proveedores

2.2. Debilidades claves

- Recursos: recursos humanos de proveedores
- Capacidades: manejo de crisis, estandarización de productos de proveedores, gestión directiva para el crecimiento, visión organizacional, desarrollo de productos y pruebas de seguridad

2.3. Paridad con competidores

- Recursos: cadena de distribución, fuentes de financiamiento, mecanismos de seguridad, recursos de proveedores

- Capacidad: capacidad instalada, producción en serie, mecanismos de seguridad

2.4. Matriz VRIO

De la evaluación de las fortalezas claves de Toyota USA, es posible establecer que las ventajas competitivas sostenibles son: el sistema de producción Toyota basado en sus preceptos tradicionales, el prestigio de la marca y su capacidad innovadora, que le permiten ofrecer autos de calidad y de última generación con diseños modernos para los segmentos de mercado en los que se enfoca, como se puede apreciar en la tabla 25. Se estima que con esto se podrá enfrentar situaciones de crisis, así como retomar la senda de crecimiento sostenible.

Tabla 25. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva IC
		V	R	I	O	
R1 Prestigio de Marca	Reputación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
R2 Solvencia financiera	Financiero	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
C1 Modelo de negocios en función al cliente	Organizacional	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C2 Sistema de producción Toyota	Organizacional	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
R3 Personal especializado	Humano	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
C4 Innovación	Innovación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
C5 Diseñar y producir vehículos con tecnología limpia	Innovación	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
R4 Tecnología	Tecnológico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C6 Compra de Suministros	Logístico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C7 Control de inventario	Logístico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C8 Rediseñar plantas orientándolas a eficiencia de procesos y a política RSE	RSE	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
C9 Despacho de productos	Logístico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C10 Capacitación a distribuidores	Organizacional	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
R5 Cadena de distribución y canales de venta	Logístico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C11 Publicidad en medios y eventos	Organizacional	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C12 Gestión de proveedores	Logístico	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
C13 Diseñar y producir vehículos en general	Físico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C14 Política de atención a reclamos	RSE	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C15 Mantener bajo costo de materia y suministros	Logístico	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C16 Diseñar y aplicar política de precios y promociones	Marketing	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
C17 RSE con clientes	RSE	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Fuente: Barney, 1997. Elaboración propia, 2015.

En el caso de las ventajas competitivas temporales se trabajará en extender dichas ventajas el mayor tiempo posible, y sobre la base de su solvencia financiera invertir sostenidamente en investigación y desarrollo, en tecnología limpia y eficiencia de procesos, asegurando contar con personal especializado en la industria automotriz y la disponibilidad de proveedores.

De la misma manera, en el caso de recursos y capacidades con paridad competitiva, se buscará

mejorar la posición sobre la base de: mejora continua de procesos, inversión en investigación y desarrollo, aprovechamiento de tecnología y nueva política remunerativa.

Por otro lado, la crisis ocasionada por los retiros, puede superarse con un comité de manejo de crisis, volviendo a sus orígenes de garantizar procesos y productos que cumplan estándares de calidad y seguridad, logrando el involucramiento de sus proveedores en la provisión eficiente de materiales.

Se requiere desarrollar e implementar un plan estratégico que reformule la visión organizacional, con una gestión directiva que comparta una visión de largo plazo sobre la base de los preceptos fundacionales de centrarse en sus valores y clientes, que privilegie la calidad de las unidades fabricadas, y así obtenga los resultados y niveles de rentabilidad razonables para sus accionistas. Sostener sus fortalezas clave ligadas a sus recursos y capacidades son valiosas, raras, inimitables y explotadas por la organización, le permitirán bloquear sus amenazas y aprovechar oportunidades para su crecimiento sostenible.

3. Determinación de la ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (2002), existen dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación. De la evaluación de la cadena de valor y del análisis de recursos y capacidades de la empresa, se considera que la ventaja competitiva de Toyota USA es del tipo liderazgo en costos, teniendo a la calidad como elemento distintivo, lograda con el uso del sistema de producción Toyota, su alta capacidad de innovar, y respaldada por el prestigio de su marca, tal como se manifiesta en la matriz VRIO que aparece en la tabla 25.

El sistema de producción Toyota permite producir eficientemente a gran escala, generar márgenes adecuados y sostener una alta inversión en investigación y desarrollo.

La valoración de la calidad de los vehículos que comercializa Toyota USA está directamente relacionada con el prestigio de la marca y ello ayudará a tener un horizonte favorable en la aceptación de nuevos modelos y versiones, enfocados en sus segmentos diferenciados.

4. Determinación de la estrategia genérica

Para este trabajo, se consideran tres categorías de vehículos dentro de la gama de producción de

Toyota USA:

- Convencionales: Se refiere específicamente a los modelos Corolla y Camry.
- Híbridos: Si bien Toyota USA produce vehículos híbridos para cada modelo que vende, esta categoría se refiere específicamente al modelo Prius, que fue el primer vehículo híbrido producido por Toyota.
- De lujo: Esta categoría se refiere específicamente al modelo Lexus (Luxury Export United States).

Con el fin de obtener la ventaja competitiva determinada en el punto anterior, se proponen las siguientes estrategias genéricas de Toyota USA para cada categoría de vehículo analizada en este trabajo:

- Convencionales e Híbridos: Estrategia genérica de liderazgo en costos–mejor valor como indica David (2013), dirigida a los consumidores que aprecian la calidad y eficiencia a precios competitivos, en las clases sociales media alta y media baja para los convencionales y media alta para los híbridos. Los costos serán un factor importante, en la medida en que permitan generar márgenes para continuar con la innovación de esta categoría.
- De lujo: Estrategia genérica de enfoque basado en costos, dirigida a los consumidores que aprecian la calidad en la clase social alta. Esta determinación se basa en ofrecer vehículos de gran calidad a precios similares a la competencia.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para el desarrollo de la matriz EFI, resulta necesaria una evaluación de las fortalezas y debilidades más relevantes de Toyota USA desde su perspectiva interna, particularmente respecto de sus áreas funcionales; esto ayuda a ponderar cada variable.

De manera similar a la matriz EFE, se procede a identificar las variables claves que representan a sus fortalezas y debilidades, se asigna un peso relativo en función a la importancia de cada una de ellas y, por otro lado, se procede a calificarlas siguiendo estos criterios: 4 = fuerza mayor, 3 = fuerza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor.

Las calificaciones corresponden a la empresa; mientras los pesos relativos se relacionan con la industria. Al multiplicar el peso relativo por la calificación de cada variable, se obtiene la puntuación ponderada de cada una de ellas, y finalmente las mismas se suman para determinar el total ponderado de la evaluación realizada, resultando que 4,0 es el valor más alto y ello

significaría que la empresa evaluada tiene una posición interna muy fuerte; mientras que las calificaciones cercanas a 1,0 representarían que son débiles en lo interno.

En la tabla 26 se puede apreciar la matriz EFI con la valoración para Toyota USA

5.1. Fortalezas

- Toyota tiene un fuerte posicionamiento de mercado a nivel mundial, y particularmente también en Estados Unidos. La participación de mercado de vehículos de la marca Toyota en el mercado norteamericano para el 2009 fue de 16,72%.
- Fuerte enfoque en innovación. Toyota pone mucho énfasis en su departamento de Investigación y Desarrollo, para mejorar las funcionalidades, calidad, seguridad y compatibilidad medioambiental de sus vehículos. Toyota destina una gran cantidad de fondos a I+D, por ejemplo en el año 2008 fue de 8,994% de sus ventas (Booz 2009).
- Toyota posee un sistema de producción que le permite tener una excelente eficiencia operativa, brindándole herramientas comprobadas de gestión y control de procesos y calidad de la producción, generando optimizaciones a su proceso productivo.
- Desde el inicio, Toyota ha financiado sus actividades con recursos propios, debido a que cuenta con una buena solvencia financiera.
- En Japón, los trabajadores que ingresan a laborar a una empresa consideran que estarán allí toda su vida. Esto es igual en Toyota, quizá un poco menos en Toyota USA por la diferencia cultural entre los dos países. Finalmente, en cualquier caso, para garantizar un nivel superior de calidad, Toyota siempre ha capacitado a su personal hasta hacerlo altamente especializado.
- En años recientes, poco a poco, la población mundial va tomando conciencia de que debe evitar –en cada uno de sus actos– dañar el medio ambiente. Fuertes movimientos de organizaciones por combatir el calentamiento global han llevado a discutir cómo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero como el CO₂. Toyota no ha estado al margen de este movimiento, y así ha incluido modelos híbridos y de bajo consumo de combustible.
- Como parte de las exigencias actuales, Toyota ha tenido que prestar mayor atención a varios requerimientos de sus compradores, principalmente en lo concerniente a la seguridad y a la calidad. Trabaja también con la comunidad en programas de ayuda a grupos con problemas de salud y está enfocado en conductas amigables con el medio ambiente, en el que residen sus clientes.

5.2. Debilidades

- A pesar de tener un fuerte enfoque en la calidad, el cambio estratégico hacia la búsqueda de mayores márgenes, hizo que se descuidara el proceso de aseguramiento de la calidad, pues se priorizó la reducción del costo y del tiempo de fabricación, incluyendo el tiempo de I+D. Se debe retomar las pruebas y controles de suministros para consolidar completamente el posicionamiento como marca de calidad.
- La falta de control de las partes suministradas por los proveedores, enfocados en reducir tiempos y costos, llevó a la compañía a la crisis de los retiros del período 2009-2010.
- La relación con los clientes no fue fluida, tal como se evidencia en la falta de explicación de los motivos de las fallas en el 2009, lo que ha determinado que la valoración de la marca se haya deteriorado rápidamente. Posteriormente, la empresa ha tratado de corregir esta debilidad, pero no lo ha conseguido aún totalmente.
- Por diferentes motivos, la cultura empresarial Toyota, que en Japón se asimiló rápidamente, no consiguió prosperar y consolidarse en Estados Unidos. Se considera que la diferencia cultural entre los países, que hace que, por ejemplo, los trabajadores norteamericanos no vean a la empresa como un lugar para toda la vida, podrían estar en la base de esta debilidad. Se estima que en el futuro se deberán realizar sesiones de *coaching* frecuentes para lograr revertir este cuadro.
- En la crisis de los retiros se evidenció que la alta dirección no estaba preparada para afrontar de manera rápida y satisfactoria una crisis como la ocurrida, por lo que se llegó a un deterioro de marca, que es el intangible más valioso de esta empresa.

Tabla 26. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
F1: Prestigio de marca	0.12	4	0.48
F2: Innovación	0.12	4	0.48
F3: Sistema de producción Toyota	0.12	4	0.48
F4: Solvencia financiera	0.09	4	0.36
F5: Diseño de plantas y relación con clientes en base a RSE	0.06	3	0.18
F6: Personal especializado	0.06	4	0.24
F7: Diseño y producción de vehículos con tecnología limpia	0.05	3	0.15
F8: Gestión de proveedores	0.05	3	0.15
Debilidades			
D1: Aseguramiento de calidad	0.11	2	0.22
D2: Garantía de suministro de calidad	0.08	2	0.16
D3: Cultura Empresarial	0.06	2	0.12
D4: Comunicación con clientes	0.04	2	0.08
D5: Capacidad Gerencial para enfrentar crisis	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		3.14

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

La puntuación 3,14 alcanzada por Toyota denota que posee una posición interna fuerte, al encontrarse por encima del promedio de la industria.

6. Conclusiones

Del análisis efectuado, es posible concluir que Toyota USA posee grandes fortalezas que la ubican en una posición de privilegio en el mercado automotriz norteamericano. Destaca por su capacidad de innovación tecnológica, sistema de producción de calidad y su prestigiosa imagen de marca, lo que le permite desarrollar una estrategia competitiva sólida. Por otro lado, las debilidades más notorias, en esta coyuntura, en toda la corporación, son el deterioro reciente de la calidad y de la gestión de proveedores.

Se considera que el balance del análisis interno determina una posición fuerte, debido a que sus fortalezas son permanentes y sólidas mientras que sus debilidades son mayormente temporales, derivadas de decisiones estratégicas erradas, pero que pueden revertirse.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

1.1. Misión

1.1.1. Misión actual

A continuación, en la tabla 27 se muestra el análisis de los componentes básicos de la misión actual.

Tabla 27. Misión actual

Formulación de la Misión Actual	
Ofrecer a nuestros clientes automóviles de la prestigiosa marca Toyota; basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad, a precios adecuados; para satisfacer las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad, logrando al mismo tiempo una rentabilidad para los accionistas.	
Componente de Misión actual	Análisis
Cliente	Satisfacer las necesidades del cliente
Producto	Automóviles
Mercado	No está explícito
Tecnología	Respaldo tecnológico y de calidad
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Lograr rentabilidad para accionistas.
Filosofía	Basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad, a precios adecuados.
Preocupación por los empleados	No indica
Autoconcepto	No indica
Preocupación por la imagen pública	No indica

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

1.1.2. Misión propuesta

En la tabla 28 se aprecia el análisis de los componentes básicos de la misión propuesta.

Tabla 28. Misión propuesta

Formulación de la Misión Propuesta	
Ofrecer vehículos de excelente calidad y amigables con el medio ambiente para el mercado norteamericano, que generen orgullo en nuestros clientes, con permanente innovación y desarrollados con un sistema de producción eficiente, con trabajadores profesionales especializados que reciban una retribución justa y donde se genere rendimientos atractivos para nuestros accionistas.	
Componente de Misión propuesta	Análisis
Cliente	Satisfacer las necesidades del cliente
Producto	Vehículos
Mercado	Mercado norteamericano
Tecnología	Innovación y tecnología limpia
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Lograr rentabilidad para accionistas
Filosofía	Entregar calidad
Preocupación por los empleados	Retribución justa
Autoconcepto	Prestigio de marca, innovación y sistema de producción
Preocupación por la imagen pública	RSE orientado al medio ambiente y al cliente

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

1.2. Visión

1.2.1. Visión actual

“Tenemos líderes en cada uno de nuestros puestos para la plena satisfacción de nuestros clientes. Somos una empresa enfocada al servicio, por lo que innovamos constantemente para exceder los estándares establecidos. Nuestra visión es a largo plazo, ya que la relación con nuestros clientes no termina con la venta de un automóvil, justamente en ese momento es cuando comienza” (Toyota 2015).

1.2.2. Visión propuesta

Ser líderes en el mundo en ofrecer soluciones de transporte de calidad.

2. Objetivo general

Lograr el liderazgo de venta de autos en Estados Unidos, con un crecimiento sostenible basado

en un sistema de producción propio de alta calidad y con eficiencia en costos; ofreciendo automóviles seguros, valorados por su marca y precios, obteniendo resultados económicos suficientes para cubrir las expectativas de sus accionistas y remunerar competitivamente a sus colaboradores.

3. Objetivos estratégicos 2011–2013

3.1. De rentabilidad

- Incremento de EBITDA a 13,5%, 14,0% y 14,5% anual para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente
- Incrementar el ROE por encima de 10% desde el año 2012

3.2. De crecimiento

- Alcanzar participación de mercado de 16,0%, 16,5% y 17,0% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente

3.3. De supervivencia

- Mejorar posición en ranking total de marcas más valiosas del mundo al séptimo, sexto y quinto puesto en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente.
- Reducir reclamos debajo de 100 PP100⁴ desde el 2012

Los objetivos propuestos se derivan a partir del análisis de los estados financieros de la empresa, de su volumen de ventas históricos, de su fuerte capacidad financiera y de sus fortalezas identificadas en el capítulo anterior, y también considerando las perspectivas de recuperación que ofrece la industria automotriz norteamericana.

⁴ PP100 es la unidad que mide la cantidad de problemas reportados por cada 100 vehículos vendidos, de acuerdo con la medición y encuesta de JD Power. En el año 2009, el indicador fue de 101 PP100 para Toyota y 84 PP100 para Lexus.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA

Se desarrolló la matriz FODA, que se puede ver en la tabla 29, como una herramienta de planeamiento estratégico, a través de la cual se identifican los factores internos y externos relacionados a Toyota USA, y sobre la base de su interrelación se establecen las estrategias específicas a seguir en el mercado automotriz norteamericano, y consecuentemente se procede a la toma las decisiones para el plan estratégico de los años 2011-2013.

Tabla 29. Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA TOYOTA - USA	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	F1: Prestigio de marca	D1: Aseguramiento de calidad
	F2: Capacidad de innovación	D2: Garantía de suministro de calidad
	F3: Sistema de producción Toyota	D3: Comunicación con clientes
	F4: Solvencia financiera	D4: Cultura Empresarial
	F5: Personal especializado	D5: Capacidad Gerencial para enfrentar crisis
	F6: Diseño de vehículos con tecnología limpia	
	F7: Diseño de plantas y relación con clientes en base a RSE	
	F8: Gestión de proveedores	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O1. Crecimiento del ingreso per cápita en EEUU	F1, F3, O1, O2: Incrementar ventas y participación de mercado en base a prestigio de la marca y sistema de producción	D1, O1, O5: Retomar principios de calidad y mejora continua del Sistema TOYOTA
O2. Reducción de tasas de interés	F2, F4, O7: Incrementar inversión en investigación y desarrollo	D4, O5: Desarrollar programas de capacitación en Cultura TOYOTA
O3. Incremento del costo laboral en automotrices norteamericanas	F5, O7: Desarrollar Programa de Capacitación en nuevas tecnologías	D5, O6: Implementar y Desarrollar un Plan de Manejo de Crisis
O4. Mayor conciencia ambiental	F2, F6, F7, O4, O5: Fortalecer el desarrollo de autos híbridos con tecnología limpia	D3, O7: Desarrollar plataforma de comunicación con clientes
O5. Crecimiento de participación de mercado de híbridos dentro del mercado automotriz norteamericano	F4, O2, O6: Implementar planes de financiamiento atractivos para compra de autos	
O6. Incremento del uso de Internet y redes sociales como canales más económicos de comunicación	F4, F5, O3: Desarrollar nueva política de compensaciones de nivel competitivo	
O7. Mayor aplicación de tecnología electrónica en automóviles		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A1. Apoyo gubernamental a automotrices norteamericanas	F6, F7, A4: Posicionar a la empresa como colaborativa con el cuidado del medio ambiente	D2, A6, A7: Adquirir participación en empresas proveedoras de componentes de seguridad
A2. Opinión pública más crítica a problemas en seguridad de vehículos	F2, F5, A6, A7: Promover desarrollo de vehículos eficientes y seguros	D5, A1, A2, A5: Desarrollar un Plan de comunicaciones para enfrentar situaciones de crisis
A3. Incremento de tasa de desempleo	F1, A2, A5: Desarrollar Programas de atracción y de fidelización de clientes	D2, A2, A6, A7: Obtener certificación de calidad de proveedores en procesos de producción
A4. Estándares más rigurosos para el consumo de combustible y menor emisión de CO ₂	F4, A8: Utilizar instrumentos financieros para atenuar impacto de devaluación de dólar	
A5. Mayor exposición de fallas en seguridad de vehículos de fabricantes extranjeros, en los medios de comunicación	F3, A6, A7: Optimizar el sistema de producción actual a las exigencias de seguridad y medio ambiente	
A6. Mayor exigencia normativa en seguridad	F1, A3: Reposicionar marca como sinónimo de calidad	
A7. Mayores controles de NHTSA		
A8. Devaluación del dólar frente al Yen y EURO		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Matrices de portafolio BCG

2.1. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Supuesto: Se empleará las tres categorías de vehículos indicadas en el capítulo IV, que se muestran a continuación:

<u>Modelo</u>	<u>Categoría de auto</u>
Corolla-Camry	Convencional
Prius	Híbrido
Lexus	De lujo

Para definir la estrategia de cada categoría, se empleó la matriz BCG que relaciona la tasa de crecimiento de la industria con la participación relativa en el mercado como herramienta de análisis, como indica David (2013).

Para efectos de este análisis se hacen los siguientes supuestos:

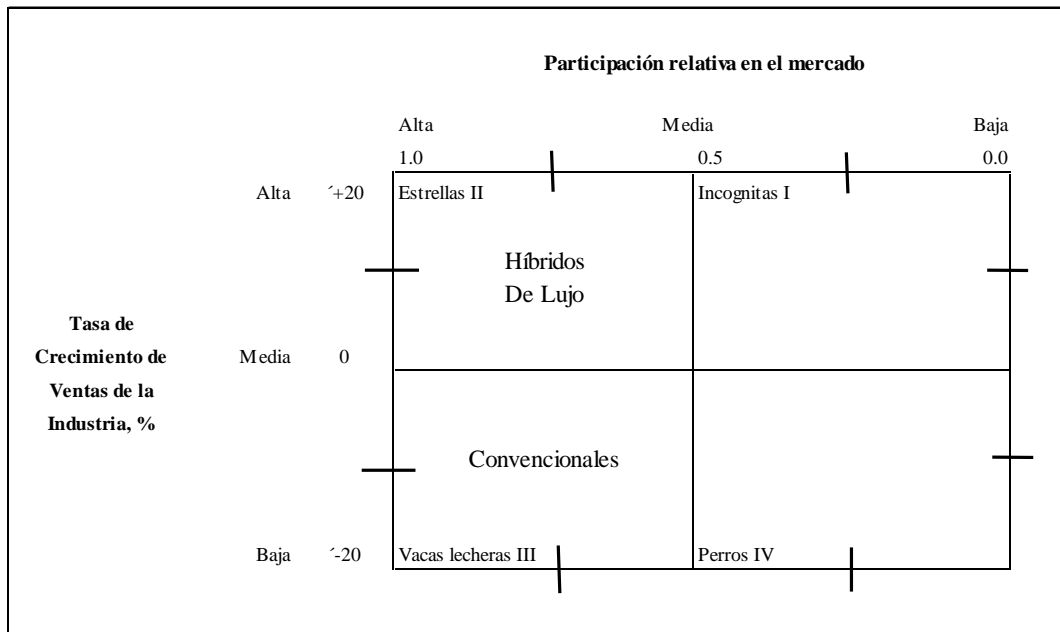
- Se identificaron tres industrias: automóviles convencionales, automóviles híbridos y automóviles de lujo
- El crecimiento de la industria de automóviles de lujo es mayor que la de la industria de automóviles convencionales, porque la crisis afecta menos a la clase social alta.

En la búsqueda de identificar la estrategia que se deba aplicar y tomando en consideración los ejes de la matriz BCG relativas al crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, hemos ubicado cada categoría de vehículos en su cuadrante correspondiente, tal como se aprecia en el gráfico 3.

Los vehículos de lujo se ubican en el cuadrante “Estrellas” con oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Según la teoría de David (2013), para esta categoría se sugiere desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

Los vehículos híbridos se ubican también en el cuadrante “Estrellas” con oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. De acuerdo con David (2013), para esta categoría se sugiere desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

Gráfico 3. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, los vehículos convencionales se ubican en el cuadrante “Vacas lecheras”, que se caracteriza por su sólida posición financiera. Sobre la base de la teoría de David (2013), para esta categoría se sugiere continuar con una estrategia de desarrollo de producto.

La estrategia de desarrollo de producto, común a las tres categorías de vehículos, está basada en la capacidad de innovación de Toyota, que se encontró ya identificada como ventaja competitiva sostenible.

3. Matriz interna y externa (IE)

Se utilizó la matriz IE, que se puede apreciar en el gráfico 4, para evaluar a Toyota USA sin realizar ninguna desagregación por cada categoría de vehículo, considerando los resultados tanto de la matriz EFE como la matriz EFI, donde se han evaluado tanto las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas respecto del entorno externo.

De las puntuaciones obtenidas de las matrices EFE y EFI, se procede a ubicar a la empresa dentro de uno de los nueve cuadrantes de la matriz IE, luego de ello se determina la posición que corresponde a Toyota USA a partir de la siguiente clasificación de David (2013).

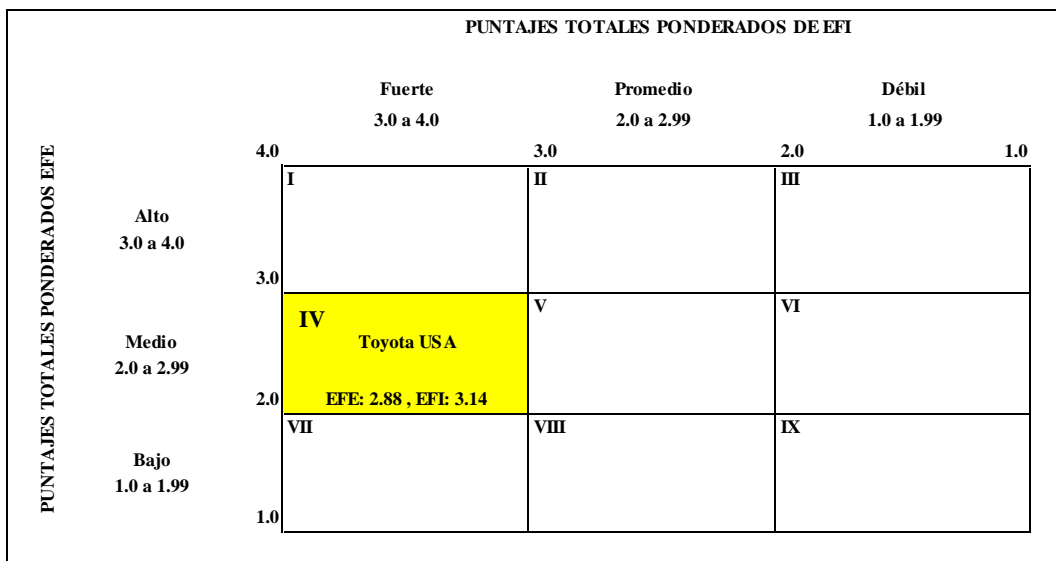
Cuadrantes I, II y IV: Posición: Crecer y construir

Cuadrantes III, V y VII: Posición: Conservar y mantener

Cuadrantes VI, VIII y IX: Posición: Cosechar o desinvertir

La puntuación de la matriz EFE obtenida en el capítulo III fue de 2,88; mientras que la calificación ponderada de la matriz EFI detallada en el capítulo IV fue de 3,14. Tales coordenadas ubican a Toyota USA en el cuadrante IV, con una posición de “crecer y construir”, donde, de acuerdo a la teoría, se sugiere adoptar las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto.

Gráfico 4. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Con la finalidad de validar la consistencia de las estrategias planteadas anteriormente y que las mismas se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos, se desarrolló primeramente una matriz que permita identificar las estrategias específicas con las estrategias genéricas que son identificadas como relevantes para incluir en el plan estratégico 2011-2013.

Tabla 30. Alineamiento de estrategias

Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas
Incrementar ventas y participación de mercado	Penetración de mercado
Incrementar inversión en I+D	Desarrollo de producto
Fortalecer desarrollo de vehículos con tecnología limpia	Desarrollo de producto
Desarrollar nueva política de compensaciones	Desarrollo de producto
Promover desarrollo de vehículos con mejores niveles de seguridad	Desarrollo de producto
Reposicionar marca como sinónimo de calidad	Penetración de mercado
Retomar principios de calidad y mejora continua del Sistema TOYOTA	Desarrollo de producto
Desarrollar capacitación en Cultura TOYOTA	Desarrollo de producto

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A continuación, se muestra la matriz con la relación de cada uno de las estrategias específicas con los objetivos estratégicos establecidos en capítulo V, con la identificación de tal correlación.

Tabla 31. Matriz de alineamiento de estrategias específicas y objetivos estratégicos

Estrategias Específicas	Objetivos estratégicos				
	Incrementar EBITDA a 13.5%, 14% y 14.5% para 2011, 2012 y 2013	Incrementar ROE por encima de 10% desde 2012	Alcanzar participación de mercado de 16%, 16.5% y 17% para 2011, 2012 y 2013	Mejorar posición en ranking total de marcas más valiosas del mundo al 7mo, 6to y 5to puesto para 2011, 2012 y 2013	Reducir reclamos debajo de 100 PP100 desde 2012
Incrementar ventas y participación de mercado	X		X		
Incrementar inversión en I+D	X	X	X	X	
Fortalecer desarrollo de vehículos con tecnología limpia	X				
Desarrollar nueva política de compensaciones	X		X		X
Promover desarrollo de vehículos con mejores niveles de seguridad	X	X	X		X
Reposicionar marca como sinónimo de calidad	X			X	X
Retomar principios de calidad y mejora continua del Sistema Toyota	X		X	X	X
Desarrollar capacitación en Cultura Toyota	X		X	X	X
Asegurar certificación de calidad de proveedores			X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con la validación mostrada en la tabla 31, se garantiza que los objetivos estratégicos pueden ser atendidos por al menos una de las estrategias específicas.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

Toyota USA opera en una industria muy competitiva, donde las empresas norteamericanas muestran un legado importante de permanencia y desarrollo en el mercado automotriz y, adicionalmente, cuentan con el apoyo gubernamental.

Adicionalmente, Toyota USA está en una coyuntura muy difícil por los retiros masivos de sus vehículos, que han afectado principalmente a su marca, que durante mucho tiempo fue sinónimo de calidad y prestigio, y ha sufrido grandes pérdidas económicas.*

Por otro lado, en la tabla 25 se definieron las ventajas competitivas, las que deberán emplearse para implementar y desarrollar los cambios estratégicos necesarios que permitan devolver a la empresa a su camino de liderazgo y eficiencia.

En consecuencia, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia, deberá seguir las siguientes estrategias, a partir de las estrategias específicas de las matrices FODA y BCG.

5.1. Penetración de mercado

Se buscará incrementar la participación de mercado a través de la intensificación de los esfuerzos de marketing. Esto se plasmará en el plan funcional de marketing. Se considera que el mayor esfuerzo se hará en publicidad y promoción.

5.2. Desarrollo de producto

Esta estrategia refuerza la de penetración de mercado, permitiendo a la empresa ofrecer una mayor variedad de modelos a partir de los vehículos producidos. El departamento que tendrá a su cargo las innovaciones necesarias será el de investigación y desarrollo. Esta estrategia se verá también en el plan funcional de operaciones.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1. Objetivos de marketing

Los presentes objetivos de marketing, mostrados en la tabla 32, están alineados completamente con las estrategias derivadas del FODA: incrementar ventas y participación de mercado⁵ (ver anexo 9), y reposicionar la marca como sinónimo de calidad⁶. Los años base en los dos primeros objetivos son el año fiscal 2010 (abril del 2009 – marzo del 2010), y el tercero es del año calendario 2009. En el anexo 8 se muestra la percepción actual de la marca.

Tabla 32. Objetivos del plan funcional de marketing

Objetivos	Dato Base	Indicadores	2011	2012	2013
Incrementar participacion de mercado	15.01%	% participación	16.0%	16.5%	17.0%
Mejorar Valor de Marca	8	Posición en Ranking Interbrand	7	6	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2. Estrategias de marketing

1.2.1. Segmentación y mercado meta

Teniendo en cuenta las bases de segmentación propuestas por Kotler (2012): geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, se considera que en todas las categorías de vehículos: convencional, híbrido y de lujo, la segmentación del mercado debe hacerse sobre la base demográfica de clase social.

De este modo, se estima que el mercado norteamericano meta para cada categoría está definido según la clase social⁷, como se muestra en la tabla 33.

⁵ En base a información publicada por WardsAuto.com, para el 2009 Toyota tiene 16,72% de participación en el mercado de Estados Unidos.

⁶ Interbrand es una empresa de medición de valor de marca. En el 2009, InterBrand ubicó a Toyota en el puesto 8.

⁷ Dennis Gilbert (s.f.) considera que en Estados Unidos existen seis clases sociales: capitalista, media alta, media baja, trabajadora, trabajador pobre y subclase.

Tabla 33. Mercado meta para los vehículos Toyota

Categoría de vehículo	Clase Social
Convencional	Media Baja y Trabajadora
De Lujo	Media Alta
Híbrido	Media Alta

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dado que es necesario dirigirse a varios segmentos de mercado, se debe diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos, por lo que para este trabajo se debe aplicar el marketing diferenciado o segmentado. El detalle se mostrará en la mezcla de marketing.

1.2.2. Posicionamiento

La propuesta de valor a transmitir como parte del posicionamiento será construida sobre el mercado meta, los beneficios claves y el precio como indica Kotler (2012). Para este propósito se separará la categoría de lujo de las otras dos, con una descripción de propuesta de valor para cada categoría, como se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Posicionamiento según la propuesta de valor

Categoría	Consumidores Meta	Beneficio Clave	Precio	Propuesta de Valor
De Lujo	Ejecutivos de clase media alta	Calidad, Diseño, Confortable, Seguridad	Menor que la competencia	Vehículo confortable de diseño innovador a menor precio que la competencia
Convencional	Empleados y personas jóvenes de Clase media baja y trabajadora	Calidad, Innovación, Eficiencia, Seguridad	Igual a la competencia	Vehículo más eficiente que la competencia a precio moderado
Híbrido	Profesionales y Empleados	Calidad, Seguridad, Innovación, Amigable con el medio ambiente	Igual a la competencia	El vehículo más amigable con el medio ambiente a precio competitivo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El posicionamiento de la marca estará centrado en establecerla como sinónimo de calidad para todos los modelos que produce. Este posicionamiento buscará revertir el deterioro de la marca de los últimos meses. En el anexo 8 se aprecia el posicionamiento de la marca.

Sobre la base de la teoría de Kotler (2012), se considera que el mantra para este posicionamiento debe ser “Hoy más calidad que ayer”, en un horizonte dinámico y evolutivo de transmitir el mensaje de mejora continua de calidad a todos los empleados de la organización y a los socios externos de marketing, ya que transmite directamente la propuesta de valor de la empresa y al mismo tiempo el punto de diferencia (POD por sus siglas en inglés).

El POD de la marca Toyota, respecto a sus competidores, será la calidad de sus vehículos.

1.3. Mezcla de mercadotecnia

1.3.1. Producto

Se define la mezcla de productos de Toyota USA con los siguientes alcances:

- Ancho de la mezcla: convencional, híbrido y de lujo
- Profundidad de la mezcla: sedán y *station wagon*
- Longitud de la mezcla: cantidad de vehículos por cada línea y categoría

Todos los productos contarán con garantías que permitan atender reparaciones o reemplazo/reembolso por fallas del producto. Las características comunes a todas las categorías son: calidad, seguridad y excelente servicio postventa. Las adicionales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 35. Características adicionales de las categorías de vehículos Toyota

Categoría	Modelo	Características del producto
Convencional	Camry, Corolla y similares convencionales	Eficiencia Variados colores Diseño moderno
Híbrido	Prius	Mayor duración de batería Bajo consumo de combustible
De Lujo	Lexus	Espacioso y Confortabilidad Diseño altamente innovador Accesorios tecnológicos de última generación

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3.2. Precio

De acuerdo con la teoría de Kotler y Armstrong (2012), se considera que la fijación de precios para cada una de las categorías de vehículos se debe hacer de la siguiente manera: Para el caso de vehículos convencionales, la fijación de precios se hará “según la competencia”, buscando ubicarse en el promedio de precios de la categoría, es decir, considerando el costo, precio y oferta de mercado de los competidores; esto permitirá ajustar precios en caso de que el consumidor perciba un mayor valor. Para el caso de vehículos híbridos, la fijación de precios se hará tomando en cuenta el método “costo más margen”, que considera sumar un margen adecuado sobre el costo del producto. Para el caso de vehículos de lujo, la fijación de precios se basará en el “buen valor”, al ofrecer una combinación adecuada entre calidad, buen servicio y

precio justo. Para todos los casos, sean concesionarios propios o de terceros, se reforzará la política de incentivos, descuentos y financiamiento para ganar participación de mercado, que incluya la recuperación de la cuota perdida por los retiros y la crisis.

1.3.3. Plaza

La distribución de los vehículos se mantendrá como hasta la fecha, sobre la base de distribuidores de Toyota (canal directo) y de terceros pero exclusivos de la marca (canal con un intermediario). Los distribuidores se clasificarán en aquellos dedicados solamente a los de lujo, y otros a convencionales e híbridos.

Será necesario abrir nuevos canales de distribución en aquellos estados donde la marca tenga una menor participación de mercado ampliando el ámbito de exposición⁸.

Para el caso particular de los híbridos, se plantea tener más distribuidores en los estados de mayor contaminación y de mayor conciencia ambiental.

1.3.4. Promoción

El objetivo publicitario y de promoción pondrá énfasis en que la empresa ha retomado sus principios tradicionales de calidad, para todos sus procesos y vehículos producidos. El impulso de las ventas estará basado en dicho cambio.

Se aplicará publicidad de refuerzo para los clientes antiguos y actuales. En este caso, se empleará el marketing directo, enfocado en propiciar la renovación de los vehículos usados mediante la reiteración de la imagen de calidad de la marca.

Para clientes potenciales, se impulsará la publicidad informativa, que se emitirá a través de redes sociales, internet, diarios, revistas especializadas, revistas de negocios, paneles y televisión, destacando las cualidades de los autos a vender e indicando que han sido construidos bajo el enfoque primordial de calidad.

Adicionalmente, se aplicará también publicidad especializada enfocada en el sector de mercado que privilegia la conservación del medio ambiente, buscando lograr una mayor sensibilidad

⁸ Actualmente, Toyota USA posee 1450 concesionarios.

ambiental entre los clientes del mercado automotriz aprovechando las ventajas de la tecnología actual y con la promesa de continuar fabricando vehículos que resulten cada vez más amigables con el medio ambiente.

Asimismo, se destinará recursos a reforzar una gestión eficiente de la fuerza de ventas y a aumentar los auspicios de eventos de las organizaciones de clientes potenciales dentro del mercado meta.

Finalmente, para la publicidad se ha establecido el eslogan de esta nueva etapa: “Confiable y eficiente”, donde confiabilidad significa calidad y seguridad; y eficiencia, una mejora que se busca en todas las categorías.

1.4. Presupuesto de marketing

A fin de sustentar todas las acciones estratégicas propuestas, se considera el presupuesto incremental mostrado en la tabla 36.

Tabla 36. Presupuesto incremental de marketing (en millones de dólares)

Conceptos	2011	2012	2013
Mejorar canales de distribución	23	33	13
Ampliar Promoción en segmentos objetivos	42	10	24
Potenciar Mercadotecnia	14	5	8
Mejorar Segmentación	5	1	3
Capacitar fuerza de ventas	9	2	5
TOTAL ANUAL	93	51	53

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan funcional de operaciones

Las actividades de operaciones y suministro apoyan las prioridades estratégicas de la empresa; por ende, son funcionales. Tomando en cuenta los cuatro aspectos en los que se basa un plan de operaciones: costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega, según Franco (2015), se priorizarán los tres primeros, ya que el tiempo de entrega es una derivación natural de la aplicación de un programa de producción. Un cambio en la forma de producir originó una reducción de este tiempo al punto de retirar varios controles que trajeron como consecuencia una baja en la calidad. Con este plan funcional, se buscará revertir esta situación, retornando al camino de la calidad, y el tiempo de entrega se ajustará naturalmente.

No se consideran inversiones en plantas debido a que por la crisis económica del 2008 y por la siguiente crisis de los retiros del 2009 a la fecha, se redujeron las ventas y la producción, dejando capacidad instalada ociosa. Con los cambios estratégicos que se proponen, se estima que volverán a crecer producción y ventas, así que el plan solo contempla alcanzar nuevamente las ventas y producción del 2007.

2.1. Objetivos de operaciones

Los objetivos de operaciones se pueden apreciar en la tabla 37. Se basan en mejoras para revertir reclamos por problemas de calidad, en el incremento de inversión en I+D y en la certificación en ISO9001⁹ y en ISO14001¹⁰.

Tabla 37. Objetivos del plan funcional de operaciones

Objetivos	Dato Base	Indicadores	2011	2012	2013
Reducir problemas de calidad en vehículos convencionales e híbridos	101	PP100	100	95	90
Reducir problemas de calidad en vehículos de lujo	84	PP100	83	81	79
Incrementar inversión en I+D, con enfoque en tecnología limpia y seguridad	n.d.	US\$ millones invertidos	30	25	20
Implementar ISO 9001 e ISO14001 en procesos de proveedores para garantizar calidad	50	% de implementación de total proveedores	70	80	100

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2. Estrategias de operaciones

Los objetivos más importantes de la estrategia de operaciones son la optimización de costos y la mejora de procesos productivos. En este trabajo, de las tres ventajas competitivas definidas, se considera que la más importante relacionada con operaciones es el sistema de producción Toyota, que es una exclusividad de la marca, convirtiéndose entonces su implementación en el objetivo principal a cumplir.

Adicionalmente a lo indicado en el párrafo anterior, y habiéndose diagnosticado los problemas que se presentaron por los cambios estratégicos que llevaron a una reducción de la calidad, se proponen las siguientes estrategias específicas tomadas del FODA y las correspondientes acciones para recolocar la marca y sus productos como sinónimo de calidad:

⁹ ISO 9001: QMS (Quality Management System).

¹⁰ ISO 14001: EMS (Environmental Management System).

- Retomar principios de calidad y mejora continua del sistema de producción Toyota:
 - Diseñar e implementar plan de capacitación y entrenamiento en sistema de producción Toyota (SPT)
 - Reforzar uso de procesos *just in time* y *kaizen* al interior de Toyota USA
 - Lograr que todos sus trabajadores, a todo nivel, se adhieran a la filosofía de *Lean Management*¹¹, para eliminar desperdicios de procesos
- Desarrollar innovadores modelos de automóviles basados en tecnología limpia:
 - Implementar un plan agresivo de investigación basado en la búsqueda de mayor eficiencia en el consumo de combustible, tecnologías limpias y seguridad
 - Incrementar el presupuesto del departamento de investigación y desarrollo
- Adquirir participación en empresas proveedoras de componentes de seguridad y de tecnología limpia:
 - Asegurar que los procesos productivos de los proveedores sean de calidad, como los de Toyota, mediante la implementación de certificación ISO

2.3. Presupuesto de operaciones

La ejecución de este plan tiene las partidas y montos presupuestales, como se indica en la tabla 38.

Tabla 38. Presupuesto incremental de operaciones (en millones de dólares)

Conceptos	2011	2012	2013
Reimplementar Sistema de Producción Toyota	20	7	7
Desarrollar agresivo plan de I+D, con enfoque en tecnología limpia y seguridad	30	20	20
Adquirir participación en empresas proveedoras e impulsar obtención de certificaciones de calidad en ellas	25	15	15
TOTAL ANUAL	75	42	42

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan funcional de recursos humanos

Dado que se trata de un plan funcional incremental, de los cinco subsistemas del sistema de administración de recursos humanos, de acuerdo con Chiavenato (2007), se ha determinado que estas estrategias en particular deben enfocarse solamente en dos de ellos:

¹¹ De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (QAEC), “Lean es un nuevo modelo de negocio que tiene como objetivo ofrecer un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Inicialmente, este rendimiento superior entrega exactamente lo que quieren los clientes sin problemas, demoras, molestias, errores. Muy rápidamente también libera capacidad dentro de la organización para ofrecer al cliente un producto y servicio con más valor, aprovechando los recursos disponibles y con pocos costes adicionales”.

- Retención: remuneraciones, planes de prestaciones, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas
- Desarrollo: capacitación y desarrollo organizacional

3.1. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos de este plan funcional se detallan en la tabla 39.

Tabla 39. Objetivos del plan funcional de recursos humanos

Objetivos	Indicadores	2011	2012	2013
De Retención:				
Mejorar retribuciones	% respecto a promedio de industria	0	0	5
Motivación para el aporte de ideas en Innovación	% trabajadores con aportes sobre total trabajadores	1	1.5	2
De Desarrollo:				
Capacitación en procesos de calidad y nuevas tecnologías	horas anuales en promedio	70	60	50
Implementar programa de coaching para ejecutivos en competencias gerenciales, y en manejo de crisis	horas anuales en promedio	150	120	100
Consolidar Cultura Organizacional	% trabajadores imbuidos de cultura organizacional	80	85	90

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2. Estrategias de recursos humanos

De las estrategias competitivas genéricas se han escogido el liderazgo en costos–mejor valor y el enfoque con énfasis en costos. En atención a dichas estrategias genéricas, el apoyo de recursos humanos debe consistir en proporcionar personal con experiencia y capacitado, que debe estar permanentemente motivado, y con la capacitación necesaria para lograr entender las nuevas tecnologías y la cultura empresarial, que en conjunto permitan vehículos con mayor valor a un costo de producción moderado y contar con ejecutivos con óptimas habilidades y competencias gerenciales, entre ellas la capacidad de manejar la empresa en situaciones de crisis. A partir de esto, se considera que las estrategias de recursos humanos deben ser las siguientes:

- Asegurar compromiso y lealtad de trabajadores para ejecución de programas de calidad y mejora continua
- Implementar programas de capacitación técnica en nuevas tecnologías y en la cultura

Toyota en los trabajadores

- Desarrollar un plan de gestión de la cultura organizacional, incluyendo un plan de implementación y evaluación de avance o despliegue
- Asegurar disponibilidad de personal calificado e innovador

3.3. Acciones de recursos humanos

3.3.1. De retención

- Desarrollar el *benchmarking* de la industria para establecer rango de remuneraciones y beneficios (compensaciones).

3.3.2. De desarrollo

- Implementar programas de pasantía entre la matriz y Toyota USA, a fin de consolidar la transferencia de la cultura Toyota
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación¹² en nuevas tecnologías, atendiendo brechas de competencias
- Desarrollar e Implementar plan de gestión de cultura empresarial. Efectuar un diagnóstico inicial de la cultura empresarial y evaluar anualmente los cambios
- Desarrollar programa de *coaching* para mejorar competencias gerenciales y de manejo de crisis en directivos

3.4. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto para este plan funcional se muestra en la tabla 40.

Tabla 40. Presupuesto incremental de recursos humanos (en millones de dólares)

Conceptos	2011	2012	2013
Benchmarking y Elaboración del Plan de ajuste de remuneraciones	40	20	15
Realizar pasantías en la matriz	2	2	2
Desarrollar Plan de Capacitación en nuevas tecnologías	10	6	4
Implementar Plan de Gestión de Cultura Empresarial	6	3	2
Desarrollar Plan de coaching en Competencias gerenciales y en Manejo de crisis	4	3	2
TOTAL ANUAL	62	34	25

Fuente: Elaboración propia, 2015.

¹² Supuesto de trabajo: Dos cursos anuales de US\$500 cada uno.

4. Plan de RSE

De los tres enfoques utilizados en la elaboración de las políticas de RSE según Schwalb y Malca (2011), se empleará el de los grupos de interés (*stakeholders*). Utilizando el esquema del reporte de sostenibilidad de Toyota para el año 2009, se identifica como *stakeholders* a los siguientes grupos:

- Clientes
- Empleados
- Socios de negocios: proveedores y distribuidores
- Propietarios
- Sociedad en general/comunidades locales

4.1. Objetivos de RSE

Empleando el enfoque indicado en el punto anterior, se plantean los objetivos de RSE –en un contexto donde los clientes valoran cada vez más aspectos medioambientales de los productos que seleccionan para su compra–, como se muestra en la tabla 41, para el período de trabajo.

Tabla 41. Objetivos del plan de RSE

Objetivos	Stakeholder	Indicadores	2011	2012	2013
Desarrollar e implementar iniciativas integradas para el mejoramiento de la seguridad en el tránsito	Sociedad en general	Iniciativas implementadas	2	2	2
Reducir emisiones de CO ₂ en la producción de vehículos	Sociedad en general	% reducción CO ₂	10	10	10
Certificar en ISO 14001 a todos los proveedores	Proveedores	% proveedores certificados	60	80	100
Incrementar tasa de reciclabilidad de residuos de producción	Sociedad en general	% residuos reciclados	85	90	95

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2. Estrategias de RSE

Se considera que las estrategias principales de RSE deben estar orientadas a:

- Coadyuvar a la reducción de los accidentes de tránsito
- Contribuir a la reducción del calentamiento global
- Consolidar la cultura empresarial, basada fundamentalmente en la filosofía Toyota Way

4.3. Acciones de RSE

- Modernizar plantas industriales, implementando sistemas de manejo de residuos y reciclaje
- Fabricar y vender vehículos con menores emisiones de elementos contaminantes
- Donar material educativo y realizar campañas sobre seguridad vial
- Desarrollar y ejecutar el plan de capacitación en Toyota Way
- Contratar consultoría para certificación ISO 14001

4.4. Presupuesto de RSE

El presupuesto de este plan se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Presupuesto incremental de RSE (en millones de dólares)

Conceptos	2011	2012	2013
Modernizar plantas industriales	7	3	4
Fabricar y vender vehículos con menores emisiones de elementos contaminantes	5	3	3
Donar Material Educativo y Realizar Campañas sobre Seguridad Vial	2	1	1
Desarrollar y Ejecutar Plan de Capacitación en Toyota Way	3	2	2
Contratar consultoría para certificación ISO 14001	3	2	2
TOTAL ANUAL	20	11	12

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan funcional de finanzas

El plan funcional está desarrollado en base a la información histórica de Toyota encontrada en Bloomberg y en los reportes anuales de la misma Toyota; y, bajo el siguiente supuesto: Toyota y Toyota USA, gozan ambas de una buena situación económica, que les ha permitido en el pasado realizar inversiones sin recurrir mayormente a financiamiento externo (Toyota 2010); por lo tanto, en este trabajo tampoco se considera el uso de financiamiento externo.

5.1. Objetivos de finanzas

Consideramos los siguientes dos objetivos, mostrados en la tabla 43, para este plan funcional:

Tabla 43. Objetivos del plan funcional de finanzas

Objetivos	Dato Base	Indicadores	2011	2012	2013
Mejora de EBITDA/Ventas	5.9%	EBITDA/Ventas	13.5%	14.0%	14.5%
Incremento del ROE	9.25%	ROE		10%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2. Evaluación financiera de las estrategias

5.2.1. Objetivo principal

Elaborar los flujos de caja económicos comparativos para los planes con estrategia y sin estrategia, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos financieros.

5.2.2. Metodología de evaluación

- Las proyecciones están realizadas para los años fiscales 2011, 2012 y 2013.
- Las ventas de Toyota USA han sido estimadas a partir del crecimiento moderado de la industria automotriz norteamericana del año 2010 (manteniéndose constante a lo largo de los tres años) y de la participación de la marca en dicho mercado.
- Empleando las mismas proporciones calculadas de las cuentas de los estados financieros de la corporación respecto a sus ventas, se ha determinado los montos de las cuentas para Toyota USA.
- Para la determinación del CAPEX, se ha considerado el mismo ratio obtenido con el dato del balance 2010, por ser un año de recuperación.
- Se realizó el análisis de los flujos incrementales de caja.

Sobre la base de la información formulada previamente y los supuestos del punto anterior, se ha elaborado el estado de pérdidas y ganancias incremental. En los anexos del 10 al 17 se muestran tanto los resultados de los flujos económicos, con y sin estrategia, así como algunos estados resultantes y el cálculo de la tasa de descuento. Finalmente, de acuerdo con lo mostrado en el anexo 12, es posible afirmar que la estrategia propuesta sí genera un valor presente positivo de US\$ 428 millones y contribuirá a revertir el problema que actualmente afronta Toyota USA.

En la tabla 44 se muestra el flujo económico sin estrategia, el mismo que es usado como base para proyectar el flujo económico con estrategia de la tabla 45. Finalmente se calcula el valor presente neto de la diferencia de ambos flujos, que se muestra en la tabla 46, empleando para el descuento el WACC calculado como se puede apreciar en el anexo 12.

Tabla 44. Flujo proyectado de caja sin estrategia

	2011	2012	2013
Venta autos nuevos en EEUU, miles de unidades	5,740	5,846	5,954
Variación anual, %	1.85%	1.85%	1.85%
Market share Toyota en EEUU, %	15.09%	15.09%	15.09%
Venta total Toyota en EEUU, miles de unidades	866	882	898
Precio promedio, USD	25,000	25,000	25,000
Venta total Toyota en EEUU, millones USD	21,653	22,053	22,461
Costo de productos vendidos, millones USD	-17,664	-17,990	-18,323
Ventas, generales y administrativos, millones USD	-2,346	-2,389	-2,434
Utilidad operativa	1,643	1,673	1,704
Impuesto a la renta @ 35%	-575	-586	-596
Depreciación	1,286	1,310	1,334
CAPEX	-2,170	-2,210	-2,251
Cambio KT	0	0	0
FCE (flujo de caja economico)	184	187	191
EBITDA, millones USD	2,929	2,983	3,038
EBITDA / Ventas, %	13.53%	13.53%	13.53%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 45. Flujo proyectado de caja con estrategia

	2011	2012	2013
Venta autos nuevos en EEUU, miles de unidades	5,880	6,136	6,402
Variación anual, %	4.34%	4.34%	4.34%
Participación de mercado de Toyota en EEUU, %	16.00%	16.50%	17.00%
Venta total Toyota en EEUU, miles de unidades	941	1,012	1,088
Precio promedio, USD	25,000	25,000	25,000
Venta total Toyota en EEUU, millones USD	21,653	22,053	22,461
Venta incremental Toyota en EEUU, millones USD	1,868	3,256	4,748
Unidades adicionales del proyecto, miles de unidades	75	130	190
Venta total Toyota en EEUU con estrategia, millones USD	23,521	25,309	27,208
Costo de productos vendidos, % Ventas	-19,045	-20,493	-22,031
Plan funcional Marketing	-93	-51	-53
Plan funcional Operaciones	-75	-42	-42
Plan funcional Recursos Humanos	-62	-34	-25
Plan RSE	-20	-11	-12
Ventas, generales y administrativos	-2,346	-2,389	-2,434
Utilidad operativa	1,880	2,289	2,612
Impuesto a la renta @ 35%	-658	-801	-914
Depreciación	1,286	1,310	1,334
CAPEX	-2,170	-2,210	-2,251
Cambio KT	0	0	0
FCE (flujo de caja economico)	338	587	781
EBITDA, millones USD	3,166	3,598	3,946
EBITDA / Ventas, %	13.5%	14.2%	14.5%
ROE, %	9.81%	11.10%	11.79%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 46. Valor presente neto del flujo neto proyectado

	2010	2011	2012	2013
Flujo de caja economico sin estrategia, millones USD		184	187	191
Flujo de caja economico con estrategia, millones USD		338	587	781
Flujo neto de comparación, millones USD		154	400	590
WACC	5.33%			
VAN, millones USD	1,012			

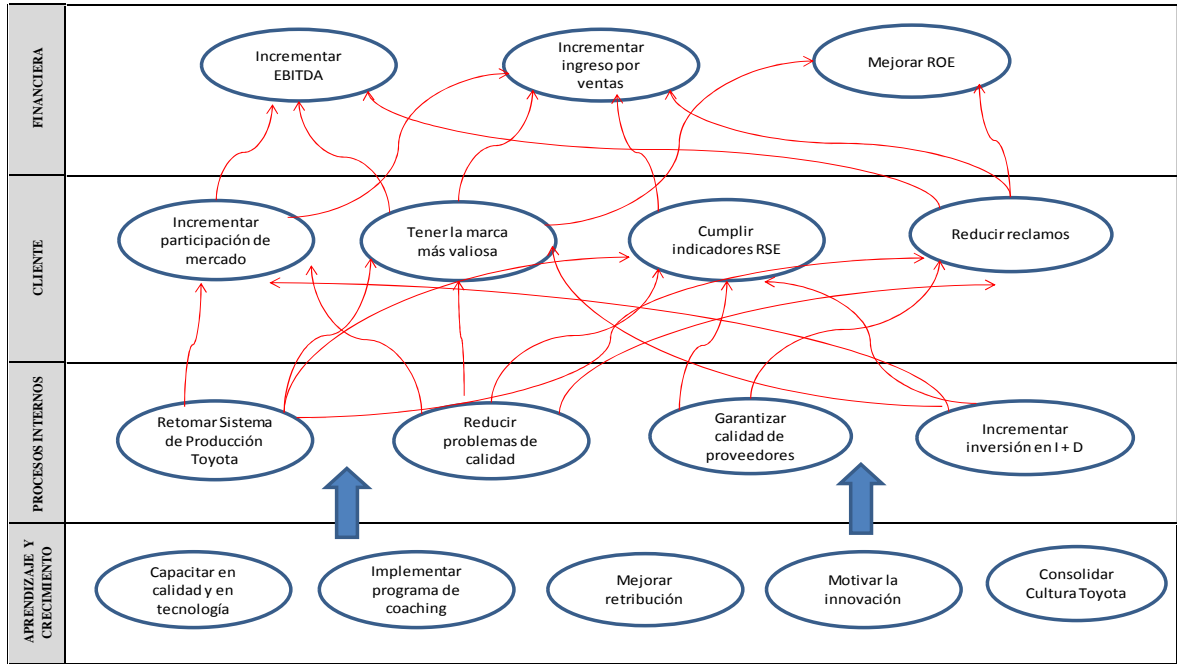
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

En el gráfico 5 se muestra el mapa estratégico de Toyota USA.

Gráfico 5. Mapa estratégico de Toyota USA



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En el tablero de control, en la tabla 46, se muestran los principales indicadores que resultan del análisis efectuado.

Tabla 46. Cuadro de mando integral de Toyota USA

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Real	Meta			Responsable
			2010	2011	2012	2013	
FINANCIERA	Crecimiento ventas	Ventas año / Ventas año anterior	-1%	10%	5%	5%	Gerente de Ventas
	Mejorar rentabilidad	Margen Ebitda	8%	15%	15%	15%	Comité de Gerencia
	ROE	ROE	2%	10%	10%	10%	Gerente Finanzas
CLIENTE	Participación mercado (PM)	Tasa de crecimiento anual PM	-2.00%	1%	1%	1%	Gerente de Ventas
	Desarrollar e implementar iniciativas integradas para el mejoramiento de la seguridad en el tránsito	Iniciativas implementadas	ND	2	2	2	Director Tecnología
	Cumplir indicadores RSE	% indicadores RSE cumplidos	ND	70	100	100	Comité de Gerencia
	Liderazgo como marca más valiosa	Encuesta ranking valoración de marca de au	2	1	1	1	Comité de Gerencia
INVERSIÓN	Reducir problemas de calidad en vehículos convencionales	PP100	101	100	95	90	Gerente Operaciones
	Reducir problemas de calidad en vehículos de lujo	PP100	84	83	81	79	Gerente Operaciones
	Invertir incrementalmente en I+D, con enfoque en tecnología limpia y seguridad	US\$ millones invertidos	0	30	25	20	Gerente Operaciones
	Implementar ISO 9001 e ISO14001 en procesos de proveedores	% de implementación de total proveedores	50	70	80	100	Gerente Operaciones
APRENDIZAJE	Capacitación en procesos de calidad y nuevas tecnologías	horas anuales en promedio	ND	70	60	50	Gerente de Personal
	Implementar programa de coaching para ejecutivos en competencias gerenciales, y en manejo de crisis	horas anuales en promedio	ND	150	120	100	Gerente de Personal
	Consolidar Cultura Organizacional	% trabajadores imbuidos de cultura organizacional	ND	80	85	90	Gerente de Personal

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se considera que la implementación de los cambios estratégicos en Toyota impactó negativamente en la eficiencia operativa y en la calidad, ya que la decisión de expansión mundial y crecimiento se realizó sacrificando los estándares de calidad asociados a sus componentes y al Sistema de Producción Toyota.
- La calidad ha sido siempre el beneficio clave entregado por Toyota como parte del cumplimiento de su propuesta de valor. Cualquier esfuerzo por revertir el problema actual debe tener como sustento retomar y mejorar los estándares de calidad. Esta cualidad ha sido considerada en este trabajo como el punto central de diferenciación en la industria automotriz.
- Toda empresa multinacional debe tener en cuenta la existencia e importancia de la brecha cultural entre la matriz y los mercados donde se desempeñan sus subsidiarias, a efectos de alinear los esfuerzos humanos y organizacionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La marca es un valor intrínseco de la organización y debe ser cuidado en todo momento, por lo que las empresas deben actuar rápidamente para protegerla en casos de crisis.
- Las ventajas competitivas de Toyota, combinadas con las estrategias sugeridas en el trabajo, pueden revertir los problemas actuales y ayudar a su crecimiento sostenible en el futuro, considerando que se desenvuelve en un mercado altamente competitivo.
- La importancia de la responsabilidad social empresarial debe llevar a las organizaciones a actuar de manera proactiva. En este caso, se observa que para TOYOTA USA será clave el enfoque en la seguridad y el cuidado del medio ambiente.

2. Recomendaciones

- La empresa Toyota tiene que regresar a sus raíces retomando el sistema de producción Toyota y la cultura empresarial original, creciendo de acuerdo a su capacidad, y sin descuidar la optimización de costos y tiempo de fabricación, señalada en la Visión 2010, dentro del programa denominado Valor de la Innovación, cuando era CEO el Sr. Katsuaki Watanabe.
- Promover una comunicación fluida y directa con los clientes y *stakeholders*, que permita que la empresa reaccione de manera oportuna en situaciones de crisis, mostrando una

imagen más humana y con preocupación sincera.

- Reforzar el sistema de Control de Calidad con la incorporación de ingenieros especializados, para garantizar los elementos y mecanismos de seguridad de sus vehículos.
- Explorar la posibilidad de implementar un programa de financiamiento directo para promover la venta de nuevos vehículos.
- Consolidar la innovación como un elemento diferenciador en la competencia con otros fabricantes de vehículos.
- Fortalecer la Cultura Toyota entre los trabajadores ubicados en los EEUU y retomar los principios de Toyota Way.

Bibliografía

Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2004). *Administración de Operaciones y de la cadena de suministros*. México: Editorial MacGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial MacGraw Hill.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.

Department of Transportation (s.f.). “Car Sales Statistics”. En Motor Vehicle Administration. Fecha de consulta: 10/08/2015. <<http://www.mva.maryland.gov/about-mva/statistics/car-sales-statistics.htm>>.

DieselNet (2010). “Cars: GHG Emissions & Fuel Economy”, Fecha de consulta: 20/08/2015. <https://www.dieselnets.com/standards/us/fe_ghg.php>.

Fafas (2013). “Japanese Business Structure – Toyota and the Keiretsu System”. En: Automotive News. Fecha de consulta: 5/10/2015. <<http://madrigalapasionado.blogspot.pe/2012/05/japanese-business-structure-toyota-and.html>>.

Franco, P. (2015). *Planes de Negocios: Una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados*. 1ª ed. Argentina: Ediciones Granica.

Imai, M. (2011). *La clave de la Ventaja Competitiva japonesa*. 1ª ed. México: Compañía Editorial Continental.

IMAP (2010). “Automotive and Components Global Report – 2010”. En: IMAP Industrial Report. Fecha de consulta: 20/08/2015. <http://www.kurmannpartners.com/fileadmin/user_upload/MR-Automotive/2010_Global_IMAP_Automotive_and_Components_Report.pdf>.

Index Mundi (2015). “Petróleo crudo Precio Mensual – Dólares Americanos por barril”. Datos estadísticos tomados de World Bank. Fecha de consulta: 20/07/2015. <<http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=petroleo-crudo&meses>>.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Estados Unidos: Addison Wesley.

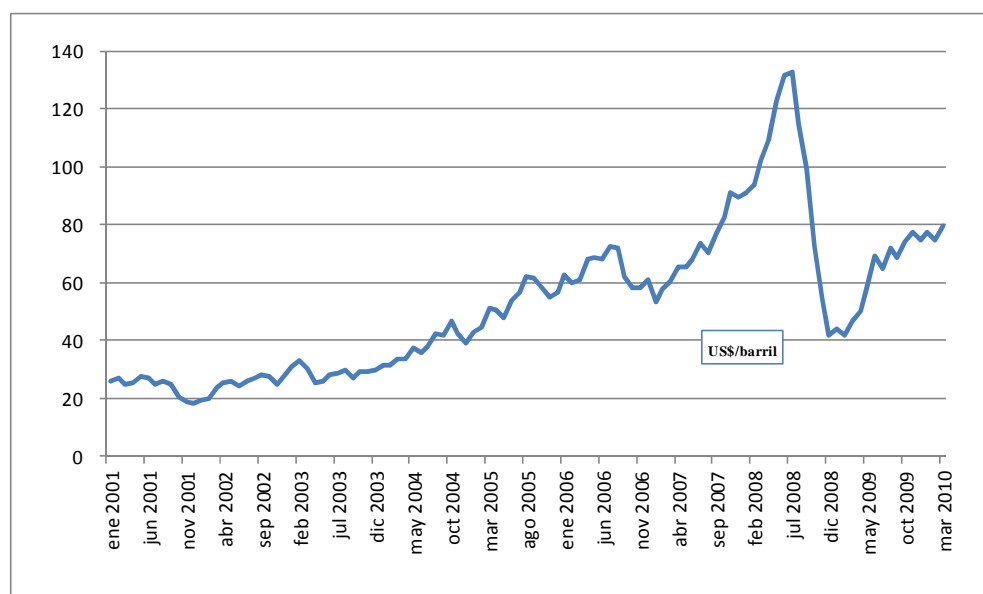
Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Edición Pearson Education.

- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. Estados Unidos: Editorial MacGraw Hill.
- Liker, J. (2011). *Toyota Under Fire*. Estados Unidos: Editorial MacGraw Hill.
- Schwalb, M. y Malca, O. (2011). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- ProPublica (2009). “Historia de los rescates financieros del gobierno norteamericano”. 15 de abril de 2009. Fecha de consulta: 15/08/2015. <<http://www.propublica.org/special/government-bailouts>>.
- Schwalb, M. y Malca, O. (2011). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Shirouzu, N. (2006). “As Rivals Catch Up, Toyota CEO Spurs Big Efficiency Drive”. Sección Leader (U.S.). En *The Wall Street Journal*. 9 de diciembre del 2006. Fecha de consulta: 4/08/2015. <<http://www.wsj.com/articles/SB116563484380545396>>.
- Shirouzu, N. (2010). “Inside Toyota, Executives Trade Blame Over Debacle”. Sección Autos – Industry. En *The Wall Street Journal*. 13 de abril del 2010. Fecha de consulta: 2/08/2015. <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303395904575157452266613406>>.
- Tampa Bay Times (2009). “Big Three hourly wages inflated”. 13 de enero del 2009. Fecha de consulta: 20/08/2015. <www.politifact.com/truth-o-meter/statements/2009/jan/13/spencer-bachus/big-three-wages-inflated/>.
- Toyota Argentina (2011). “TPS: Sistema de Producción Toyota”. Fechas de consulta 25/07/2015. <http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/sist-prod.aspx>.
- Toyota Argentina (2015). “TPS: Sistema de Producción Toyota”. Fecha de consulta: 10/07/2015. <http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/sist-prod.aspx>.
- Toyota Global (s.f.). “History of Toyota”. Fecha de consulta: 10/07/2015. <www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/>.
- Treece, J. (2007). “Quality problems lead to soul searching: Are we growing too fast?”. Entrevista realizada al sr. Fujio Cho, CEO de Toyota. Sección Automakers&Suppliers. En *Automotive News*. 29 de octubre del 2007. Fecha de consulta: 06/08/2015. <<http://www.autonews.com/article/20071029/ANA03/710290367/quality-problems-lead-to-soul-searching:-are-we-growing-too-fast?>>.

Anexos

Anexo 1. Evolución del precio del petróleo



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del Banco Mundial

Anexo 2. Plantas ensambladoras de Toyota en Estados Unidos a inicios del 2010

AÑO	Compañía	Locación	Empleados	Capacidad
1984	NUMMI/Toyota/GM	Fremont, California	4,700	342,041
1986	Toyota	Georgetown, Kentucky	6,855	500,000
1986	Toyota	Canbrige and Woodstock, Ontario	5,700	280,000
1996	Toyota	Princeton, Indiana	4,300	300,000
1996	Toyota	Buffalo, West Virginia	1,054	414,000
2001	Toyota	Huntsville, Alabama	860	400,000
2003	Toyota	San Antonio, Texas	1,850	200,000
2007	Toyota	Lafayette, Indiana	n.d.	91,663
2010	Toyota	Blue Springs, Mississippi	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia, basada en Automotive News, company websites, y otras publicaciones

Anexo 3. 14 principios del Sistema de Producción Toyota

Sección I. Filosofía de largo plazo

Principio 1. Base sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, incluso a expensas de las metas financieras de corto plazo

Sección II. El proceso correcto producirá los resultados deseados

Principio 2. Crear un flujo de proceso continuo para sacar los problemas a la superficie

Principio 3. Emplear los sistemas de producción "a demanda" para evitar la sobreproducción

Principio 4. Nivele la carga de trabajo (heijunka). (Trabaje como la tortuga, no como la liebre)

Principio 5. Construir una cultura de detenerse para arreglar los problemas, para obtener una calidad correcta desde la primera vez

Principio 6. Las tareas estandarizadas son la base para la mejora continua y el empoderamiento de los empleados

Principio 7. Use el control visual para evitar que los problemas se oculten

Principio 8. Utilizar solo tecnología fiable y probada completamente, que sirva a los trabajadores y a los procesos

Sección III. Agregar valor a la organización mediante el desarrollo de los trabajadores y de los socios

Principio 9. Desarrollar líderes que entiendan a fondo el trabajo, que vivan la filosofía, y que enseñen a los demás

Principio 10. Desarrollar a las personas y equipos excepcionales que sigan la filosofía de la empresa

Principio 11. Respete su red extendida de socios y proveedores desafiándolos y ayudándoles a mejorar

Sección IV. Resolver continuamente problemas desde la raíz impulsa el aprendizaje organizacional

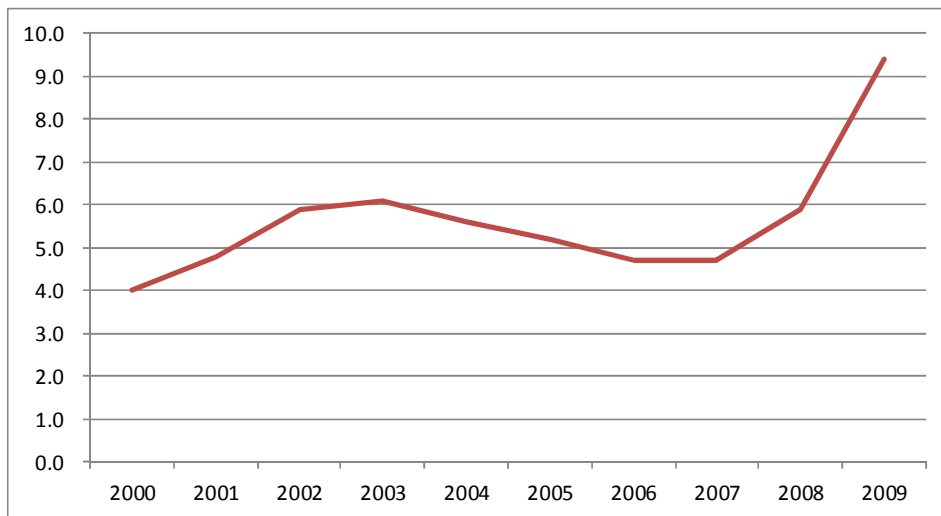
Principio 12. Vaya y vea usted mismo para que entienda la situación a fondo (genchi genbutsu)

Principio 13. Tome las decisiones lentamente por consenso, teniendo en cuenta a fondo todas las opciones; implemente las decisiones rápidamente

Principio 14. Conviértase en una organización de aprendizaje a través de la reflexión implacable y de la mejora continua

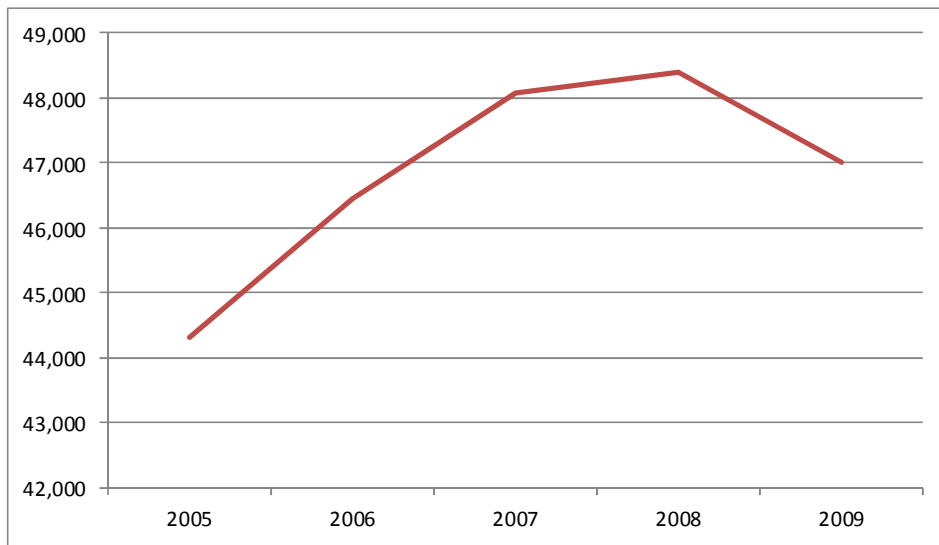
Fuente: Elaboración propia, basada en: Liker, J. (2004). The Toyota Way

Anexo 4. Evolución de la tasa de desempleo en Estados Unidos, 2000-2009



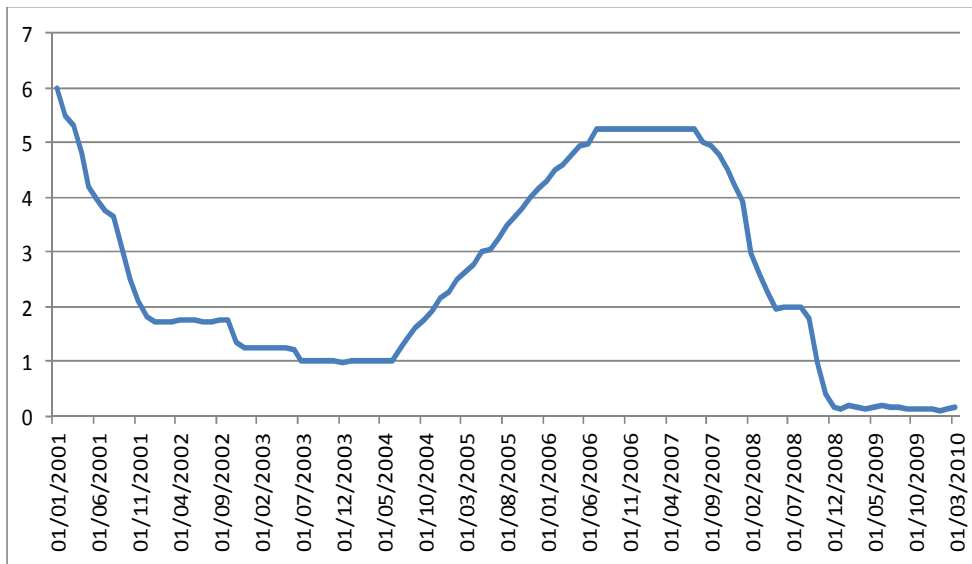
Fuente: Elaboración propia, basada en datos del Banco Mundial

Anexo 5. Evolución del PBI per cápita en Estados Unidos, 2005-2009



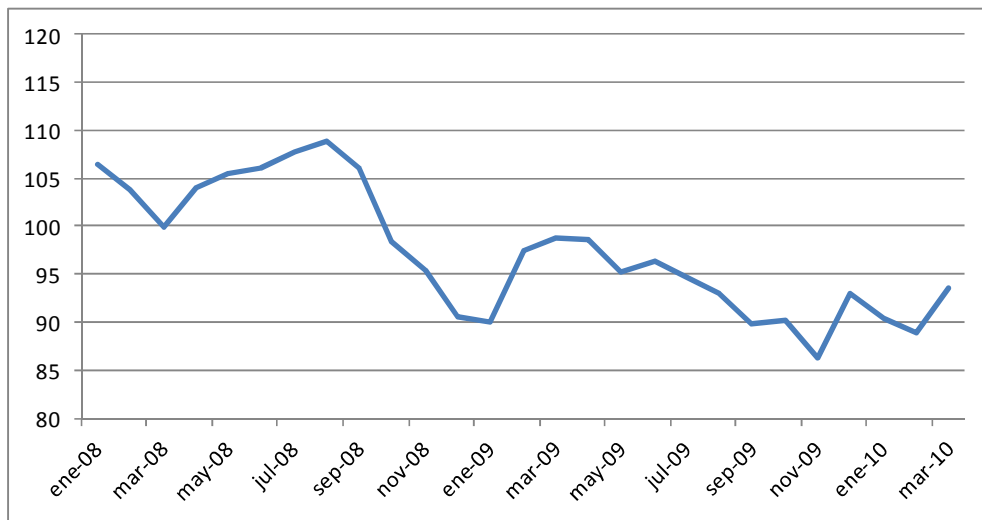
Fuente: Elaboración propia, basada en datos del Banco Mundial

Anexo 6. Tasa de interés FED en Estados Unidos, enero 2001 – marzo 2010



Fuente: Elaboración propia, basada en Fred (Federal Reserve Economic Data) Graph Observations

Anexo 7. Tipo de cambio Yen-Dólar, enero 2008 – marzo 2010



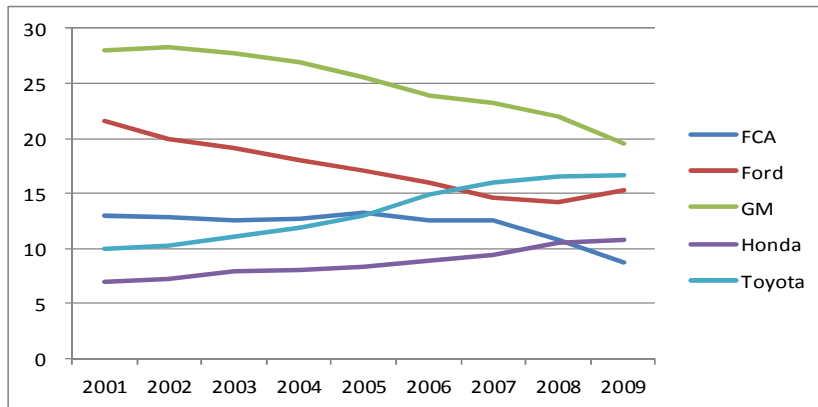
Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Investing.com

Anexo 8. Encuesta de percepción de marca – 2010

Marca	Logo	Puntaje
Toyota		196
Ford		141
Honda		135
Chevrolet		124
Volvo		92
Mercedes Benz		92
BMW		90
Cadillac		87
Subaru		81
Lexus		80

Fuente: Sync Force : <http://www.rankingthebrands.com>

Anexo 9. Participación en mercado automotriz norteamericano %



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de WardsAuto.com

Anexo 10. Flujo de caja histórico y proyectado, sin estrategia

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Venta autos nuevos en EEUU, miles de unidades	7,660	7,762	7,562	6,769	5,401	5,635	5,740	5,846	5,954
Variación anual, %	2.37%	1.33%	-2.57%	-10.49%	-20.21%	4.34%	1.85%	1.85%	1.85%
Market share Toyota en EEUU, %	12.98%	14.95%	15.96%	16.47%	16.72%	15.01%	15.09%	15.09%	15.09%
Venta total Toyota en EEUU, miles de unidades	994	1,160	1,207	1,115	903	846	866	882	898
Precio promedio, USD	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Venta total Toyota en EEUU, millones USD	24,857	29,009	30,174	27,872	22,576	21,147	21,653	22,053	22,461
Costo de productos vendidos, millones USD	-20,259	-23,623	-24,432	-22,967	-20,568	-19,055	-17,664	-17,990	-18,323
Ventas, generales y administrativos, millones USD	-2,807	-3,201	-3,302	-2,806	-2,984	-2,529	-2,346	-2,389	-2,434
Utilidad operativa	1,790	2,185	2,440	2,099	-977	-437	1,643	1,673	1,704
Impuesto a la renta @ 35%	-627	-765	-854	-735	0	0	-575	-586	-596
Depreciación	1,394	1,752	1,840	1,674	1,760	1,688	1,286	1,310	1,334
CAPEX	-2,704	-4,122	-3,845	-3,104	-2,578	-2,119	-2,170	-2,210	-2,251
Cambio KT		701	-40	-295	-28	-215	0	0	0
FCE (flujo de caja economico)							184	187	191
EBITDA, millones USD							2,929	2,983	3,038
EBITDA / Ventas, %							13.53%	13.53%	13.53%
Tasa de impuesto a la renta en EEUU, %	35%								
Costo de productos vendidos corporativo, millones USD	135,025	139,059	155,495	204,135	177,832	171,663			
Ventas Corporación, millones USD	165,666	170,763	192,038	247,734	195,192	190,507			
Costo de productos vendidos / Ventas, corporativo, %	81.50%	81.43%	80.97%	82.40%	91.11%	90.11%			
Costo de productos vendidos / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	81.58%								
Costo de productos vendidos TOYOTA USA, millones USD	-20,259	-23,623	-24,432	-22,967	-20,568	-19,055	-17,664	-17,990	-18,323
Ventas, generales, administrativos corporativo, millones USD	18,709	18,844	21,017	24,938	25,804	22,782			
Ventas, generales, administrativos / Ventas, corporativo, %	11.29%	11.04%	10.94%	10.07%	13.22%	11.96%			
Ventas, generales, administrativos / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	10.83%								
Ventas, generales, administrativos TOYOTA USA, millones USD	-2,807	-3,201	-3,302	-2,806	-2,984	-2,529	-2,346	-2,389	-2,434
Depreciación Corporación, millones USD	9,291	10,311	11,712	14,883	15,221	15,204			
Depreciación / Ventas, corporativo, %	5.61%	6.04%	6.10%	6.01%	7.80%	7.98%			
Depreciación / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	5.94%								
Depreciación TOYOTA USA, millones USD	1,394	1,752	1,840	1,674	1,760	1,688	1,286	1,310	1,334
CAPEX Corporativo, millones USD	-18,024	-24,267	-24,471	-27,591	-22,286	-19,090			
CAPEX / Ventas, corporativo, %	-10.88%	-14.21%	-12.74%	-11.14%	-11.42%	-10.02%			
CAPEX / Ventas, corporativo, Año de recuperación, %	-10.02%								
CAPEX TOYOTA USA, millones USD	-2,704	-4,122	-3,845	-3,104	-2,578	-2,119	-2,170	-2,210	-2,251
Activo corriente corporativo, millones USD	27,219	30,660	32,425	38,586	29,036	35,562			
Pasivo corriente corporativo, millones USD	17,290	17,763	18,735	22,086	13,229	21,029			
Capital de trabajo corporativo, millones USD	9,929	12,897	13,690	16,500	15,807	14,533			
Capital de trabajo / Ventas, corporativo, %	5.99%	7.55%	7.13%	6.66%	8.10%	7.63%			
Capital de Trabajo TOYOTA USA, millones USD	1,490	2,191	2,151	1,856	1,828	1,613			
Cambio Capital de Trabajo TOYOTA USA, millones USD		701	-40	-295	-28	-215	89	91	92
Cambio Capital de Trabajo / Ventas, TOYOTA USA, %		0.41%	-0.02%	-0.12%	-0.01%	-0.11%			
Cambio Capital de Trabajo / Ventas, TOYOTA USA, Promedio 2006-2008, %	0.09%								

Fuente: Elaboración propia, basada en los Reportes Anuales de Toyota

Anexo 11. Flujo de caja histórico y proyectado, con estrategia

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Venta autos nuevos en EEUU, miles de unidades	7,660	7,762	7,562	6,769	5,401	5,635	5,880	6,136	6,402
Variación anual, %	2.37%	1.33%	-2.57%	-10.49%	-20.21%	4.34%	4.34%	4.34%	4.34%
Participación de mercado de Toyota en EEUU, %	12.98%	14.95%	15.96%	16.47%	16.72%	15.01%	16.00%	16.50%	17.00%
Venta total Toyota en EEUU, miles de unidades	994	1,160	1,207	1,115	903	846	941	1,012	1,088
Precio promedio, USD	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Venta total Toyota en EEUU, millones USD	24,857	29,009	30,174	27,872	22,576	21,147	21,653	22,053	22,461
Venta incremental Toyota en EEUU, millones USD	0	0	0	0	0	0	1,868	3,256	4,748
Unidades adicionales del proyecto, miles de unidades							75	130	190
Venta total Toyota en EEUU con estrategia, millones USD	24,857	29,009	30,174	27,872	22,576	21,147	23,521	25,309	27,208
Costo de productos vendidos, % Ventas	-20,259	-23,623	-24,432	-22,967	-20,568	-19,055	-19,045	-20,493	-22,031
Plan funcional Marketing							-93	-51	-53
Plan funcional Operaciones							-75	-42	-42
Plan funcional Recursos Humanos							-62	-34	-25
Plan RSE							-20	-11	-12
Ventas, generales y administrativos	-2,807	-3,201	-3,302	-2,806	-2,984	-2,529	-2,346	-2,389	-2,434
Utilidad operativa	1,790	2,185	2,440	2,099	-977	-437	1,880	2,289	2,612
Impuesto a la renta @ 35%	-627	-765	-854	-735	0	0	-658	-801	-914
Depreciación	1,394	1,752	1,840	1,674	1,760	1,688	1,286	1,310	1,334
CAPEX	-2,704	-4,122	-3,845	-3,104	-2,578	-2,119	-2,170	-2,210	-2,251
Cambio KT		701	-40	-295	-28	-215	0	0	0
FCE (flujo de caja economico)							338	587	781
EBITDA, millones USD	3,184	3,936	4,280	3,774	784	1,251	3,166	3,598	3,946
EBITDA / Ventas, %	12.8%	13.6%	14.2%	13.5%	3.5%	5.9%	13.5%	14.2%	14.5%
ROE, %	8.84%	9.25%	9.93%	9.25%	-8.17%	-3.90%	9.81%	11.10%	11.79%
Tasa de impuesto a la renta en EEUU, %	35%								
Participación de mercado, %							16.0%	16.5%	17.0%
Incremento ventas, %							10.1%	7.1%	7.0%
Costo de productos vendidos corporativo, millones USD	135,025	139,059	155,495	204,135	177,832	171,663			
Ventas Corporación, millones USD	165,666	170,763	192,038	247,734	195,192	190,507			
Costo de productos vendidos / Ventas, corporativo, %	81.50%	81.43%	80.97%	82.40%	91.11%	90.11%			
Costo de productos vendidos / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	80.97%								
Costo de productos vendidos TOYOTA USA, millones USD	-20,259	-23,623	-24,432	-22,967	-20,568	-19,055	-19,045	-20,493	-22,031
Ventas, generales, administrativos corporativo, millones USD	18,709	18,844	21,017	24,938	25,804	22,782			
Ventas, generales, administrativos / Ventas, corporativo, %	11.29%	11.04%	10.94%	10.07%	13.22%	11.96%			
Ventas, generales, administrativos / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	10.83%								
Ventas, generales, administrativos TOYOTA USA, millones USD	-2,807	-3,201	-3,302	-2,806	-2,984	-2,529	-2,346	-2,389	-2,434
Depreciación Corporación, millones USD	9,291	10,311	11,712	14,883	15,221	15,204			
Depreciación / Ventas, corporativo, %	5.61%	6.04%	6.10%	6.01%	7.80%	7.98%			
Depreciación / Ventas, corporativo, Promedio 2005-2008, %	5.94%								
Depreciación TOYOTA USA, millones USD	1,394	1,752	1,840	1,674	1,760	1,688	1,286	1,310	1,334
CAPEX Corporativo, millones USD	-18,024	-24,267	-24,471	-27,591	-22,286	-19,090			
CAPEX / Ventas, corporativo, %	-10.88%	-14.21%	-12.74%	-11.14%	-11.42%	-10.02%			
CAPEX / Ventas, corporativo, Año de recuperación, %	-10.02%								
CAPEX TOYOTA USA, millones USD	-2,704	-4,122	-3,845	-3,104	-2,578	-2,119	-2,170	-2,210	-2,251
Activo corriente corporativo, millones USD	27,219	30,660	32,425	38,586	29,036	35,562			
Pasivo corriente corporativo, millones USD	17,290	17,763	18,735	22,086	13,229	21,029			
Capital de trabajo corporativo, millones USD	9,929	12,897	13,690	16,500	15,807	14,533			
Capital de trabajo / Ventas, corporativo, %	5.99%	7.55%	7.13%	6.66%	8.10%	7.63%			
Capital de Trabajo TOYOTA USA, millones USD	1,490	2,191	2,151	1,856	1,828	1,613			
Cambio Capital de Trabajo TOYOTA USA, millones USD		701	-40	-295	-28	-215	89	91	92
Cambio Capital de Trabajo / Ventas, TOYOTA USA, %		0.41%	-0.02%	-0.12%	-0.01%	-0.11%			
Cambio Capital de Trabajo / Ventas, TOYOTA USA, Promedio 2006-2008, %	0.09%								

Fuente: Elaboración propia, basada en los Reportes Anuales de Toyota

Anexo 12. Cálculo del WACC

Concepto	Variables	Valor	Calculo / Fuente
Impuesto a la renta	T	35%	Internal Revenue Service, Instructions for Form 1120, 2010
Beta automotriz despalancada	BD	0.54	Damodara
Deuda	D	121,869	Balance Toyota 2008
patrimonio	P	118,470	Balance Toyota 2008
Deuda+Patrimonio	D+P	240,339	Calculado
Deuda / Patrimonio	D / P	1.02	Calculado
Tasa libre de riesgo	RF	4.10%	BCRP
Prima de riesgo mercado	PM	4.12%	Damodara
Riesgo país	RP	0	
Beta Apalancado	BA	0.90	$BD * (1+(1-t)* (P/(D+P)))$
Tasa mínima del accionista	RE	7.80%	$RF + PR * BA$
Costo de la deuda	RD	4.50%	Balance Toyota 2008
Proporción de deuda	$D / D+P$	50.71%	Calculado
Proporción Patrimonio	$P / D+P$	49.29%	Calculado
WACC		5.33%	$RE * D/(D+P) + RD * (1 - T) * D/(D+P)$

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Estado proyectado de pérdidas y ganancias de Toyota USA, sin estrategia

	2011	2012	2013
Ingresos Netos			
Venta de productos	21,653	22,053	22,461
Operaciones financieras			
	21,653	22,053	22,461
Costos y gastos			
Costo de productos vendidos	17,664	17,990	18,323
Gastos del proyecto	0	1	2
Gastos de venta, administrativos y generales	2,346	2,389	2,434
	20,010	20,381	20,759
Ingresos (perdidas) de operación	1,643	1,672	1,702
Otros ingresos (gastos)			
Intereses y dividendos	114	116	118
Gastos por intereses	-33	-34	-35
Ganancia (perdida) tipo de cambio	19	20	20
Otros ingresos (perdidas)	52.81	53.79	54.78
	152	155	158
Ingresos y pérdidas antes de impuestos	1,795	1,827	1,860
(-)Provisión por impuesto a la renta	828	843	859
Ingresos (perdidas) antes de ganancias en compañías afiliadas	1,370	1,395	1,421
Interes minoritario en subsidiarias	-71	-73	-74
Participación en compañías afiliadas	196	199	203
Ingresos (perdidas) netas	1,494	1,522	1,550

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Estado proyectado de pérdidas y ganancias de Toyota USA, con estrategia

	2011	2012	2013
Ingresos Netos			
Venta de productos	23,344	24,388	25,387
Operaciones financieras			
	23,344	24,388	25,387
Costos y gastos			
Costo de productos vendidos	19,044	19,895	20,710
Gastos del proyecto	250	138	132
Gastos de venta, administrativos y generales	2,346	2,389	2,434
	21,640	22,422	23,276
Ingresos (pérdidas) de operación	1,705	1,965	2,111
Otros ingresos (gastos)			
Intereses y dividendos	122	128	133
Gastos por intereses	-36	-38	-39
Ganancia (pérdida) tipo de cambio	21	22	23
Otros ingresos (pérdidas)	56.94	59.48	61.92
	164	171	178
Ingresos y pérdidas antes de impuestos	1,869	2,137	2,290
(-)Provisión por impuesto a la renta	893	933	971
Ingresos (pérdidas) antes de ganancias en compañías afiliadas	1,477	1,543	1,606
Interes minoritario en subsidiarias	-77	-80	-84
Participación en compañías afiliadas	211	220	229
Ingresos (pérdidas) netas	1,611	1,683	1,752

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Estado histórico de pérdidas y ganancias de Toyota Motor Corporation al 31 de marzo

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos Netos												
Venta de productos	165,666	170,763	192,038	247,734	195,192	190,507	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Operaciones financieras	7,083	8,320	10,826	14,660	13,803	13,180	4.28%	4.87%	5.64%	5.92%	7.07%	6.92%
	172,749	179,083	202,864	262,394	208,995	203,687	104.28%	104.87%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costos y gastos												
Costo de productos vendidos	135,025	139,059	155,495	204,135	177,832	171,663	81.50%	81.43%	80.97%	82.40%	91.11%	90.11%
Costo de operaciones financieras	3,444	5,190	7,388	10,660	10,052	7,656	2.08%	3.04%	3.85%	4.30%	5.15%	4.02%
Gastos de venta, administrativos y generales	18,709	18,844	21,017	24,938	25,804	22,782	11.29%	11.04%	10.94%	10.07%	13.22%	11.96%
	157,178	163,093	183,900	239,733	213,688	202,101	94.88%	95.51%	95.76%	96.77%	109.48%	106.09%
Ingresos (pérdidas) de operación	15,571	15,990	18,964	22,661	-4,693	1,586	9.40%	9.36%	9.88%	9.15%	-2.40%	0.83%
Otros ingresos (gastos)												
Intereses y dividendos	629	800	1,118	1,654	1,410	841	0.38%	0.47%	0.58%	0.67%	0.72%	0.44%
Gastos por intereses	-177	-184	-418	-460	-477	-359	-0.11%	-0.11%	-0.22%	-0.19%	-0.24%	-0.19%
Ganancia (pérdida) tipo de cambio	199	92	279	91	-19	733	0.12%	0.05%	0.15%	0.04%	-0.01%	0.38%
Otros ingresos (pérdidas)	117	1,071	239	380	-1,926	332	0.07%	0.63%	0.12%	0.15%	-0.99%	0.17%
	768	1,779	1,218	1,665	-1,012	1,547	0.46%	1.04%	0.63%	0.67%	-0.52%	0.81%
Ingresos y pérdidas antes de impuestos	16,339	17,769	20,182	24,326	-5,705	3,133	9.86%	10.41%	10.51%	9.82%	-2.92%	1.64%
(-)Provisión por impuesto a la renta	6,126	6,769	7,609	9,098	-575	996	3.70%	3.96%	3.96%	3.67%	-0.29%	0.52%
Ingresos (pérdidas) antes de ganancias en compañías afiliadas	10,213	11,000	12,573	15,228	-5,130	2,137	6.16%	6.44%	6.55%	6.15%	-2.63%	1.12%
Interes minoritario en subsidiarias	-605	-718	-421	-778	247	0	-0.37%	-0.42%	-0.22%	-0.31%	0.13%	0.00%
Participación en compañías afiliadas	1,299	1,399	1,775	2,696	435	488	0.78%	0.82%	0.92%	1.09%	0.22%	0.26%
Ingresos (pérdidas) netas	10,907	11,681	13,927	17,146	-4,448	2,625	6.58%	6.84%	7.25%	6.92%	-2.28%	1.38%

Fuente: Elaboración propia, en base a Reportes Anuales 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 de Toyota Motor Corp, en http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/

Anexo 16. Balance general histórico de Toyota Motor Corporation, al 31 de marzo

ACTIVO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Activo corriente						
Efectivo	13,816	13,360	16,098	16,255	24,883	20,053
Depositos a plazo	592	428	226	1,345	460	4,221
valores realizables	5,058	5,405	3,689	5,412	5,043	19,273
Cuentas cimerciales y cuentas por cobrar menos cuentas de cobrabza dudosa (\$148 millones en 2010)	15,051	16,861	17,144	20,364	14,179	20,274
Finanzas x cobrar (neto)	28,030	29,772	34,192	42,930	39,615	45,244
Otros créditos	4,085	3,544	4,118	5,225	3,387	3,873
Inventarios	12,168	13,799	15,281	18,222	14,857	15,288
Impuestos diferidos	4,430	4,431	4,672	5,621	6,162	6,795
Gastos pagados x anticipado + otros activos circulantes	4,675	3,787	4,403	5,259	6,439	5,495
Total activo corriente	87,905	91,387	99,823	120,633	115,025	140,516
C reditos financieros no corrientes, neto	37,033	41,119	48,240	59,634	57,575	60,519
Inversiones y otros activos						
Inversiones en valores y otros valores negociables	25,181	28,965	32,443	34,227	21,408	24,251
Compañías afiliadas	14,621	15,565	17,435	20,946	18,593	20,199
Empleados x cobrar	461	639	819	707	708	725
Otros	7,435	6,755	8,900	9,849	7,198	7,857
Total inversiones y otros	47,698	51,924	59,597	65,729	47,907	53,032
Propiedades, plantas y equipos						
Terrenos	11,014	10,351	10,446	12,597	12,801	13,557
Edificios	27,333	26,872	29,181	35,738	36,994	39,703
Maquinarias y equipos	73,540	72,213	77,804	92,531	93,669	99,946
Vehículos	17,029	22,179	28,033	29,168	28,880	28,087
Construcciones en proceso	2,000	3,380	2,960	3,599	2,683	2,432
Total propiedades, plantas y equipos en costos	130,916	134,995	148,424	173,633	175,027	183,725
(-) Depreciación acumulada	-76,948	-74,838	-80,143	-95,661	-99,677	-111,596
Total propiedades, plantas y equipos neto	53,968	60,157	68,281	77,972	75,350	72,129
Total Activos	226,604	244,587	275,941	323,968	295,857	326,196

PASIVO Y PATRIMONIO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pasivo corriente						
Prestamos a corto plazo	22,179	25,820	29,626	35,460	36,829	35,250
Circulante de deuda a largo plazo	10,717	14,675	20,060	26,703	27,482	23,843
Cuentas por pagar	17,290	17,763	18,735	22,086	13,229	21,029
Otras cuentas por pagar	6,454	6,216	6,840	8,050	6,827	6,153
Gastos acumulados	12,006	12,465	14,133	16,039	15,684	18,658
Impuestos sobre la renta x pagar	2,727	2,958	3,568	3,050	522	1,648
Otros pasivos corrientes	5,238	5,476	6,718	7,793	7,228	8,275
Total pasivo corriente	76,611	85,373	99,680	119,181	107,801	114,856
Pasivo a largo plazo						
Deuda a largo plazo	46,698	48,016	53,059	59,706	64,150	75,402
Pensiones devengadas y costos varios	6,025	5,788	5,427	6,311	6,461	7,294
Impuestos diferidos	7,558	9,305	11,117	10,969	6,539	9,305
otros pasivos a largo plazo	785	1,187	1,073	2,777	2,989	1,187
Total pasivo a largo plazo	61,066	64,296	70,676	79,763	80,139	93,188
Intereses menores de subsidiarias	4,702	5,019	5,322	6,554	5,492	-
ACCIONISTAS						
Accionistas de Toyota Motor Corporation						
Patrimonio neto de Toyota Motror Corporation. Acciones ordinarias sin valor	3,697	3,380	3,363	3,963	4,042	4,268
Prima del capital	4,616	4,216	4,215	4,966	5,102	5,388
Ganancias retenidas	86,900	89,042	99,659	123,850	117,394	124,340
Otras utilidades (perdidas) acumuladas	-751	3,723	5,941	-2,407	-11,277	-9,102
Acciones propias, a su costo, 312,115,017 acciones en 2009 y 312,002,149 acciones en 2010	-10,237	-10,462	-12,915	-11,902	-12,836	-13,547
Total accionistas Toyota Motor Corporation	84,225	89,899	100,263	118,470	102,425	111,347
Intereses no controlados						6,134
Total accionistas	84,225	89,899	100,263	118,470	102,425	117,481
Total pasivo mas accionistas	226,604	244,587	275,941	323,968	295,857	325,525

Fuente: Elaboración propia, en base a Reportes Anuales 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 de Toyota Motor Corp, en http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/

Anexo 17. Flujo de efectivo histórico de Toyota Motor Corporation, al 31 de marzo

Flujo de efectivo	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso neto	10,907	11,681	13,927	17,146	-4,448	2,626
Depreciación	9,291	10,311	11,712	14,883	15,221	15,204
Otros						
Adiciones activo fijo excluyendo arrendados	-9,948	-12,969	-12,078	-14,778	-13,892	-6,498
Adiciones a equipos arrendados a otros	-7,961	-10,622	-11,944	-12,770	-9,776	-8,954
Pago de inversiones adicionales en compañías afiliadas	-8	-15	-14	-44	0	-11
Cambio en inversiones, otros activos y otros	-107	-661	-435	1	1,382	-3,627
Incremento (decremento) neto	-2,291	729	2,804	-2,713	8,304	-6,218
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio de año	16,107	12,631	13,294	18,968	16,579	26,271
Efectivo y equivalente de efectivo al fin de año	13,816	13,360	16,098	16,255	24,883	20,053

Fuente: Elaboración propia.

Basado en Reportes Anuales 2005-2010 de Toyota Motor Corp, en http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/

Anexo 18. Tasa de impuesto a la renta corporativo, 2010

Ingresos Imponibles sobre	Pero no sobre	Monto fijo de impuesto	Tasa de impuesto, %	para el monto sobre
\$0	50,000		15%	0
50,000	75,000	\$7,500 +	25%	\$50,000
75,000	100,000	13,750 +	34%	75,000
100,000	335,000	22,250 +	39%	100,000
335,000	10,000,000	113,900 +	34%	335,000
10,000,000	15,000,000	3,400,000 +	35%	10,000,000
15,000,000	18,333,333	5,150,000 +	38%	15,000,000
18,333,333	—		35%	0

Fuente: Elaboración propia, basada en información de Internal Revenue Service, Instructions for Form 1120, 2010.

Nota biográfica

Arturo Enrique Inga Batallanos

Nació en Lima, el 5 de noviembre de 1960. Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración y en la de Finanzas, ambas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con treinta años de experiencia en varias áreas de las industrias minera y metalúrgica. Ha trabajado doce años en el sector público y tiene dieciocho años de experiencia en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Abastecimiento en Doe Run Perú S.R.L.

Walter Eduardo Mora Insua

Nació en Lima, el 5 de febrero de 1963. Licenciado en Economía por la Universidad de Lima. Cursó el Diplomado en Administración en la Universidad ESAN.

Cuenta con más de veintitrés años de experiencia en gestión y dirección de Tributación Nacional. Ha trabajado dos años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Superintendente Nacional Adjunto Operativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT.

Elmo Antonio Taboada Yactayo

Nació en Lima, el 17 de enero de 1963. Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de veintinueve años de experiencia en el área de Informática y de Sistemas, en las áreas de Desarrollo de Sistemas y de Certificación de Calidad, y ha ocupado cargos desde Analista, Supervisor hasta Jefe de División. Actualmente, desempeña el cargo de Líder Técnico del Proyecto de Mejora de Cumplimiento – Cuenta Única, de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT.