



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# TOYOTA

Melody Córdova-Guerra

Lima, octubre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Córdova, M. (2016). *Toyota* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA - CAMPUS LIMA**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA DE ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**TOYOTA**

**Melody Córdova Guerra**

**Se presenta para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas**

**Asesor: Eduardo Pellegrini Roggero**

**Lima, 25 de octubre de 2016**

## **Análisis del Entorno**

### **1. Del Entorno General**

#### **Políticos, gubernamentales y legales (P)**

**Regulaciones gubernamentales.** A través de estas regulaciones se influye en las operaciones de las empresas automotrices, como Toyota. El gobierno tiene la potestad, a través de estos decretos, de establecer los máximos permisibles de emisión de contaminantes para vehículos automotores circulantes en la red vial. Así como restringir las importaciones de vehículos usados con una antigüedad determinada de años o la implantación de programas de renovación del parque automotor; también existen medidas políticas que afecten el proceso productivo de las empresas automovilísticas, como las que se impusieron en el pasado y que solo permitían que las empresas ensamblen solo dos tipos de vehículos por marca, si querían seguir operando en el país. Debido a ello, actualmente los vehículos que circulan son importados.

**Legislaciones arancelarias.** Se ha podido observar un mayor dinamismo en las ventas de vehículos nuevos debido a la liberalización de las fronteras comerciales y los muchos acuerdos bilaterales que mantiene el Perú. Además de la reducción de las barreras arancelarias.

#### **Económicas y financieras (E)**

**Producto bruto interno.** La actividad económica siempre será un buen indicador sobre la capacidad adquisitiva del mercado objetivo para Toyota. En el Perú el crecimiento de la economía ha mostrado un gran dinamismo gracias a su estabilidad política, económica, a su población y su la riqueza natural que podemos encontrar en su territorio nos muestra un escenario positivo para la inversión y desarrollo. Además, la solidez fiscal y el alto respaldo producto de las RIN, y la predictibilidad de los decisores políticos proyectan un escenario de promisorio para los siguientes años. Por lo que la capacidad adquisitiva del ciudadano promedio podría aumentar.

**Crédito vehicular.** No es muy probable que la mayoría de la población pueda acceder a la compra de un auto pagando al contado, probablemente soliciten un crédito vehicular, entonces las tasas de interés de este tipo de financiamiento y las facilidades de acceso al crédito que ofrezcan las instituciones financieras es crucial. Por lo que también es una variable a considerar.

**Tipo de cambio.** Los cambios constantes del tipo de cambio es una variable que afecta a las industrias que operan en distintas monedas. Este es el caso de las actividades de exportación e importación y de la industria automovilística. Debido a la recuperación de

la economía norteamericana, la tendencia del tipo de cambio es a no variar bruscamente su valor actual. Sin embargo, es poco probable que vaya a apreciarse a niveles de la década pasada, periodo en el las economías avanzadas estaban en crisis, y la moneda nacional se fortalecía frente a las divisas.

### **Sociales, culturales y demográficas (S)**

**Tasa de crecimiento poblacional.** Teniendo como referencia al Instituto Nacional de Estadística e Informática será mayor a 1%. Se sigue una tendencia prometedora de reducción de la pobreza debido al crecimiento económico. Además, la pirámide poblacional urbana es progresiva, lo que revela una gran cantidad de la demanda obedece a un público joven que por lo general buscan autos con innovaciones tecnológicas.

**Tecnológicas y científicas (T)** Es importante analizar las tendencias de los procesos de producción sobretodo en el sector automotriz. Toyota es una multinacional que se orienta al desarrollo de vehículos orientados a la innovación y tecnología. Además, las tecnologías exigentes por la normativa peruana supone el desarrollo de nuevos procesos que cumplan con los estándares establecidos por la normativa nacional.

## **2. Del Entorno Competitivo**

Aquí tenemos a las cinco fuerzas de Porter.

**Amenaza de sustitutos. (Medio)** Toyota se podría ver influenciado por los cambios en las políticas de comercio exterior. En el caso de Perú, la amenaza se presentaría en relación al Congreso, como consecuencia de la informalidad y si este reactiva leyes de importación de autos usados con timón cambiado, como ocurrió años atrás pero que finalmente fueron archivadas.

**Amenaza de nuevos entrantes. (Bajo)** El sector automotriz peruano está conformado por marcas importadas, por tanto dependerá de la flexibilidad de la normativa peruana sobre las barreras de entrada como los estándares mínimos requeridos, etc. En los últimos años, hemos podido observar el ingreso masivo de autos chinos.

**Rivalidad entre competidores (Alto)** No existe una gran cantidad de competidores para Toyota (Chevrolet, Hyundai, Kia, Nissan, Suzuki, Volkswagen y otros) pero la oferta de estos es muy parecida y genera incertidumbre entre los competidores, por lo que la competencia se refleja en campañas publicitarias. Podemos apreciar también, la proliferación de ferias automotrices y entre ellas la más conocida es el Motorshow,

evento en el que las marcas exhiben al público general sus últimos modelos, y donde se ofrecen descuentos y planes de financiamiento.

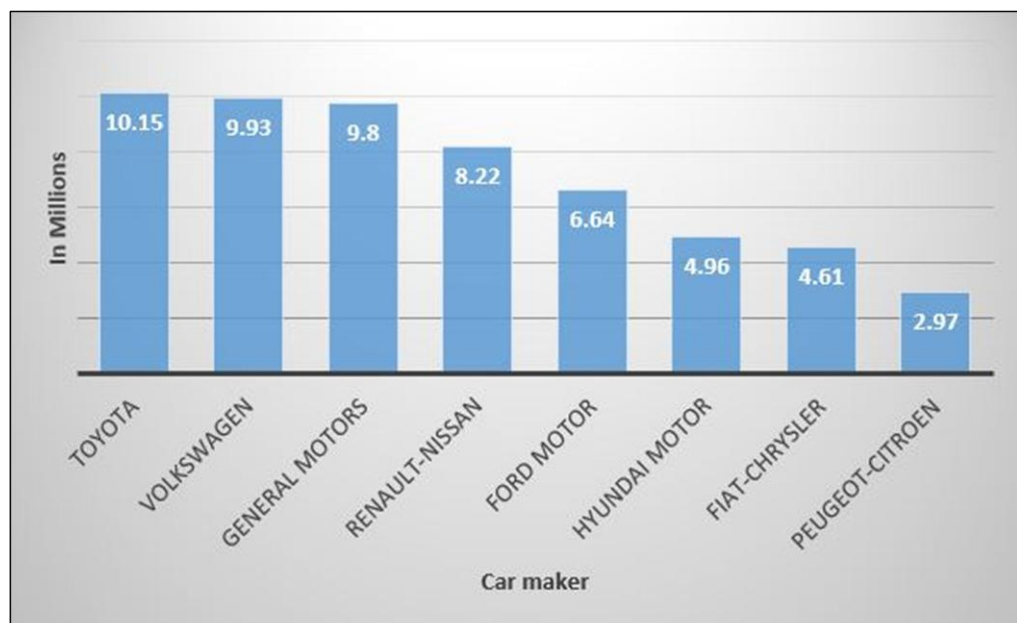
**Poder de negociación de los clientes. (Medio)** Los clientes actual es un cliente mejor informado debido a la globalización y páginas de internet que comparan precios, opiniones, pruebas de velocidad y resistencia de los vehículos, etc. Sin embargo, en el sector automotriz, los compradores pueden elegir entre las diferentes opciones que ofrece el mercado y es poco común encontrar un comprador que compre en grandes volúmenes, por lo que el cliente representa una pequeña parte de la cuota de mercado de Toyota, por lo tanto quien termina poniendo las condiciones del intercambio comercial, e influyendo sobre el precio es Toyota.

**Poder de negociación de los proveedores. (Bajo)** Toyota posee el poder de negociación con los proveedores (los productores de autopartes, GPS, sistemas de cambio de combustible a petróleo, etc) por diversas razones, una de ellas es Toyota es la marca de autos que tiene mayor participación en el mercado automotriz peruana, siendo una de las más conocidas y con mayor trayectoria.

### 3. Ventaja Competitiva

Ya en el año 2011 Toyota se convirtió en el más grande productor de automóviles a nivel mundial, y el secreto de su éxito se debe a que la empresa Toyota utilizó una *estrategia de diferenciación de productos* que abarca la inclusión de un modelo de producción altamente competente con el objetivo de lograr incrementar la rentabilidad de sus vehículos ofrecer al mercado automóviles con efectividad en su uso.

**Ranking de mayores fabricantes de vehículos del mundo por ventas en 2015**



La empresa Toyota tomó el dominio del mercado automotriz de EEUU, venciendo a sus rivales próximos como General Motors y entre otros, enfocándose en la principal política competitiva de Toyota, la constante averiguación de cómo poder reducir los costos de producción. Asimismo Toyota ha apostado por optimizar sus procesos en sus distintas fases de producción (Desde el comienzo hasta la última fase de producción) por lo que le da ventaja de proponer al mercado nuevos modelos de automóviles mucho más pronto que sus competidores.

Su estructura de producción, iniciado desde los años 60 del siglo pasado, se ha convertido en un prototipo para la producción de vehículos, tratando así los otros competidores de imitar dicha estructura de producción. Esta estructura ha logrado fabricar vehículos fundamentados en demanda del mercado. Esto fue planteado con el objetivo final de minimizar costos de producción y eliminar desechos o desperdicios.

Asimismo también la estrategia de diferenciación de Toyota tuvo éxito en la forma en que la empresa fue competente en fabricar vehículos para distintos sectores del mercado con distintos precios acomodándose a cada uno de ellos y ganando mercado a sus competidores.

En resumen, la compañía Toyota tuvo mucho éxito en el mercado automotriz principalmente por dos motivos:

Minimización de costos de producción.

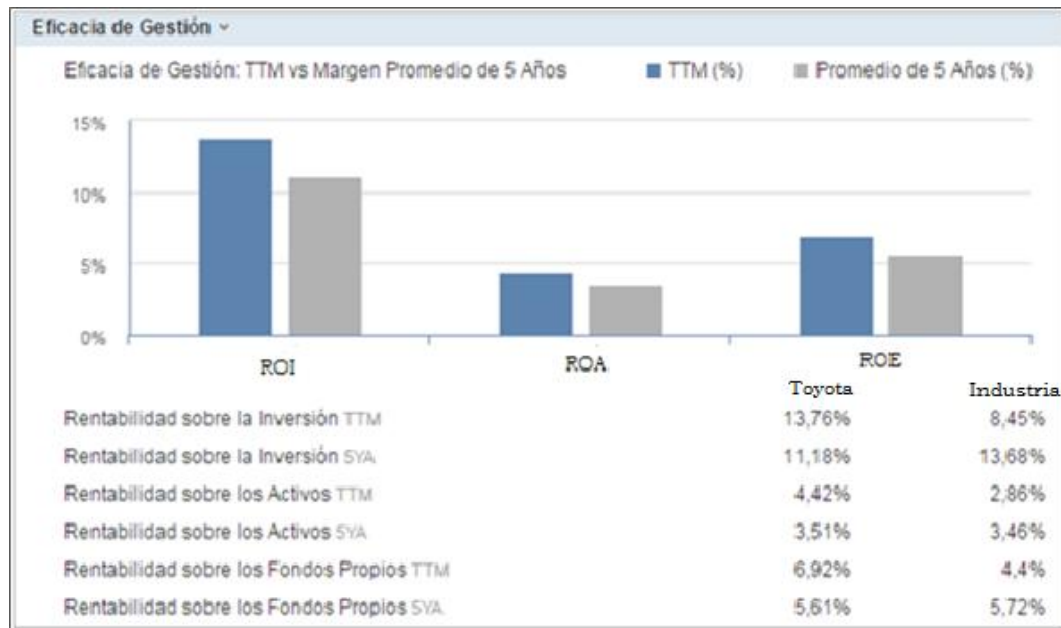
Segmentación del mercado.

#### **4. Recursos y Capacidades**

##### **Recursos tangibles**

**Financieros.** A nivel mundial, Toyota cuenta a marzo de 2016 con US\$ 47 billones de activos totales, además un margen bruto de 24.46% y un margen de utilidad neto de 7.41% anuales.

Notamos que el ROA en los últimos años, 3.51%, es mayor al promedio de la industria, de igual manera el ROE, por lo tanto la gestión del gerente es eficiente, por lo que el manejo de los activos es adecuado.



**Físicos.** Toyota tiene plantas de fabricación o ensamble en los Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Japón, Australia, Canadá, Indonesia, Polonia, Sudáfrica, Turquía, el Reino Unido, Francia, Brasil, Pakistán, India, Argentina, República Checa, México, Malasia, Tailandia, China, Venezuela y Filipinas. Además en Sudamérica cuenta con las siguientes plantas:

- **Brasil:** Tres plantas, y se inauguró este 2016 una cuarta planta, la cual es la primera proveedora de motores para la región, con una inversión de US\$ 170 millones, la nueva fábrica en Porto Feliz, Sao Paulo, tiene la capacidad de producir hasta 108.000 unidades anualmente de motores Toyota de 1.3 y 1.5 litros.
- **Argentina:** La cual produce 92.000 vehículos Hi-Lux y se invierte US\$ 800 millones para elevar la planta a los estándares de Toyota y aumentar la capacidad de producción a 140.000 unidades de vehículos Hi-Lux.
- **Venezuela:** Produce en mayor medida el modelo Corolla, a pesar que la producción de los modelos Toyota Hi-Lux, Toyota Fortuner y Daihatsu Terios fue muy elevado durante los años 2002 y 2010.

## Recursos Intangibles

**Reputación.** Toyota es siempre uno de los primeros en las listas a nivel mundial y sobretodo en el mercado automotriz latinoamericano. Específicamente en el Perú, en el 2015 las ventas disminuyeron 7% y su participación en el mercado se incrementó a 18.5%. Podemos decir entonces que el liderazgo de Toyota es producto de la calidad de sus modelos.

**Tecnología.** Con el lanzamiento del modelo Prius C , como el escaparate tecnológico de Toyota, se sumó a la tendencia de innovación de vehículos ecológicos y amigables. Desarrollando tecnología de avanzada como el sistema Hybrid Synergy Drive que permite bajas emisiones de CO<sub>2</sub> y el respeto por el medio ambiente. Además de la creación de la nueva plataforma modular del grupo Toyota denominada TNGA.

**Propiedad intelectual.** El 25% de las patentes mundiales de automóviles (57.000) son de Toyota.

## Recursos humanos

Toyota a través de su cultura organizacional maximiza la capacidad de los recursos humanos en la innovación. Mantiene una relación con sus colaboradores de mutuo beneficio, ya que comprende la importancia del expertise de sus trabajadores. Toyota utiliza principalmente la vía interna para elegir a sus líderes porque considera clave que conozcan en detalle el trabajo y la cultura de la organización. Las características de la cultura organizacional de Toyota son los siguientes, ordenados de acuerdo a la importancia:

**Trabajo en equipo.** Es necesaria la utilización de equipos en la mayor parte de sus áreas de negocio. Es por ello, que considera que la sinergia del trabajo en equipo conduce a mayores capacidades y éxito. Esta parte de la cultura de la organización pone énfasis en la implicación de los trabajadores en sus respectivos equipos.

**Mejora continua a través del aprendizaje.** Esta organización utiliza la información obtenida mediante las actividades de los trabajadores individuales para desarrollar políticas y programas para obtener mejores resultados. De esta manera, la empresa se propone mejorar continuamente los procesos y salida con el apoyo de su cultura organizacional.

**Calidad.** La calidad es parte de la cultura organizacional de Toyota. Ya que la Calidad de sus automóviles constituye un sello distintivo para esta marca.

## **5. Estrategias de Toyota del Perú**

La desaceleración de la economía nacional y la reducción de las ventas de unidades de vehículos suponen replantear la estrategia; así Toyota del Perú, para lograr una rentabilidad superior sobre sus productos rivales y por lo menos conservar su cuota de mercado, es la siguiente:

### **Estrategia basada en la diferenciación:**

La búsqueda del liderazgo en un contexto de desaceleración económica está en el valor más que en la reducción de precios, es decir mejorar las eficiencias operativas de los actuales concesionarios que tiene Toyota del Perú. Identificando como elemento clave de la estrategia al énfasis en publicidad de la marca y la calidad del servicio en las áreas de venta y posventa. Partiendo de la consigna de la empresa de que el cliente es lo primero, se plantea buscar la fidelización del cliente a la marca, pues la reducción de la actividad económica implica reducción de las ventas, entonces tienen que tomarse medidas para retener clientes. Otra consideración de Toyota del Perú es la diferenciación de modelos, por ello lanzó su modelo híbrido Prius.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

La estrategia que emplea Toyota del Perú es buena por el hecho de que el tamaño de mercado podría reducirse, producto de una posible desaceleración económica, y es una medida correcta enfocarse en la fidelización de clientes, pero creo que debería aprovechar el contexto de las normas ambientales mínimas que se están exigiendo, promocionando en mayor medida el auto híbrido, ya que la empresa ha logrado cierta madurez en la tecnología híbrida y este tipo de vehículos amigables, son una tendencia cada vez más creciente a nivel mundial, sobre todo en el público joven.

Nuestra recomendación sería, debido a que el target está compuesto por gente joven y que busca garantía de calidad, y en los últimos años las marcas chinas están siendo demandados por el equipamiento tecnológico de sus autos; por lo tanto se deben tomar medidas para captar a este segmento, ya que además la pirámide poblacional urbana peruana es progresiva y la demanda de este tipo de autos en el Perú seguirá aumentando cuanto más personas se inserten al campo laboral.