

EDP UNIVERSITY OF PR, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE ESTUDIOS GRADUADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NEGOCIO UTILIZADO POR: TOYOTA MOTOR  
CORPORATION, “EL FABRICANTE MUNDIAL DE AUTOMÓVILES”**

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN GERENCIA ESTRATÉGICA

---

Mayo, 2021

PREPARADO POR:  
NAIMARY URBINA FIGUEROA

Sirva la presente para certificar que el proyecto de investigación titulado:

**Análisis Estratégico de Negocio Utilizado por: TOYOTA MOTOR CORPORATION,  
“El fabricante mundial de automóviles”**

Preparado por:  
NAIMARY URBINA FIGUEROA

Ha sido aceptado como requisito para el grado de:  
Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Gerencia Estratégica

Mayo, 2021

Aprobado por:



---

Dr. José A. Molina Mercado, Profesor

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios que me ha brindado la sabiduría y la salud para lograr esta meta. A mis hijas Naiyaliz Marie y Nairaliz Mary también les dedico este trabajo. Ellas son mi inspiración y mi motor para seguir adelante, me impulsan a tener ese deseo de un futuro mejor al alcanzar todos mis sueños y metas. A mis padres Francisco Urbina y Marybell Figueroa que siempre han sido mi modelo quienes me han dado el ejemplo a seguir para aprender y prepararme profesionalmente. Gracias a ellos que me brindaron una educación de excelencia.

## Lista de Figuras

1. Matriz BCG.....	22
2. Matriz BCG de los Vehículos Toyota.....	24
3. Diamante de Porter de Toyota.....	28

## Lista de tablas

1. Nombre de los modelos de vehículos de la marca Toyota.....8
2. Nombre de los modelos de vehículos de la marca Lexus.....8

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	iii
Lista de Figuras.....	iv
Lista de Tablas.....	v
Introducción.....	1
Historia.....	2
Misión.....	4
Visión.....	4
Valores.....	5
Vehículos.....	7
Naturaleza de las Estrategias de Negocios.....	8
Estrategia Corporativas.....	17
Análisis FODA.....	20
Fortalezas.....	20
Debilidades.....	21
Oportunidades.....	21
Amenazas.....	21
Boston Consulting Group.....	22
Estrella.....	23
Interrogación.....	23
Vaca Lechera.....	23
Perro.....	23

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	24
Rivalidad Competitiva o Competencia.....	25
Poder Negociador de los Compradores o Clientes.....	25
Poder Negociador de los Proveedores de Toyota.....	26
Amenaza de Sustitutos.....	27
Amenaza de nuevos participantes o entrantes.....	27
Análisis PESTEL.....	29
Político.....	29
Económico.....	31
Social.....	32
Tecnológico.....	33
Ecológico/ambiental.....	35
Legal.....	36
Hallazgos.....	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencias.....	41

---

## Introducción

Toyota Motor Corporation es una empresa líder fabricante de vehículos entre las más grandes de Japón. Es una compañía muy respetada en su industria a nivel mundial. Ha sido parte de la evolución y el desarrollo del mercado automovilístico. Se distingue por la lealtad y aceptación de sus clientes alrededor del mundo que prefieren sus modelos sobre los de la competencia. Esta marca ha utilizado estrategias eficaces para lograr sus objetivos y lograr solidez en el mercado global.

Toyota es una empresa que se ha mantenido creciendo por muchos años. En 2012, Toyota se convirtió en la mayor productora de vehículos del mundo con 9.4 millones de ventas mundiales. A pesar de las crisis financieras globales que se ha experimentado esta empresa ha sabido con sus innovadoras estrategias mantenerse en el mercado. Ha tenido que lidiar con fuertes rivales globales como los son GM y Volkswagen. También, ha confrontado problemas cuando tuvo que hacer unos retiros de productos en los Estados Unidos, este proceso afectó la marca y la imagen corporativa. A consecuencia de esto tuvo que retirar 9 millones de vehículos entre 2009 y 2010 y pagó 1.1 mil millones de dólares por una demanda colectiva. A pesar, de estos fuertes tropiezos Toyota se volvió a colocar como líder en la industria y reafirmó la calidad de sus productos en el mercado global.

Desde sus inicios esta empresa ha utilizado estrategias funcionales para alcanzar niveles óptimos en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente.

Estas estrategias utilizadas en todas las áreas de la organización le han generado una ventaja competitiva, rentabilidad y aumento de las utilidades.

## **Historia**

La compañía Toyota tiene una fama mundial de ser excelente. Toyota es una empresa japonesa líder en la industria automotriz. Toyota Motor Corporation se fundó el 23 de septiembre de 1933, bajo la compañía Toyota Automatic Loom. Esta empresa decidió crear un departamento dedicado a la fabricación de carros. El hijo del fundador, Kiichiro Toyoda, estaba a cargo de este nuevo departamento. El camión, Toyota G1, fue el primer vehículo fabricado en 1935. En 1937, al separarse de Toyota Automatic Loom, se estableció Toyota oficialmente como una empresa independiente.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Toyota se dedicó a producir camiones para el ejército de Japón. Luego de terminada la guerra pudieron dedicarse a la producción comercial y venta. Para la década del 50, se creó Toyota Motors Company para comercializar los carros y expórtalos hacia Estados Unidos. En los 60, siguió su expansión con acuerdos comerciales productivos con Hino Motors y Daihatsu. Se estableció también en este periodo Toyota do Brazil, S.A., en Brasil. Para finales de esta década, la expansión de Toyota había alcanzado el nivel mundial con una exportación de su millonésima unidad.

Toyota creció aceleradamente lanzando nuevos modelos y marcas. Para 1989, esta empresa lanzó su marca de vehículos de lujo, Lexus. Esta marca de lujo les abrió

el camino para entrar en el mercado europeo como resultado del gran éxito el Toyota Team Europe crearon el Toyota Motor Europe Marketing & Engineering (TMME). Pronto los autos se volvieron muy populares en el Reino Unido en donde la empresa creó una base (TMUK).

Para 1999, esta empresa comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York y Londres. En 2002, entraron al equipo de Fórmula 1 y establecieron alianzas con Citroën y Peugeot, empresas automovilísticas de Francia. El siguiente año Toyota comenzó su producción de autos en Francia.

En la actualidad, es una marca reconocida y preferida mundialmente. Cuentan con unos leales consumidores donde la confiabilidad y la eficiencia de los vehículos Toyota los mantiene posicionados como una de las marcas líderes de la industria automotriz. Su producto más reconocido y con récord en ventas mundiales es su famoso Toyota Corolla, que cuenta con 12 generaciones.

En la actualidad Toyota se ha convertido en un gigante en su industria al expandirse y tener instalaciones en varios países del mundo. Estas instalaciones son fábricas, centros de servicio y ventas, instalaciones de investigación y desarrollo y oficinas centrales. Toyota es un ícono en el mundo automotor.

## **Misión**

La misión de una empresa describe lo que hace una compañía, es el propósito de una compañía o la declaración de lo que pretende hacer. (Hill, 2015). La misión de Toyota es: "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 nuestros accionistas".

La misión Toyota está definida en la Guía de Principios Toyota como una compañía y los valores que alientan la construcción de una cultura corporativa que garantiza un espíritu común y un modo de ser y actuar en todas las filiales. Esta misión es un concepto global que se basa en mantener un crecimiento sostenible con vehículos siempre mejores con el principio central de aportar a la sociedad con la fabricación de productos y servicios de alta calidad. Con esta misión global se busca el enriquecimiento de las comunidades creando valor, creencias y metodologías de negocios que han ido transformándose hasta lograr una ventaja competitiva.

## **Visión**

Mientras que la visión de una compañía define un estado futuro deseado, hacia donde se desea llegar (Hill, 2015). La visión de Toyota es: "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”.

La visión, valores y metodologías que rigen las operaciones a nivel global están basadas en el Toyota Way, una cultura empresarial común hacia superar las expectativas de los clientes. La visión de los fundadores de Toyota es la que sigue vigente en esta empresa a pesar de la década y los avances tecnológicos. Toyota se mantiene fiel a los principios establecidos por sus líderes, Sakachi Toyoda, Fundador de Toyoda Automatic Loom Works, con una visión: “Antes de decir que no puedes hacer algo, inténtalo.” Por otro lado, la visión de Kiichiro Toyoda, Fundador de Toyota Motor Co., “Un automóvil se compone de miles de partes, cada una esencial para la construcción de vehículos impecables y completos.”

## Valores

---

De estos pensamientos surge la filosofía de Toyota: “Tú nos impulsas a hacer cada vez mejores autos, una filosofía pensada para ti. Hacemos autos para personas como tú. Basándonos en nuestros principios rectores nos gusta producir coches que hagan algo más que transporte, queremos que te ayuden a alcanzar todas tus metas.” Estos principios rectores que se mencionan en su filosofía son unos que han adoptado como guía.

Primero, honrar el lenguaje y el espíritu de la ley de cada nación y emprender actividades comerciales abiertas y justas para ser un buen ciudadano corporativo del mundo. Segundo, respetar la cultura y las costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de actividades corporativas en sus respectivas comunidades. Tercero, dedicar nuestro negocio a proporcionar productos limpios y seguros que mejoren la calidad de vida en todas las partes a través de todas nuestras actividades. Cuarto, crear y desarrollar tecnologías avanzadas, así como proporcionar productos y servicios excepcionales que satisfagan las necesidades de los clientes de todo el mundo. Quinto, fomentar una cultura corporativa que mejore tanto la creatividad individual, como el valor del trabajo en equipo mientras se honra la confianza mutua y el respeto entre el trabajo y la administración. Sexto, perseguir el crecimiento a través de la armonía con la comunidad global a través de una gestión innovadora. Séptimo, trabajar con socios comerciales en investigación y fabricación para lograr un crecimiento estable a largo plazo y beneficios mutuos, mientras nos mantenemos abiertos a nuevas asociaciones.

---

En estos siete principios vemos reflejados los valores y las metas de Toyota una empresa con un verdadero sentido de crear valor y regirse por altos estándares. Estos principios son parte de la forma de pensar del fundador de Toyota, Sakichi Toyoda, considerado como el padre de la revolución industrial japonesa. Además, están inspirados en una metodología para resolver problemas, mejorar la calidad y reducir los costos.

El logotipo de Toyota es una representación del espíritu de la compañía. Se destaca una T que tiene tres óvalos de interacción que representan: el corazón del cliente, el corazón de sus productos y la expansión global a la que aspira la empresa. Constantemente esta empresa se relaciona con calidad, durabilidad y confiabilidad.

## Vehículos

Esta compañía cuenta con una gran variedad de productos para varios segmentos del mercado. Toyota a través del tiempo ha ido desarrollando una gran variedad de modelos para satisfacer la demanda de sus consumidores. Toyota Motor Co. fabrica vehículos de la marca Toyota y Lexus. Además, es dueño de las acciones de Daihatsu, que fabrican los vehículos marca Subaru, pero con una independencia ejecutiva.

La fabricación de vehículos va desde los autos convencionales, vehículos de combustible alternativo (híbridos y eléctricos), prototipos de vehículos autónomos hasta vehículos de exploración espacial.

Para el 2020, la marca Toyota resulto ser la de más autos vendidos del mundo. Este fabricante japonés vendió 9,528,438 unidades en todo el mundo. Además, su Toyota Corolla fue el modelo más vendido a nivel mundial, este vehículo encabeza el ranking de ventas liderando el mercado automotriz. Actualmente sus modelos de vehículos se componen de: carros, híbridos y *fuel cell*, *crossovers*, SUV, camionetas y minivans.

**Tabla 1: Nombre de los modelos de vehículos de la marca Toyota que se venden en el mercado actual**

Vehículos Toyota				
Yaris Sedán	Corolla	Corolla Híbrido	Corolla HB	Prius
Camry	Camry Híbrido	Avalon	Avalon Híbrido	GR Supra
C-HR	RAV4	RAV4 Híbrida	Venza	4Runner
Highlander	Highlander Híbrida	Sienna	Sequoia	Land Cruiser
Tacoma	Tundra			

Fuente: Elaboración Propia (2021)

**Tabla 2: Nombre de los modelos de vehículos de la marca Lexus que se venden en el mercado actual**

Vehículos Lexus				
IS (Sedán)	ES (Sedán)	ESH (Sedán)	LS (Sedán)	UX (SUV)
UXH (SUV)	NX (SUV)	NXH (SUV)	RX (SUV)	RXH (SUV)
GX (SUV)	LX (SUV)	RC (Cupé)	LC (Cupé)	UXH (Híbrido)
NXH (Híbrido)	ESH (Híbrido)	RXH (Híbrido)	GS F (Performance)	RC F (Performance)

Fuente: Elaboración Propia (2021)

### Naturaleza de las estrategias de negocios

El sistema de producción Toyota se aplica igual en todas las partes del mundo y es admirado e imitado por diversas compañías de diferentes industrias. Este sistema se basa en las ideas desarrolladas por Kiichiro Toyoda y Taiichi Ohno. Toyota basa sus

operaciones y estrategias de negocios en la metodología *Lean* y filosofía *Kaizen*. La manufactura *Lean* es una metodología desarrollada por Toyota (Japón) la cual se basa en mantener un lugar de trabajo organizado, limpio y seguro creando un ambiente ideal en el cual se pueden alcanzar un alto nivel de desempeño y productos de alta calidad. También contiene el concepto de Gemba, que significa “Lugar Real”, que se explica con el lugar donde ocurre la acción real.

Dentro de la metodología *Lean* existe un aspecto fundamental que es la mejora continua proveniente de la filosofía *Kaizen*. Bajo esta filosofía con varios pasos que ayudan a analizar variables críticas del proceso de producción y así alcanzar la mejora continua con dos funciones principales. La primera función es la mejora del Mapa de Valor, se refiere a las actividades hacia la elevación de los estándares de calidad, costos y servicios. La segunda función es la implantación de Eventos de Mejora, con esto se busca la mejora con el mantenimiento de las normas de gestión y la estandarización de los procesos mediante la formación y la disciplina.

Además, utilizan el *Jidoka* que es la automatización que combinan el uso de las máquinas y el toque humano. De esta manera se colocan las máquinas en un orden específico para que se combinen con la capacidad de los asociados para manejarlas para que resulte en una producción que fluya de forma continua. También se guían con una estrategia de Justo a Tiempo en la cual ningún componente de un auto debe fabricarse antes de que sea necesario esto les evita la acumulación de inventarios innecesarios que producen pérdidas.

El uso de estas herramientas operacionales tiene el fin de la resolución de problemas, diseño de estrategias, implantación, seguimiento y control de todas las actividades dirigidas hacia la mejora. Desde la toma de decisiones hasta el desarrollo de la cultura organizacional con el uso de la metodología Lean. Toyota utiliza las 5S de la mejora continua (*Kaizen*), Seiri (Selección), Seiton (Organización), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarización) y Shitsuke (Disciplina). Estas 5S se usan para eliminar obstáculos físicos, evidenciar fallos e irregularidades, aumentar la productividad con la reducción de tiempos, optimizar al reducir los espacios, además que los espacios estén limpios y ordenados, reducir y eliminar los accidentes y crear un ambiente de trabajo agradable.

### **Estrategias corporativas**

Sus vehículos se distinguen por ser fiables, eficientes y de larga durabilidad. Esta empresa se ha destacado con un sistema de producción de manufactura flexible y personalización masiva que le ha ayudado a reducir los costos y hacer una buena distribución de los costos fijos en la producción a gran volumen. Con el uso de la estrategia de producción bajo pedido han logrado alcanzar un nivel especializado y de excelencia. Los años de experiencia los ha vuelto más eficiente y rápidos, porque a mayor experiencia se aumenta la productividad; alcanzando así altos volúmenes de producción. Se han destacado en el área de control de calidad con unos rigurosos sistemas de revisión y pruebas en todas las etapas de la producción. Las estrategias de mercadeo utilizadas por esta organización han fortalecido la percepción de sus

consumidores captando la atención del mercado global y posicionándolos en la mente del consumidor como una marca reconocida y de prestigio.

La confiabilidad y excelencia desde el punto de vista de los consumidores le ha dado una ventaja competitiva a Toyota. Los vehículos se diferencian por el factor confianza y el atributo de larga duración. Tienen la privilegiada reputación en el mercado de producir vehículos de alta calidad a precios accesibles. Este valor añadido a los modelos Toyota ha aumentado la rentabilidad de la empresa. El valor añadido por la confianza y tranquilidad de manejar un Toyota ha mantenido la lealtad de los consumidores hacia la marca.

La continua mejora en la calidad de los productos ha generado una mayor participación del mercado. Los productos y servicios de alta calidad proveen a los clientes una experiencia de diferenciación de la competencia. Su visión de calidad se basa en: “asegurar que no se producen defectos en las líneas de producción”. Con un sistema de producción en donde todos los miembros de la plantilla son responsables por la calidad de su trabajo. Resultando en un nivel óptimo de calidad en todas las fases del proceso. Utilizan un diseño de calidad integrada en cada paso. Para alcanzar esa calidad excepcional aplican métodos de precisión y pruebas rigurosas en todos sus productos. Buscan crear la máxima calidad desde el diseño inicial del producto, estudian el más mínimo detalle, incorporan estrictas normas y utilizan procesos consolidados.

La marca Toyota quería llegar a un segmento del mercado, hacia los jóvenes, para esto utilizó estrategias de innovación y creatividad. Para llegar a este mercado objeto, en 1998, los ejecutivos de Toyota decidieron que para conquistar la generación Y para el año 2020 tenía que modernizar su producto y su forma de pensar. Con un enfoque hacia la innovación, en el 2003, lanzaron la línea Scion en Estados Unidos, pero no lograron los resultados que esperaban. Intentaron llegar a este mercado con las estrategias de marketing convencionales, esto no funcionó. Este mercado de la generación joven tiene diferentes expectativas y enfoques hacia los autos. Los jóvenes tienen una fuerte orientación hacia analizarlo todo detenidamente, la libertad de elección y una fuerte unidad social en un marco virtual. La generación Y está acostumbrada a la comunicación directa e instantánea, quieren expresar su personalidad en sus automóviles.

La estrategia que esta empresa decidió utilizar fue la de la personalización de los autos Scion, por ejemplo: ofreciendo la accesorios y mejoras en el audio. Con estos cambios lograron ir innovando para atrapar a este mercado objeto. La marca Scion incorporó otras estrategias, como: hacer las solicitudes de préstamos y financiamiento por internet y diseñar el modelo deseado con el más mínimo detalle configurándolos online. Estrategias de campañas de marketing viral con publicidad de boca en boca para crear una subcultura Scion. Realizaron y participaron en eventos dirigidos a esta generación y así fueron generando el reconocimiento de la marca. Además, la creación de una plataforma de participación y redes sociales llamada Scion Speak que facilitaba la comunicación entre los dueños de Scion. La marca Scion ha continuado

con la innovación en la fabricación de piezas y accesorios para mantener su mercado con el objetivo de desarrollar un ecosistema co-creativo.

Toyota es una empresa innovadora con el objetivo de incorporar tecnologías con un impacto muy reducido en el medioambiente. Toyota le ha dado prioridad a que sus productos de alta calidad cumplan y sean aceptados en todo el mundo, por esta razón el asunto de la protección al medioambiente es de suma importancia. Han trazado una búsqueda de soluciones e innovaciones tecnológicas para la mejora del medioambiente. Sus esfuerzos se enfocan en investigar y crear sistemas de manejo medioambiental para cumplir y preservar en todas las regiones del mundo donde realizan sus operaciones. Estas medidas rigurosas las han establecido para alcanzar los estándares de cada país y así cumplir con las normas de las sociedades, mantener la ética corporativa y el cumplimiento de las expectativas de sus consumidores y accionistas.

La marca se ha mantenido a la vanguardia con una innovación constante esto como resultado de sus investigaciones. Esta organización cuenta con instalaciones dedicadas a la investigación y el desarrollo. Toyota ha revolucionado al mundo con sus estrategias de investigación e innovación al ser pioneros en la tecnología híbrida no solo en sus autos, sino que también esta tecnología híbrida fue utilizada en barcos. Las innovaciones de Toyota incluyen autobuses de pila de combustible sin emisiones contaminantes, autos de carreras híbridos y camiones de carga propulsados por hidrógeno. Sus estrategias innovadoras reflejan su compromiso de aportar soluciones

tecnológicas sostenibles. Esta empresa ha logrado una innovación superior con el desarrollo de productos y procesos únicos y exitosos.

Toyota se convirtió en el mayor fabricante de autos a nivel mundial porque sus estrategias de expansión hacia satisfacer la demanda de los consumidores. Estas estrategias van dirigidas a posicionarse en el mercado con vehículos de alta calidad y han sabido ir cambiando con los avances tecnológicos. Sus investigaciones y desarrollos han ido incorporando mejoras en las áreas tecnológicas con el fin de satisfacer las exigencias de este mundo en el cual la tecnología nos sirve de gran herramienta diaria para lograr cumplir con los objetivos de la realidad de avance en la que se vive.

Para mantenerse como líder en la industria automovilística, Toyota, gasta millones de dólares anualmente en el área de investigación. Estos gastos que ascienden a 10.000 millones de dólares anuales es una inversión mayor a lo que sus competidores gastan exceptuando a Volkswagen. Con el avance de Google y Tesla Motors en el desarrollo de vehículos con tecnologías de conducción autónomas, Toyota se ha quedado atrás. Por esta razón, el CEO de Toyota, Akio Toyoda, ha gastado 1.000 millones de dólares en un nuevo Instituto de Investigación Toyota en Estados Unidos. Estas oficinas de investigación se dedicarán al desarrollo de autos autónomos y robótica. El investigador de robótica y director de este instituto, Gill Pratt, tiene a su cargo contratar cientos de ingenieros y científicos. Al mismo tiempo, Toyota, se

encuentra haciendo alianzas con prestigiosas universidades como, Stanford, MIT y Universidad de Michigan para mejorar las capacidades de los automóviles.

Estas tecnologías en desarrollo son para construir vehículos que no van a ser completamente autónomos, sino que los conductores y el software compartan el control. La tecnología que se pretende alcanzar será con el objetivo de ser “ángel guardián”, según Gill Pratt, con el fin de encontrar estrategias evasivas para prevenir problemas y accidentes. Los investigadores de Inteligencia Artificial (IA) de Stanford están trabajando con cámaras internas en los vehículos que puedan evaluar el estado de alerta de los conductores. Esta alianza millonaria con Stanford la dirige Fei-Fei Li, profesora de ciencias de la computación con un equipo de trabajo aplicando la IA a la conducción. Se centran en la creación de software y sensores que se están diseñando para la conducción defensiva para que pueda predecir problemas y peligros. También, se buscan maneras de compartir información lo más instantánea posible para el uso en las carreteras, por ejemplo, el espacio entre los autos, el tráfico y que los vehículos pudieran comunicarse entre sí.

Para el 2012, Google hacía pruebas con Toyotas para la conducción autónoma, pero el fabricante de automóviles rechazó la oferta de Google para compartir conocimientos de fabricación. En ese momento, el CEO de Toyota no apoyaba la tecnología autónoma. Lo que llevó a Google a una alianza con Ford. Toyota está en desventaja por el avance que ha alcanzado Google y otros fabricantes de autos. Estos cuentan con grandes datos sobre pruebas a vehículos autónomos y modelos con

características autónomas, como la detención del punto ciego y advertencias cuando se cambia de carril. Ahora Pratt y Li están solicitando que las compañías compartan los datos recopilados, para mejorar la seguridad de los conductores. Las empresas que lideran estas áreas de investigación no querrán compartir su información para no perder esa ventaja competitiva en la que se encuentran. Todavía hay un largo camino por investigar y con la creación de este instituto Toyota puede avanzar en esta área. nuevas tecnologías de conducción automatizada y robótica provocarán un cambio enorme y transformador.

Toyota ha podido cumplir con las expectativas y cubrir las necesidades de sus clientes. Con centros de servicio para mantenimiento, reparación y venta de piezas estas instalaciones han sido establecidas estratégicamente alrededor del mundo. Además, cuentan con un sistema de garantía para todos sus vehículos. Adquirir un vehículo Toyota es toda una experiencia. Desde que los clientes llegan buscando información de modelos específicos reciben un trato de primera hasta tienen la opción de utilizar los servicios de financiamiento, Toyota Financial Services (TFS). Esto les aporta flexibilidad a sus clientes.

Están en constante búsqueda de satisfacer las necesidades de sus consumidores investigando y mejorando su capacidad de respuesta hacia los clientes. Su objetivo es brindarle un servicio y apoyo de alta calidad. El servicio Toyota tiene un enfoque estructurado para optimizar los servicios con la acreditación, estandarización y capacidad de respuesta como una prioridad en las operaciones. Con unos técnicos de

servicio altamente cualificados para brindar un servicio eficiente y de alta calidad con un tiempo de inactividad mínimo.

### **Estrategias Competitivas**

El reconocimiento a la marca Toyota a nivel internacional es una estrategia competitiva que han podido mantener de manera robusta durante todos estos años. La definición de la marca y esencia de esta va hacia la calidad de sus vehículos. Han penetrado tan fuertemente en la mente del consumidor que esta marca es reconocida como una de seguridad, confiabilidad, durabilidad e innovación. Esta definición de marca tiene las características ideales de sus productos. Toda empresa sueña con tener esta esencia de la marca para poder liderar en su industria.

Las estrategias de mercadeo utilizadas por esta organización son las de resaltar las robustas características de sus vehículos enfocándose en promover la personalización, durabilidad, estilo, la entrega, la garantía, el mantenimiento y la reparación. Sus metas para maximizar las ganancias a la hora de fijar precios lo solidifican con la validación de producto de calidad. Estimulan las compras con enormes campañas de mercadeo que han sido muy exitosas que han cumplido con informar, persuadir y recordar a los consumidores porque prefieren la marca. Utilizan la publicidad en los medios de comunicación y redes sociales de manera muy creativa para llegar a las masas. También, con promociones de ventas, eventos y relaciones públicas se han mantenido con una fuerte presencia en la mente del consumidor. A través de los años han gozado

la fortuna de mantener la promoción de boca a boca con la alta satisfacción de sus leales clientes que llevan un mensaje claro y atraen a otros clientes.

Con estrategias de rápida expansión Toyota ha aumentado su capacidad de producción de vehículos. Buscan transformar a su marca Lexus como la marca de lujo preferida en Europa. Con este objetivo de posicionarse en el mercado de autos de lujo europeos sus competidores mayores son Volkswagen, Mercedes y BMW. Para lograr este objetivo tienen que enfocarse en la diferenciación de los atributos y beneficios de la marca Lexus. Resaltar en los consumidores estos atributos y beneficios que distinguen a la marca para superar a la competencia. Según el Consumers Report, los atributos y beneficios de la marca son la calidad, valor, eco amigables, tecnológicos e innovadores. Resaltando que la solidez en calidad la brindan los vehículos convencionales Toyota y eco amigables los vehículos híbridos Toyota. Con esta fuerza en los atributos se logra la diferenciación de la marca. Mientras que, en cuanto a diseño y estilo se encuentran en que no tienen una diferenciación marcada sobre la competencia por lo cual son puntos de paridad.

Recientemente, Toyota presentó en Ámsterdam su nueva división del grupo japonés, Kinto, que se dedicará a suministrar servicios de movilidad en Europa. Además, presentó GR, la nueva marca en la cual se encuentran todas las actividades deportivas de la compañía y con el equipo Gazoo Racing, vehículos especiales para las competencias. Dentro de esta marca también está la línea de productos GR Sport, autos deportivos y con más estética.

El fabricante de automóviles Toyota se mantiene liderando el mercado global con su competidor más fuerte Volkswagen. Toyota dirigido por Akio Toyoda presentó sus planes a futuro. La nueva estrategia de Toyota con Kinto es en base a cuatro pilares: diferenciación de la marca para atraer a nuevos usuarios de movilidad, servicio de *renting*, servicio de vehículos compartidos o de suscripción y prepararse para la integración de la conducción autónoma. La primera fase será la de diversificar y conocer los problemas de las diferentes ciudades. Luego con estos datos recopilados y analizados buscar soluciones. Con esta nueva división no buscan vender más coches, sino que ofrecerán servicios de transporte.

Por otro lado, con la marca GR, ofrecerán los modelos GR de altas prestaciones con dos vehículos: el GR Supra y el GR Yaris, los cuales fueron presentados en Ámsterdam. El GR Yaris es un vehículo completamente nuevo con una plataforma más grande y ancha, carrocería de tres puertas, un motor de 261 caballos de fuerza y un sofisticado sistema de tracción. También bajo GR Sport con un vehículo el Corolla GR Sport con un estilo más deportivo. La electrificación en sus líneas Toyota y Lexus son otra de las novedades de Toyota.

A largo plazo las estrategias de Toyota van dirigidas a el desarrollo de autos globales con una línea completa de productos competitivos. Sus metas y objetivos las van alcanzando y trabajan arduamente para el logro de estas según su filosofía Kaizen, el mejoramiento continuo, y Kakushin, la innovación radical. Su visión de autos futuros

se enfoca en vehículos que limpien el aire, eviten accidentes, reducir el consumo y que promuevan la salud humana y del ambiente que nos rodea. Con estos vehículos pretenden generar satisfacción, entusiasmo y la lealtad de sus clientes.

## **Análisis FODA**

“La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades.” (Hill, 2015)

El análisis FODA de Toyota nos revela como esta una de las empresas más innovadoras en la industria automovilística ha logrado su ventaja competitiva.

**Fortalezas:** Con este análisis se puede identificar que entre sus fortalezas se encuentra el ser uno de los productores más grandes de vehículos del mundo. Su marca es reconocida como una de alta calidad, gran valor, confiabilidad y durabilidad. Otra de sus fortalezas recae en el enfoque y la importancia hacia la investigación y el desarrollo de sus productos. Han sido muy innovadores en la creación y mejoras de sus vehículos. Toyota opera 15 facilidades de investigación en 8 países. El uso de la tecnología en sus vehículos es otra de sus fortalezas. Sus tecnologías y vehículos desarrollados con el fin de cuidar el medioambiente.

**Debilidades:** En cuanto a sus debilidades se encuentran los casos que han tenido que retirar piezas o vehículos del mercado por algún tipo de fallo. Esto ha traído como consecuencias paradas parciales en la producción para poder enfocarse en la reparación, mejora y corrección de problemas. También, observamos altos costos de producción. Su red de distribución también debe mejorar. Otra de sus debilidades es que se han enfocado mucho en las preferencias hacia el mercado estadounidense.

**Oportunidades:** Toyota tiene oportunidades de crecimiento en el mercado global al tener una enorme aceptación y una marca reconocida esto le abre puertas hacia nuevos horizontes. Con la evolución de los mercados hacia vehículos menos contaminantes esto lo han ido trabajando arduamente con el desarrollo de nuevas tecnologías innovadoras. Otra gran oportunidad, son las ayudas económicas que están ofreciendo los gobiernos para el desarrollo de esa innovación en la industria automovilística. Pueden adaptarse fácilmente a los cambios en las necesidades y preferencias de sus consumidores. Pueden expandir sus negocios hacia países que se encuentran en crecimiento económico. Ofrecerles a sus clientes mejores ofertas de financiamiento a través de su propio sistema de financiamiento.

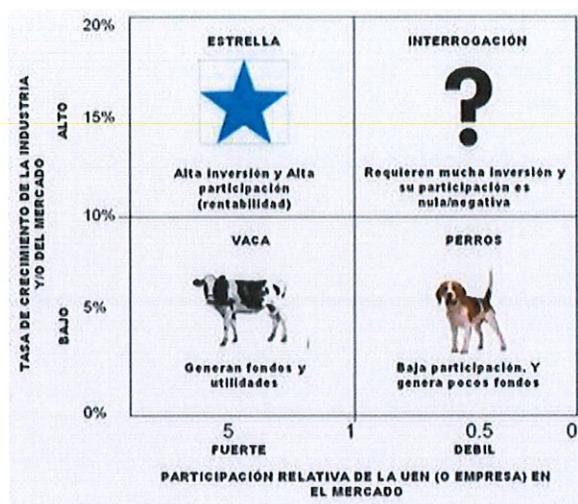
**Amenazas:** La amenaza mayor es que el mercado automotriz es uno muy saturado y competitivo. Toyota tiene fuertes competidores que están produciendo cada vez más vehículos y con grandes innovaciones. También se pueden ver afectados por el cambio en moneda y sistemas monetarios en los diferentes países que distribuyen sus vehículos. Al igual que les afectan las regulaciones específicas hacia los vehículos y

regulaciones ambientales de cada país donde operan. El mercado europeo se encuentra en una fase en la cual están enfocándose en proteger las marcas de vehículos europeas por la gran entrada de vehículos extranjeros. A consecuencia de esto sus ventas en los países europeos puede descender.

## Boston Consulting Group

La Matriz BCG es un modelo de análisis para una cartera de negocios o también conocida como Análisis de Portafolio creado en 1970 por la firma de asesoría gerencial, Boston Consulting Group, también conocida como Matriz de Crecimiento/Participación. Este modelo se compone de una matriz 2 x 2 donde se clasifican los negocios o productos en cuatro escalas de acuerdo con su crecimiento y a su participación en el mercado.

Figura 1. Matriz BCG



Fuente: <https://marketinginspanish.wordpress.com/2014/11/30/matriz-bcg-en-el-marketing/>

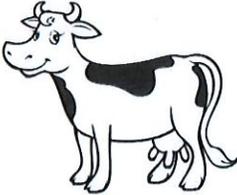
**Estrella:** representa de los productos que se encuentran en crecimiento y de gran participación en el mercado, representan el futuro. Estos productos tienen una gran probabilidad de convertirse en vacas lecheras si son bien desarrollados. En este cuadrante podemos encontrar los siguientes vehículos de Toyota: Highlander, Prius y Sienna.

**Interrogación:** son los productos que tienen una baja participación en el mercado, pero con altas tasas de crecimiento. Si estos productos logran ser desarrollados mejor pueden convertirse en Estrellas, pero si no se convertirán eventualmente en Perros. En este cuadrante podemos encontrar los siguientes vehículos de Toyota: Land Cruiser, Tacoma y Tundra.

**Vaca Lechera:** Son los productos que tienen una posición privilegiada en el mercado por su participación. Son los líderes y están establecidos en áreas maduras de bajo crecimiento. Los modelos de Toyota que se ubican en esta posición privilegiada son: Corolla, RAV4 y Camry. El Toyota Corolla ha mantenido su solidez en ventas durante muchos años, este vehículo fue creado en 1966.

**Perro:** Son los productos con muy poca participación en el mercado y con bajas tasas de crecimiento, no es conveniente mantenerlos por mucho tiempo. El vehículo de Toyota que se encuentra en este cuadrante es el Scion.

**Figura 2. Matriz BCG de los Vehículos Toyota**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Highlander</li> <li>▪ Prius</li> <li>▪ Sienna</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Land Cruiser</li> <li>▪ Tacoma</li> <li>▪ Tundra</li> </ul> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corolla</li> <li>▪ RAV4</li> <li>▪ Camry</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scion</li> </ul> 

**Fuente:** Elaboración Propia (2021)

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

“En un estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones, Michael Porter identificó cuatro atributos del entorno específico de una nación o país que tienen un efecto importante en la competitividad global de las compañías que se ubican en ella” (Hill, 2015). Este modelo ayuda a los gerenciales a identificar y evaluar los competidores globales más importantes de una empresa. Los factores más fuertes en la industria del automóvil son la competencia y el poder de negociación de los clientes. Las cinco fuerzas tienen un nivel de intensidad que ha impactado a Toyota son la Rivalidad competitiva o competencia (fuerza fuerte); el Poder de negociación de

compradores o clientes (fuerza fuerte); el Poder negociador de los proveedores (fuerza débil); Amenaza de sustitutos o sustitución (fuerza moderada); y la Amenaza de nuevos participantes o nueva entrada (fuerza débil).

**Rivalidad Competitiva o Competencia – Fuerza Fuerte:** La fuerza de la competencia en la industria de automóviles donde se encuentra Toyota es una fuerte porque las empresas que la componen se afectan entre sí. Para Toyota sus más fuertes competidores como fabricantes mundiales de vehículos son la empresa estadounidense General Motors (GM) y la empresa alemana Volkswagen. Uno de los factores externos que contribuyen a que esta sea una fuerza fuerte esta la alta agresividad de las empresas. Las empresas en esta industria son agresivas en cuanto a competir en términos de innovación, aplicación de la tecnología y sus estrategias de mercadeo. Los fabricantes de autos usan la diferenciación en sus vehículos para atraer a sus consumidores y así elevar sus ventas; diferenciándose en costos, diseño y estilo, eficiencia del combustible y la imagen de la marca. Aunque en el mercado existen numerosas marcas de vehículos existe un bajo número de grandes empresas como lo es Toyota. Con este análisis Toyota debe aplicar estrategias integrales para lidiar con la fuerte fuerza de rivalidad competitiva.

**Poder Negociador de los Compradores o Clientes – Fuerza Fuerte:** El ingreso de los consumidores de Toyota afecta directamente y de forma fuerte a esta empresa, la influencia de los compradores es una fuerte. Los precios competitivos y las ofertas a las que se exponen los consumidores a la hora de comprar un vehículo son de gran

peso en la toma de decisión al igual que el poder adquisitivo de estos. Los consumidores tienen acceso fácil a la información precisa de los productos y de las empresas fabricantes con solo realizar una búsqueda en los sitios Web de cada empresa. En la cual pueden comparar precios, beneficios de las marcas, atributos de los vehículos y un sin número de datos. La información es de alta calidad por lo que le da mayor fuerza al poder negociador de los compradores. Los clientes pueden cambiar de marcas fácilmente sin ningún tipo de costo adicional. Aunque la marca Toyota tiene una solidez en el área de calidad y durabilidad en sus productos que lo diferencia de otras marcas se pueden encontrar productos sustitutos disponibles en el mercado. Para Toyota superar esa fuerza fuerte debe continuar creando productos que suplan las necesidades y preferencias de los consumidores.

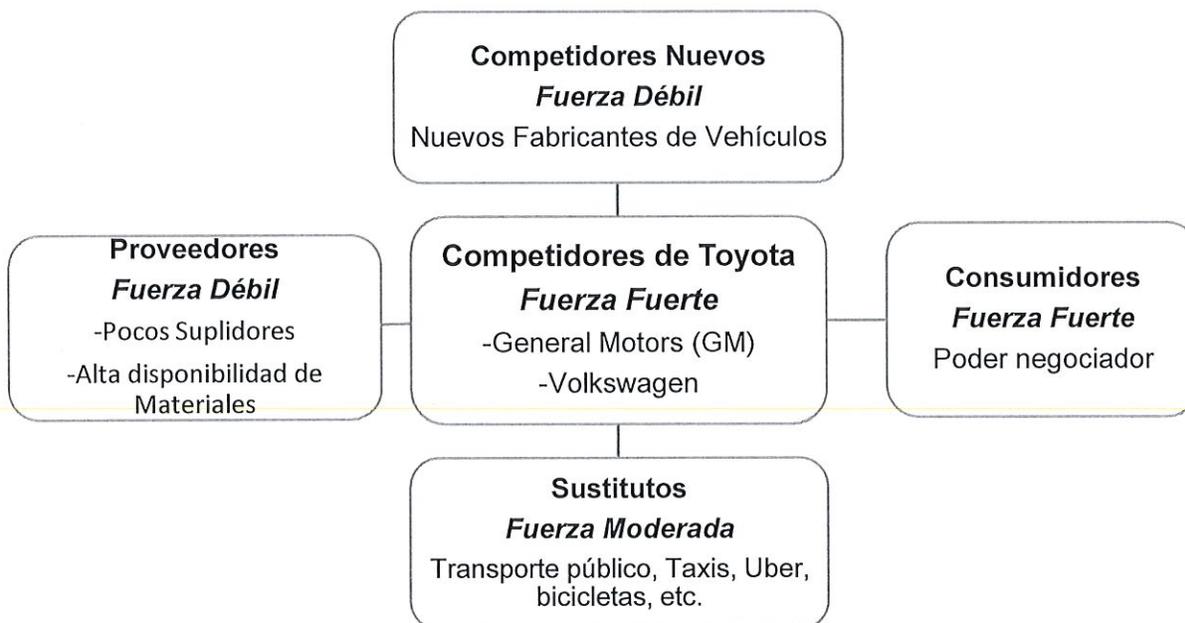
**Poder Negociador de los Proveedores de Toyota – Fuerza Débil:** Los proveedores de Toyota influyen de manera débil a los negocios de esta empresa. La población de los proveedores a nivel mundial de materiales para la fabricación de vehículos es moderada o limitada. Cuando en una industria los proveedores son menos se supone que en teoría esto represente un poder de negociación mayor. En el caso de la fabricación de automóviles la alta disponibilidad de suministro debilita el poder de estos. El alto suministro de materiales para la Toyota les ayuda grandemente. Los proveedores en esta industria no tienen integración directa, ni tampoco el control de la distribución de materiales. Toyota tiene la ventaja de ser una de las empresas más grande y esto le brinda una facilidad para mitigar el poder de la negociación de los proveedores.

**Amenaza de Sustitutos – Fuerza Moderada:** El impacto de los productos sustitutos hacia Toyota representan una fuerza moderada ya que para los compradores de vehículos existe una gran variedad de modelos de diferentes marcas en el mercado. Resulta relativamente fácil cambiar de Toyota hacia un sustituto. Los productos sustitutos a los de Toyota van desde el transporte público, bicicletas y otros modos de transporte como en auge que ha tenido en los últimos años la entrada a los mercados los servicios de movilidad a través de aplicaciones como Uber, Cabify, Didi, Beat, entre otros. Estas nuevas aplicaciones de transporte han revolucionado la forma de moverse en las ciudades del mundo. A pesar de estas nuevas tendencias, estos sustitutos no están disponibles en algunas áreas (suburbanas o rurales), por lo cual la ausencia de su disponibilidad contribuye a la compra de vehículos como los de Toyota. Esto convierte el uso de sustitutos en una baja conveniencia debilitando un poco la amenaza. Toyota combate esta amenaza innovando y actualizando sus modelos para que sean más accesibles, asequibles y convenientes.

**Amenaza de nuevos participantes o entrantes – Fuerza Débil:** Que se incorporen nuevos participantes o entrantes a la industria de la producción de automóviles representa una amenaza al convertirse en competidores potenciales para Toyota. La nueva entrada de competidores a esta industria para competir con Toyota es débil. Uno de los factores externos del entorno de la industria vehicular es que para establecer una nueva empresa que pueda competir con Toyota tendría que enfrentarse a altos costos de establecer, mantener y lograr crecimiento. Además, establecer una nueva empresa traería un alto costo de desarrollo de marca y establecer una buena

imagen en los consumidores. También, tendrían que incurrir en altos costos en la cadena de suministros. Estos altos costos son una barrera de entrada significativa lo que debilita esta amenaza. Esta fuerza también es débil porque significa menos importante que la de la competencia y el poder de negociación que tienen los clientes de Toyota. Para Toyota según el análisis de estas Cinco Fuerzas esta amenaza de nuevos participantes es la de menor preocupación.

**Figura 3. Diamante de Porter de Toyota**



**Fuente:** Elaboración Propia (2021)

## Análisis PESTEL

El análisis PESTEL lo que significan sus letras es un análisis de todos los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales. Este análisis se utiliza para hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa (Quiroa, 2020). En dicho análisis se evalúa el entorno externo para tener un panorama claro de donde opera una empresa y así contribuya a la toma de decisiones fundamentada en desarrollar un plan estratégico que mejor cubra las necesidades de la empresa. Resulta una herramienta esencial para la creación e implantación de estrategias efectivas tanto a corto como a largo plazo.

**Político:** El entorno político de una región donde una empresa opera es muy importante ya que estas decisiones políticas pueden afectar de manera positiva o negativa a una organización. Los factores políticos son claves para las empresas que operan en la globalización, la estabilidad política de un país contribuye a la una empresa llevar buenos negocios en esa región. La estabilidad política se refiere a un ambiente de gobierno y sus políticas que mantengan un ambiente calmado en el cual se puedan operar negocios de manera tranquila y beneficiosa para las empresas. Los países donde existe un ambiente político conflictivo y de cambios drásticos no es un lugar óptimo para operar negocios. Ya que se pueden afectar el suministro de materia primas, la cadena de distribución y las operaciones primordiales debido a las reglamentaciones y acuerdos políticos que se puedan establecer.

En Asia donde está la sede de Toyota (Japón) las políticas se han mantenido en un ambiente estable lo que ha resultado en un efecto positivo para Toyota. El gobierno de Japón tomó acciones políticas que afectaron positivamente a Toyota con la aprobación de subsidios a consumidores que invirtieron en vehículos de hidrógeno como una medida para conservar el medio ambiente. Toyota identificó este mercado en crecimiento y decidió invertir para cubrir esta necesidad del mercado con su Toyota Mirai. Es un vehículo con un motor eléctrico alimentado por una pila de combustible suministrada por hidrógeno que tiene un impacto medioambiental mínimo, con un diseño de aceleración silenciosa y potente por su motor eléctrico.

Mientras que, en Europa, durante los más recientes años las políticas creadas han estado afectando la industria automotriz. En un esfuerzo de los gobiernos europeos de incentivar a los consumidores para que compren autos europeos ha afectado las ventas y fabricación de autos extranjeros. En el Reino Unido hay preocupación de que el gobierno impondrá tarifas para autos importados, lo que podría afectar negativamente la manufactura de Toyota en su base de Inglaterra. Muchos de los suplidores de Toyota provienen de Estados Unidos lo cual tendría un efecto directo en sus negocios, ya que cabe la posibilidad de que algunos se retiren de hacer negocios en el Reino Unido. Como resultado, Toyota tendría que buscar nuevos suplidores y ajustar los acuerdos con los que decidan permanecer, lo que significaría un posible aumento de costos y una reducción en las ganancias. Los acuerdos entre el Reino Unido y Estados Unidos afectan las operaciones de Toyota, al igual que si el Reino Unido decide dejar la Unión Europea, lo que representaría un riesgo político. Los

riesgos políticos deben mitigarse con negociaciones efectivas. Toyota como una empresa global tienen que mantenerse informada de los cambios políticos en las regiones que opera. Deben sostener relaciones cordiales con los gobiernos y sus representantes. Además, de cumplir a cabalidad con las normas de seguridad vial de cada país para que sus vehículos sigan participando de su posición en el mercado.

**Económico:** Existe una estrecha relación entre los factores económicos y el mercado. Mientras mejor se encuentre las condiciones económicas globales, entonces mejor responderán los mercados mundiales. Una economía estable brinda la confianza a los consumidores a invertir más. La economía global durante los últimos tiempos estuvo en recesión. Los países estaban muy endeudados y ocurrieron crisis económicas en diversas regiones del mundo. Esta situación provocó un gran impacto en la industria de los fabricantes de autos ya que sus ventas disminuyeron y sus costos de producción aumentaron. Ante esta situación Toyota realizó ajustes en sus estrategias y redirigió su empresa hacia la búsqueda de satisfacer las necesidades específicas de sus consumidores y así sobresalir de la competencia y alcanzar que sus ventas no se vieran tan afectadas. Toyota ha logrado mantenerse liderando el mercado aún en tiempos económicos difíciles.

Actualmente, la economía mundial ha ido recuperándose y comenzó a crecer nuevamente de forma rápida, sobre todo en la región de Asia. Por lo tanto, Toyota, se ha estado enfocando en aprovechar las oportunidades de este rápido crecimiento viendo como resultado un aumento en sus ventas y ganancias anuales ya con una

economía más estable. La situación económica afecta grandemente las condiciones de la fuerza trabajadora en un país. Por esta razón, si tenemos una tasa de empleo alta y condiciones laborales óptimas se convierten en un aumento en el poder adquisitivo. Una economía en crecimiento produce una actividad económica alta ya que los ingresos de las personas serán mejores y a su vez estos están dispuestos a comprar más. El nivel de actividad económica en un país afecta directamente a cualquier empresa. Toyota y las demás productoras de automóviles deben centrar sus estrategias y creación de productos de acuerdo con la estabilidad económica del país y el poder adquisitivo. Estas empresas manufacturas de vehículos deben ofrecerles a los consumidores la satisfacción de sus necesidades según ambiente económico que les rodea. Además, sus manufactureras alrededor del mundo resultan muy beneficiosas ya que proveen un considerable número de empleos directos e indirectos en esas regiones.

**Social:** Las fuerzas culturales y sociales provocan un gran impacto en las ventas de las marcas internacionales. En el mercado global los aspectos sociales y culturales definen las barreras y aperturas a los negocios. Las tendencias sociales van cambiando rápidamente por el fácil acceso a la comunicación y el alto uso de las redes sociales en las cuales se interactúa con cualquier persona del mundo a cada instante. Por esto, las empresas como Toyota están enfocando sus esfuerzos en conectar con los consumidores en mercados según su localización, segmentando los mercados de cada región y especializando sus estrategias y productos. Las preferencias van cambiando rápidamente, dependiendo de las fuerzas sociales. En la actualidad, las

tendencias y la popularidad que ha tomado el consumo de productos que conserven el medioambiente ha colaborado a Toyota enormemente en el éxito de sus vehículos híbridos y eléctricos.

Toyota con una cultura organizacional basada en la filosofía japonesa enfocada en la continua mejora y dirigida hacia “Contribución al desarrollo sostenible”, aporta hacia el beneficio social. Sus principios fundamentales guían a la empresa y sus actividades. Sus esfuerzos dirigidos a llegar a todos los grupos sociales e impactarlos de forma positiva. Esta reconocida empresa mantiene una la constante búsqueda de la seguridad vial y ofrece soluciones de movilidad eficaces hacia el beneficio de las sociedades de cada región donde opera. Con una forma de hacer negocios que respeta el entorno y enriquece las comunidades. La Guía de los Principios de Toyota establece: “respetar la cultura y las costumbres de cada nación y contribuir al desarrollo económico y social a través de actividades corporativas en sus respectivas comunidades.” Esta organización tiene un compromiso mundial: “Por eso cada país incorpora la filosofía de *pensar global y actuar global* y así aspirar a un mundo mejor”. Con una fuerza laboral de 370,000 empleados alrededor del mundo y \$176,500 millones invierten anualmente en Responsabilidad Social a nivel global.

**Tecnológico:** En la industria automovilística la tecnología juega un rol sumamente importante. Cuanto mejor sea la tecnología de la empresa y aplicada en sus productos mayores serán sus ventas. Toyota se centra en aspectos que van desde la seguridad de los viajeros hasta la comodidad del conductor. Los consumidores se

sienten atraídos por las marcas innovadoras en base de tecnología. Cuando se habla de innovación, Toyota va un paso por delante de la competencia. El nuevo Toyota Mirai es el ejemplo más reciente. Porter identificó dos tipos de ventaja competitiva para Toyota. Primero los costos bajos y segundo la diferenciación. El primer vehículo de hidrógeno en el mundo se aleja del aspecto de la estrategia de bajo costo y da mayor importancia a ofrecer una opción más diferenciada que se adapta a la creciente mentalidad ecológica de los consumidores actuales. Este enfoque diferenciado ofrece calidad y una marca superior para Toyota. Ser los primeros en una nueva idea o en un nuevo producto que sale al mercado es una estrategia que te lleva al éxito. Cualquier imitación de la competencia brinda más refuerzo a la idea original.

La tecnología también es importante en el mercadeo y la publicidad, donde las redes sociales son un medio eficaz para conectar de manera directa con los clientes y a la lealtad o compromiso con la compañía de nivel mundial. Toyota cuenta con un enorme número de seguidores conectados a través de sus plataformas de medios sociales. La interacción con sus seguidores, por ejemplo, utilizando celebridades o animando a los miembros a difundir las estrategias de mercadeo.

La Guía de los Principios de Toyota establece: “crear y desarrollar tecnologías avanzadas, así como proporcionar productos y servicios excepcionales que satisfagan las necesidades de los clientes de todo el mundo.”

**Ecológico/ambiental:** Cuidar el medio ambiente se ha convertido en una importante inquietud para las marcas y las empresas globales. Los consumidores están muy informados y confían más en las empresas que conservan una imagen de ser “amigables con el medioambiente”. Los gobiernos se encuentran incentivando y apoyando a este tipo de empresas. También, en diversos países las leyes y reglamentaciones se han vuelto muy estrictas sobre la protección del medio ambiente.

La sustentabilidad se ha convertido en parte de las estrategias de negocios de las grandes compañías globales, incluyendo a Toyota. La sustentabilidad es el enfoque hacia la capacidad de hacer un buen uso consciente y responsable de sus recursos. En 2015, Toyota presentó El reto medioambiental de 2050, en el mismo incluye los objetivos de sustentabilidad para los próximos 35 años. Una de sus metas es reducir en un 90% las emisiones de CO2 de los vehículos nuevos en el año 2050. Otra de sus metas es reducir a cero las emisiones de todas sus fábricas. Toyota realiza actividades para aportar a la conservación del medio ambiente con el objetivo de enriquecer la vida de las comunidades en armonía con la naturaleza.

Toyota ha alcanzado algunos logros en esta área. Entre estos, la reducción de un 22% de energía en la fabricación de cada vehículo. Con los autos híbridos han dejado de emitirse más de 58 millones de toneladas de CO2 en el mundo. Anualmente, se ahorran 500 millones de galones de energía. El 96% de los desperdicios fueron reducidos, reciclados o reutilizados. El compromiso de Toyota va dirigido a crear autos

seguros, prácticos y divertidos de conducir, que estén a la vanguardia de la ingeniería ambiental.

**Legal:** Los problemas legales pueden afectar las empresas de manera que podrían representar un costo para las empresas. La seguridad de los pasajeros es uno de los principales enfoques que tienen un profundo impacto legal en las empresas de la industria automovilística. Toyota se centra en la seguridad del consumidor, pero no ha sido suficiente ya que ha tenido que enfrentarse a retiradas de vehículos en los últimos años. Por ejemplo, el problema en las bolsas de aire de los pasajeros, en 2016. Toyota tuvo que anunciar la retirada de 1.7 millones de vehículos Toyota y Lexus para el 2019, las bolsas de aire eran de gran peligro ya que podían explotar y salir expulsadas hacia los pasajeros. Esta empresa para resolver una demanda del escándalo de la aceleración repentina tuvo que pagar alrededor de unos 1.100 millones de dólares. Este ha sido el mayor acuerdo de dinero por problemas legales en la industria automovilística. El daño no solo fue económico también la empresa tuvo dificultades en cuanto a la imagen de la marca la cual se vio afectada de manera negativa.

Los aspectos legales que también pueden afectar las empresas son los relacionados a las leyes laborales que varían en cada país. Además, las leyes sobre el impacto ambiental. La Guía de los Principios de Toyota establece: “honrar el lenguaje y el espíritu de la ley de cada nación y emprender actividades comerciales abiertas y justas para ser un buen ciudadano corporativo del mundo.”

## Hallazgos

Toyota es una empresa con largos años de operaciones alrededor del mundo y sobresaliendo al ser líder en la industria automotriz. Ese liderato lo ha logrado por su enfoque en el servicio al cliente y cumplir con las necesidades de estos. Para Toyota lo más importante son sus clientes con un objetivo de cuidar a su cliente. Con su filosofía *Kaizer*, la constante mejora de sus productos les ha servido para ofrecer productos adecuados a los entornos y ambientes. Este compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus consumidores les ha abierto oportunidades de crear automóviles cada vez más personalizados según cada región.

Con un modelo de producción conocido como *Lean Manufacturing*, en el cual su Sistema de Producción Toyota basado en la optimización a lo largo de todo el proceso con la eliminación de pérdidas (errores o fallos) e incorporando la calidad en todas las etapas de elaboración. También han logrado una reducción de costos con su método *Just in Time*, en el cual se fabrica en el momento justo. Este modelo provee el beneficio de una empresa productiva y competitiva que controla y elimina los errores que no añaden valor.

Este sistema de producción combina el rol de las personas y los sistemas técnicos alcanzando una producción exitosa. Su sistema de dar valor ofreciendo calidad en sus productos junto con una cultura organizacional han revolucionado el mundo de los negocios. La cultura organizacional de Toyota que cultiva el liderazgo, trabajo en equipo, estrategias y desarrollo de relaciones con sus proveedores ha

mantenido esa capacidad de llevar negocios que sirven de modelo a otras empresas de diferentes industrias en el mundo entero.

## **Conclusiones**

Esta organización ha estado invirtiendo mucho dinero en la investigación para que sus vehículos sean innovadores y vanguardistas esto para poder mantener su ventaja competitiva. Con el objetivo de encontrar software, sensores y usos de tecnologías para en un futuro producir vehículos de conducción autónoma que le brinden seguridad y la confianza a la que están acostumbrados los consumidores de Toyota. Esta automatización de los vehículos será un nuevo avance para la sociedad, con el fin de brindar mayor seguridad en las carreteras de todo el mundo.

Se concluye que Toyota tiene los objetivos y metas bien establecidos y que los gerenciales trabajan arduamente para lograr el éxito con la implantación de estrategias efectivas. En un mundo de progreso donde la tecnología ofrece ventaja competitiva, Toyota ha ido evolucionando con la implantación de nuevas tecnologías tanto en sus vehículos como en sus fábricas con el uso de robots en sus líneas de producción. Las nuevas iniciativas de esta empresa van dirigidas hacia proveer servicios de movilidad en Europa con énfasis en servicio de compartir vehículos. Las estrategias y Red de Liderazgo, *The Toyota Way*, logran que esta empresa líder mundial sirva de ejemplo a seguir para otras organizaciones.

## Recomendaciones

Con una filosofía de mejora continua esta empresa siempre trabaja para aumentar la calidad y añadir valor a todos sus productos y servicios. Recomiendo que continúen con el compromiso de la planificación estratégica con el uso de estrategias funcionales en todos los niveles de la organización. La eficiencia y la confiabilidad de Toyota es el resultado que tienen los mecanismos adecuados y los procesos diseñados para evitar errores y defectos. Sus rigurosas pruebas y la responsabilidad que le han transmitido a sus empleados en la línea de producción garantizan la eficiencia y el control de calidad. Para mantener ventaja competitiva deben ampliar sus investigaciones y estudios de desarrollo consiguiendo seguir innovando y diferenciando sus productos. Esto les proveerá la oportunidad de crear nuevas tecnologías que añaden valor, atributos y distinción a sus productos.

Deben mantenerse a la vanguardia, innovando y creando nuevos modelos a sus marcas para atraer nuevos segmentos del mercado. El desarrollo de estos nuevos productos debe realizarse tomando en cuenta que sean fáciles de fabricar para una producción masiva. El uso de las estrategias funcionales recomiendo que las sigan utilizando para que continúe su crecimiento y mantengan su liderazgo en el mercado global.

Toyota tiene un reto de salvaguardar el medio ambiente y tienen en sus manos la creación de vehículos más limpios que lo protejan. Así que sus nuevos vehículos

deben estar basados en ser eco-amigables con tecnologías de conducción alternas.

Su visión hacia el futuro debe ser un auto de ensueño que cuide el ambiente, evite accidentes, promueva la salud y genere entusiasmo a la hora de conducir.

---

## Referencias

Anders, George. *MIT Technology Review*. Jul/Aug2016, Vol. 119 Issue 4, p70-73. 4p. 3 Color Photographs. , Base de datos: Computer Source

Cancela, Carlos. (2020, 20 de enero) La nueva estrategia de Toyota que no consiste en vender coches. *El Confidencial*  
<https://www.elconfidencial.com>

*Escuela Europea de Excelencia*, (2015, 14 de abril). Estrategias innovadoras para conquistar un sector del mercado  
<https://escuelaeuropeaexcelencia.com>

García, B. (2021). *Introducción a la metodología Lean*. <https://riunet.upv.es>

Hill, Jones, Schilling (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*, 11ª ed.

Leadership-Network By: PR Newswire. *PR Newswire US*. 02/15/2021. , Base de datos: Regional Business News

Porter, Michael (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina

Sakai, H.; Amasaka, K. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. Jul/Aug 2007, Vol. 20 Issue 5, p486-496. 11p. 7 Diagrams, 4 Graphs. , Base de datos: Computer Source

Sanlo, R. (2014). *Matriz BCG en el Marketing*. Marketing in Spanish  
<https://marketinginspanish.wordpress.com>

Toyota Inc. (2021). *Conoce la increíble historia de Toyota ¿Cómo empezó todo?*  
Toyota Guatemala, Grupo Cofiño STAHL. <https://toyota.com.gt>

Toyota Motors Sales, USA Inc. (2021) *Nuestra historia*. <https://toyota.com/espanol/usa>

Toyota Motor Coporation (2012). *History of Toyota: 75 Years*. <https://toyota-global.com>

Toyota México (2017). *Sistema de producción Toyota: la filosofía empresarial más admirada*. <https://toyota.mx/nota/>

Toyota Motor Corporation (2021). *Toyota Production System*. <https://global.toyota.com>

---