

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.

RECINTO HATO REY

PROGRAMA DE MASTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DE CASO:

TOYOTA, UN GIGANTE DE LA INDUSTRIA

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

AGOSTO, 2019

Sirva la presente para certificar que el análisis de caso titulado:

## TOYOTA, UN GIGANTE DE LA INDUSTRIA

PREPARADO POR:  
EDGARDO CASTELLANO RODRÍGUEZ

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

Agosto 2019

Aprobado por:



---

Dr. José A. Molina, Profesor

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	3
Historia y desarrollo de la empresa Toyota .....	1-2
Fundadores de Toyota .....	3-4
Estrategias de la empresa Toyota .....	4-5
Misión, Visión y Valores de la Empresa .....	6
Estrategia de Mercadeo .....	6-7
Marketing viral .....	7
Video marketing .....	7
Móvil marketing .....	7
Marketing social .....	8
Marketing en las redes .....	8
Co-marketing .....	8
Marketing ecológico .....	9
Recursos Humanos .....	9
Estrategias competitivas .....	9-10
Estrategias de liderazgo en costos .....	10
Estrategias de diferenciación .....	10
Base .....	10
Método de productividad .....	10
Atenciones .....	10-11
Segmentación de mercado .....	11
Diversificación de Toyota en negocios relacionados .....	11-12

Segmentación geográfica .....	12-14
Desarrollo de nuevos productos .....	14-15
Desarrollo de nuevos mercados .....	15
Estrategia de investigación vertical .....	15
La realidad Actual .....	15
Satisfacción de la demanda .....	16
Ambiciones .....	16
Desarrollo a través de los años al presente .....	16-18
Casos y crisis más relevantes; aprendizaje .....	18-21
Visión actual de la empresa Toyota .....	21-23
Análisis FODA .....	23
Fortalezas .....	23
Oportunidades .....	23-24
Debilidades .....	24
Amenazas .....	24-25
Estructura Competitiva .....	25
Grado de concentración de sector .....	25
Grado de madurez del sector .....	26
Tamaño e importancia del sector .....	26
Globalización del sector .....	26-27
Recursos y Capacidades .....	28
Intangibles .....	28
Valoración económica y financiera .....	28

Riesgo económico .....	28-29
Riesgo Financiero .....	29
Apalancamiento Financiero .....	29
Riesgo Operativo .....	29
Conclusión .....	30
Recomendaciones .....	31
Referencias .....	32-33
Anejos .....	34
Entrevistas .....	40-43
Gráficas .....	44-48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logo Toyota en sus comienzos .....	35
Figura 2: Evolución de su logo a través de los años .....	35
Figura 3: Toyota y su marca de lujo .....	36
figura 4: Logo de su línea de lujo .....	36
Figura 5: El clásico de Toyota .....	36
Figura 6: Modelo de los más cotizados .....	37
Figura 7: Toyota arrasa con un modelo de cabina .....	37
Figura 8: El comienzo del Corolla .....	38
Figura 9: Toyota innova con luces únicas .....	38
Figura 10: Su modelo todoterreno .....	38
Figura 11: Modelo innovador híbrido .....	39
Figura 12: Modelos que impactaron .....	39
Figura 13: Automóviles Toyota del siglo 21 .....	39

## LISTA DE ENTREVISTAS

Entrevista 1: José Mercado .....	40
Entrevista 2: Martha Vélez .....	40
Entrevista 3: Héctor Babilonia .....	41
Entrevista 4: Adrián Muner .....	41
Entrevista 5: Kristie Valentín .....	42
Entrevista 6: Keila López .....	42
Entrevista 7: Oscar Morales .....	43
Entrevista 8: Cristian Rodríguez .....	43
Entrevista 9: Jasón Delgado .....	43

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Estructura Competitiva .....	44
Gráfica 2: Competidores para la Toyota .....	44
Gráfica 3: Calidad de Productos .....	45
Gráfica 4: Recursos y Capacidades .....	45-46
Gráfica 5: Intangibles, recursos tecnológicos: Inversión I+D, tanto en capital físico como humano, para conseguir nuevos productos .....	47
Gráfica 6: Riesgo Económico, Riesgo Financiero y Apalancamiento Financiero .....	48
Gráfica 7: Riesgo Operativo .....	48



## DEDICATORÍA

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios, que me permite el milagro de la vida y con ella todo lo que he podido alcanzar, aprender y lograr. A mi madre Iris, a mi hermano Nelson y a mi tío Nabal, mi única familia directa y sanguínea, quienes desde la distancia me envían buenas vibras y energías positivas, a la persona más especial en mi vida después de Dios y mi madre, mi amada esposa Lynette, fiel compañera en esta vida, amiga del alma, quien designó Dios y el ángel “Canduca”, Doña Cándida Rodríguez Goitia, mi abuela, para cuidarnos, amarnos, apoyarnos y respetarnos hasta que la muerte nos separe. A mis propulsores de nuestra trayectoria profesional los últimos quince años, como la Dra. María de Los Ángeles Ortiz quien en 2004 tuvo una visión con este servidor y me trajo al entonces a lo que en sus comienzos fue EDP College llevándome a conocer a la Ing. Gladys Nieves Vázquez y a la Dra. Marilyn Pastrana Muriel, amigas importantes en mi vida quienes también confiaron en mí ayudándome a alcanzar, no solo éxitos universitarios también, sociales y laborales permitiendo integrarme al grupo de trabajo con el puesto que hoy ostento con orgullo y así colaborar con el crecimiento de la institución.

## AGRADECIMIENTO

Al grupo de empleados que hoy, no son solo compañeros de labores, si no amigos los cuales colaboraron con sus experiencias de vehículos Toyota para poder integrar a este trabajo investigativo sus entrevistas, por la oportunidad de compartir en estos tiempos pequeñas dificultades y grandes logros de estos últimos años. A Milagros Barbosa quien con su profesionalismo, dedicación y tiempo de calidad aportó en mí los conocimientos que pude aplicar en este trabajo. A Igrí Enríquez quien con su ayuda desinteresada colaboro en la supervisión del formato, correcciones y recomendaciones, para lograr la satisfacción mediante un apropiado trabajo investigativo. No por último menos importante al Dr. José A. Molina, principal educador en esta concentración, por su dedicación, respeto y enseñanza en todas sus clases que nos brindaron los conocimientos que nos ayudaran en nuestro futuro profesional y personal. A todos aquellos por quienes hoy, soy una mejor persona, certificándoles que utilizaré los conocimientos adquiridos para auxiliar a quienes lo requieran. Para ser aditamento obteniendo la victoria profesional, el control de mi vida mediante las herramientas y conocimientos adquiridos, para el beneficio de la institución para la cual laboro y que es mi segunda familia EDP University of Puerto Rico Inc., el tiempo que me toque constar.

Así me ayude Dios.

## **INTRODUCCIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Para el 1971, este servidor contaba con ocho años, fue en ese año que mi madre adquirió su primer carro cero millas; Un Toyota Corolla color mostaza modelo 1971 cuatro puertas sin aire acondicionado ni “Power Steering”. La marca Toyota, para ese entonces era innovadora.

Este hermoso recuerdo lleno de maravillosas y sentimentales anécdotas que me llevaron a realizar mi análisis de caso inspirado en la marca Toyota. Realizando la investigación de la empresa que se considera entre las más importantes en la industria automovilística, llegando a utilizar las destrezas que en el proceso de mi maestría aplicaré en este estudio de caso.

### **HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA TOYOTA**

La historia del gigante automotriz japonés comienza con un sabio pensamiento que dijo Sakichi Toyoda, fundador de Toyota Motor Company “El camino al futuro está iluminado por el conocimiento del pasado”.

Toyota es la zaga de una familia de gran riqueza en tradiciones y tratar de resumir la historia de un gigante como este no es tarea sencilla y aunque no cuenta con la edad de otros fabricantes de automóviles tradicionales, la trayectoria de la marca Toyota no ha sido corta, aquí lo más complejo es analizar los antecedentes y las relaciones del distintivo liderazgo industrial que compone su estructura, ya que al contrario que el resto de las marcas similares, Toyota no es un simple fabricante de vehículos para uso familiar, (Valle, F. 2018).

El nacimiento de Toyota no estuvo relacionado con el mundo automovilístico. Toyota Motor Corporation, inicialmente nacida como Toyota Motor Company. Fue creada como una división de Toyota Industries que en aquel momento llamada Toyoda Automatic Loom Works, Ltd... La compañía original fue fundada en 1926 por Sakichi Toyoda, creador de una serie de innovadores telares

automáticos industriales. La venta de la patente de uno de estos telares fue el origen del dinero para la creación de la división automovilística en 1933, liderada por Kiichiro Toyoda, hijo mayor del fundador.

En 1937 la nueva división automovilística se escindió de la principal formando una compañía independiente, la Toyota Motor Company.

Desde sus inicios la compañía empleo el apellido de la familia fundadora, Toyoda, no obstante, a los pocos años fue sustituido por el nombre Toyota, pues al escribirlo en caracteres japoneses son necesarios 8 trazos, un número de buena suerte en la cultura japonesa, y para no relacionar la marca con el significado agrícola del nombre original, ya que Toyoda significa literalmente “arrozales fértiles”.

Según sugiere Valle, la historia de la marca la podemos dividir en dos periodos, antes y después de la Segunda Guerra Mundial. Los primeros vehículos de la marca fueron el turismo A1 y el camión ligero G1, lanzados bajo la marca Toyoda en 1935, pero durante la contienda, la compañía se dedicó casi exclusivamente a fabricar camiones para el ejército japonés. Tras la guerra, como muchas compañías japonesas del momento, Toyota no se encontraba económicamente fuerte y estuvo a punto de desaparecer, pero la producción de vehículos de turismo comenzó de nuevo en 1947 y durante la Guerra de Corea, recibió un pedido de 5.000 unidades para el ejército estadounidense que logro reflotar la compañía. Desde ese momento, Toyota solo fue a más, logrando en la década de los cincuenta exportar sus primeros modelos a Estados Unidos, además de establecer sus primeras filiales fuera de Japón.

La expansión global de la marca tuvo lugar mayormente en las décadas de los cincuenta y sesenta, llegando ya entonces a la mayoría de los continentes. No obstante, el verdadero éxito de la firma llegó, irónicamente, con la primera Crisis del petróleo, en 1973. Hasta ese momento, los tradicionales fabricantes occidentales ya se encontraban plenamente establecidos e incluso, algunos a punto de cumplir su primer siglo de vida, sin embargo, esa primera crisis energética fue todo un traspies tecnológico, sobre todo para las marcas estadounidenses, cuyas gamas no contemplaban motores de

pequeño tamaño ni mucho menos eficientes. Ese fue el espaldarazo definitivo para la implantación de Toyota y el resto de las marcas japonesas en occidente, ya que si en algo eran especialistas era en fabricar pequeños y económicos vehículos, también más eficientes en términos de consumo.

La implantación en Europa siguió un camino paralelo pero muy distinto, al contrario que en los Estados Unidos, los modelos japoneses eran más similares en estos aspectos a los europeos, por lo que su expansión en el viejo continente fue más lenta. No fue hasta los años noventa, a finales de esa década en España, que la marca no tuvo una presencia significativa en Europa.

## **FUNDADORES**

### **SAKICHI TOYODA**

Fue un inventor e industrial japonés. Nació en Kosai, Shizuoka. Hijo de un granjero y un carpintero, fundó las empresas de la familia Toyoda. Su hijo, Kiichiro Toyoda, establecería más tarde el fabricante de automóviles más grande del mundo, Toyota.

Era hijo del fundador de Toyoda Loom Works, Sakichi Toyoda. Poco antes de que éste muriese, alentó a su hijo a seguir sus sueños y apostar a la industria manufacturera automotriz. Kiichiro creó finalmente lo que se convertiría en la Corporación Toyota. Ocupó el cargo en la compañía en 1948 como resultado de ventas pobres y rentabilidad, falleciendo cuatro años después.

### **EIJI TOYODA**

En 1957, su primo y confidente, Eiji Toyoda, se convirtió en la cabeza de Toyota, supervisando su exitosa expansión en el mundo entero y el lanzamiento del vehículo japonés más lujoso y prominente. Fue un eminente industrial japonés, que fue en gran parte el responsable de llevar a Toyota Motor Corporation a la rentabilidad y a ser mundialmente conocida durante su mandato como presidente y posteriormente como director.

## **SHOICHIRO TOYODA**

Ejecutivo de negocios japonés retirado que se desempeñó como presidente de Toyota Motor Corporation entre 1992 y 1999, así como presidente de la influyente Federación de Negocios de Japón desde mayo de 1994 hasta mayo de 1998. Bajo su supervisión, aprobó el desarrollo del Lexus.

## **AKIO TOYODA**

Es un ejecutivo de negocios japonés y el actual presidente de Toyota Motor Corporation. Él es el bisnieto del padre de la revolución industrial japonesa, además de ser el nieto del fundador de Toyota Motors y el nieto materno del fundador de la corporación de tiendas por departamento Takashimaya.

## **ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

La historia de Toyota es el perfecto ejemplo del silencioso éxito de la industria japonesa. Al contrario que en otras naciones, donde solo se mide y se tienen en cuenta los triunfos, para Toyota, la verdadera victoria reside en la excelencia en el trabajo, lo cual solo es posible gracias a la filosofía Kaizen, que contempla una perpetua mejora continua de los procedimientos y de la propia estructura corporativa, cuya responsabilidad reside en todos los individuos que la componen.

No es habitual que los procedimientos internos de una compañía sean del dominio público, pero en el caso de Toyota, no solo son bien conocidos, sino que el sistema de trabajo de la marca, conocido como TPS o Toyota Production System, ha sido el ejemplo que han seguido la mayoría de los fabricantes para desarrollar su metodología de producción.

El término “Just-in-time”, es vital para las industrias, hace referencia a una serie de procedimientos productivos que tratan de obtener en el momento preciso la cantidad realmente necesaria de elementos para poder producir la cantidad justa de productos en el justo tiempo, provocando que el ritmo productivo siempre sea el óptimo y evitando el almacenamiento innecesario de productos o materiales. El sistema de producción Toyota o TPS se basa en esta serie de procedimientos, los cuales se

dieron a conocer internacionalmente a inicios de la década de los setenta, veinte años después de que la marca japonesa los desarrollara e implementara, con éxito, en sus plantas productivas (Pascual, 2012).

El sistema JIT o “Just-in-time”, permite sobrellevar conflictos que aparecen a causa de problemas de información, así como intereses opuestos entre acciones individuales y objetivos organizacionales. A este desarrollo doctrinario se añade otro aporte complementario basado en la existencia de comunidades de práctica como un fenómeno comunicacional que genera redes de compromiso en la empresa.

Podemos valorar un fabricante de múltiples maneras, ya sea por sus ventas, su capitalización en bolsa o incluso por sus éxitos deportivos. Independientemente de cómo lo hagamos, las cifras de Toyota siempre serán muy altas y por tanto su resultado muy destacable. Sin embargo, si evaluamos la importancia de la marca en función de la influencia que ha tenido esta en el mercado y sobre todo en sus competidores, sean naturales o no, Toyota es simplemente única. En más de un siglo de historia del automovilismo nunca ha habido una marca que haya influenciado tanto al resto de sus competidores, lo cual, curiosamente, ha sucedido casi en silencio.

Muchos conocen el éxito industrial y comercial de Porsche, sin embargo, pocos saben que la marca de Stuttgart tuvo que recurrir en su día a Toyota para que la asesorara en materia de eficiencia productiva. Porsche, como muchas otras compañías, fueron clientes de la división de consultoría industrial de Toyota, con el positivo resultado que ya todos conocemos.

Esto es indispensable para poder entender el verdadero éxito de la compañía japonesa, ejemplo para muchas corporaciones industriales, incluidas las no relacionadas con el mundo del automóvil (Díaz, C. 2018).

## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

### **MISIÓN**

Ofrecer a sus clientes automóviles de la prestigiada marca Toyota. Basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad a precios adecuados, para la satisfacer las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad, logrando al mismo tiempo una rentabilidad para sus accionistas.

### **VISIÓN**

Tener líderes en cada uno de sus puestos para la plena satisfacción de los clientes. Siendo una empresa enfocada al servicio, innovando constantemente para exceder los estándares establecidos. Su visión es a largo plazo, ya que la relación con sus clientes no termina con la venta de un automóvil, justamente en ese momento es cuando comienza.

### **VALORES**

El desafío, la velocidad y el propósito en común.

### **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Las compañías japonesas gastan el menor tiempo posible, dinero y espacio en marketing. Toyota se ha preocupado más por la calidad de sus productos, depositando su confianza en que la fiabilidad es la mejor manera de promocionarse y así ahorrarse una gran cantidad de dinero.

En estos últimos años, debido al gran avance tecnológico y la importancia que está cobrando el marketing vía Internet Toyota ha decidido invertir más en este campo con el fin de que los clientes la relacionen con las nuevas tecnologías y el cuidado del medio ambiente.

Entre las numerosas campañas que está lanzando Toyota últimamente podemos distinguir los siguientes tipos de marketing las compañías japonesas gastan menos tiempo, dinero y espacio en marketing.



Toyota se ha preocupado más por la calidad de sus productos, confiando en que la fiabilidad era la mejor manera de promocionarse y así parece que ahorra una gran cantidad de dinero.

En los últimos años, debido al gran avance tecnológico y la importancia que está cobrando el marketing vía Internet Toyota ha decidido invertir más en este campo con el fin de que los clientes se relacionen con las nuevas tecnologías y el cuidado del medio ambiente.

Entre las numerosas campañas que está lanzando Toyota últimamente podemos distinguir los siguientes tipos de marketing (Hernando, C, 2015).

- **MARKETING VIRAL**

Toyota ha lanzado numerosas campañas de marketing viral con el objetivo de aumentar el reconocimiento de la marca. Para conducir un Toyota Hilux hay que estar perfectamente preparado, física y anímicamente.

- **VÍDEO-MARKETING**

Toyota se ha sumado a la moda de anuncios TrueView InStream, anuncios que saltan cuando estamos viendo un video en Internet, la característica más importante de estos videos es que tienen que ser de una duración menor a 30 segundos.

- **MOBILE MARKETING**

Toyota a través de una campaña de intriga “Historias Misteriosas”, invita a los usuarios a descubrir qué se esconde bajo la capota de un Toyota.

Gracias a la aplicación “Historias Misteriosas”, los usuarios pueden escanear con su smartphone los logotipos frontales de los 700.000 vehículos de la marca que hay en España, y descubrir qué misterios se esconden bajo sus capotas.

Una original idea, que combina un spot en TV, su canal de YouTube, una aplicación móvil con realidad aumentada y el producto físico.

## ▪ **MARKETING SOCIAL**

Toyota ha creado numerosas campañas con un alto componente social como:

#FelizDíaDelSuperpadre.

## ▪ **MARKETING EN LAS REDES**

Toyota España, ha desarrollado una innovadora campaña de marketing en las redes sociales, convirtiéndose en una de las primeras marcas en el mundo en utilizar la popular aplicación móvil WhatsApp para fines de marketing.

Esta nueva campaña invita a los usuarios de la aplicación móvil cambiar a “Hibridado” su estado de WhatsApp y entrar en el sorteo de cinco iPhone 5 semanales tras registrarse a través de la web de la campaña.

Con esta campaña Toyota España pretendía dar a conocer los beneficios de la gama de modelos con tecnología híbrida, colaborando con el medio ambiente al reducir las emisiones de CO2 de sus vehículos. La campaña ha sido un éxito por su originalidad y sus resultados, que en sólo un mes ha obtenido más de 33.000 visitas y más de 6.500 usuarios registrados.

En 2010 Toyota lanzó en Estados Unidos una campaña de publicidad por la que regalaba un descuento directo de 500 dólares a los que compraban uno de sus modelos antes del 3 de enero de 2018 con una condición: que “tuitearan” sobre la promoción. En total, la marca japonesa ha repartido 2.000 vales, con un valor total de un millón de dólares.

## ▪ **CO MARKETING**

Toyota, en colaboración con el grupo musical Niños Mutantes (Ernie Producciones) y con el apoyo de la revista musical Mondo Sonoro, ha puesto en marcha un proyecto en España para crear la primera canción híbrida compuesta desde un vehículo híbrido con el apoyo y la colaboración de usuarios de Twitter.

## ▪ **MARKETING ECOLÓGICO**

Toyota practica el marketing ecológico para promover su imagen verde. En el 2005, invirtieron 50 millones de dólares en la campaña de publicidad del vehículo híbrido, que superó a cualquier otro fabricante de automóviles, de acuerdo con Advertising Age. Otro ejemplo de las acciones de marketing ecológico de Toyota surge de una publicidad que se transmitió durante el Súper Tazón del 2007 y mostraba el “Hybrid Synergy Drive” de Toyota. El sistema le permite al conductor verificar de manera constante la cantidad de energía utilizada por el motor eléctrico, a diferencia del motor a gas, menos ecológico. Toyota se relacionó con el marketing ecológico al promocionar productos que les permiten a los consumidores conducir con conciencia respecto del medio ambiente (Hernando, C. 2015).

## **RECURSOS HUMANOS**

Toyota exige mantener un buen clima laboral, la seguridad, los incentivos, las promociones y la motivación como un factor principal para influir en la productividad.

El poder que tienen en la empresa es bajo, puesto que no pueden influir demasiado en las decisiones de la empresa.

Sin embargo, el interés es alto, ya que, si económicamente la situación de la empresa es comprometida, las modificaciones que se vayan a realizar para reestructurar la empresa pueden provocar despidos. En cualquier caso, Toyota, desde su comienzo siempre ha apostado por tener una buena relación con sus empleados, evitando, dentro de lo posible los despidos mediante la política del lay-off (Colombo69).

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores. Se pueden clasificar en función de la ventaja competitiva perseguida y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa. De esta

forma se determinan tres clases de estrategias competitivas; liderazgo en costos, diferenciación del producto y la segmentación de mercado.

## **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS**

### **▪ ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE TOYOTA**

Toyota Motor Corp. fue el mayor fabricante de automóviles del mundo a partir de 2011, y un componente clave del éxito de la empresa fue una estrategia de diferenciación de productos que incluye la introducción de un modelo de fabricación altamente eficiente para aumentar el rendimiento de sus vehículos y ofrecer a los compradores automóviles con valor. Se ha analizado algunos aspectos fuertes del modelo Toyota y que lo diferencian de su competencia.

### **▪ BASE**

Toyota fue capaz de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado norteamericano, superando a General Motors y otros, centrándose en la continua búsqueda de reducir los costos de producción. La compañía también ha optimizado sus procesos para acelerar las diversas fases de producción, desde el diseño inicial hasta la producción, por lo que podría introducir nuevos modelos de forma más rápida que sus competidores.

### **▪ METODO DE PRODUCTIVIDAD**

El sistema de producción de Toyota, introducido en la década de 1960, se ha convertido en un modelo para la fabricación de vehículos, motivo por el cual otros fabricantes de automóviles han luchado para emular el sistema. Este sistema ha permitido construir vehículos basados en las exigencias del mercado. Esto fue diseñado para reducir costos y eliminar el desperdicio.

### **▪ ATENCIONES**

Otra parte clave de la estrategia de diferenciación de Toyota es el hecho de que la compañía fue capaz de producir vehículos para muchos segmentos de mercado y ha variados precios. Por ejemplo, en

la clase de vehículo utilitario deportivo, Toyota desarrolló el Land Cruiser, 4Runner, Sequoia y Rav4, cada uno adaptado a diferentes rangos de precios.

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La Estrategia de Toyota para expandir su mercado internacional ha sido combinada, implementando las mismas a nivel local y global. Toyota siempre ha seguido sus motivos básicos de competencia estratégica, enfocándose a productos de gran calidad, durabilidad y confiabilidad en sus automóviles, teniendo procesos sumamente flexibles y robustos en sus plantas, siendo el mayor volumen de vehículos manufacturado en Japón; estas estrategias básicas las aplica en los mercados nacionales y globales.

Mediante la gran capacidad de Toyota para participar en diversos mercados diversificando sus productos y necesidades, nos encontramos con que también les da a sus representaciones locales la libertad de adaptar su enfoque global dependiendo de las necesidades del área geográfica y del mercado haciendo lo que sea necesario para alinearse a las necesidades de los consumidores. Un claro ejemplo se presenta en el artículo “Planning executives shuffled to give N.A. more autonomy” del autor Mark Rehtin, el cual menciona que Toyota ha llevado a cabo una reestructuración en su equipo de desarrollo del producto con el objetivo de capturar claramente las necesidades del mercado y las regulaciones que existen en Norte América; esto a raíz que se detectó que existía una pobre comunicación entre Estados Unidos “necesidades” y Japón “diseño y manufactura”. Con esta estrategia piensan recuperar parte del mercado que se ha perdido en el último año y nuevamente capturar la atención de sus clientes y del mercado entero.

### **DIVERSIFICACIÓN DE TOYOTA EN NEGOCIOS RELACIONADOS**

Toyota propone una estrategia que logra las metas combinando el llamado Kaizen “mejoramiento continuo” y Kakushin “innovación radical”.

El Estilo Toyota tiene como principio básico al cliente, respetando a las personas y promoviendo el trabajo en equipo a través del cual se logra el Kaizen. Otra de las herramientas que utiliza es el statu quo, es decir, preguntarse en todo momento por qué se hace cada cosa, de manera que los fallos se pueden detectar de manera más rápida y eficaz. Los empleados tienen un papel activo en la compañía, profundizan en lo que hacen y la dirección se encarga de que aprendan otras tareas, de esta forma se logra un espíritu más entusiasta y motivador en un entorno de trabajo agradable.

En cuanto a los factores productivos, la compañía se ciñe a la fabricación de pequeñas cantidades de muchos modelos variados. A través de sistemas de producción optimizados y de bajo costo, ofrecen a sus clientes autos diferentes, de calidad, y a través de las mejores redes de servicios.

Personalmente, me llaman la atención los objetivos y metas que esta compañía no sólo se ha fijado, sino cuyo logro es un hecho: Toyota se está esforzando en mantener el ritmo de la rápida expansión de la empresa y de los cambios tecnológicos. El aumento de la demanda le ha obligado a incrementar su capacidad de producción con vistas a los próximos años, meta que no podría lograrse si su sistema no fuera lo suficientemente elástico. Además, la empresa pretende adaptarse a cada región del mundo, ofreciendo modelos globales, como el Corolla, y desarrollando a su vez modelos regionales, como la camioneta pick up de gran tamaño, Tundra, en EE. UU. No obstante, estos modelos regionales no se ciñen únicamente a los países más desarrollados, sino que la empresa tiene en mente estudiar el mercado de los países emergentes (BRIC) para introducir las plantas de producción oportunas.

## **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Llevamos varios meses encontrando constantemente a Toyota en las noticias. Un momento difícil para la empresa, esta ola de informática viral se debió a las últimas llamadas a revisión preventiva o “recall” como todos lo conocen de algunos de sus modelos. Las compañías automotrices frecuentan problemas de calidad y llevan a cabo estas campañas de revisión para evitar consecuencias serias, y eso

es bueno, pero por otro lado en una empresa que es sinónimo de calidad las llamadas a revisión colmarían un caos en los consumidores.

Una de las empresas que proyecta mediante sus anuncios que ofrece el mejor producto de la mejor calidad, atraviesa sus peores momentos en la historia. Lo enorme que es su situación ha paralizado las ventas en todo el continente de Estados Unidos por la llamada a revisión de varios de sus modelos más exitosos, ha cerrado seis de sus plantas en Norteamérica perdiendo un 60% de la producción en el año 2009, llamando a revisión de más de 8 millones de vehículos, incluyendo, entre otros modelos, a los Avalon, Camry, Corolla y Sequoia. En España unos 150,000 vehículos fueron llamados a revisión entre ellos los Corolla, Auris y RAV4, entre otros.

Esta llamada a revisión fue originada por un acelerador defectuoso que se ha detectado en esos modelos, que provoca que en ciertas circunstancias se acelere de forma automática hasta provocar la colisión del vehículo.

El problema con los aceleradores se transformó en noticia cuando en agosto de 2009 un Lexus ES 350 se aceleró de forma repentina en una autopista de San Diego, aumentando de velocidad sin control hasta que se estrelló matando al conductor y a sus tres familiares.

Ese incidente provocó que Toyota llamara a revisión unos 4,3 millones de vehículos en noviembre de 2009, hasta ese momento la llamada a revisión más grande de su historia. Pronto, Toyota explicó que el incidente se debía a que el pedal del acelerador se atascaba con la alfombrilla.

Sin embargo, en diciembre de 2009, cuatro personas murieron en un Toyota Avalon, cuando el vehículo en que viajaban se aceleró de forma repentina y se estrelló cerca de Dallas. Esta familia tenía las alfombrillas en el maletero.

Este último suceso hizo que Toyota llamara a revisión el 21 de enero otros 2,3 millones de coches y camionetas, así como tomar las drásticas medidas de cerrar plantas y suspender las ventas.

En medio de estos problemas que, para la cultura japonesa resultan una humillación, el gobierno de EE. UU. Comenzó a investigar a la compañía a través de dos comités del senado.

Como si todo esto fuera poco, a principios de febrero de 2010, Toyota se vio forzada a hacer otra llamada a revisión, en este caso por un problema en los frenos ABS, que involucra a uno de sus modelos más innovadores y publicitados, el modelo híbrido Prius. Parece que el sistema que recarga las baterías está fallando y en un número pequeño de casos deja a los conductores temporalmente sin frenos.

Toyota comenzó a enviar repuestos para arreglar millones de coches “pero esa es la parte fácil”, explica un experto en gestión de crisis.

“Arreglar la reputación dañada de Toyota entre los preocupados consumidores y los concesionarios desilusionados va a tomar mucho más tiempo” dice Brian Dobson, un especialista en relaciones públicas que ha ayudado a varias corporaciones a gestionar situaciones de crisis, “toma años construir una marca, pero una mala respuesta a una crisis puede destruir la marca en días o en horas”.

## **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Mediante la búsqueda de información sobre técnicas, metodologías y filosofías para mejorar los lanzamientos de líneas de manufactura nuevas de una forma más eficiente, descubrí el libro “The Toyota Product Development System” de James M. Morgan y Jeffrey K. Liker; resultando ser de gran utilidad y una herramienta invaluable para comprender como Toyota se ha convertido en el primer fabricante de autos a nivel mundial a pesar de los recientes problemas de calidad que han opacado su trayectoria de creación de productos de calidad superior.

En el mismo se resalta la aplicación de la metodología del mapeo de la cadena de valor en el desarrollo del producto, la identificación y definición de las categorías del desperdicio que son específicas a los procesos de desarrollo del producto, y nos presenta contramedidas y practicas probadas, basadas en los principios esbeltos, desarrollados por el proceso de desarrollo de producto de Toyota



mediante la ilustración, clarificación y la metodología presentando casos actuales de ejemplo de Toyota y un competidor de Estados Unidos.

Se basa en un Sistema Socio técnico, identificado 13 principios que son subsecuentemente agrupados en 3 grandes categorías: Procesos, Gente y Tecnología.

## **DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS**

Los mercados evolucionan con el tiempo, todos, igual que la satisfacción de las necesidades, es decir, mismas necesidades y nuevas formas de satisfacerlas. Un ejemplo ha sido el Toyota Prius que, desde diciembre del 2014, ha superado los 4 millones de unidades y se comercializa en más de 80 países, enfrentaba en su lanzamiento factores macroeconómicos diferentes a los que existen hoy en el mundo y, también, en países con potencial de desarrollo como los BRICS y MIKT.

El Toyota Prius fue el primer automóvil híbrido llevado a producción masiva en el año 1997 en Japón, país del que es originario el fabricante de automóviles Toyota. Es importante decir que el mercado japonés es complejo en la venta y desecho de automóviles, sin embargo, es un mercado apetecible sobre todo por el número de habitantes y el elevado ingreso per cápita.

## **ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN VERTICAL**

Ha conseguido situarse en la primera posición. GM vendió 8,35 millones de vehículos en 2008, un 11% menos que el año anterior. Pese a que las ventas de Toyota cayeron el año pasado un 4%, consiguió distribuir 8,92 millones de coches. Toyota se alza con la corona tras una dura y larga faena ya que ha impulsado sus ventas un 70% desde 1999 gracias al incremento de la demanda de los coches híbridos y eficientes en consumo.

- **LA REALIDAD ACTUAL:** Toyota se está esforzando por mantener el ritmo de la rápida expansión de la empresa y de los cambios tecnológicos, estas presiones

son ejercidas por: satisfacer la demanda, expandir las ambiciones y el aumento de la tasa de cambio tecnológico.

- **SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA:** Toyota cuenta con la capacidad de producir tres millones de automóviles más en los próximos dos años, quizás es el único fabricante de automóviles que jamás haya incrementado la producción con tanta rapidez, según los expertos del sector, fue Ford Motor Company, bajo el liderazgo de Henry Ford a comienzos del siglo 20.
- **SUS AMBICIONES:** La empresa quiere transformar a Lexus en una gran marca de lujo en Europa, acometiendo de este modo, a la mayor fuente de utilidades de los fabricantes europeos.
  - Aumentar las ventas de su camioneta pick up de gran tamaño, Tundra, en EE. UU., lo que significa golpear al último reducto de los fabricantes estadounidenses.
  - Desarrollar una nueva generación de vehículos para los mercados emergentes como China e India.

## **DESARROLLO A TRAVÉS DE LOS AÑOS AL PRESENTE**

Según nos dice Francisco Valle en su revista, desde hace décadas, Toyota ha desarrollado y mantenido no solo modelos, sino gamas completas exclusivas en sus mercados más importantes, diferenciadas siempre de las que podemos encontrar en otros mercados. Un buen ejemplo son Norteamérica y Japón, que cuentan con modelos propios distintos a los que podemos encontrar en Europa, donde también encontramos modelos propios. El complejo industrial de la marca se extiende por todo el globo, por lo que no es raro encontrar gamas muy dispares en distintos continentes.

Aunque sus modelos más conocidos suelen ser globales, lo cierto es que hay numerosos modelos exclusivos para determinados países. En Estados Unidos, el ejemplo más claro, encontramos importantes modelos (en número de ventas) de la firma en segmentos como los pick-ups o los SUV's, que solo podemos encontrar en ese mercado. Los Toyota Tundra o Sequoia son buen ejemplo de ellos. De la misma manera, hay modelos que nunca han salido de Japón, como pudo ser el Toyota Sera, entre muchos otros.

La marca japonesa no es solo símbolo de confianza, también lo es de avances tecnológicos. Como la primera marca en apostar por los modelos de tipo híbrido, es a día de hoy el primer fabricante mundial de este tipo de vehículos, con más de 10 millones de vehículos híbridos comercializados desde el lanzamiento del Prius en 1997. Una marca considerablemente lejana para el resto de sus competidores.

El tamaño de estas corporaciones provoca que en muchas ocasiones las regiones donde se forman sus principales sedes se vean afectadas, siendo el centro neurálgico de estas localidades, como por ejemplo el caso de Wolfsburg, en Alemania. Sin embargo, pocas marcas pueden presumir de dar nombre a la ciudad donde se encuentra su sede. La sede de Toyota se encuentra en la ciudad Toyota, en la provincia de Aichi, a la que además se puede llegar por la línea férrea Toyota, una línea de 15 kilómetros operada por la compañía Nagoya Railroad. Esta ciudad ha sido sede histórica de la compañía, y tras el crecimiento de la urbe, gracias al éxito de la compañía, fue rebautizada con el nombre de la marca japonesa.

En 2016 cumplió 50 años el modelo más vendido de la marca, el Toyota Corolla, que con más de 44 millones de unidades vendidas hasta ese momento es el auto más vendido de la historia. Dejando en cortos los más de 30 millones de Volkswagen Golf y más de 21 millones del Volkswagen Beetle fabricados hasta la fecha. En el momento del aniversario, uno de cada 5 automóviles Toyota vendidos

en el mundo había sido un Corolla, fabricado actualmente en 16 plantas repartidas por todo el mundo, (Motor.es. 2018).

### **CASOS Y CRISIS MÁS RELEVANTES; APRENDIZAJE**

Cuando Akio Toyoda fue puesto a la cabeza de Toyota con la misión de ayudar a la empresa fundada por su abuelo a superar una crisis económica "sin precedentes en cien años", jamás imaginó que esa tarea sería finalmente la más fácil de su mandato. Y es que sólo nueve meses después de su llegada, las cuentas del más grande fabricante de automóviles del mundo se sanearon gracias a la reactivación del mercado automotor. Sin embargo, las cosas cambiarían al tener que afrontar la peor crisis de imagen que Toyota ha tenido en sus 73 años de historia.

Así es, la compañía se vio obligada a retirar más de 8.5 millones de vehículos en todo el mundo por fallas en la aceleración y el freno, en una creciente crisis de seguridad que estalló en enero de este año. La mayoría de los retiros correspondieron a Estados Unidos, provocando que las ventas de la firma en febrero recibieran un duro golpe. Lo más complejo de este conflicto es que los problemas de aceleración involuntaria fueron relacionados con cinco muertes en Estados Unidos y con otros 29 reportes de accidentes fatales que fueron examinados por las autoridades de Estados Unidos.

Ante este desastre, Toyoda debió dar múltiples explicaciones y conferencias de prensa. Es más, fue el presidente más importante de una empresa japonesa en testimoniar ante una comisión parlamentaria estadounidense. Cualquiera podría pensar que el peor caso de defectos técnicos en la historia de una compañía que es sinónimo de calidad a nivel mundial, la sepultaría para siempre. Sin embargo, el manejo comunicacional del CEO y su forma de afrontar los hechos, salvarían a la compañía del asesinato seguro de su imagen. Con sus 53 años, el hombre a cargo de Toyota puede parecer un adolescente para los cánones nipones.

Es el nieto de Kiichiro Toyoda, quien fundó en 1937 el futuro gigante automotor mundial, convirtiendo la fábrica familiar de telas en planta de vehículos. En aquel momento, el nombre Toyoda fue transformado en Toyota, ya que en lengua japonesa esa palabra trae buena suerte por su composición. Toyoda entró al grupo en 1984 y se convirtió en vicepresidente en 2005. Considerado durante mucho tiempo como el heredero natural al máximo cargo de Toyota, su ascenso a ese puesto en junio de 2009 no dejó de constituir una sorpresa.

Esta decisión había sido vista como un medio para que Toyota, enfrentado a las peores pérdidas de su historia a raíz de la crisis económica, se agrupara rápidamente en torno a un símbolo fuerte, ya que la influencia y el prestigio de la familia Toyoda siguen siendo considerables a pesar de sólo poseer el 2% del capital del grupo. De los once presidentes que ha tenido Toyota a lo largo de su historia, seis son de la familia Toyoda. "Esta crisis tiene una magnitud sin precedentes en cien años. Necesitamos una nueva generación para llevar adelante reformas enérgicas", había justificado entonces el presidente del consejo de administración y expresidente, Fujio Cho.

Catorce años más joven que su antecesor, la reputación de Toyoda era la de un relativo infiel en el seno del imperio Toyota. Apasionado de los coches de carreras, se mostraba a veces en público en camiseta y se había distinguido en 1998 al crear Gazoo.com, un portal de internet de informaciones sobre el automotor que se convirtió luego en uno de los primeros portales de comercio en línea en Japón.

La juventud del CEO no fue obstáculo para admirar la reacción que tuvo ante los hechos. En lugar de tomar rutinas defensivas, como desplazar, negar o justificar las culpas, decidió afrontar, pedir las disculpas del caso y buscar soluciones concretas hacia sus consumidores. El presidente de la automotriz dio una conferencia sobre los retiros hechos en China, su mayor mercado, luego de que Toyota solicitara llamar a más de 75,000 vehículos RAV4 en ese país. De hecho, Toyoda voló directamente a China para reunirse con funcionarios del Gobierno y reporteros locales, lo que

subraya la importancia de un mercado automotor que sobrepasó a Estados Unidos el año pasado como el más grande del mundo.

"Seguiremos trabajando duro. Estoy aquí para ofrecer mis disculpas más profundas", dijo Toyoda ante una sala con más de 300 periodistas en Pekín, hablando con calma y sin signos visibles de emoción. Lo mismo hizo en Estados Unidos, pero esta vez concluyó con lágrimas su declaración ante el Congreso. Ametrallado a preguntas por la Comisión de Supervisión y Reformas de la Cámara de Representantes, sobre una inmensa serie de retiros de vehículos del mercado por fallas, Toyoda dijo a los congresistas que estaba "profundamente apenado" por los accidentes y heridas que provocaron sus autos y reconoció que la firma había perdido el rumbo en la búsqueda de crecimiento.

"Perseguimos el crecimiento por encima de la velocidad con la que pudimos desarrollar nuestra gente y nuestra organización", dijo Toyoda. "Lamento que ello ocasionara problemas de seguridad descritos en la retirada que hoy encaramos", agregó. "Creo que Toyoda hizo un buen trabajo y el precio de la acción muestra que el mercado piensa lo mismo", comentó Kazutaka Oshima, presidente de Rakuten Investment Management en Tokio sobre las declaraciones del CEO. "Debería haberse presentado antes, pero su actitud sincera fue entendida por la audiencia. Creo que el flujo de noticias negativas sobre Toyota ha llegado a la cima", añadió.

Luego de su intervención, Toyoda fue aplaudido por trabajadores de una fábrica de Toyota y agentes de concesionarios en un evento organizado por la firma en Washington, el máximo ejecutivo rompió en llanto bajo un gigantesco cartel con el nombre de la compañía que fundó su legendario abuelo. "Creo que Toyota siempre ha trabajado por el beneficio de Estados Unidos", afirmó. "Traté de expresar ese mensaje desde el corazón, pero si fue ampliamente entendido o no, no lo sé", añadió el CEO. Asimismo, aseguró que su empresa modificará la política de quejas del consumidor y que prestará más atención a la opinión de conductores y de expertos cuando tenga que tomar una decisión sobre la

retirada del mercado de vehículos. “Gerentes de Toyota manejarán vehículos que estén siendo evaluados para experimentar personalmente cualquier problema”, expresó.

Por último, la unidad estadounidense de Toyota acordó tomar medidas concretas para ayudar a unos 500,000 propietarios de vehículos retirados en Nueva York, en un programa que puede ser un ejemplo para otros estados, según comentó el fiscal general de Nueva York, Andrew Cuomo. La unidad de la japonesa Toyota Motor prometió reparar, retirar del domicilio y devolver las unidades con problemas, así como proveer de transporte alternativo como autos rentados o reembolsos de gasto de taxis mientras los clientes no puedan usar sus vehículos. Toyota proveerá estos servicios a los residentes en Nueva York que compraron sus vehículos a concesionarios de ese estado y no tendrá costo para los dueños o los distribuidores.

Por supuesto, los problemas ensombrecieron la reputación de calidad de la empresa, dañando sus ventas y beneficios y recortando unos 30,000 millones de dólares de su valor, lo que supone alrededor de un 20%. Sin embargo y sobre todo gracias a la reacción asertiva del CEO, a ocho meses de la crisis, las tasas de lealtad de los clientes han vuelto a los niveles tradicionales, por lo que Toyota sigue liderando el sector como la principal marca entre particulares. Este es un gran ejemplo de aprendizaje que, al instalarse en una organización, puede convertirse en fuente inagotable de riqueza, no sólo para su gente, sino que, para toda la industria, (eclass.com, 2019).

## **VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TOYOTA**

Según Colombo en su blog de la revista monografias.com redactó que, con el inicio de la crisis económica actual, se produce en marzo de 2009 un recorte en la producción de más del 50%, para reducir los inventarios y afrontar la caída de las ventas de Toyota. Se trataba de la primera pérdida operacional consolidada de Toyota en sus 70 años de historia.

En enero del 2010, Toyota tuvo que hacer frente a la revisión de 2,3 millones de automóviles en los EE.UU, como consecuencia de la notificación de la NHTSA (el equivalente norteamericano de la Dirección General de Tráfico en España), que prohibía expresamente la venta de cualquier unidad de los automóviles de la marca Toyota como (Avalon, Camry, Corolla, R4V4, Matrix, Sequoia, Highlander y Tundra ) en los EE.UU, debido a la aceleración espontánea que presentaban diferentes modelos, sospechosos de causar 12 muertes de conductores de estos modelos en los EE.UU.

En el segundo semestre de 2011 Toyota perdió el liderazgo del mercado mundial de automóviles, a causa en primer lugar, de las consecuencias del tsunami del 11 de marzo de 2011 que azotó las costas Japón, y que paralizó durante un tiempo la producción en las plantas de la marca. También, se debe destacar que la fortaleza del yen frente a otras divisas mundiales, afectando a las exportaciones de Toyota.

En 2012, volvió a recuperar el liderazgo del mercado mundial de vehículos, produciendo 9,9 millones de unidades en todo el mundo, un 26,1% más que el año anterior, superando a sus competidores más cercanos, la norteamericana General Motors y la alemana Volkswagen. De cara al año 2020, Toyota planea seguir desarrollando su política de innovación tecnológica aplicada a la creación de vehículos, a través de una mejora continua de sus productos, destacando la calidad, la tecnología y el respeto al medio ambiente. Por ello, la compañía planea un desarrollo importante en su gama de vehículos híbridos, además de la posible incorporación de coches totalmente eléctricos.

El vehículo de Toyota de segmento superior, conocido a través de la marca Lexus, tiene el difícil reto de mejorar para los próximos años, y para ello, Toyota, se está esforzando por mejorar la calidad de la marca, y la expansión geográfica del producto hacia nuevos mercados emergentes.

Por último, Toyota planea continuar con las adaptaciones internas que le han llevado al camino del éxito a lo largo de su historia: cambios como el establecimiento de centros productivos lo más cerca



del cliente final, la continua reducción de costes, o el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, son un ejemplo de la estrategia que quiere seguir Toyota de cara al futuro.

## **ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS:**

- Toyota es la empresa líder en el segmento de los vehículos convencionales y ecológicos.
- A pesar de las semejanzas entre los vehículos de las distintas marcas fabricantes, los vehículos de Toyota, son considerados como vehículos líderes en costos. (Excelente relación calidad/precio).
- El nivel de influencia es bastante alto debido a las excelentes condiciones de financiación que Toyota posee en Japón y un potente servicio de financiación propio. Toyota se puede seguir endeudando más ya que obtiene más recursos que la cantidad en la que se haya endeudado.
- Riesgo de quiebra: Toyota se encuentra muy lejos de la quiebra con gran fortaleza financiera.
- Valores de la cultura japonesa fuertemente arraigados en la empresa, que lleva a Toyota a una mejora continua de la calidad.

Desde el punto de vista financiero, Toyota es una empresa muy fuerte, que obtiene unas excelentes condiciones de financiación, y que, debido a su gran tamaño, actualmente, el riesgo de quiebra es prácticamente nulo.

### **OPORTUNIDADES:**

Ordenadas de mayor a menor importancia:

- Crecimiento esperado del Producto Interno Bruto a nivel mundial, especialmente en la región de Asia.
- Poca rivalidad en el sector en Asia, debido al gran crecimiento que está experimentando.
- Aumento del consumo privado.

- Incremento de la eficiencia de la producción de las fábricas de Toyota, ya que el pronosticado aumento de las ventas en Asia se puede asumir por las fábricas existentes con un nuevo turno.
- Crecimiento en el sector de los vehículos ecológicos a nivel mundial.
- Subsidios a la compra de vehículos, especialmente vehículos ecológicos.
- Poder de negociación de clientes medio-bajo.

Estas son oportunidades, que produjeron que se cumpliesen los pronósticos, destacando el crecimiento de PIB y, por consiguiente, de un aumento del consumo privado, así como un gran crecimiento en los vehículos ecológicos.

#### **DEBILIDADES:**

- Descritos de mayor a menor importancia:
- Los productos de segmento superior, es decir, parte de la industria ha experimentado además un cambio en el modelo empresarial caracterizado por el desplazamiento de la producción hacia el segmento superior del mercado concentrándose en productos de valor superior, son productos interrogantes, por lo que se debería originarse a un cambio en su política de comercialización.
- Elevada competitividad en el sector con múltiples empresas con productos semejantes.

Toyota es una empresa fuerte que no presenta muchos puntos débiles, sin embargo, un cambio en la política de comercialización en el sector de los vehículos de segmento superior es fundamental para potenciar estos vehículos.

#### **AMENAZAS:**

Descritas de mayor a menor importancia:

- Posible entrada de nuevos competidores en Asia, al ser una región que está en crecimiento.
- Subida esperada del precio del petróleo.

- Incremento del tipo de cambio Yen/Dólar/Euro, encareciendo el precio de los vehículos, ya que gran parte de la producción de Toyota se concentra en Japón.
- Sector maduro a nivel mundial, con elevada competitividad entre empresas.
- Existencia de productos sustitutivos: (medios de transporte alternativos).
- Incremento de los aranceles entre las distintas regiones del comercio mundial.
- Catástrofes naturales: Terremotos, inundaciones, etc., al ser Japón una zona con elevado riesgo sísmico.

De todas las amenazas contempladas, Toyota puede defenderse de aquellas relacionadas con la competencia con otras empresas, incrementando los servicios prestados o reduciendo el precio de sus productos. Sin embargo, ante variaciones del precio del petróleo, tipo de cambio, una política arancelaria desfavorable para la empresa o catástrofes naturales como el Tsunami de 2011, Toyota no puede hacer nada para luchar contra ellas.

Otro aspecto que no se debe de obviar, es la elevada competitividad que existe entre las empresas fabricantes. La mejora se extiende por Toyota, se tiene que alargar en el futuro, (Colombo69, 2019).

## **ESTRUCTURA COMPETITIVA**

### **▪ GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR**

Son 50 el número de empresas fabricantes de vehículos de motor. Toyota que es líder mundial en producción de automóviles de turismo con una cuota del 13,2% en 2012 mientras que en el total de vehículos de motor en el mismo año fue del 12% sobre 84,1 millones de unidades. En términos de concentración el sector está bastante concentrado ya que los cinco primeros fabricantes tienen el 49% de la fabricación mundial.

#### ▪ GRADO DE MADUREZ DEL SECTOR

Toyota liderando en un sector maduro pero sometido a continua innovación de productos y procesos, dada la reducción que ha experimentado el ciclo de vida del producto en esta industria. Los modelos tenían un ciclo de vida en el mercado de varias décadas hace 30 años. Actualmente el ciclo de vida de cada diseño suele durar alrededor de cinco años teniendo que recurrir a reproducciones o líneas con mayor variedad.

#### ▪ TAMAÑO E IMPORTANCIA DEL SECTOR

En la industria mundial es de suma importancia pues es un sector de arrastra para otros subsectores industriales, aproximadamente supone el 10% de la producción industrial mundial y alrededor de un 3% del PIB mundial.

#### ▪ GLOBALIZACIÓN DEL SECTOR

No es que sea un sector globalizado ya que existen numerosas empresas fabricantes, aunque la mayor parte de la oferta está concentrada en unas pocas empresas. La demanda es libre y global sin limitaciones.

Sus competidores son empresas que fabrican vehículos con precios similares. Al encontrarnos en un sector que ofrece productos homogéneos a un precio similar, con un mercado en madurez, podemos decir que tienen un elevado grado para poder sustituir y una alta rivalidad entre las marcas.

Los vehículos no están diferenciados en general, lo que lleva a cada compañía que trabaja en el sector del automóvil, a intentar que los clientes los perciban como distintos a través de la introducción de prestaciones o accesorios determinados en cada marca.

Se consideran los costes fijos de salida, como, por ejemplo: el despido de trabajadores, relevante en compañías como Toyota que tienen mucho personal a su cargo, así como todas las empresas relacionadas con las actividades productivas que ha externalizado.

Las restricciones legales que pueden establecerse son importantes, ya que, en muchas regiones o provincias, el sector del automóvil es lo que mueve la economía.

Toyota ha sido comparada con 10 empresas y en cuanto a los resultados de cada una de ellas con Toyota, eligiendo las variables más importantes como son: precio, amplitud de la gama de productos, calidad percibida, esfuerzo de marketing y número de marcas, valorando cada factor de modo personal distinguiendo entre BAJO, MEDIO, ALTO, para definir precio, calidad percibida, esfuerzo en marketing. Para la amplitud de la gama, Toyota sobresale entre AMPLIA, MEDIA o BAJA, y para el número de marcas clasificadas entre VARIADA o POCO VARIADA, además de un breve comentario sobre la estrategia de futuro de cada competidor para los siguientes 5 años.

Los competidores que intentar igualar el servicio, precios y sus cualidades a Toyota lo son:

- GM
- VW
- Ford
- PSA (Peugeot-Citröen)
- BMW
- Fiat
- Renault
- Nissan
- Honda
- Suzuki
- Tata Motors

## **RECURSOS Y CAPACIDADES**

En diciembre de 2012, Toyota desarrolla su actividad en todo el mundo, con 52 empresas de fabricación en el extranjero en 27 países y regiones. Vehículos de Toyota se venden en más de 160 países y regiones. Además, en Japón hay un total de 16 fábricas de propiedad de Toyota, sumando en total 68 plantas en el mundo.

## **INTANGIBLES**

En los recursos tecnológicos la inversión I+D, tanto en capital físico como humano, para conseguir nuevos productos.

De estos recursos y capacidades, el único verdaderamente relevante para la obtención de ventajas competitivas son los recursos tecnológicos, que son únicos y otorgan a los productos de Toyota un valor añadido en cuanto a calidad.

Debido a la compleja organización de la multinacional TM estudiamos el grupo en su conjunto mediante el análisis de las últimas cuentas anuales consolidadas. El ejercicio económico anual termina el 31 de marzo de cada año, por lo tanto, el último disponible es el correspondiente al 31 de marzo del 2013.

## **VALORACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA:**

La próxima fórmula muestra el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias elaboradas resumidamente a partir de la memoria anual de Toyota Motor. Como moneda más adecuada al carácter multinacional y mundial de la empresa se expresan las magnitudes monetarias en dólares americanos, al cambio existente con respecto al japonés.

## **RIESGO ECONÓMICO**

Es medido a través de la desviación típica de las ventas para el periodo 2008-2013. La media de las ventas de Toyota Motor Corporation ha sido de 222.242 millones de USD, con una dispersión

medida por  $s = 28.575$  millones USD. Para un nivel de confianza del 68% de que las ventas oscilen entre 193.667 y 250.817.

## RIESGO FINANCIERO

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{72.237 + 81.296}{135.809} = 1,13$$

$$i = \frac{\text{intereses}}{\text{Deuda}} = \frac{244}{72.237 + 81.296} = 0,16 \%$$

## APALANCAMIENTO FINANCIERO

Los fondos empleados obtienen una tasa de rentabilidad muy superior a los intereses pagados.

$$R = [R_{sc} + \text{Leverage}(R_{sc} - i)] * (1 - T) = [0,0402 + 1,13(0,0402 - 0,00016)] * (1 - 0,309) = 0,059$$

$$T = \frac{\text{impuestos}}{\text{BAIT}} = \frac{4.694}{15.169} = 0.309$$

## RIESGO DE OPERATIVO

Para hallar el umbral de rentabilidad o punto muerto vamos a analizar los diferentes costes de la empresa, clasificamos en fijos (CF) y variables (CV): (datos en millones de €)

- Coste variable = 191.500 (CV)
- Costes fijos generales = 22.353 (CF)
- Amortizaciones = 10.626 (CF)
- Total, CF = 32.979

Teniendo en cuenta que las ventas han sido de 234.601 y los gastos financieros han sido de 244, el punto muerto será:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos} + \text{Costes financieros}}{\text{Ventas} - \text{Costes variables}} = \frac{32.979 + 244}{234.601 - 191.500} = 0.7708$$

## CONCLUSIÓN

Para Toyota, la cultura empresarial y todos aquellos participantes que tienen relaciones con la empresa han sido, son, y seguirán siendo una parte fundamental para la empresa, no sólo como vía para desarrollar su negocio, sino como motor de cambio y mejora constante de la empresa a fin de mejorar cada día mediante nuevas técnicas, conocimientos e innovaciones tecnológicas que se puedan aplicar no solo a la empresa, sino al entorno general.

El uso de la filosofía Kaizen, que contempla una perpetua mejora continua de los procedimientos y de la propia estructura corporativa, cuya responsabilidad reside en todos los individuos que la componen es un ejemplo digno de emular como otras compañías lo han hecho, no solo fabricantes de autos. Toyota es ejemplo de superación, organización y un modelo de negocios que nos ofrece la oportunidad de seguirlo; como diríamos, nos afiebra la pasión por la eficiencia. En fin, no todos logran vender cincuenta y cinco millones de vehículos.



## RECOMENDACIONES

Recomiendo para este análisis de caso a la empresa Toyota incluir a su estrategia de negocios el optar por una aplicación que recuerde a sus clientes en su teléfono cuando le corresponde el mantenimiento de su vehículo para mayor beneficio de este. Que, aunque aparece en su página web recordar a un cliente lo hace sentir en familia. Luego de casi un siglo de crecimiento, exitosos logros, capacidad para poder levantarse en momentos de crisis y más de cincuenta millones de autos vendidos, no hay mucho que pudiéramos recomendar a este gigante de la industria en general.

En la actualidad en la que se produce este análisis (2019) Toyota enfrenta problemas con modelos desde el 2017 respecto a las bolsas de aire para seguridad en accidentes marca Takata; no conocemos la interioridad del fabricante de dichas bolsas, solo se pudo conseguir información de que el clima húmedo de Puerto Rico afecta el funcionamiento al momento de activarse este sistema de seguridad. Inferimos que este servicio fue subcontratado por Toyota; a tales efectos nuestra sugerencia como recomendación es proveer supervisión directa con la firma subcontratada desde la conceptualización de los diseños de partes no fabricadas por Toyota, hacer pruebas rigurosas en todos los climas incluyendo los más extremos y de esa forma asegurarse de su perfecto funcionamiento antes de instalar en cualquier modelo o unidad.

Finalmente, Toyota debe seguir su modelo de negocios, mantener la calidad, atemperarse a la era cibernética que cada vez es más completa y que sus modelos con tecnología de punta y futurísticos nos ayuden a mantener una mejor calidad de vida. Por el contrario, aprender y dejar hablar al más que sabe esa es la consigna, de esa forma todos aprendemos.

## REFERENCIAS

- Arenas, R. (2013). Posicionamiento y Segmentación Toyota. Recuperado de:  
<https://prezi.com/mjgqs2sxyfjn/posicionamiento-y-segmentacion-toyota/>
- Conclusión. Recuperado de:  
<https://historia-biografia.com/historia-de-toyota-motor/>
- Desarrollo a través de los años al presente, casos y crisis más relevantes; aprendizaje.  
 Recuperado de:  
<https://blog.eclass.com/la-historia-de-aprendizaje-de-toyota>
- Díaz, C. 2018. Estrategias de la Empresa Toyota. Recuperado de:  
<https://historia-biografia.com/historia-de-toyota-motor/>
- Dirección Estratégica de Empresas. Colombo69. Caso Toyota Motor Corporation  
<https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml# analisisdb>
- Diversificación de Toyota en negocios relacionados, segmentación geográfica, desarrollo de nuevos productos. Recuperado de:  
<https://www.toyota.com/espanol/usa/nuestrahistoria/>
- eclass.com. La historia de aprendizaje de Toyota. Recuperado de:  
<https://blog.eclass.com/la-historia-de-aprendizaje-de-toyota>
- Estrategias de diferenciación de Toyota. Mundo Negocios. Jaguar, San Juan 2019. Recuperado de:  
<https://mundonegocios.net/las-estrategias-de-diferenciacion-de-toyota/>
- Estrategias de investigación vertical, la realidad actual, satisfacción de la demanda  
 Estrategias de Mercadeo. Recuperado de:  
<https://www.toyota.com/espanol/usa/nuestrahistoria/>
- Fundadores de Toyota. 2011. Recuperado de:  
<https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-1-del-telar-a-los-automoviles>
- Hernando, C. (2015). Estrategias de mercadeo de Toyota. Recuperado de:  
<https://aulaempresa.wordpress.com/2015/03/19/estrategias-de-marketing-de-toyota-ahmed-2o-asir-2/>
- Historia Toyota. Recuperado de:  
<https://www.motor.es/toyota/historia>
- La historia de Toyota.

- <https://www.youtube.com/watch?v=n73v4pmppGw>
- Logo Toyota en sus comienzos. Recuperado de:  
<https://www.google.com/search?q=logo+toyota>
- Misión y Visión de Toyota, recuperado de:  
<https://hbdbgfjkjutsghfht.blogspot.com/2012/06/mision-y-vision-de-toyota.html>
- Motor.es. (2017). Historia Toyota, recuperado de:  
[www.motor.es/toyota/historia](http://www.motor.es/toyota/historia)
- Pascual, D Toyota: Principios y fortalezas de un modelo de empresa. 1ª ed. Buenos Aires Pluma Digital Ediciones, 2012. <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-1-del-telar-a-los-automoviles>
- Payo, J. 2014. Toyota nos presenta su historia, así es su museo. Recuperado de:  
<https://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/toyota-historia-museo-101432>
- Porter, J. 2017. Biografía Masaaki Imai. Recuperado de:  
<https://www.scribd.com/doc/49277982/Biografia-Masaaki-Imai>
- Recursos Humanos. Participantes Internos. Trabajadores. Recuperado de:  
<https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml# analisisdb>
- Recursos y capacidades, intangibles, valoración económica y financiera, riesgo económico, riesgo financiero, apalancamiento financiero, riesgo operativo. Recuperado de:  
<https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml# analisisdb>
- Salas, R. 2009. Estrategia de producción de Toyota. 2009. Mundo Negocios. Recuperado de:  
<https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2009/05/las-claves-competitivas-de-toyota.html>
- Toyota Prius vale la pena su compra. Motor1.com.  
<https://www.motor1.com/toyota/prius/>
- Valle, F. 2018. Introducción. Recuperado de:  
<https://www.motor.es/toyota/historia>
- Valores de la empresa Toyota a nivel mundial, recuperado de:  
<https://www.toyotacfa.com.ar/mision>
- Visión actual de la empresa Toyota. Recuperado de:  
<https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2009/05/las-claves-competitivas-de-toyota.html>

# ANEJOS

Figura 1. Logo Toyota en sus comienzos

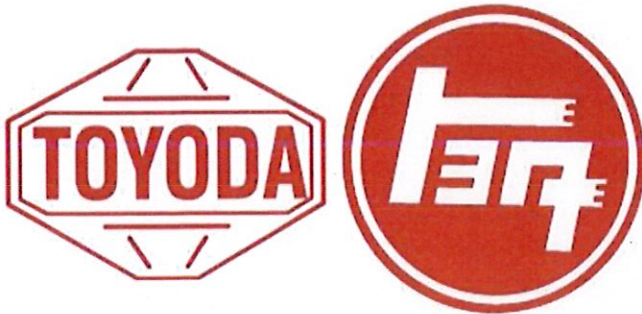


Figura 1. Logo de Toyota en sus comienzos. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota>

Figura 2. Evolución de su logo a través de los años.

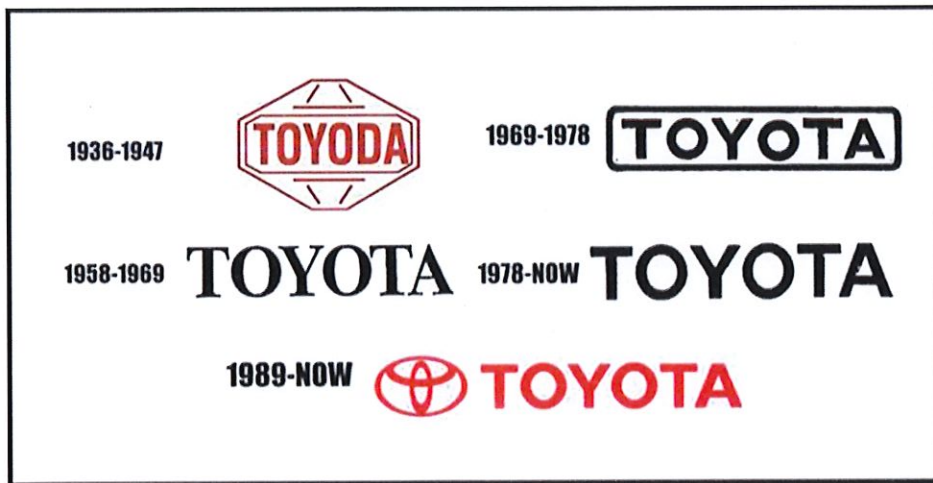


Figura 2. Evolución de su logo a través de los años. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 3. Toyota y su marca de lujo.**



Figura 3. Toyota y su marca de lujo. Lexus CI 200h modelo 1989. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 4. Logo de su línea de lujo.**



Figura 4. Logo de su línea de lujo. Logo de Lexus. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 5. El clásico de Toyota.**



Figura 5. El clásico de Toyota. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 6. Modelo de los más cotizados.**



Figura 6. Modelo de los más cotizados. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 7. Toyota arrasa con un modelo de cabina.**



Figura 7. Toyota arrasa con un modelo de cabina. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

### Figura 8. El comienzo del Corolla.



Figura 8. El comienzo del Corolla. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

### Figura 9. Toyota innova con luces únicas.



Figura 9. Toyota innova con luces únicas. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

### Figura 10. Su modelo Todoterreno.



Figura 10. Su modelo Todoterreno. Recuperado de: <https://www.motor1.com/news/77556/this-spotless-toyota-land-cruiser-fj40-is-4x4-royalty/>



**Figura 11. Modelo Innovador Hibrido.**

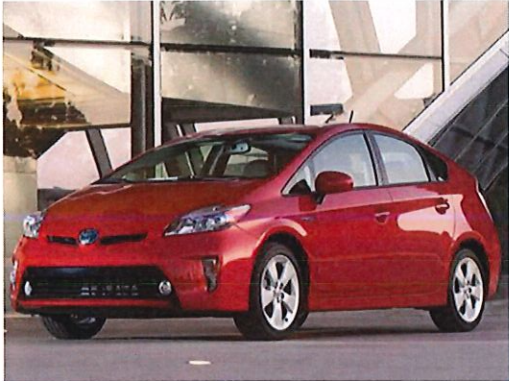


Figura 11. Modelo Innovador Hibrido. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 12. Modelos que impactaron.**



Figura 12. Modelos que impactaron. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>.

**Figura 13. Automóviles Corolla del siglo 21.**



Figura 13. Automóviles Corolla del siglo 21. 2018 Toyota Corolla (MZE12R) Ascent Sport hatchback. Figura 14: 14. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/historia-de-toyota-2-recuperacion-innovacion-y-expansion-mundial>

## ENTREVISTAS

Las siguientes imágenes son extracto del VTR (video) de entrevistas a compañeros empleados de EDP University of Puerto Rico Inc; dueños complacidos de vehículos TOYOTA quienes cooperaron con este análisis producido en agosto 2019 en el área del estacionamiento del Recinto de Hato Rey. (Video disponible en biblioteca y en: (<https://youtu.be/Z1BAwItJ-sE>)).





**Hector Babilonia:**  
**"la mejor decisión de mi vida despues de Verónica"**



**Adrián Muner:**  
**"mi Toyota, no tiene muerte"**



**Kristie Valentín:**  
**"Toyota, el mejor auto del mundo"**



**Keyla López:**  
**"mi Corolla, María me la maltrató pero sobrevivió"**



## GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura Competitiva.

**WORLD RANKING OF MANUFACTURERS**

Year 2012

Rank	GROUP	Total	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS
1	TOYOTA	10,104,424	8,381,968	1,448,107	268,377	5,972
2	G.M.	9,285,425	6,608,567	2,658,612	7,558	10,688
3	VOLKSWAGEN	9,254,742	8,576,964	486,544	169,064	22,170
4	HYUNDAI	7,126,413	6,761,074	279,579	70,290	15,470
5	FORD	5,595,483	3,123,340	2,394,221	77,922	
6	NISSAN	4,889,379	3,830,954	1,022,974	35,451	
7	HONDA	4,110,857	4,078,376	32,481		
8	PSA	2,911,764	2,554,059	357,705		
9	SUZUKI	2,893,602	2,483,721	409,881		
10	RENAULT	2,676,226	2,302,769	373,457		
11	CHRYSLER	2,371,427	656,892	1,702,235	12,300	
12	DAIMLER AG	2,195,152	1,455,650	257,496	450,622	31,384
13	FIAT	2,127,295	1,501,979	498,984	85,513	40,819
14	B.M.W.	2,065,477	2,065,216	261		
15	SAIC	1,783,548	1,523,398	190,848	67,805	1,497

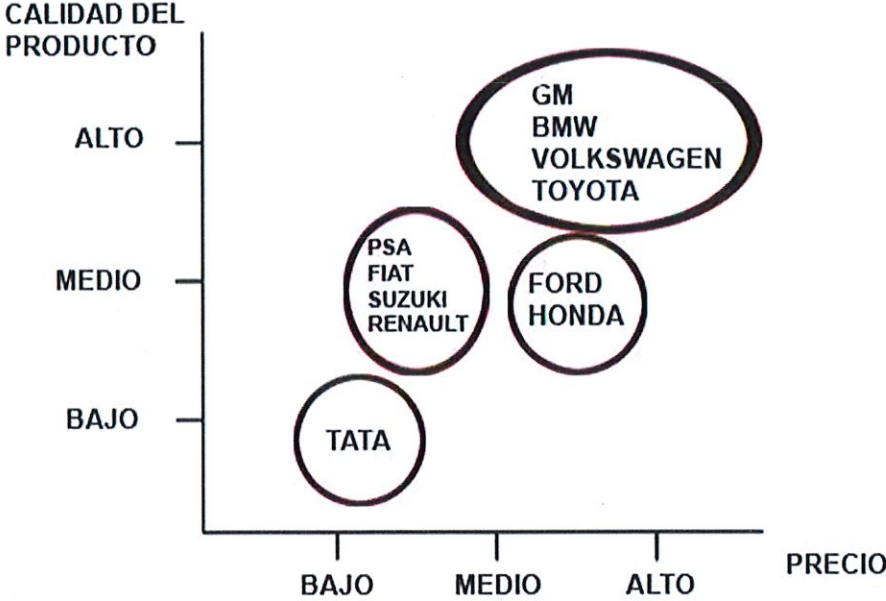
Gráfica 1. Estructura Competitiva. Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA).  
 Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>

Gráfica 2. Competidores para la Toyota.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>TOYOTA</b>
<b>PRECIO</b>	<b>BAJO-MEDIO</b>
<b>AMPLITUD DE LA GAMA</b>	<b>AMPLIA</b>
<b>CALIDAD PERCIBIDA</b>	<b>ALTA: excelente relación calidad-precio</b>
<b>ESFUERZO EN MK</b>	<b>ALTO: financia eventos, equipos de fútbol, equipos de competición de coches.</b>
<b>NÚMERO DE MARCAS</b>	<b>VARIADAS: TOYOTA, LEXUS, SCION, HINO, DAIHTSU, ISUZU</b>

Gráfica 2. Competidores de Toyota. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>

Gráfica 3. Calidad de Producto.



Gráfica 3. Calidad de Producto. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>

Gráfica 4. Recursos y Capacidades.



Gráfica 4. Recursos y Capacidades. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>

**Manufacturing Companies outside Japan (52 manufacturing companies, in 27 countries/regions) as of the end of Dec. 2012 (1=1,000 units)**

Region/Country	Company name	Main products*	Number of employees*	Toyota vehicle production	
North America	Canada	① Canadian Autoparts Toyota Inc. (CAPTIN)	Aluminum wheels	329	—
		② Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)	Corolla, Matrix, RX, RAV4	7,500	519
		③ TABC, Inc.	Catalytic converters, Steering columns, Stamped parts	486	—
		④ Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. (TMMK)	Camry, Camry Hybrid, Avalon, Venza	7,831	462
		⑤ Bodine Aluminum, Inc.	Aluminum castings	1,036	—
		⑥ Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc. (TMMWV)	Engines, Transmissions	1,242	—
		⑦ Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc. (TMMI)	Sequoia, Highlander, Sienna	5,026	297
		⑧ Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc. (TMMAL)	Engines	1,036	—
		⑨ Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc. (TMMTX)	Tundra, Tacoma	2,883	219
		⑩ Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)	Camry	3,532	93
Latin America	Argentina	⑪ Toyota Motor Manufacturing, Mississippi, Inc. (TMMMS)	Corolla	1,796	130
		⑫ Toyota Argentina S.A. (TASA)	Hilux, Fortuner	4,232	93
	Brazil	⑬ Toyota do Brasil Ltda. (TOB)	Corolla	5,264	63
	Mexico	⑭ Toyota Motor Manufacturing de Baja California, S de RL de CV. (TMMBC)	Tacoma	702	56
		Truck beds	—	—	
	Venezuela	⑮ Toyota de Venezuela Compania Anonima (TDV)	Corolla, Fortuner, Hilux	1,771	12
	Czech Republic	⑯ Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. (TPCA)	Aygo	2,425	74
	France	⑰ Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)	Yaris (Vitz)	3,638	201
	Poland	⑱ Toyota Motor Manufacturing Poland SP.z o.o. (TMMPL)	Engines, Transmissions	1,659	—
		⑲ Toyota Motor Industries Poland SP.z o.o. (TMIP)	Engines	779	—
	Portugal	⑳ Toyota Castrol Portugal, S.A. (TCAP)	Dyna	190	—
	Turkey	㉑ Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. (TMMT)	Verso, Corolla	3,300	77
	U.K.	㉒ Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK)	Avensis, Auris, Auris Hybrid	3,891	109
		Engines	—	—	
	Russia	㉓ Limited Liability Company "Toyota Motor Manufacturing Russia" (TMMR)	Camry	1,652	—
	Kenya	㉔ Associated Vehicle Assemblers Ltd. (AVA)	Land Cruiser	204	—
	South Africa	㉕ Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd. (TSAM)	Corolla, Hilux, Fortuner, Dyna	6,925	150
	Egypt	㉖ Arab American Vehicle Co. (AAV)	Fortuner	700	—

\*Main products, numbers of employees and Toyota vehicle production are as of December 2012; only includes vehicles (excludes KD and OEM production) for which production exceeded 1,000 units.

Region/Country	Company name	Main products*	Number of employees*	Toyota vehicle production	
Asia	China	㉗ Tianjin Fergin Auto Parts Co., Ltd. (TFAP)	Axles, CVJ	975	—
		㉘ Tianjin FAW Toyota Engine Co., Ltd. (TFTE)	Engines	2,080	—
		㉙ Tianjin Toyota Forging Co., Ltd. (TIFC)	Forged parts, CVJ	357	—
		㉚ Tianjin FAW Toyota Motor Co., Ltd. (TFTM)	Vios, Corolla, Crown, Reiz, RAV4	12,749	454
		㉛ FAW Toyota (Changchun) Engine Co., Ltd. (FTCE)	Engines	842	—
		㉜ Toyota FAW (Tianjin) Dies Co., Ltd. (TFTD)	Stamping dies for vehicles	212	—
		㉝ GAC Toyota Engine Co., Ltd. (GTE)	Engines	1,533	—
		㉞ Sichuan FAW Toyota Motor Co., Ltd. (SFTM)	Coaster, Land Cruiser, Land Cruiser Prado, Prius	6,305	44
		GAC Toyota Motor Co., Ltd. (GTMC)	Camry, Yaris, Highlander, Camry Hybrid	8,073	251
	Taiwan	㉟ Kuozui Motors, Ltd.	Camry, Corolla, Wish, Vios, Yaris, Innova	4,131	167
		Engines, Stamped parts India	—	—	
	India	㊱ Toyota Kirloskar Motor Private Ltd. (TKM)	Corolla, Innova, Fortuner, Etios	9,670	192
		㊲ Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd. (TKAP)	Axles, Propeller shafts, Transmissions	1,364	—
		PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	Innova, Fortuner, Avanza	6,717	155
		Engines	—	—	
	Indonesia	㊳ PT. Astra Daihatsu Motor (ADM)	Avanza	10,156	231
		㊴ PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI)	Dyna	2,369	23
	㊵ PT. Sugity Creatives	Noah	1,966	—	
	Malaysia	㊶ Assembly Services Sdn. Bhd. (ASSB)	Vios, Hilux, Innova, Fortuner, Hiace	3,013	71
	Engines	—	—		
Pakistan	㊷ Indus Motor Company Ltd. (IMC)	Corolla, Hilux	2,305	43	
Philippines	㊸ Toyota Motor Philippines Corp. (TMP)	Innova, Vios	1,817	31	
	㊹ Toyota Autoparts Philippines Inc. (TAP)	Transmissions, Constant velocity joints	1,468	—	
	Thailand	㊺ Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (TMT)	Prius, Corolla, Camry, Camry Hybrid, Vios, Yaris, Hilux, Fortuner	17,344	881
	㊻ Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (STM)	Engines, Propeller shafts	3,225	—	
	㊼ Toyota Auto Works Co., Ltd. (TAW)	Hiace	313	—	
	Vietnam	㊽ Toyota Motor Vietnam Co., Ltd. (TMV)	Camry, Corolla, Vios, Innova, Hiace, Fortuner	1,670	22
Oceania	Australia	㊾ Toyota Motor Corporation Australia Ltd. (TMCA)	Camry, Camry Hybrid	4,183	101
	Engines	—	—		
Middle East	Bangladesh	㊿ Aftab Automobiles Ltd.	Land Cruiser	430	—

\*Main products, numbers of employees and Toyota vehicle production are as of December 2012; only includes vehicles (excludes KD and OEM production) for which production exceeded 1,000 units.

Gráfica 4. Recursos y Capacidades. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>



### Gráfica 5. Intangibles, recursos tecnológicos: inversión I+D, tanto en capital físico como humano, para conseguir nuevos productos.

#### BALANCE CONSOLIDADO DE T.M.

A 31 de marzo de 2013 ( en Millones de \$ al cambio de esta fecha con respecto al ¥)

#### ACTIVO:

<b>Corriente:</b>	<b>146.570</b>
Tesorería y equivalentes	19.405
Deudores	108.922
Existencias	18.243
<b>No corriente:</b>	<b>230.711</b>
Realizable a l/p	73.830
Inversiones y otros activos	84.034
Inmovilizado material neto	72.847

<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>377.281</b>
---------------------	----------------

#### PASIVO:

<b>Corriente:</b>	<b>137.294</b>
Proveedores	63.395
Deuda financiera c/p	72.237
Impuestos a pagar	1.662
<b>No corriente:</b>	<b>104.178</b>
Deuda financiera a l/p	81.296
Fondo de pensiones	8.146
Impuestos diferidos l/p	14.736
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>135.809</b>
Capital social	10.865
Primas de emisión	5.859
Reservas	134.920
Pérdidas acumuladas	-3.787
Autocartera	-12.048

<b>PASIVO TOTAL:</b>	<b>377.281</b>
----------------------	----------------

#### CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Ventas e ingresos	234.601
Costes y gastos	-208.806
<b>Resultado operativo:</b>	<b>25.795</b>
Amortizaciones	-10.626
<b>BAIT:</b>	<b>15.169</b>
Intereses	-244
<b>BAT:</b>	<b>14.925</b>
Impuestos	-4.694

<b>Beneficio Neto:</b>	<b>10.231</b>
------------------------	---------------

Gráfica 5. Intangibles, Recursos Tecnológicos: Inversión I+D, tanto en Capital Físico como Humano, para conseguir nuevos productos. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml# analisisdb>

## Gráfica 6. Riesgo Económico, riesgo financiero y apalancamiento financiero.

$$ROA(\text{Rentab. económica}) = \frac{BAIT}{Activo Total} = 4,02 \%$$

$$ROE(\text{Rentab. financiera}) = \frac{Beneficio Neto}{Patrimonio Neto} = 7,53 \%$$

**RIESGO ECONÓMICO:** Lo medimos a través de la desviación típica de las ventas para el periodo 2008-2013.

La media de las ventas de TOYOTA MOTOR CORPORATION ha sido de 222.242 millones de USD, con una dispersión medida por  $s = 28.575$  millones USD. Para un nivel de confianza del 68% de que las ventas oscilen entre 193.667 y 250.817.

**RIESGO FINANCIERO:**

$$Leverage = \frac{Deuda}{Patrimonio neto} = \frac{72.237 + 81.296}{135.809} = 1,13$$

$$i = \frac{\text{intereses}}{Deuda} = \frac{244}{72.237 + 81.296} = 0,16 \%$$

**Apalancamiento financiero**

$$R_e = [R_{sc} + Leverage(R_{sc} - i)] \cdot (1 - T) = [0,0402 + 1,13(0,0402 - 0,0016)] \cdot (1 - 0,309) = 0,059$$

$$T = \frac{\text{impuestos}}{BAIT} = \frac{4.694}{15.169} = 0,309$$

Gráfica 6. Riesgo Económico, Riesgo Financiero y Apalancamiento Financiero. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>

## Gráfica 7. Riesgo Operativo.

**CIS (Crecimiento internamente sostenible)**

$$g = \frac{p(1-d)(1+L)}{t - [p(1-d)(1+L)]} = \frac{0,0436(1-0,296)(1+1,13)}{1,608 - [0,0436(1-0,296)(1+1,13)]} = 0,0424 \text{ o sea } 4,24\%$$

$$p = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{10.231}{234.601} = 0,0436$$

$$t = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Ventas}} = \frac{377.281}{234.601} = 1,608$$

$$d = \text{ratio dividendos} = 0,296$$

Si la empresa mantiene sus políticas financieras actuales y de reparto de dividendos el crecimiento internamente sostenible será del 4,24% que es alto.

Gráfica 7. Riesgo Operativo. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos101/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica/trabajo-toyota-motor-corporation-direccion-estrategica2.shtml#analisisdb>