



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de marketing BtoB para la comercialización de autoelevadores Usados
Certificados Toyota.

Alumno:

Gustavo Laquaniti

Mentor:

Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 1 de diciembre de 2019

INDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO	2
3. ANÁLISIS DE MERCADO	7
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	24
5. MARKETING OPERATIVO	31
6. PRESUPUESTO	44
7. CONCLUSIONES	46
8. BIBLIOGRAFÍA	47



Universidad de
San Andrés

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing tiene como objetivo introducir al mercado de autoelevadores la línea de equipos Usados Certificados Toyota.

Los equipos usados reacondicionados provienen de la propia flota de alquiler, por lo que el cliente cuenta con el respaldo de la marca y la confianza de que los mantenimientos del equipo han sido realizados sólo por técnicos Toyota certificados utilizando repuestos originales. Además, una vez que el equipo vuelve de la operación de alquiler, se reacondiciona de manera completa y se pinta en una cabina especial por lo que adquiere un aspecto casi como nuevo. Los equipos cuentan con la garantía Toyota por un periodo que va desde los 6 meses hasta 1 año.

La línea de equipos Usados Certificados está dirigida a un segmento de clientes que busca los estándares de calidad Toyota a un precio relativamente más bajo (entre USD 13.000 y 18.000). Esta franja de precios, en la actualidad, está cubierta por autoelevadores de marcas chinas de muy baja calidad y pocas prestaciones en materia de seguridad, productividad, ergonomía y medio ambiente.

Estos segmentos de precios bajos representan más de la mitad del mercado de autoelevadores y creemos que su participación se incrementará aún mas por el escenario de crisis actual. Por otro lado, consideramos que este segmento presenta un mayor atractivo de mercado en comparación al segmento de marcas premium en el que opera Toyota hoy. En este último, observamos un crecimiento bajo y un incremento en el poder relativo de los compradores por lo que la rentabilidad esperada es menor.

En el segmento económico existe una alta rivalidad entre marcas, porque los productos no están diferenciados en general. Consideramos que, los atributos intangibles de la marca Toyota sumados a las prestaciones superiores de los equipos y del servicio postventa, van a ser una fuente de diferenciación y que los equipos Usados Certificados van a tener una rápida aceptación en el mercado. Para verificar nuestra hipótesis realizaremos una investigación de mercado que nos dará la información necesaria.

Los objetivos que nos planteamos van a estar atados al negocio de alquiler y a la política de renovación de flotas. Asumimos estratégicamente la decisión de ampliar la capacidad de la flota de la empresa en los años siguientes (10% por año) para afrontar una mayor actividad. La política de renovación de Toyota establece reemplazar el autoelevador cuando este alcanza una determinada cantidad de horas de trabajo; idealmente entre 3 y 5 años de antigüedad. Cuanto más vieja y más horas de trabajo tiene la flota, mayor es la frecuencia con la que requiere servicios de mantenimiento y reparación, aumentando los costos. Obviamente, la empresa tiene que hacer frente a la financiación de los nuevos equipos por lo que el presupuesto nos limita el número de equipos a renovar. Conforme a la política de renovación establecida y el presupuesto disponible, consideramos reemplazar el 30% de la flota de equipos por año.

La meta para el primer año de operaciones, entonces, es vender 180 equipos Usados Certificados Toyota obteniendo un margen de utilidad neta del 23 %.

El plan no requiere una inversión significativa ya que el negocio se montará sobre la estructura actual de la empresa.

2. INTRODUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO

Interés por el tema.

En lo personal, me interesa poder ofrecer, a partir del enfoque sistémico del departamento de marketing, una solución a la problemática actual de la invasión de marcas chinas en el mercado de autoelevadores. Es un sector del mercado en el que actualmente Toyota no tiene participación y que viene creciendo ininterrumpidamente desde los últimos 10 años. Me planteo desarrollar el plan de marketing para el posicionamiento de la marca Toyota en este mercado de precios bajos a partir del lanzamiento de equipos Usados Certificados Toyota. Esta estrategia ya ha sido implementada con éxito en Europa y busco realizar la adaptación local de este lanzamiento.

Por otro lado, sería la primera vez en la compañía que se trabaja con un plan de marketing, por lo cual, va a permitir estandarizar los documentos para las próximas acciones de marketing a implementar.

Desde el punto de vista académico, me interesa poder sumar a mi formación un sólido conocimiento en temas de marketing BtoB dado que es el entorno dentro del cual trabajo.

Diagnóstico

Toyota Material Handling pertenece a Toyota Industries Corporation (TICO), que fue fundada en Japón en 1926 por Sakichi Toyota para fabricar y vender los telares automáticos que él mismo había inventado. Desde entonces, TICO ha promovido la diversificación contando en la actualidad con 3 principales negocios: Maquinaria textil, Automóviles (vehículos, motores y compresores de aires acondicionado para automóviles) y Equipos para Movimiento de Materiales.¹ No hay que confundir la división automóviles de TICO con Toyota Motor Corporation (TMC), dedicada a la fabricación de automóviles y que en Argentina opera como Toyota Argentina S.A., con su planta productiva en Zárate, provincia de Buenos Aires. Si bien matricialmente pertenecen al mismo Grupo Toyota, TICO y TMC son empresas independientes.

Toyota Material Handling desarrolla, fabrica, vende y brinda servicios para una amplia gama de productos bajo las marcas Toyota, BT y Raymond.

Las líneas de productos incluyen transpaletas manuales y eléctricas, apiladores eléctricos, apiladores retráctiles, equipos VNA (Very Narrow Aisle), tractores de arrastre y autoelevadores eléctricos y a combustión. Todos los equipos se producen según el sistema Toyota Production System (TPS) en las fábricas que Toyota tienen en Japón, China, Suecia, Francia, Italia, Estados Unidos y Brasil.

Según el ranking que elabora el portal especializado “Modern Material Handlings”², Toyota es el líder de mercado a nivel global.

¹ <https://www.toyota-industries.com/company/business/index.html>

² https://www.mmh.com/article/top_20_lift_truck_suppliers_in_2019

Top 20 Industrial Lift Truck Suppliers

2018 Rank	Company	2017 Rank	2018 Revenue (in millions)	2017 Revenue (in millions)	% Change 2017 - 2018	World Headquarters
1	Toyota Industries Corporation	1	13,292+	11,393	16.7%	Aichi, Japan
2	KION Group AG	2	6633+	6306	5.2%	Wiesbaden, Germany
3	Jungheinrich AG	3	4363	4120	5.9%	Hamburg, Germany
4	Mitsubishi Logisnext Co., Ltd.	4	4270	3833	11.4%	Kyoto, Japan
5	Crown Equipment Corp.	5	3480	3080	13%	New Bremen, Ohio
6	Hyster-Yale Materials Handling, Inc.	6	3174	2885	10%	Cleveland, Ohio

Como se puede observar, las principales compañías que lideran el ranking mundial son de Japón, Alemania y Estados Unidos. En las últimas décadas, en el sector se vieron muchas fusiones y absorciones entre las principales empresas competidoras.

Toyota Material Handling comienza sus operaciones en Argentina en el año 1999 como la división de equipos industriales de Toyota Argentina S.A., insertándose así en el mercado de autoelevadores. Esta división alcanzó el liderazgo del mercado y en junio de 2004 se constituyó una nueva empresa independiente, denominada Toyota Material Handling Mercosur Argentina para integrar las operaciones de las marcas Toyota, BT y Raymond. Desde entonces, la compañía ha consolidado una fuerte posición de mercado tanto en la venta de equipos como en servicios y soluciones que incluyen contratos de mantenimiento, repuestos originales, soluciones de alquiler, sistema de gestión de flota I_Site y otras soluciones de logística.

Toyota Material Handling es el único fabricante de equipos para movimiento de materiales que tiene presencia directa en Argentina. Las marcas competidoras tienen presencia a través de representantes, distribuidores o agentes comerciales.

Las instalaciones de Toyota Material Handling, en la zona norte del Gran Buenos Aires, disponen de oficinas administrativas y de atención comercial, área de capacitación técnica, talleres para brindar servicios postventa y un amplio depósito de repuestos desde donde se abastece a todos los puntos de servicios

del país. La compañía atiende en forma directa a todos los clientes ubicados en el Área Metropolitana de Buenos Aires y cuenta con una red oficial de 17 concesionarios para atender el interior del país.

La línea de productos, que Toyota Material Handling comercializa bajo sus marcas, se compone de más de 200 equipos. Cada familia de productos (como autoelevadores, transpaletas, apiladores, etc.) cuenta con distintas configuraciones para satisfacer los requerimientos múltiples de los clientes.

El mercado de equipos se puede clasificar en:

- Autoelevadores eléctricos
- Equipos Warehouse (transpaletas, apiladores, apiladores reach, preparadoras de pedido, VNA)
- Autoelevadores a Combustión (Diesel o Nafta/GLP)

El mercado que vamos a analizar en este plan de marketing es el de los autoelevadores a combustión, que representa el 45% del total del mercado de equipos en Argentina³. Como se analizará luego en el apartado de análisis del sector, el negocio donde Toyota actualmente participa se encuentra en una etapa de madurez donde el mercado está saturado y existe un alto nivel de rivalidad. Es un sector maduro sometido a innovaciones y mejoras de los equipos en cuanto a la facilidad de conducción, la seguridad y el respeto por el medio ambiente. Sin embargo, los modelos tienen un ciclo de vida largo que puede durar 10 años sin rediseños. Si analizamos el negocio dentro de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) Toyota tiene una participación alta (40%) en un mercado con bajo crecimiento. Por lo tanto, se sitúa en la categoría vaca lechera que genera ganancias a la compañía sin demasiada inversión. Sin embargo, en la etapa de madurez la competencia creciente reduce los márgenes de utilidad. Es por esto por lo que la compañía busca, a través de la diversificación, ampliar su campo de actividades en un segmento de autoelevadores económicos donde pueda obtener una mayor rentabilidad. El mercado de autoelevadores de bajo precio viene teniendo un crecimiento mayor a la media del sector.

³ WITS (septiembre 2019)

Este nuevo negocio para Toyota quedaría situado como un producto incógnita por lo que se trata de un negocio con baja posición competitiva, y en el que se tendrán que destinar fondos para que se convierta en una estrella.

Los equipos de marcas chinas tienen hoy una fuerte presencia en este segmento. Para incrementar su participación Toyota se propone lanzar una nueva línea de equipos Usados Certificados. La flota inicial va a surgir de los autoelevadores propios en alquiler para asegurar el máximo de calidad. Estos equipos cuentan con todos los servicios oficiales realizados por técnicos calificados de Toyota y con repuestos originales. Va a ser muy importante transmitir confianza a los potenciales clientes mediante una comunicación efectiva y transparente del proceso de reacondicionamiento. En primer lugar, los equipos se van a clasificar en función del estado, las horas de trabajo y la antigüedad. Serán reacondicionados para la venta sólo aquellos modelos que cumplan con el estándar de calidad Toyota. Luego, se realiza un mantenimiento completo, reparándolo íntegramente y utilizando sólo repuestos originales. Una vez reparados, pasan a la cabina de pintura donde se pintan totalmente de nuevo para renovar su estética. Por último, se comprueba el correcto funcionamiento de los equipos con el máximo requerimiento de carga y se aprueban. Los autoelevadores cuentan con el historial de servicio y con garantía Toyota.

Para atender los distintos niveles de precios que existen en los segmentos económicos se definen 2 grupos de equipos Usados Certificados.

- Básicos: Un primer grupo de autoelevadores de entre 5 y 8 años de antigüedad con garantía de 6 meses o 500 horas. Estos equipos están pensados para una operación diaria poco intensiva o de uso esporádico.
- Premium: Un segundo grupo de autoelevadores de entre 3 y 5 años de antigüedad y con garantías de 12 meses o 1000 horas. Estos equipos responden a operaciones diarias intensivas.

La calidad de los equipos y el servicio posventa son los atributos más relevantes para la obtención de la ventaja competitiva en este segmento de mercado.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

En un mercado BtoB, como en el que se desempeña Toyota Material Handling, es clave el análisis de este para tener una visión clara de las características del entorno que van a influir en el desarrollo del negocio. Hay que entender las implicancias de la demanda derivada de los autoelevadores para ser permeables a las oportunidades que puedan surgir y para reconocer y minimizar las amenazas en un sector o industria determinada. También consideramos clave conocer y analizar a los competidores para identificar ventajas competitivas respecto a ellos y poder analizar si esas ventajas competitivas son creadoras de valor para el segmento de clientes al que pretendemos alcanzar, Para ello a continuación desarrollaremos el análisis de los “7 entornos críticos”, las “5 fuerzas de Porter”, segmentaremos el mercado y, por último, se hará una investigación de mercado para verificar que nuestras presunciones acerca del valor superior de los equipos Usados Certificados Toyota son correctas.

Macroentorno

Los Siete Entornos Críticos

ENTORNO ECONÓMICO

Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM – septiembre 2019) que recopila el Banco Central de la República Argentina (BCRA) se estima una caída del Producto Bruto Interno (PBI) para 2019 de 2.9% y de 1.5% para 2020. Considerando la contracción de 1,7% en 2018, la actividad económica estaría marcando tres años consecutivos de recesión.

En línea con la recesión económica, también se produjo una fuerte caída del consumo interno y el deterioro de la confianza del consumidor (5.5% en Noviembre).⁴

⁴ Índice de Confianza del Consumidor – CIF universidad Torcuato Di tella

Esta fuerte caída del consumo interno se ve reflejada en la pérdida de volumen en las operaciones logísticas que afectan directamente la decisión de renovación o ampliación de la flota de autoelevadores y equipos de almacén.

Según la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), entre los sectores que más demandan servicios logísticos se encuentran el consumo masivo (26%), la industria (17%), farmacia (15%), industria automotriz (15%) y electrónica (7%), entre otros. Estos sectores se vieron muy afectados por el contexto de crisis actual.

La demanda de equipos para movimiento de materiales en 2018 cerró con 4,972 unidades, lo que significó una caída del 45% respecto al año anterior, según el World Industrial Trucks Statistics (WITS). Este último mide el volumen de las órdenes de producción colocadas desde Argentina a las distintas fábricas del mundo. La caída en la demanda de equipos se explica por la contracción de la actividad económica, a lo que se le suma el efecto de la devaluación, que encareció los equipos- ya que están dolarizados- y las altísimas tasas de interés para el financiamiento (80% en promedio en el último año).

A septiembre 2019, el volumen de órdenes colocadas a fábrica acumula 3,198 unidades, lo que representa un 25% menos que el mismo periodo de 2018, donde el nivel ya era bajo. Se proyecta que 2019 cerrará con un volumen cercano a las 4,000 unidades (una caída del 20% respecto a 2018). De las 4,000 unidades proyectadas para 2019, el 50% corresponden a segmentos de mercados denominados Low-end y Middle, orientados a precio donde Toyota no tiene equipos para competir. Profundizaremos más sobre este tema cuando analicemos la competencia en detalle.

ENTORNO POLÍTICO

Economía y política son inescindibles en este contexto de crisis actual. Aún más, si consideramos que el sector de equipos para movimiento de materiales ya se ha visto afectado por las restricciones a las importaciones que rigieron en el país desde 2012 hasta finales de 2015. En aquellos años, para cuidar las divisas, la Secretaria de Comercio Exterior dilataba la aprobación de las declaraciones juradas anticipadas de importación (DJAI) impidiendo el ingreso de los equipos. A diferencia de las antecesoras Licencias No Automáticas, las DJAI no tenían

fecha máxima para su aprobación, lo que generaba complicaciones en los niveles de stock y atrasos en los tiempos de entrega. La principal incertidumbre respecto al escenario político es que medida va a adoptar el nuevo gobierno respecto a las importaciones y si es posible volver a un escenario con restricciones.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Toyota Material Handling es líder en innovación y tecnología. Sus productos se destacan considerablemente en materia de seguridad, ergonomía y productividad.

La oferta de Toyota, además de equipos, incluye soluciones en nuevas energías, en automatización y en optimización de flotas, entre otros, que dan muestra de que la marca se encuentra a la vanguardia del desarrollo tecnológico del sector.

Por lo mencionado anteriormente, no consideramos al entorno tecnológico como una amenaza al proyecto de equipos Usados Certificados. Por el contrario, los equipos de marcas chinas contra los que se quiere competir son de baja a muy baja calidad y con tecnologías obsoletas o poco sofisticadas.

ENTORNO ECOLÓGICO

Existe una mayor concientización en el uso de energías más amigables con el medio ambiente. Los autoelevadores más comunes en Argentina son los de motor diésel que son los más contaminantes. Los auto levadores de marcas chinas tienen un nivel de emisión de gases incluso mucho mayor que las marcas premium. Sin embargo, en Argentina no hay normas estrictas sobre los niveles de contaminación y si las hay no hay quien la controle. El hecho de que haya una responsabilidad socio ambiental mayor por parte de las empresas sería un punto fuerte a favor de Toyota. Ya sea por los niveles mínimos de emisión de los motores diésel con los que se trabaja actualmente como también por el desarrollo de nuevas energías sustentables.

ENTORNO LEGAL

Adaptación de los autoelevadores para cumplir con las condiciones de seguridad establecidas por la resolución 960/2015 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT).

En teoría, los autoelevadores tienen que superar las exigencias técnico-legales para poder operar en el mercado. Sin embargo, es difícil controlar el cumplimiento de la resolución y, además, la misma sólo alcanza a autoelevadores con capacidades de carga menores a 3,500 kilos, con lo cual es limitada.

ENTORNO SOCIAL

Los cambios de hábitos en el consumo de las personas están cambiando la industria de la logística. El E-commerce hace que la velocidad de preparación y entrega de los pedidos sea clave para cumplir con las exigencias de los clientes. Ya no se mueven pallets cerrados, sino que el desafío hoy pasa por gestionar infinidad de pedidos chicos con mayor control de los costos. Para estas tareas existen equipos eléctricos de almacén especializados que son mucho más eficientes que los autoelevadores a combustión. Por otro lado, también para reducir los tiempos de entrega, los grandes centros de distribución se están armando en las cercanías de las grandes ciudades donde los costos de alquiler por m2 son mayores. En consecuencia, las empresas buscan maximizar las posiciones de almacenamiento mediante el uso de estanterías en altura, pasillos más agostos y equipos que permiten alcanzar 13 metros de altura (cuando el autoelevador llega a 7 metros por lo general).

Microentorno

Análisis del Sector

Los autoelevadores a combustión en Argentina representan el 45% del mercado de equipos para movimiento de materiales, según WITS.

Clasificación del mercado de autoelevadores a combustión por segmento

Low-end segment	Middle-segment	Upper-middle segment	Premium segment
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas domésticas chinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas domésticas chinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas internacionales (Línea Económica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Origen: China 	<ul style="list-style-type: none"> • Origen: China 	<ul style="list-style-type: none"> • Origen: China - Brasil - EEUU 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón - Alemania - EEUU
<ul style="list-style-type: none"> • Precio: USD 13.000 - 15.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio: USD 16.000 - 18.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio: USD 22.000 - 26.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio: USD 28.000 - 35.000
<ul style="list-style-type: none"> • Key Players <ul style="list-style-type: none"> - Heli K series - Utilev UT25PX - Lonking - Maximal - Liugong 	<ul style="list-style-type: none"> • Key Players <ul style="list-style-type: none"> - Heli H series - Utilev UT25P - Baoli - Tailift - Union Bull 	<ul style="list-style-type: none"> • Key Players <ul style="list-style-type: none"> - Toyota - CAT/Towmotor - Yale - Hyster - Linde 	<ul style="list-style-type: none"> • Key Players <ul style="list-style-type: none"> - Toyota - CAT - Yale - Hyster - Linde
<ul style="list-style-type: none"> • Características <ul style="list-style-type: none"> Motor: China Componentes claves: China Calidad: Muy mala 	<ul style="list-style-type: none"> • Características <ul style="list-style-type: none"> Motor: Japón /Alemania Componentes claves: China Calidad: Mala - Aceptable 	<ul style="list-style-type: none"> • Características <ul style="list-style-type: none"> Motor: Japón/EEUU/Alemania Componentes claves: Japón/Alemania Calidad: Buena - Muy buena 	<ul style="list-style-type: none"> • Características <ul style="list-style-type: none"> Motor: Japón/EEUU/Alemania Componentes claves: Japón/Alemania Calidad: Excelente

Fuente: Elaboración propia

Segmento Premium

Esta categoría agrupa los autoelevadores de primeras marcas fabricados principalmente en Japón, Alemania o Estados Unidos. Cuentan con tecnología de avanzada y ofrecen los mayores estándares en seguridad, confiabilidad, rendimiento, operabilidad (ergonomía y confort) y medio ambiente.

Segmento Upper-Middle

Esta categoría está compuesta por segundas líneas de marcas premium pero producidas en sus fábricas de China pudiendo acceder a capacidades de escala, infraestructura y costos mucho más bajos. Se fabrica con las especificaciones y criterios de calidad de la marca. Son autoelevadores más simples, con menos prestaciones pero que mantienen alta calidad en los componentes claves y cuentan con excelente confiabilidad y durabilidad.

Segmento Middle

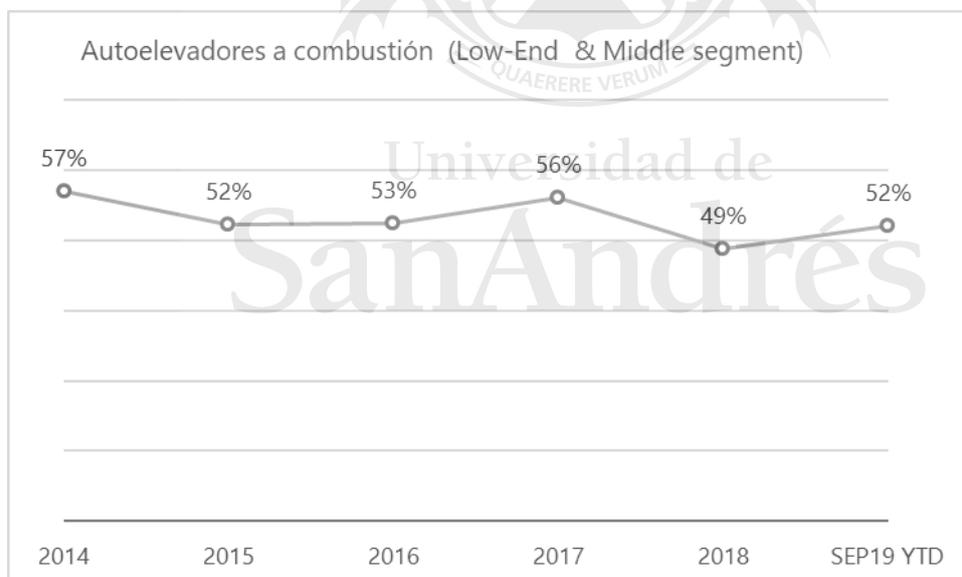
Se trata de autoelevadores diseñados y fabricados en China bajo sus normas y estándares de calidad pero que utilizan motores de origen japoneses o alemanes.

Segmento Low-end

Se trata de autoelevadores diseñados y fabricados en China bajo sus normas y estándares de calidad. Los componentes y materiales que se utilizan son de muy baja calidad y tecnología obsoleta. De existir en Argentina regulaciones más estrictas como en Europa o Estados Unidos, estos equipos no cumplirían con los requisitos mínimos de seguridad, operabilidad y medio ambiente. Responden a la estrategia de Precio Bajo y existe una competencia muy agresiva dada la proliferación de marcas nuevas y ya existentes.

Como muestra el siguiente gráfico, los segmentos enfocados a precio representan más del 50% del mercado de autoelevadores a combustión.

Evolución de la participación de los segmentos Low-end y Middle



Fuente: WITS

Las 5 Fuerzas de Porter

A partir del modelo de Porter vamos a analizar las fuerzas competitivas que comprenden el sector en el que Toyota compite actualmente (upper-middle y premium) y en el que se propone competir (low-end y middle).

1. Poder de negociación del cliente.

Actual: El poder de negociación de los clientes es alto dado que está principalmente comprendido por grandes empresas con políticas de compra muy agresivas. En general, cuentan con departamentos especializados que definen las necesidades de compra y las especificaciones técnicas de los equipos y compran bajo la modalidad de licitación. Esta modalidad les permite enfocarse en el precio más bajo y los inhibe de tener que negociar en base a las propuestas de valor cada marca. En consecuencia, Toyota incrementa su volumen de ventas, pero las rentabilidades son cada vez menores. Existe una nueva regla conocida como 20/225 que indica que las compañías operan en el “break-even” con el 70% de sus clientes; el 20% de los clientes aportan el 225% de las ganancias; y el restante 10% (las cuentas más grandes), en realidad, le cuestan a la compañía el 125% de las ganancias⁵.

A modo de ejemplo, resume muy bien lo que sucede en este segmento de mercado con compradores cada vez más exigentes y rentabilidades en baja.

A esto se le suma el hecho de que, por la actual crisis, el número de compradores ha ido disminuyendo. Primero, porque muchos proyectos de renovación o ampliación de flota se frenaron o se postergaron para más adelante. Segundo, porque muchas empresas se volcaron hacia segmentos de precios más económicos.

Nuevo: En el segmento que Toyota quiere ingresar, el poder de negociación de los clientes también es alto por la gran cantidad de marcas que compiten y porque los productos no se diferencian entre sí. Sin embargo, se negocian volúmenes chicos (una, dos, tres unidades) lo que le resta poder al cliente.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Toyota Material Handling Argentina es la filial local de Toyota Material Handling Group, con lo cual, desde casa matriz se bajan las decisiones que debe adoptar

⁵ Thomas Nagle / Reed Holden “The strategy and tactics of pricing”.

la filial sin tener discrecionalidad en la toma de decisiones. Argentina representa, luego de Brasil, el segundo mercado más grande en la región. Esto en cierta forma le da mayor poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores a nivel general es bajo ya que existe una cantidad significativa de fabricantes y no hay diferenciación de producto. A excepción de las principales marcas en el segmento que tienen contratos de distribución o representación (aunque no exclusivos), el resto de los competidores no tiene ningún vínculo que lo ate al proveedor.

3. Amenaza de nuevos competidores

Actual: La barrera de ingreso es alta ya que se requiere una inversión de capital importante para la compra inicial de máquinas para stock mínimo, más todo lo necesario para poder brindar un servicio posventa de calidad (repuestos, talleres, móviles de servicio, técnicos capacitados, fuerza de venta especializada). Por otro lado, las principales marcas a nivel mundial ya tienen presencia en Argentina a través representantes o distribuidores locales. Con lo cual, si la intención es sumar nuevos puntos de ventas o servicio, primero darán la oportunidad a las empresas con las que actualmente trabajan. Los distribuidores o representantes actuales de las marcas competidoras son empresas de larga y reconocida trayectoria en el sector. Sumado a que es difícil que en este sector se sumen nuevos competidores dado que ha habido muchas absorciones y fusiones entre las empresas principales.

Nuevo: La realidad en este segmento de mercado es muy distinta a la anterior. Hay menores barreras de entradas por lo que, asiduamente, aparecen nuevos competidores en el mercado producto de los miles de fabricantes que existen en China que producen para cualquier marca. Por lo general se trata de fábricas ensambladoras con esquemas de producción muy simples, controles de calidad básicos y homologados bajo normas chinas. Estas marcas son las que mayor perjuicio causan al sector ya que quienes las importan, solo en contadas ocasiones, tienen repuestos o personal capacitado para dar soporte al cliente. De lo anterior se desprende que no hay diferenciación de producto. Sin embargo, para Toyota representa una oportunidad dado el valor intangible de la marca que va a permitirle un mayor precio como fuente de diferenciación.

Los nuevos competidores son empresas ya establecidas en otros mercados similares (maquinaria vial, construcción, agrícola, etc.) que buscan diversificarse. El acceso a los canales de distribución no es un problema porque ya tienen su red armada y su participación ejerce presión sobre los precios.

4. Amenaza de productos sustitutos

Actual: No consideramos que la amenazada de sustitutos sea alta. El autoelevador a combustión sigue siendo el dueño del mercado. Si bien existe una tendencia hacia el mayor uso de equipos eléctricos (en línea con los países industrializados), en Argentina la participación sigue siendo baja. El trade-off en el precio inicial de compra es alto (por el costo de las baterías y del cargador) aunque el costo operativo luego resulte mucho más bajo. El costo para el comprador de cambiar a equipos eléctricos también es alto ya que, dependiendo de la intensidad de la operación y del número de la flota, van a requerir de salas especiales para el almacenamiento y carga de las baterías, al igual que de personal técnico especializado que realice el mantenimiento y el cambio de las baterías en los equipos.

Toyota incluye dentro de su oferta de equipos, autoelevadores eléctricos y es líder en innovación en cuanto al uso de energías menos contaminantes (los equipos eléctricos tienen cero emisiones).

Nuevo: En este segmento la amenaza de sustitutos es, incluso, menos probable. Los equipos chinos, en su mayoría, tienen motor diésel. Es muy reciente la incursión de las fábricas chinas en el desarrollo de motores eléctricos y la percepción de los clientes es más bien baja.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Actual: Existe una rivalidad muy intensa por lo que la rentabilidad es limitada. Además, el lento crecimiento del mercado hace que las empresas compitan por incrementar su participación. Por otro lado, como ya hemos mencionado, en este segmento se compite por las operaciones de las grandes empresas. Esto impulsa descuentos en los precios y mejoramiento del servicio para participar de las licitaciones que atentan directamente contra la rentabilidad. Además, hay mayor inversión en marketing y publicidad.

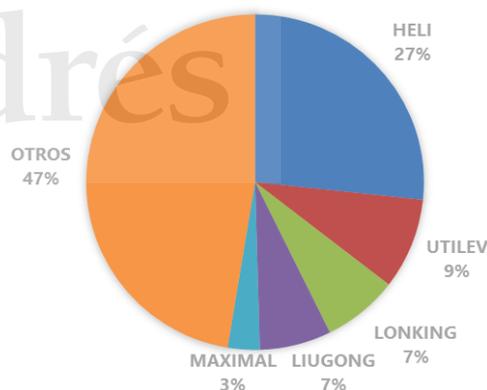
Nuevo: La rivalidad es extremadamente intensa si consideramos que las primeras 5 marcas acumulan el 53% del mercado y el 47% restante se explica por la participación de otras 35. Sin embargo, el mercado muestra signos de crecimiento y consideramos que en los próximos años va a crecer aún más. Peligrosamente en este segmento la rivalidad gira en torno al precio, lo que hace que las rentabilidades sean menores y que se preste menos atención a la calidad del producto y del servicio.

La Competencia

Toyota se propone competir en el segmento de autoelevadores a combustión low-end y middle. Para ello vamos a considerar los principales 5 competidores que acumulan más del 50% del mercado. En este punto vale mencionar que, a diferencia del mercado automotor, los autoelevadores no requieren pateamiento. Por lo tanto, los reportes de mercado se elaboran a partir de la información de importaciones de Aduana. No hay actualmente producción nacional de autoelevadores.

Participación de mercado por marcas en segmento Low-end y Middle.

# Rank	Brand	2018		Aug'19 YTD	
		Volume	% MS	Volume	% MS
1°	HELI	683	24%	210	27%
2°	UTILEV	93	3%	69	9%
3°	LONKING	91	3%	57	7%
4°	LIUGONG	485	17%	54	7%
5°	MAXIMAL	89	3%	24	3%
	OTROS	1400	49%	373	47%
	TOTAL	2841		787	



Fuente: Importaciones Aduana

A diferencia del resto de las marcas que compiten en el mercado argentino, Toyota Material Handling es el único fabricante de autoelevadores que tiene presencia directa en el país. La compañía es la filial local de Toyota Material Handling Group y su capital social está integrado 100% por Toyota Industries Corporation (TICO).

Las marcas competidoras actúan en el país a través de socios locales bajo las figuras de revendedores o distribuidores oficiales. En ambos casos compran los equipos y asumen el riesgo de la comercialización en el país. La diferencia entre uno y otra radica en que el distribuidor está obligado a brindar servicios de postventa.

Las primeras 5 marcas controlan el 53% del mercado mientras que el restante 47% está controlado por 35 marcas, lo que lleva a la conclusión de que existe una competencia intensiva en estos segmentos de mercado.

A través del análisis FODA avanzaremos respecto al entendimiento de la competencia de Toyota.

Matriz FODA para competidores del segmento low-end y middle.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Precios bajos Financiación Condiciones de Pago Ofertas Especiales Disponibilidad inmediata Estructura compartida - Diversificación desde otros mercados (Apalancar capacidades existentes y flujos de caja) 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Origen de Marca (China) Línea de productos limitada Baja Calidad/ Performance de los productos Brand Awareness Baja inversión en Publicidad Fuerza de Ventas "poco calificada" Cobertura/ Red de distribución no exclusiva Servicio Posventa (disponibilidad de repuestos) Valor de Reventa de los autoelevadores
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del segmento low-end Aceptación de producto en operaciones "light-duty" Presentan buena capacidad de inversión Consolidar operaciones en el interior del país Mejorar la red de distribución Alto grado de informalidad del mercado 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Caída de la actividad económica Riesgo "Default" Argentina: Plazos de pago más cortos con China Barreras a la importación Mayor conciencia ambiental respecto a motores Diésel Normas y regulaciones estrictas sobre el uso seguro de autoelevadores Rápido crecimiento del número de competidores Competidores con menores precios Creciente poder de negociación de clientes

ENTORNO DE LOS CLIENTES

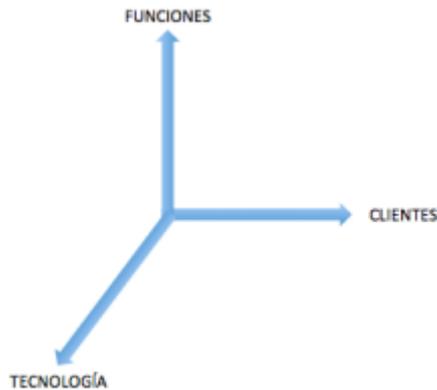
Para llevar adelante nuestra estrategia de marketing de manera eficaz, es muy importante identificar los distintos grupos de clientes a los que se atiende y entender cuáles son los factores que influyen en su decisión de compra.

Macro segmentación

El modelo de Abell nos va a permitir definir el sector en el que Toyota desarrolla su actividad. Los tres ejes del gráfico debajo corresponden a las

necesidades/deseos de los clientes (funciones), grupos de clientes (clientes) y competencias distintivas (tecnología).

Esquema de Abell



A partir del análisis identificamos dos grandes grupos:

	Funciones	Clientes	Tecnologías
1	Prestigio (Aval) Seguridad personal Productividad Servicio Postventa	Empresas con estructuras organizativas grandes y áreas funcionales especializadas.	Marca premium reconocida
2	Precio Calidad Servicio Postventa Valor de reventa	Pequeñas empresas con estructuras más planas y con una fuerte figura del dueño.	Producto Diferencial

Existe un primer grupo de clientes que corresponden a grandes empresas con departamentos especializados (Producción, Operaciones, Mantenimiento, Logística, Compras). Encontramos distintos roles que intervienen en el proceso

de decisión de compra. Este grupo de clientes trabaja con marcas de primera calidad y con reconocido prestigio que sirvan de aval y den sustento a sus elecciones. En el caso de que el autoelevador tenga algún problema, van a encontrar respaldo en que compraron lo mejor del mercado.

El segundo grupo corresponde a pequeñas empresas donde la principal necesidad para por contar con un autoelevador que ofrezca la mejor relación precio-calidad y servicio postventa. El grado de diferenciación afecta el comportamiento de los compradores en aspectos tales como la marca y las prestaciones del equipo.

Micro segmentación

Para un mejor entendimiento vamos a clasificar el mercado según las variables:

a) Industria

Los autoelevadores de combustión interna son los más utilizados para realizar tareas de carga y descarga, acopio y movimiento de materiales en lugares abiertos, con buena ventilación o playas de carga al aire libre. Dada su popularidad y versatilidad, los mismos pueden ser usados en diversos tipos de actividades, industrias o comercios siendo los principales: corralones de materiales, distribuidoras de bebidas, distribuidores de golosinas, mayoristas, pequeños supermercados, autoservicios, forrajearías, transportes, logísticas, centros de distribución, expresos, constructoras, metalúrgicas, cementeras, canteras, mineras, agro, productores de verduras, autopartistas, curtiembres, sanitarios, entre otros.

b) Por tipo de operación o frecuencia de uso del autoelevador

Como analizamos en el FODA de la competencia, las marcas chinas han logrado mayor aceptación en las operaciones ligeras donde los equipos no son expuestos a muchas horas de uso. Para operaciones logísticas intensivas, como, por ejemplo, una distribuidora de bebidas gaseosas o cerveza en época estival (donde se puede trabajar hasta 3 turnos de 8 horas), los autoelevadores chinos no tienen buena reputación ya que generan paradas inesperadas por fallas o roturas y, en este negocio, tiempo inactivo es igual a dinero perdido. Para establecer un criterio, hemos definido como operación poco intensiva o ligera a

aquella donde el uso del autoelevador es menor a 4 horas por día todos los días de la semana o cuando se utiliza de forma ocasional (y no diaria).

c) Por tamaño de flota

Consideramos una flota de autoelevadores menor a 5 unidades ya que a medida que el número de equipos se incrementa, la empresa mira con mayor atención la suba de los costos operativos (consumo de combustible y gastos de mantenimiento) y, en este punto, las debilidades de las marcas chinas quedan expuestas.

Del análisis anterior se desprende el tipo de empresa que es potencial cliente de los equipos Usados Certificados Toyota. Por otro lado, al tratarse de un comprador industrial, hay que considerar los distintos roles que intervienen en el proceso de la decisión de compra. Estos son decisores, influenciadores, usuarios y compradores. Las empresas de este segmento son en su mayoría, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) con estructuras organizacionales pequeñas, donde los roles se confunden entre sí cuando no recaen en la única figura del dueño. A medida que el tamaño de la empresa crece, el número de personas que influyen la decisión de compra es mayor. En las grandes empresas, las áreas funcionales tienden a ser más especializadas⁶.

El usuario del autoelevador se convierte en el principal influenciador en la compra, aunque no siempre tenido en cuenta por el decisor/comprador que fundamenta su decisión en precio.

Vemos una gran oportunidad en que la compra de un equipo Toyota haga que converjan las necesidades, deseos y expectativas tanto del usuario como de quien decide y compra. Al operador habrá que persuadirlo por el lado de la seguridad y la ergonomía del equipo, mientras que, al decisor o responsable de la compra, será clave persuadirlo en términos de productividad, seguridad, costo de propiedad y valor de reventa del autoelevador.

Identificamos un segundo grupo de compradores potenciales que son las empresas de mayor tamaño con operaciones intensivas que requieren un autoelevador como equipo back up. Si bien este grupo puede generar una

⁶ Robert Reeder / Edwards Brierty / Betty Reeder "Industrial Marketing".

demanda adicional a ser atendida, no los consideramos objetos de estudio para este plan de marketing.

Necesidad detectada.

El mercado de autoelevadores a combustión se ve afectado por el ingreso de equipos producidos en China bajo normas y estándares de calidad chinos. Estos equipos cuentan con niveles de seguridad muy inferiores e incluso con tecnologías obsoletas si las comparamos con estándares internacionales. Son producidos con materiales y componentes de clase C, lo que resulta en un precio FOB para el importador muy barato. Ante la falta de normas y regulaciones que aseguren el cumplimiento de ciertos estándares en materia de seguridad, operabilidad y medio ambiente, y el afán de los distribuidores locales de incrementar su rentabilidad (o mantenerse competitivos), se termina perjudicando al cliente.

Para el cliente, representa una mala inversión ya que ve comprometida su productividad por la baja performance de los equipos. Además, incurren en altos tiempos de inactividad por la poca disponibilidad de repuestos y la dificultad de reparar los equipos (difícil de desarmar las piezas por su mala calidad, además de que son muy diferentes a las de los equipos japoneses, americanos o europeos).

Consideramos un atenuante que los clientes cuenten, al menos, con el respaldo de empresas con reconocida trayectoria en el mercado o que representen, también dentro de su portfolio, a marcas premium.

Si analizamos el ranking de las 5 principales marcas que lideran el segmento, podemos destacar que Heli, Utilev y Maximal dan cuenta de ello. Como bien explica Nagle, existe una mayoría de clientes que no son simple compradores de precio, sino que, por lo contrario, prefieren trabajar con proveedores ya conocidos que le den seguridad; o analizan cuál es la mejor oferta en base a las prestaciones del producto, los servicios brindados y el precio⁷.

⁷ Thomas Nagle / Reed Holden "The strategy and tactics of pricing".

Esto representa una gran oportunidad para Toyota ya que cuenta con una imagen de marca muy fuerte y una propuesta de valor superadora a la de sus competidores. Los equipos Usados Certificados vienen a cubrir la falta de autoelevadores de calidad que brinden seguridad, eficiencia, productividad, confort, que sean amigables con el medio ambiente y, a un precio asequible para el segmento.

Investigación de mercado

A partir de la investigación de mercado se quiere analizar el segmento nuevo con la finalidad de establecer, en orden de prioridad, los factores que influyen en la compra. Con esto se quiere descartar que compren solo por precio y, además, confirmar que, dentro de los factores con mayor importancia, Toyota tiene una valoración superior a la competencia.

Objetivo General

Lanzamiento de la nueva línea de equipos Usados Certificados Toyota para competir en el segmento low-end y middle del mercado.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores que influyen en la decisión de compra.
- Identificar si la marca Toyota cuenta con atributos diferenciales y si los mismos son valorados por los potenciales clientes.
- Analizar si Usados Certificados Toyota es una alternativa firme al momento de compra.

Hipótesis de Investigación.

Un número considerable de clientes en el segmento low-end y middle de mercado comprarían un equipo Usado Certificado Toyota porque reconocen que es un producto superior al de sus competidores chinos y que cuenta con un respaldo de marca muy fuerte.

Metodología

El tipo de investigación que se utiliza para analizar la hipótesis planteada es exploratoria ya que se propone tener un profundo conocimiento acerca de las expectativas y valoraciones de los potenciales clientes que comprenden este

nuevo segmento. Los datos se obtienen de forma primaria directamente de los clientes a través de encuestas no probabilísticas. Las mismas serán realizadas por los ejecutivos de ventas mediante visitas personalizadas o se podrán realizar por teléfono o vía email ya que son preguntas cerradas que no necesitan asistencia. Toyota cuenta en su CRM con una base de contactos que responde al perfil de segmentación buscado. Esta base resulta de vínculos comerciales anteriores, acciones de marketing enfocadas a generación de nuevos registros o prospección de los ejecutivos en sus áreas de cobertura.

Las encuestas se realizarán a empresas ubicadas en AMBA y que preferentemente tengan autoelevadores de alguna de las marcas mencionadas a continuación: Heli, Utilev, Maximal, Lonking o Liugong.

Hallazgos

Los resultados de las 30 encuestas realizadas arrojan escenarios favorables para Toyota.

Hallazgos de la encuesta sobre los criterios de compra de un autoelevador en el segmento low-end y middle.

Criterios de compra - Factores que influyen en la adquisición de un autoelevador (%)	
Performance/ Calidad	32%
Costos operativos	23%
Eficiencia energética	6%
Costo de mantenimiento	17%
Precio de compra	16%
Marca	8%
Servicio Posventa	21%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas.

En relación con los factores que influyen en la compra de un autoelevador, Performance y Calidad (32%) ocupa el primer lugar en importancia para los clientes, seguidos por Costo Operativo (23%) que comprende Eficiencia Energética (consumo de combustible) y Costo de Mantenimiento. Luego sigue la calidad del Servicio Posventa (21%) que puede vincularse con Marca (8%). Al no haber grandes marcas en este segmento, consideramos que la elección de este criterio hace referencia al respaldo, seguridad y confianza que da el

distribuidor. El precio de compra, si bien tiene un peso importante, no es determinante.

Tan solo el 37% de los encuestados ha manifestado estar, en términos generales, satisfecho o muy satisfecho con la marca de autoelevadores que tiene actualmente.

Existe un 63% restante que no dudaría en evaluar un cambio de proveedor.

Toyota tiene un Brand Awareness del 100% entre los encuestados y, además, un 27% ha tenido equipos Toyota con anterioridad.

Respecto a los atributos asociados a la calidad, productividad, durabilidad, seguridad, confort y ergonomía de los equipos, la marca Toyota tiene una mayor valoración a la de sus competidores. También, en atributos de confiabilidad, calidad de servicio y disponibilidad de repuestos. Sólo en Precio, Toyota tiene una valoración por debajo de sus competidores, ya que está asociada a un precio alto.

Por último, se detectó que el 77% de los encuestados considera entre probable y muy probable comprar un equipo Usado Certificado Toyota.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el punto anterior se analizaron los principales factores que condicionan el entorno en el que opera la empresa y las 5 fuerzas que van a impactar directamente en el éxito del negocio. A partir de este análisis se identificó una necesidad latente de los clientes en el segmento low-end y middle. Resulta clave en esta instancia, analizar las capacidades internas de la empresa para poder aprovechar esta oportunidad que presenta el mercado (FODA). También se va a analizar la relación entre el producto y el mercado al que va destinado, en función si son nuevos o existentes (Ansoff). Sin embargo, el análisis no tiene que ser un fin en sí mismo, sino que lo más importante es poder identificar las estrategias a seguir y que permitan obtener una ventaja competitiva sostenible.

Análisis de la matriz FODA

Variables Internas

Variable	Valor	Ponderación
Posición líder de mercado y fortaleza de marca Toyota tiene una reconocida posición de liderazgo en el mercado de equipos para movimiento de materiales. A su vez, la marca Toyota goza de una fuerte imagen asociada a calidad, durabilidad y confianza.	4	15%
Atributos y características superiores de los productos La innovación tecnológica enfocada en la calidad de los equipos y la reducción del impacto ecológico son una fortaleza dada la mayor concientización que hay en el sector por la sustentabilidad.	3	5%
Servicio Postventa Toyota cuenta con una amplia oferta de servicios y soluciones que incluyen planes de mantenimiento, servicios correctivos, móviles de servicios altamente equipados, talleres -On Site- dentro de las instalaciones del cliente, repuestos originales con una alta tasa de disponibilidad, sistema de gestión de flotas, entre otros. A su vez, toda la red de servicios está certificada bajo el programa Toyota ASEC (After Sales Service Evaluation & Certification) que define estándares de calidad para todas las partes que intervienen en la postventa.	4	10%
Inversión en Marketing y Publicidad	3	5%

La inversión que realiza Toyota se encuentra muy por encima del promedio del sector lo que nos da un mayor Brand Awareness.		
Situación Financiera sólida La compañía tiene una posición sólida para hacer frente a las vicisitudes económicas y políticas actuales.	3	5%
Falta presencia en el segmento de precios bajos Toyota no tiene productos en el segmento low-end y middle de autoelevadores.	-5	25%
Financiación Directa Toyota no ofrece financiación directa a clientes cuando la mayoría de los competidores si lo hace. Dado el contexto económico de crisis actual donde el acceso a crédito a tasas convenientes es casi imposible, la financiación es una herramienta importante. La modalidad más común es un anticipo del 30% y el resto a financiar en 6 cheques. En el caso de las empresas que comercializan equipos chinos pueden aceptar hasta 12 cheques.	-3	10%
Estructura organizativa menos ágil que la competencia El proceso de toma de decisiones es largo y lento El accionar está limitado a la aprobación de casa matriz. A diferencia de los competidores que tienen una estructura flexible y mayor velocidad de reacción ante requerimientos de los clientes.	-4	15%
Estructura de costos mayor a la competencia	-3	10%

Ofrecer una solución integral de equipos, servicios y soluciones líder en el mercado nos lleva a tener una estructura más pesada que la competencia. Además, los competidores tienen modelos de negocios diversificados que les permite compartir actividades entre unidades de negocio.		
Resultados del análisis de las variables internas de la empresa: -1		
Ubicación en la matriz FODA: cuadrante de Debilidades		

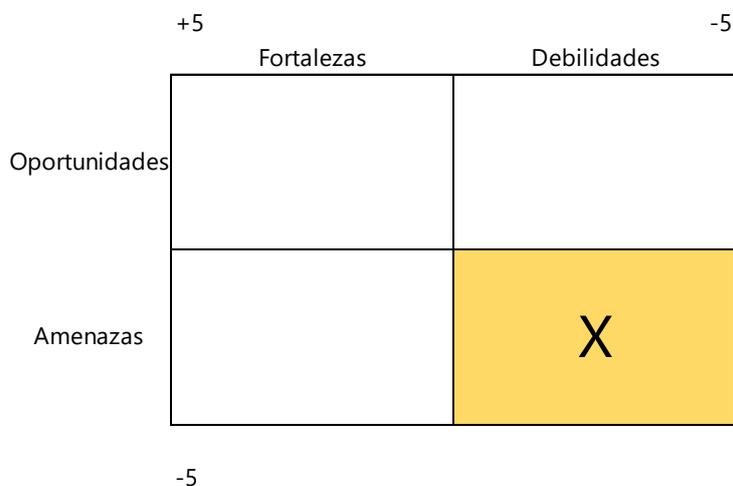
Variables Externas

Aumento del consumo privado Un nuevo gobierno genera expectativas positivas para el consumo que es el principal motor que tracciona el volumen de movimiento de pallets y venta de autoelevadores.	3	15%
Posicionamiento en nuevos segmentos de mercado Incrementar la participación en el segmento de precios bajos desatendido por la empresa.	4	20%
Productos poco diferenciados Al estar en un sector que ofrece productos con poca diferenciación y con una fuerte rivalidad entre las empresas, los atributos intangibles de la marca Toyota pasan a ser un diferencial por el que los clientes justifican un mayor precio	3	5%
Incertidumbre económica y política	-3	10%

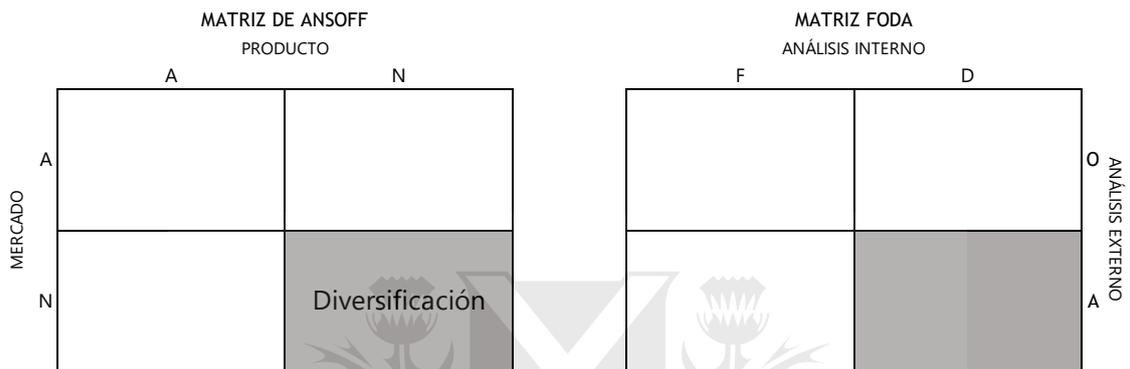
Los principales riesgos derivados del contexto de crisis actual son la devaluación del tipo de cambio y una nueva imposición de restricciones a las importaciones.		
Posible entrada de nuevos competidores El segmento low-end y middle es un mercado atractivo porque está en crecimiento y se puede extraer buena rentabilidad.	-4	20%
Mucha rivalidad en el sector upper-middle y premium Se observa un crecimiento de mercado lento y un incremento en el poder relativo de los compradores por lo que la rentabilidad esperada es menor.	-5	30%
Resultados del análisis de las variables externas de la empresa: -1,2 Ubicación en la matriz FODA: cuadrante de Amenazas		

El análisis resultante del FODA nos ubica en el cuadrante de las Debilidades y Amenazas.

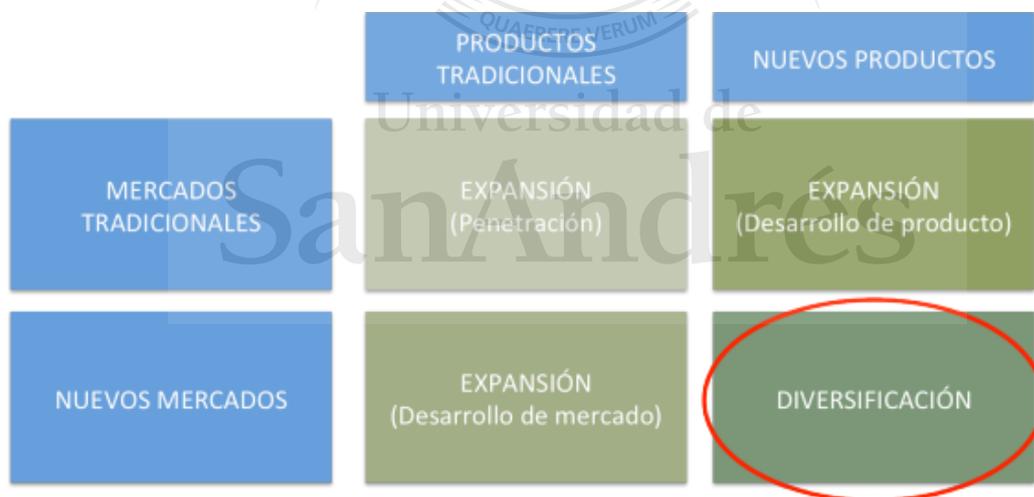
Es importante que la empresa busque superar sus debilidades para evitar las amenazas latentes en el mercado.



Al superponer la matriz FODA a la de ANSOFF nos ubicamos en el cuadrante de Diversificación. Esto nos indica que tenemos que desarrollar un nuevo producto para un mercado nuevo.



Análisis de la matriz Ansoff



Según la matriz de Ansoff, consideramos aplicar una estrategia de diversificación que consiste en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Los equipos Usados Certificados Toyota, para efectos de este análisis, se consideran una nueva línea económica de autoelevadores desarrollada para competir en los segmentos “low-end” y “middle”, donde actualmente no tiene participación.

Para Ansoff, la primera vía de crecimiento para una empresa debería ser la estrategia de penetración y no se debería pasar al nivel siguiente hasta no haber agotado la instancia anterior. En nuestro caso consideramos haber agotado las 3 estrategias de expansión anteriores y, por lo tanto, apostamos a la diversificación para continuar creciendo. Toyota es líder en el segmento upper-middle y premium con una participación de mercado del 40%. No hay mucho más margen para crecer dada la presencia de competidores fuertes y, por lo tanto, el nuevo segmento ofrece oportunidades más beneficiosas que el actual. Aunque las tasas de crecimiento de los segmentos low-end y middle también son bajas y la competencia feroz, creemos contar un producto muy superior en calidad y prestaciones que va a ser adoptado de inmediato por un gran número de potenciales clientes.

Para poder lograr el éxito esperado con la diversificación, será clave replicar las ventajas competitivas en este nuevo segmento. Al tratarse de una estrategia de diversificación relacionada⁸, Toyota podrá explotar recursos y capacidades con las que ya cuenta atendiendo el actual segmento de mercado.

Las estrategias genéricas de Porter

De las tres estrategias genéricas que plantea Porter, hemos adoptado la de Diferenciación ya que consideramos que el producto es claramente un diferencial para el segmento. Además, la marca Toyota le aporta superioridad sobre sus competidores. El objetivo estratégico es cubrir la totalidad del mercado con distintos productos apuntados a segmentos diferentes. Por medio de una estrategia de diferenciación se va a justificar un mayor precio para nuestros productos.

⁸ Richard Rumelt "Strategic Management Journal"

5. MARKETING OPERATIVO

Producto

Concepto total de producto

Contar con un producto diferenciado es la clave sobre la cual Toyota busca apalancar su éxito en el segmento low-end y middle del mercado de autoelevadores a combustión.

Según Theodore Levitt, un producto es la suma de atributos tangibles e intangibles y sostiene que los consumidores no compran productos sino satisfactores de necesidades⁹. En su concepto único de producto se distinguen cuatro áreas:

1. Producto Genérico

Es el producto en su versión más básica que cubre la necesidad esencial de la demanda. Es el autoelevador que cubre la necesidad de movimiento y almacenamiento de materiales.

2. Producto Esperado

Al momento de decidir la compra y la elección por una u otra marca, el cliente tiene de manera implícita una serie de atributos que espera recibir con el producto. Los autoelevadores Toyota deben tener en cuenta cuestiones de eficiencia, productividad, precio, menor impacto ambiental, seguridad y confort para el operador. Además, deben contar con un servicio posventa que le garantice una atención rápida y disponibilidad de repuestos para que el equipo esté la mayor parte de su tiempo en operación. La premisa de los clientes en esta industria es mover la mayor cantidad de pallets por el menor costo operativo.

⁹ Roberto Dvoskin "Fundamentos de Marketing"

3. Producto Aumentado

Parecería que, cumpliendo con lo esperado por el producto, ya sería motivo suficiente para que un número considerable de clientes opte por cambiar a Toyota. Tanto la calidad de los equipos como la del servicio que ofrece parte de la competencia en el segmento es muy baja y Toyota se aseguraría una buena participación de mercado sin grandes esfuerzos. Sin embargo, para lograr una propuesta realmente diferenciadora respecto de los principales competidores, Toyota tiene que ofrecer un adicional que lo catapulte al éxito.

A- En materia de seguridad y confiabilidad, todos los autoelevadores Toyota cuentan con el sistema de estabilidad activa (SAS). Este exclusivo sistema trabaja activamente para aumentar el área de estabilidad del autoelevador y monitorea las funciones del mástil para prevenir accidentes, como por ejemplo vuelcos.

B- Gestor de flotas I_Site

A través de la telemetría, este sistema permite monitorear en tiempo real la operación contando con información de uso y productividad por parte de los autoelevadores y los operadores. Además, cada operador tiene un código personal de acceso y sólo puede operar aquellos equipos para los que tiene autorización. I_Site busca reducir costos, mejorando la productividad y aumentando la seguridad en las operaciones.

C- Planes de mantenimiento a la medida del cliente en función a la intensidad de uso de los equipos. Dentro de las posibilidades, se destaca el plan “Soft-duty” pensado para operaciones livianas como puede ser el caso de segmento de clientes. El plan de mantenimiento congela por un año los precios de los servicios preventivos (por lo que el cliente tiene una mayor previsibilidad de los costos) y, además, permite ahorrar hasta un 30% respecto de la contratación del mismo servicio eventual.

D- Si el cliente contrata un plan de mantenimiento Toyota, puede optar por la Garantía Extendida del equipo (hasta 3 años). Esto es un atributo que sólo Toyota ofrece en el mercado.

E- Móviles de servicio equipados con herramientas, tecnología de última generación y conectados por GMSS (Global Mobile Service System). Esto último consiste en una aplicación que le permite al técnico estar conectado con todos los sistemas Toyota. Disminuye tiempos indirectos de back office mejorando los tiempos de respuesta y minimizando la parada de los equipos.

F- Valor de reventa. Los autoelevadores Toyota -con un promedio de 5 años de uso- tienen un valor de reventa cercano al 55- 60% de su valor inicial de compra.

4. Producto Potencial

A- “El único recurso que tiene la empresa para mantener la lealtad del cliente es su promesa de ser siempre la mejor y estar siempre a la vanguardia: esto constituye lo que denominamos el producto potencial. Se trata de ofrecerle al consumidor la seguridad de que la empresa en sí misma es una garantía de mejora constante, de crear una imagen corporativa que la vincule a la última tecnología¹⁰.

Esta dimensión del producto parece hecha a la medida de Toyota. Kaizen o mejora continua es uno de los principios rectores del sistema de producción Toyota (TPS) y explica en gran medida el éxito de la compañía. Toyota es líder en innovación por lo que siempre se encuentra a la vanguardia de la última tecnología y soluciones para la industria. En el mercado de autoelevadores, la innovación viene dada por el desafío de lograr mayor eficiencia energética con el menor impacto ambiental. En este sentido, hoy en día, las baterías de iones de litio son las que tienen mayores perspectivas de crecimiento. Sin embargo, hay ambientes y terrenos que son el campo del autoelevador a combustión (como por ejemplo corralones, mineras) y va a ser muy difícil reemplazarlo por un eléctrico.

B- Toyota tiene una imagen de marca asociada a la seguridad. Como parte de su producto potencial podría ofrecer la capacitación a operadores de forma gratuita con la compra del equipo. La Superintendencia de Riesgos de Trabajo estableció a través de la resolución 960/15, la obligatoriedad de capacitación a

¹⁰ Roberto Dvoskin “Fundamentos de Marketing”

conductores de autoelevadores. Se trata de un curso inicial de 10 horas de duración para tener la licencia habilitante con renovación anual.

C- A futuro la aplicación GMSS contará con el servicio por geolocalización. De esta manera, el sistema enviará la orden de servicio directamente al técnico más cercano a la ubicación del equipo. Además, si el equipo está conectado con el sistema I_Site, en caso de falla o ante un impacto importante, el sistema puede enviar la orden para que un técnico vaya a revisar el equipo antes de que el cliente detecte el problema o se agrave la situación.

D- Desarrollo de un Programa de Beneficios para fidelizar al cliente en la contratación de servicios, compra de repuestos, alquileres estacionales. En este aspecto consideramos clave trabajar para lograr sinergias con las otras empresas del Grupo Toyota, principalmente Toyota Argentina (división automotriz) y Hino Motors (camiones).

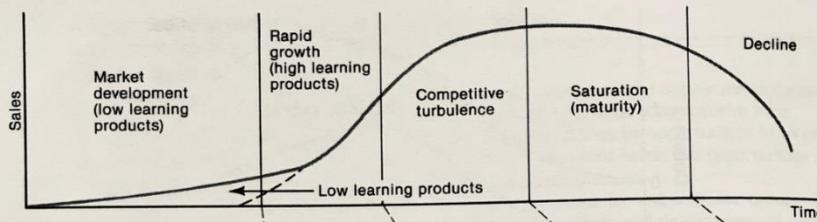
Ciclo de vida del producto

Para analizar el ciclo de vida de producto industrial nos vamos a referir al modelo planteado por Chester R. Wasson:

Dynamic Competitive Strategy and the Market Life Cycle¹¹

Universidad de
San Andrés

¹¹ Robert Reeder / Edward Brierty / Betty Reeder "Industrial Marketing"



Strategy objective	Minimize learning requirements, develop widespread brand awareness.	Establish strong market position.	Maintain/strengthen market niche.	Defend position against competition.	Milk the offer of all possible profits.
Outlook for competition	Not likely in early unprofitable stage.	Early entrance of aggressive emulators.	Price/distribution squeeze shaking out competition.	Competition stable, no new competition.	Similar competition and dropping out.
Product design objective	Limited models—focus on minimizing learning.	Design to facilitate new segment and new use systems.	Intensified product improvement.	Alert for cost improvement, penetration pricing.	Prune line of items not returning profits.
Price objective	High trade discounts.	Aggressive promotional pricing strategy.	Broaden promotional pricing strategy.	Defensive pricing strategy.	Maintenance pricing strategy.
Promotional objective	Create awareness, gain trial.	Strengthen brand preference.	Strengthen dealer ties.	Maintain trade loyalty.	Phase out.
Distribution objective	Exclusive/selective, high distributor margins.	Intensive/extensive, rapid resupply of distributors.	Intensive/extensive, keep dealers well supplied at minimum inventory costs.	Intensive/extensive, keep dealers supplied at inventory minimum costs.	Phase out.

Como resultado de la competencia intensiva que existe en el mercado upper-middle y premium, consideramos que la demanda del mercado se encuentra en la etapa de Saturación (Madurez). Para Wasson, en esta fase, es importante defender nuestra participación de mercado frente a la competencia manteniendo satisfechos a los clientes actuales. También destaca la búsqueda de nuevos compradores o el ingreso a nuevos mercados a través de modificaciones al producto o cambios en las variables del mix de marketing. El lanzamiento de los equipos Usados Certificados representa un nuevo producto para Toyota por lo que estaría en la etapa Desarrollo de mercado. Sin embargo, para el mercado no es una novedad que requiera un tiempo de aprendizaje o de habilidades especiales. Con lo cual, creemos que el producto va a tener una inmediata aceptación y un rápido crecimiento estableciendo una posición de mercado fuerte. Respecto al entorno competitivo, disentimos con Wasson acerca del ingreso temprano de competidores que puedan copiar nuestro producto. Por un lado, los competidores actuales en este segmento no tienen un producto de

calidad con prestaciones similares a las de Toyota. Por otro lado, recordemos que los principales competidores que manejan marcas premium, tienen en su portfolio marcas económicas para atender mercados segmentados. Si replican la estrategia de Toyota de vender autoelevadores usados reacondicionados estarían canibalizando a sus propias marcas económicas. Consideramos que el tiempo de madurez (o como lo llama Wasson, turbulencia competitiva) será el más largo optimizando el ciclo de vida. En esta etapa, se va a intensificar la mejora del producto, dado por la curva de aprendizaje en la reparación y reacondicionamiento de los equipos.

Precio

Los factores que influyen la estrategia de precio son (1) la demanda del cliente, (2) la naturaleza de la demanda derivada, (3) la competencia y (4) la relación costo-beneficio¹².

La Demanda

Los productos industriales tienen la particularidad de tener una demanda derivada. Esto significa, por ejemplo, que la cantidad de autoelevadores que demanda una distribuidora de bebidas va a ser mayor si se incrementa la venta de bebidas al supermercado o al consumidor final. El autoelevador puede tener diferentes aplicaciones y múltiples usos según la empresa, el sector o industria. Por eso es importante, al momento de establecer el precio, tener conocimiento del uso que se le va a dar, analizar los beneficios y los costos para el cliente y la sensibilidad al precio.

La demanda de un producto industrial está determinada por varios perfiles que intervienen en la decisión de compra. Según la perspectiva de cada uno de ellos el producto va a tener distintos beneficios.¹³

Por ejemplo, para el operador, el beneficio más importante es su seguridad personal, la ergonomía y el confort que le brinda el autoelevador Toyota. Para el gerente de logística, el beneficio será obtener el máximo de productividad con el menor costo operativo y para el gerente de producción, lo más importante será

¹² Robert Reeder / Edward Brierty / Betty Reeder "Industrial Marketing"

¹³ Robert Reeder / Edward Brierty / Betty Reeder "Industrial Marketing"

que el autoelevador esté siempre operativo cuando se lo requiera para abastecer la línea de producción.

Por otro lado, al fijar el precio que influirá sobre la demanda, hay que considerar el costo que implica el producto para el cliente. En este punto es importante destacar, que se tienen que considerar todos los costos asociados a la propiedad y uso del autoelevador durante la vida útil del mismo (costo de mantenimiento, de reparación, operativos). Incluso, incluir costos menos obvios como los costos por rotura o los costos en los que incurre la empresa por demorar la producción o la entrega. La demanda va a ser menos elástica si se quieren evitar estos riesgos.

El valor del producto está directamente relacionado con la sensibilidad al precio que tenga el comprador. Por eso vamos a realizar un análisis de sensibilidad del precio para determinar, como explica Roberto Dvoskin, si existen instrumentos que ayuden a generar, al menos en el corto plazo, inelasticidad de la demanda.¹⁴

- Valor Exclusivo La marca Toyota es un claro generador de valor exclusivo por lo que hay menos sensibilidad al precio.
- Relación entre calidad y precio La calidad percibida es alta por lo que se podrá fijar un precio mayor al de la competencia.
- Sustitutos Existe gran variedad de marcas chinas en el mercado aunque los productos en son indiferentes.
- Dificultad de comparación de La calidad y las prestaciones del autoelevador Toyota no pueden evaluarse fácilmente por observación. Es conveniente que el cliente pruebe el equipo. Por eso se ofrece la prueba del autoelevador antes de su compra. La competencia no da sus equipos en prueba. A mayor dificultad de comparación, menor sensibilidad al precio.
- Gasto Total En este segmento el gasto puede ser determinante ya que el comprador lo considera como tal y no como una inversión (en bienes de capital). Hay

¹⁴ Roberto Dvoskin "Fundamentos de Marketing"

mayor sensibilidad al precio ya que la compra de un autoelevador representa un costo elevado en dólares.

- **Beneficio Final** Consideramos que el autoelevador es una pieza clave que interviene en las actividades primarias (logística interna/ externa y operaciones) dentro de la cadena de valor de nuestros clientes. Cuanto más productivo sea el autoelevador mayor valor se construye para el cliente final (cliente de nuestro cliente).
Por ejemplo, una logística no puede trasladar sus costos de ineficiencia al cliente final. La rivalidad es grande y trabajan con márgenes reducidos. Por lo cual buscan marcas confiables que le brinden la mayor productividad y eficiencia para no comprometer su rentabilidad. Dado el beneficio final, hay menor sensibilidad al precio.

La Competencia

La existencia de competidores fuertes y en número considerable afecta la estrategia de precio ya que fija un límite máximo. Sin embargo, como vimos antes, los atributos de la marca y la diferenciación de producto/servicio justificarían un precio relativo más alto que la competencia.

Los costos

Así como la competencia nos define el límite superior al que podemos establecer el precio, los costos nos van a definir el precio mínimo al que podemos ofrecer nuestro producto.

Para el análisis de costos vamos a considerar el valor residual de los equipos sumado los costos de reacondicionamiento, mano de obra y pintura. (Lo analizaremos en detalle en el punto Análisis Económico-Financiero).

Precio Final

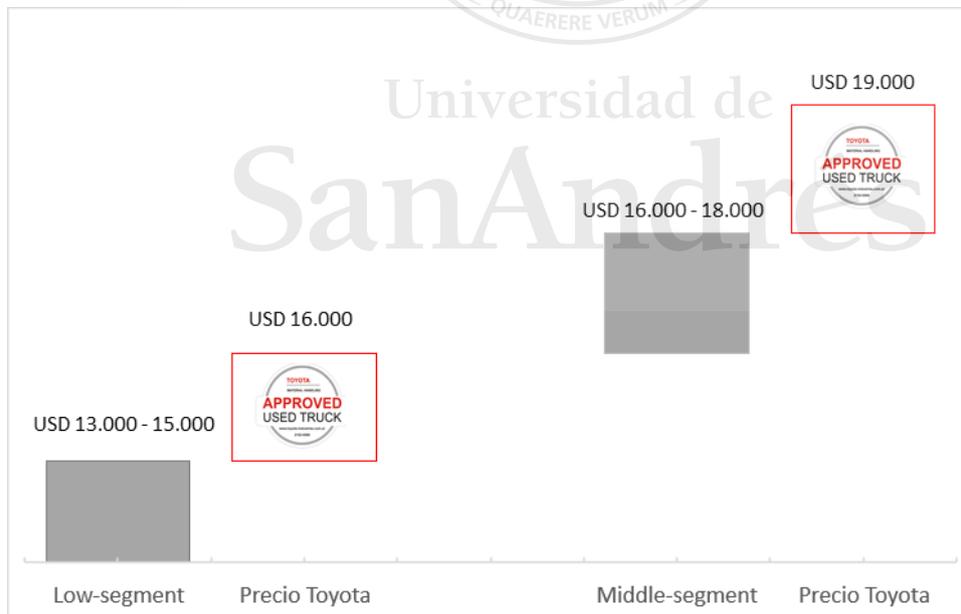
Una vez analizados la demanda, la competencia y los costos, podemos definir la estrategia de fijación de precios elegida para nuestros productos.

La estrategia de precios debe estar alineada con la estrategia genérica que hemos elegido. Optamos oportunamente por una estrategia de Diferenciación intentando llegar con varios productos a varios segmentos diferentes con el objetivo de cubrir todo el mercado.

Thomas Nagel expresa que cuando la estrategia de producto diferenciada es para toda la industria, la empresa tiene que establecer precios neutros o de penetración y ganar por el volumen de ventas que sus productos pueden atraer.¹⁵

La estrategia que vamos a elegir, por default, como indica Nagle, es un Pricing Neutral ya que la empresa sería incapaz de adoptar una estrategia de penetración o precios bajos que comprometa la relación precio/calidad. Además, establecer un precio por debajo de la estructura del mercado desataría una guerra aún más enérgica con los competidores del segmento.

Nivel de precio propuestos para competir en el segmento low-end y middle.



Un pricing neutro va a minimizar el rol del precio a favor de otras herramientas de marketing más efectivas para ganar participación de mercado. No implica que el precio tenga que ser igual al de la competencia. Puede ser el precio más alto

¹⁵ Thomas Nagel / Reeg Holden "The strategy and tactics of pricing"

y, aún ser un precio neutro, como nuestro caso. Un precio alto es un precio neutro cuando el valor del producto justifica ese precio para la mayoría de los compradores potenciales (y no sólo para el segmento menos sensible al precio como en el pricing de desceme).

El pricing neutro es común en industrias donde los clientes son bastante sensibles al precio, lo que impide el desceme, pero los competidores son bastante sensibles al volumen, lo que impide la penetración.

Distribución

Actualmente Toyota adopta una estrategia de doble canal para la comercialización y distribución de su línea de productos. Utiliza el canal directo e indirecto ya que vende a través de una estructura de ventas propia y también a través de la red oficial conformada por 17 concesionarios. No trabaja con representantes o agentes comerciales a diferencia de los principales competidores del segmento al que quiere ingresar.

El canal directo está formado por la fuerza de ventas propia de la empresa y comprende la zona de AMBA. El resto del territorio del país se maneja a través de la red de concesionarios con contratos de distribución exclusiva por zona geográfica determinada. La participación de las ventas por canal se reparte aproximadamente en un 50% para cada uno.

Los principales beneficios de la red de concesionarios para Toyota es el mantenimiento del inventario (de equipos y de repuestos), la gestión compartida de la venta, la posibilidad de asumir riesgos crediticios con clientes y principalmente poder ofrecer un servicio postventa con cobertura a nivel nacional.

“La idea de un servicio local, proporcionado de manera consistente y confiable, sigue siendo la razón principal por la que los compradores hacen negocios con un distribuidor en particular”.¹⁶

La red de concesionarios tiene una bonificación del 15% sobre la lista de precios y alcanzan un margen de beneficio neto de 6% aproximadamente.

¹⁶ Robert Reeder / Edward Brierty / Betty Reeder “Industrial Marketing”

De los 17 concesionarios que conforman la red, 13 de ellos también forman parte de la red oficial de Toyota Argentina S.A. (división automotriz). Si bien son complementarios y comparten estructura, para la mayoría de ellos, el negocio de equipos para movimiento de materiales es de menor importancia. Los otros 4 concesionarios comparten el negocio con otras marcas de maquinaria agrícola o camiones.

El canal de distribución directo cuenta con una fuerza de ventas compuesta de 6 vendedores con zonas delimitadas y dos key account managers (KAM) que se ocupan de las grandes cuentas. Estas cuentas, por lo general realizan, las compras centralizadas desde Buenos Aires, pero, en caso de requerirlo, la negociación se trabaja en conjunto con el concesionario. En el caso que una venta se realice en forma directa desde la oficina central y el equipo tenga como destino un lugar fuera de AMBA, se le paga al concesionario de la zona un 2% sobre el precio de venta.

Hasta aquí se hizo una breve descripción de cómo trabaja Toyota actualmente sus distintos canales de distribución. Resta por definir que estrategia va a adoptar para la distribución de su nueva línea de autoelevadores usados reacondicionados.

La venta se hará a través del canal directo utilizando los 6 vendedores de campo. Consideramos que los KAM, en principio, no tienen un perfil de cliente interesado en este tipo de equipos salvo que requieran unidades de back up.

Toyota cuenta con una fuerza de ventas muy capacitada, con un promedio de 10 años de antigüedad en la empresa e incluso más años en la industria. Destacamos la venta consultiva que llevan adelante los vendedores como una fortaleza de la marca frente a la competencia. Consideramos que la venta personalizada tiene un efecto promocional mucho mayor que la publicidad. “Los productos con características únicas pueden obtener valores de diferenciación en sus precios solo en la medida en que los compradores comprendan esas características. Por consiguiente, estos productos requieren un esfuerzo de venta mayor que justifique un mayor precio para los compradores”.¹⁷

Es clave para el éxito de nuestro producto que los vendedores puedan transmitir los beneficios y las ventajas de adquirir un equipo Usado Certificado Toyota en

¹⁷ Thomas Nagel / Reeg Holden “The strategy and tactics of pricing”

vez de uno nuevo de marca china. Al tratarse de un nuevo producto para un nuevo segmento de mercado consideramos, como expresa Robert Reeder que “la necesidad crítica de aumentar la cuota de mercado puede convencer a muchos fabricantes de que se requiere un mayor control y compromiso de las ventas directas”.

La decisión de no vender a través de la red de concesionarios, en parte, se debe a que no se quiere perder el control sobre el canal. Es más difícil motivar a los vendedores de los concesionarios y también controlar que efectivamente ofrezcan el producto a potenciales clientes del nuevo segmento. Existe un alto riesgo de que se termine ofreciendo el autoelevador usado al mismo cliente que compra equipos nuevos sólo porque el esfuerzo de venta que requiere (por el precio) es mucho menor. Se debe entender que con los autoelevadores certificados se quiere alcanzar un segmento nuevo en el que hoy no se tiene participación.

Un tema clave dentro de la estrategia de distribución es el nivel de stock de repuestos que la empresa debe considerar al momento de reacondicionar el autoelevador y ante reclamos eventuales por garantía o reparaciones. Como indicamos anteriormente en la matriz Ansoff, Toyota adopta una estrategia de diversificación relacionada, con lo cual ya cuenta con las capacidades y recursos necesarios para atender el nuevo segmento.

Comunicación

Las acciones de comunicación van a estar enfocadas principalmente en destacar las ventajas de los equipos Usados Certificados Toyota. Se debe transmitir seguridad en el correcto funcionamiento y respaldo a través la garantía. Se debe comunicar cuales son los diferentes puntos de inspección sobre los que se trabaja en el reacondicionamiento, sumado a la idea de que todos los equipos provienen de la flota de alquiler con menos de 10.000 hs. de uso y que cuentan con todos los servicios realizados por técnicos certificados Toyota y con repuestos originales.

En esta primera fase, el objetivo será informar al potencial cliente de la existencia de esta nueva línea de autoelevadores usados, igual de confiables que un equipo Toyota nuevo. Creemos que el producto rápidamente pasará a la etapa de

crecimiento donde el objetivo de la publicidad será demostrar los beneficios de la marca frente a los autoelevadores chinos en materia de calidad, productividad, seguridad, eficiencia, confort, menor costo de propiedad, valor reventa.

Matriz comunicacional

Racional	Simbólico
Materno Familiar	Comunitario

Teniendo en cuenta la matriz comunicacional, los equipos Usados Certificados Toyota se ubican entre el segmento racional y simbólico. Racional dado que la publicidad va a dar sustento para las decisiones de compra del cliente y simbólico dada la fuerza de la marca Toyota y sus valores aspiracionales.

Canales de Comunicación

Se va a realizar la promoción a través de los siguientes medios:

1- Google Ads

Los motores de búsqueda son la primera fuente de consulta para quien busca un autoelevador tanto nuevo como usado. Además, se puede segmentar la campaña utilizando palabras claves alusivas a autoelevadores de marcas chinas (Acciones SEM y Display).

2- Mercado Libre

Paquete por 60 publicaciones premium mensuales + publicidad en el sitio.

Esto incrementará la generación de leads dado que el buscador de Mercado Libre es otra fuente de consulta permanente y de referencia de precios.

Al paquete de publicaciones premium se le sumará publicidad tanto de Branding como de Performance.

3- Emailing

Se realizarán campañas de comunicación periódicas a la base de datos segmentada por perfil de empresa. Actualmente se cuenta con una base de datos de 12.000 contactos efectivos y las campañas actuales tienen un open rate del 20%.

4- Social Media

Se utilizarán las redes sociales de la empresa para compartir material sobre nuevos equipos Usados Certificados Toyota que salen a la venta. Por ejemplo, se pueden realizar posteos en Facebook e Instagram con imágenes, videos y fichas técnicas.

5- Micro Site en la página Web de la empresa con información sobre las distintas etapas de reacondicionamiento y los beneficios de los equipos Usados certificados. También se publicarán los equipos disponibles a la venta y contará con un chatbot para la captación de leads.

6- Eventos

Participaremos de Expologístik 2020 en La Rural de Palermo, con un stand adicional al principal de Toyota, ubicado en el sector donde se encuentren los distribuidores de las marcas chinas.

7- Prensa

Se realizarán gacetillas para distribuir entre los medios especializados para dar a conocer la nueva línea de Usados Certificados.

6. PRESUPUESTO

Con el fin de analizar la viabilidad económica del proyecto, vamos a realizar el presupuesto partiendo del análisis del costo de refacción y reacondicionamiento de los equipos Usados Certificados. Recordemos que conforme a la política de renovación de flotas de alquiler y las restricciones financieras, se reemplaza el 30% de la flota de equipos por año.

Para facilitar el análisis, los equipos se clasificarán en Básicos y Premium en función a las horas de trabajo, antigüedad y estado general. El costo de reacondicionamiento incluye el cambio de todas las piezas que no estén en buen estado. Restauración y pintura incluye la tarea de lijado y mancillado de la carrocería y pintura totalmente de nuevo. Cuanto mayor sea la antigüedad del

equipo, va a incurrir en mayores costos. Sin embargo, no se imputa el costo de la depreciación del equipo ya que se encuentran totalmente amortizados. En el caso de los equipos Premium, se incorporan a la flota de usados una vez transcurridos los 36 meses del contrato de alquiler. Para este grupo el costo de depreciación constituye el componente más importante del costo.

El costo de mano de obra va a ser decreciente por la curva de aprendizaje. Sin embargo, para este análisis consideramos que no varía a través de los años.

Costo unitario por reparación de equipo Usado Certificados Toyota

	Básico Antigüedad 5 - 8 años	Premium Antigüedad 3 años
Valor residual	-	USD 10.000
Reacondicionamiento	USD 6.700	USD 3.000
Restauración + Pintura	USD 800	USD 500
Mano de Obra	USD 950	USD 600
Costo Total	USD 8.450	USD 14.100

Para la confección del presupuesto se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

Del total de unidades para la venta, corresponden 60% a equipos Básicos y el restante 40% a Premium.

Dentro de los Gastos Operativos, Inmuebles corresponde al alquiler de las instalaciones y Gastos Varios incluye gastos de energía, agua, limpieza, reparación y mantenimiento del edificio, seguridad y vigilancia, entre otros. Ante la falta de un sistema de costos basados en las actividades (Activity Based Costing) se utilizan bases predeterminadas en función los metros cuadrados y horas hombre que demanda el negocio para asignar el costo de manera proporcional.

Gastos de administración incluye el pago de los sueldos de 2 supervisores adicionales para el negocio de equipos Usados Certificados.

A Gastos de publicidad se destina, en el primer año, una inversión de 1.5% sobre los ingresos por ventas. Junto con el lanzamiento de la nueva línea de equipos se hará un esfuerzo publicitario mayor que luego irá decreciendo (1% y 0,5% de los ingresos por ventas).

Presupuesto.

	1	2	3	4	5
INGRESOS	USD 3.096.000	USD 3.440.000	USD 3.784.000	USD 4.214.000	USD 4.558.000
1. Ventas	USD 3.096.000	USD 3.440.000	USD 3.784.000	USD 4.214.000	USD 4.558.000
1.1. Básicos	USD 1.728.000	USD 1.920.000	USD 2.112.000	USD 2.352.000	USD 2.544.000
Unidades Vendidas	108	120	132	147	159
Precio promedio	USD 16.000				
1.2. Premium	USD 1.368.000	USD 1.520.000	USD 1.672.000	USD 1.862.000	USD 2.014.000
Unidades Vendidas	72	80	88	98	106
Precio promedio	USD 19.000				
EGRESOS	USD 2.196.700	USD 2.408.120	USD 2.633.080	USD 2.892.120	USD 3.114.180
2. Costo de Ventas	USD 1.927.800	USD 2.142.000	USD 2.356.200	USD 2.623.950	USD 2.838.150
2.1. Básicos	USD 912.600	USD 1.014.000	USD 1.115.400	USD 1.242.150	USD 1.343.550
Costo Promedio	USD 8.450				
2.2. Premium	USD 1.015.200	USD 1.128.000	USD 1.240.800	USD 1.381.800	USD 1.494.600
Costo Promedio	USD 14.100				
3. Comisión Ventas	USD 30.960	USD 34.400	USD 37.840	USD 42.140	USD 45.580
4. Costos Fijos y Semifijos	USD 237.940	USD 231.720	USD 239.040	USD 226.030	USD 230.450
4.1. Gastos Operativos	USD 138.360				
Inmuebles	USD 72.190				
Gastos varios	USD 66.170				
4.2. Gastos de Administración	USD 53.140	USD 58.960	USD 62.840	USD 66.600	USD 69.300
Sueldos	USD 51.640	USD 57.160	USD 60.840	USD 64.400	USD 66.800
Otros	USD 1.500	USD 1.800	USD 2.000	USD 2.200	USD 2.500
4.3. Gastos de Publicidad	USD 46.440	USD 34.400	USD 37.840	USD 21.070	USD 22.790
RESULTADOS ANTES DE IMP.	USD 899.300	USD 1.031.880	USD 1.150.920	USD 1.321.880	USD 1.443.820
5. Impuestos	USD 185.760	USD 206.400	USD 227.040	USD 252.840	USD 273.480
5.1. Ingresos Brutos	USD 154.800	USD 172.000	USD 189.200	USD 210.700	USD 227.900
5.2. Otros Impuestos	USD 30.960	USD 34.400	USD 37.840	USD 42.140	USD 45.580
RESULTADO NETO	USD 713.540	USD 825.480	USD 923.880	USD 1.069.040	USD 1.170.340
MARGEN UTILIDAD NETA	23%	24%	24%	25%	26%

7. CONCLUSIONES

Habiendo desarrollado la estrategia de marketing BtoB para el lanzamiento de la línea de equipos Usados Certificados Toyota, estamos en condiciones de afirmar que va a ser muy positivo para la empresa ingresar en nuevos segmentos de mercados hasta ahora desatendidos.

Si bien la competencia de marcas chinas en estos segmentos es agresiva y presiona sobre los precios, existe un número considerable de potenciales clientes que reconoce que Toyota tiene una ventaja competitiva en aspectos tales como la imagen de marca y la calidad superior de los autoelevadores y su servicio postventa.

Es importante que Toyota incremente su posición de mercado en estos nuevos segmentos ya que presentan un atractivo mayor al mercado en el que Toyota compite actualmente contra las primeras marcas. Como analizamos a lo largo de este plan, al ser un sector maduro con elevada competitividad y poder de negociación concentrado en pocos clientes, la rentabilidad se ve afectada. Por el contrario, en los segmentos low-end y middle el crecimiento de mercado es mayor y se puede acceder a una mejor rentabilidad.

Como se analizó en el apartado anterior, el proyecto es rentable por si mismo y no requiere gran inversión ya que se va a montar sobre la estructura ya existente de Toyota.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2004.
- Nagle, T. / Holden, R. The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making. New jersey: Prentice-Hall Inc., 1995.
- Reeder, R. et al. Industrial Marketing: analysis, planning and control. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991.
- Rummelt, R. "Strategic Management Journal"
- <<https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp>> 6 de octubre de 2019.
- <<https://www.mmh.com/article/top_20_lift_truck_suppliers_in_2019>> 25 de noviembre de 2019
- <<<https://www.toyota-industries.com/company/business/index.html>>> 24 de noviembre de 2019

- <<https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982>> 27 de noviembre de 2019.



Universidad de
San Andrés