



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***Toyota Mobility Services Corporativo***

**Autor: Juan Pablo Balzano**

**DNI 30.218.971**

**Tutor: Prof. Fernanda Tamborini**

**Buenos Aires, Septiembre de 2019**



Trabajo Final de Graduación Escuela de Negocios

MBA 2017/18

***Juan Pablo Balzano D.N.I 30.218.971***

Tutor: Prof. Fernanda Tamborini

***Título: Toyota Mobility Services Corporativo***

Buenos Aires, Septiembre de 2019

## CONTENTS

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	5
<b>Marcos Conceptuales y Herramientas de Management</b> .....	7
Industria .....	7
Cinco fuerzas de Porter (1979).....	7
Análisis PESTLE (1950).....	7
Oportunidad.....	7
Cadena de Valor (1985).....	7
Propuesta de Valor.....	8
Business Model Canvas .....	8
Análisis FODA .....	8
Plan de Marketing .....	8
Las 4 P del Marketing Mix .....	8
Finanzas.....	8
Método “Adjusted Present Value” .....	8
Introducción e Historia.....	9
<b>Presentación y evaluación de la oportunidad de Negocios</b> .....	11
Análisis de la Industria y el mercado objetivo.....	13
Análisis Pestle.....	13
Análisis FODA .....	19
5 Fuerzas de Porter .....	23
<b>Propuesta de Valor</b> .....	30
Relación con el cliente.....	32
Segmentos.....	32
Canales .....	34
Socios Estratégicos .....	34
Actividades Estratégicas.....	35
Recursos .....	35
<i>What Is a Leaseback?</i> .....	37
Ingresos y Egresos .....	37
VRIO.....	38

<b>GO to MKT Plan</b> .....	40
Plan de MKTG .....	40
5 P´s del Marketing .....	41
Producto .....	41
Precio.....	42
Plaza .....	42
Promoción .....	43
Personas .....	44
Customer Journey .....	45
Awareness y Consideración de la Propuesta .....	46
Adquisición.....	47
Servicio y Lealtad.....	47
<b>Plan Financiero</b> .....	49
Contexto Macro y Micro económico.....	49
Modelo de Generación de Beneficios .....	51
Ingresos .....	51
Egresos .....	52
Resultados .....	53
Inversión.....	55
Financiamiento.....	56
Localización .....	59
Salida al mercado .....	59
Etapas Previas .....	59
Condiciones de Viabilidad .....	62
Resumen y Conclusiones .....	65
Fuentes y Bibliografía .....	66
• Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, Michael;1985).....	66
<b>Anexos:</b> .....	67

## Agradecimientos

A mis compañeros de Promoción, quienes sin ellos no hubiese sido una experiencia inolvidable,

A mi querido grupo 5, Dani, Coni, Tomi, Juani, Ale y Martin, quienes forman parte de mi vida y lo seguirán siendo, desde el momento que nos presentaron,

A mis mentores y promotores de Tesis, Ale, Eze, Fernanda, Coni, Juani, todos y cada uno me ayudaron a poder encontrar el tiempo y esforzarme en culminarla.

A mis colegas y jefes, en especial a Roberto y Daniel, de quienes aprendí mucho y me permitieron tener la disponibilidad para poder darle el tiempo necesario al MBA,

A UDESA, quien me permitió conocer gente del calibre y tenor como Daniel G., Pedro F., Fernando Z. y muchos profesores más quienes dejaron su marca en muchos de nosotros,

A mi familia y amigos, quienes sufrieron (o no...) de mi ausencia en un largo periodo de tiempo, y quienes me apuntalaron en esta aventura,

A Sofi, Joaco y Toia, no hay palabras para describir lo que siento, solo decir que todo, pero todo, es por ustedes, GRACIAS y vamos por mas.....

## Resumen Ejecutivo

El trabajo a continuación explicitado intentará probar la viabilidad y conveniencia del negocio de renting y administración de flotas de la industria automotriz para el sector corporativa con el lanzamiento de Mobility Corporate Services, marca desprendimiento de Mobility Services, servicio de Car-Sharing que se lanzó al mercado en noviembre 2018 bajo el paraguas de Toyota Argentina.

Con lo más adelante explicitado de los cambios en el sector automotriz en el mundo, veremos que es importante, sino fundamental, ingresar en los nuevos paradigmas de la movilidad, para lentamente abandonar los anteriores. El concepto de propiedad se está perdiendo en las nuevas generaciones para pasar a la importancia de movilizarse, cuando y como lo necesita el cliente. El tiempo paso a ser factor fundamental y valorado personal y económicamente por el cliente.

Se explicarán las razones por las cuales se incurren en el mercado mediante un proyecto incompany y los beneficios que esto trae.

Así mismo se desarrollarán las estrategias de Marketing, como, apalancados por el desarrollo de la marca de Mobility Services, plantearemos un esquema austero para enfocarnos en el trato individual. Primero con los clientes y sectores más representativos para luego trasladarse al segmento entero.

Probaremos la viabilidad financiera y económica del proyecto, así también como a operativa. Este punto es factor fundamental del proyecto, la conveniencia, tanto de la Terminal Automotriz, como del cliente en sí.

Por todos estos factores, la propuesta para el cliente es que por un fee mensual podrá disponer de una unidad equipada a su necesidad y el servicio de administración y seguimiento de flota mediante dispositivos de conectividad y gps. Estos dos productos podrán ser adquiridos por separado indistintamente.

Este proyecto es nuevo en el mercado, ya que no existe hoy oferta de ninguna terminal automotriz o rentadora de este estilo.

Los análisis financieros realizados, son demostraciones, debido a la casi total variabilidad del proyecto. Se necesitará la inversión de 52MMusd inicialmente en unidades, con un repago antes de los 3 años de antigüedad del proyecto. Se explicará también, que, frente a la coyuntura del país e industria, hoy se dispone de las unidades en stock, pero a fines de análisis del proyecto se simulo no tenerlas.

Las bases del proyecto están apalancadas por la filosofía de la compañía de Mejora Continua (Kaizen) y Respeto por las personas. Se identificó la necesidad y oportunidad del negocio ya que, frente a un período coyuntural de baja demanda, la compañía apuesta a ampliar su oferta de servicios contrario a disminuir la misma y cortar producción (lo que significaría suspensión de personal).

Para concluir, esta tesis quiere proponer un cambio en la manera de operar de las terminales automotrices, creemos firmemente en el producto y que tendrá éxito en acompañar las nuevas necesidades del cliente a quien escuchamos continuamente.

Universidad de  
**SanAndrés**



## **Marcos Conceptuales y Herramientas de Management**

El presente trabajo utiliza diferentes herramientas conceptuales como marco teórico para el análisis. A continuación, se detallan las herramientas utilizadas y el objetivo buscado con cada una de ellas

### **Industria**

#### **Cinco fuerzas de Porter (1979)**

Determinación del potencial de rentabilidad del sector industrial mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas básicas: Poder de negociación de los proveedores, de los consumidores, amenazas de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre competidores existentes y potenciales.

#### **Análisis PESTLE (1950)**

Análisis del entorno para la determinación y evaluación de tendencias clave que permitan definir la estrategia del proyecto, mediante el análisis de factores políticos, económicos, sociales tecnológicos, legales y ecológicos.

### **Oportunidad**

#### **Cadena de Valor<sup>1</sup> (1985)**

Análisis teórico de las actividades y sus interrelaciones que generan valor para el cliente final como fundamento de la estrategia competitiva. Estudio sistémico de actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender el comportamiento de costos y de fuentes de diferenciación.

---

<sup>1</sup> *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Porter, Michael;1985)

## **Propuesta de Valor**

### **Business Model Canvas<sup>2</sup>**

Análisis de las bases de creación, captación y entrega de valor. Definición de un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible de la idea de negocios en función de las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### **Análisis FODA**

Estudio de las características Internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) de la empresa, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas en el contexto en que se opera, con el fin de analizar los aspectos positivos y potenciarlos e identificar los negativos y minimizarlos.

## **Plan de Marketing**

### **Las 4 P del Marketing Mix**

Definición de cuestiones estratégicas en base a las variables del marketing operacional: Precio, Producto, Plaza, Promoción.

## **Finanzas**

### **Método “Adjusted Present Value”**

Valuación del proyecto en base al flujo de fondos libres generado

---

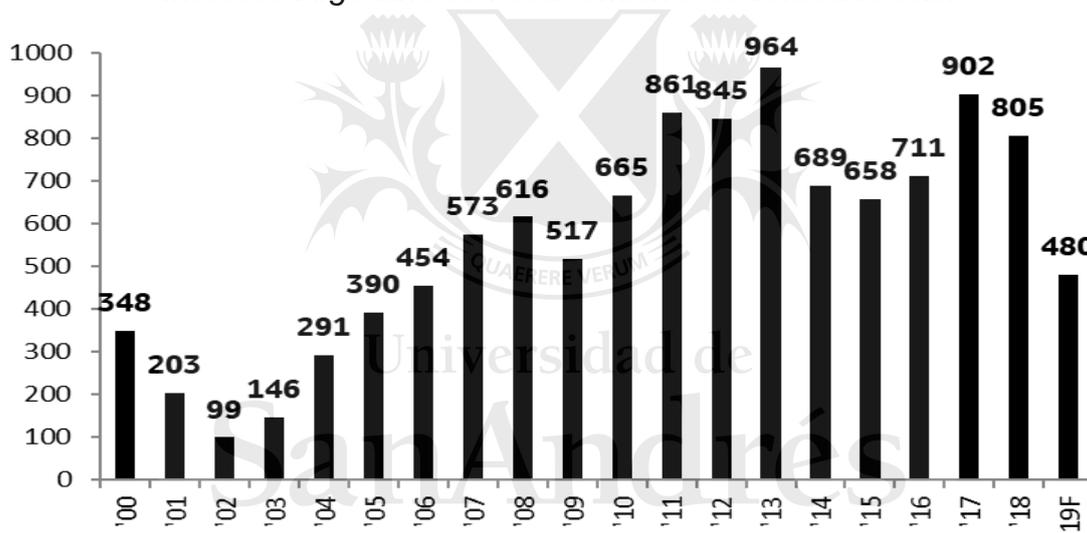
<sup>2</sup> Alexander Osterwalder, 2009

## Introducción e Historia

La historia de la industria automotriz data de los últimos 100 años, donde los primeros 70 fueron dominados por Ford, Chevrolet, Renault y mínimamente por marcas de nicho como ser Mercedes Benz y BMW.

La industria automotriz en Argentina en los últimos 30 años ha padecido los vaivenes económicos del País. Los patentamientos anuales han variado desde 100mil unidades anuales (ej. crisis 2002) a más de 900 mil unidades (2013 record histórico) cerrando 2018 con 800mil patentamientos y se estima una gran caída para 2019 que llegara a menos de 500 mil unidades, como podremos ver en el siguiente gráfico.

*Mercado Argentino de Patentamiento de vehículos 0km*



*Elaboración Propia, en base a patentamientos oficiales provisionados por ADEFA [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)*

En esa misma cantidad de años han ingresado (y egresado en crisis) al mercado argentino con presencia en el país marcas importantes globales, como ser Toyota, Nissan, Volkswagen, Mercedes Benz, que se sumaron a los ya existentes Ford, Fiat y Renault con producción local e importaciones regionales.

Así mismo han ingresado nuevos competidores sin tener producción local, como ser Honda, BMW, Baic, Foton, Geely, etc.

Con respecto a las ventas corporativas, representan un 3-4 % de los patentamientos totales, con una alta concentración en pocos competidores, no siempre acompañando a la merma en patentamientos, pero si directamente relacionada con los sectores más representativos: Oil & Gas, Minería, Energía, Rentadoras y Sector corporativo. Ver cuadro a continuación:

### *Venta de Flotas Total Mercado Argentino*

Segmento	2014	2015	2016	2017	2018	Total genera
<b>Total Veh Pasajeros</b>	7.583	8.257	8.729	13.163	12.812	50.544
<b>fleet 1 ton(pick up)</b>	11.451	11.565	8.120	10.675	9.217	51.028
<b>Total Mercado(registración)</b>	688.598	657.985	709.000	790.000	802.000	
<b>Peso de Flotas en Mercado</b>	2,8%	3,0%	2,4%	3,0%	2,7%	2,8%
<b>MKT Share toy</b>	38,0%	39,5%	32,0%	29,0%	35,2%	34,6%

*Tabla participación Flotas en Total MKT elaboración Propia con datos provisionados por ADEFA. [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)*

Como podemos observar en el cuadro anterior, Toyota a través de su historia en los últimos 22 años, donde comenzó a fabricar Hilux y SW4 en Argentina, fue protagonista principal con participación de mercado dominante en el sector corporativo, siempre apalancado básicamente por Hilux. Tanto sus prestaciones como su servicio de Pos-Venta y calidad, nos hacen un referente del sector.

Contrariamente a lo ya mencionado durante las crisis sectoriales el Mkt-share y ventas corporativas suele mermar considerablemente, ya que, por temas de relaciones históricas (Ej. YPF-Ford) y de erogaciones de capital Toyota no es la primera elección en precio del mercado.

## Presentación y evaluación de la oportunidad de Negocios

Como oportunidad de negocios, esta tesis se basa en 4 factores:

- 1) Ninguna compañía en la industria automotriz tiene este servicio corporativo, somos los primeros en entrar a este negocio. Si bien algunas terminales como Nissan hay realizado alianzas estratégicas con empresas de movilidad, en este caso Awto, ninguna tiene un servicio corporativo de “renting” directamente a Empresas.

Como ya mencionamos anteriormente, la oportunidad de capturar mercado en el segmento de ventas corporativas es muy atractivo y fundamental para el soporte de ventas de la compañía.

- 2) Precio y Producto: como promesa de marca, nos posicionaremos siempre un 10% por debajo de las compañías rentadoras principales como ser Avis y Hertz, de las más utilizadas en la Argentina. Adicionalmente, el cliente podrá incluir en su presupuesto conversiones o kits disponibles para convertir en la compañía, como veremos más adelante en el desarrollo de la propuesta de valor y en producto, es posible instalar Kits petroleros, mineros o de compañías de energía (también gas) en la planta y ponerlos a disposición del cliente.

- 3) Flexibilidad: la única herramienta disponible para las empresas, sacando las rentadoras, para no realizar una erogación importante de capital de trabajo en su flota de vehículos es el Leasing. Sin dezmero de la diferencia de tasas (hoy muy altas en Arg, pero esta tesis no se basará en este hecho ya que es circunstancial) la flexibilidad de Toyota frente a:

- a. Inclusión de servicios dentro del precio, no hay que hacer ninguna erogación adicional a la cuota mensual.
- b. Negocios AD HOC, las ofertas presentadas a las compañías variarán frente a las necesidades del cliente, un leasing contempla 5 años fijos, dentro de Mobility Corporativo poseemos la virtud de tener flexibilidad para fijar contratos a distintos plazos, condiciones y diferenciar por sector productivo, siempre contemplando el ROI de cada negocio.

-Flexibilidad en plazos se refiere a fijar contratos anuales o mensuales (variando las cuotas).

-Flexibilidad en condiciones se refiere a alquiler de vehículos 0km o usados (con variación de precio según km utilizados y anterior uso, pero no en la primera etapa), incluir servicios o no, accesorios, etc.

-Y finalmente flexibilidad con respecto al sector productivo, diferenciación según uso del vehículo, ya que no es lo mismo una unidad utilizada para minería que para transporte de ejecutivos, por ejemplo.

4) Servicio de Administración de Flotas. Los vehículos están equipados con dispositivos de la compañía Geotab, estos son instalados por Toyota Mobility Corporativo y disponen de varios servicios a definir por los clientes, gps y ubicación del vehículo 24/7, colition alert, alerta de robo, alerta de acarreo, aviso de velocidad máxima alcanzada, como ejemplos, pero hay infinidad de oportunidades para el sistema que se adecuarán a las necesidades del cliente, quien podrá analizar rutas recorridas, scoring de conductores, etc desde un teléfono o PC con un simple software on line. Los costos se verán en la sección de finanzas, pero, como adelanto, no son significativos.

## Análisis de la Industria y el mercado objetivo

Como breve introducción, se utilizarán distintas herramientas académicas para evaluar la viabilidad del proyecto. El objetivo final de estas evaluaciones es fundamentar objetivamente no si el proyecto es viable, sino si es el momento exacto en la Industria y el mercado para poder realizarlo. Las herramientas elegidas son el PESTLE, FODA y las 5 Fuerzas de Porter, las cuales serán brevemente explicadas en cada punto ya que no es el fin de esta tesis la misma sino su aplicación.

Si bien nos referimos a la Industria Automotriz, nos concentraremos en el mercado de ventas Corporativas, donde no solo participan las marcas principales sino también las compañías rentadoras.

### Análisis Pestle

Para poder entender el marco estratégico, es fundamental y recomendable entender y analizar el macro-entorno, para esto utilizaremos el Pestle para poder identificar los factores clave que afectaran al proyecto. Vamos a analizar los factores que afectan a la industria automotriz y más específicamente el sector de ventas corporativas, ya que el proyecto hoy está incluido en Toyota Argentina como unidad de negocios.

#### **Políticos:**

Durante el 2018 la industria automotriz sufrió varios cambios de índole política que lo afectaron duramente. Impuestos a las exportaciones e Importaciones cambiaron el rumbo de los planes anuales, sumado a la ya explicada caída de volumen del mercado en más de 50% de la cantidad anual de patentamientos.

Las suspensiones en la producción se han vuelto comunes y los gremios han actuado en consecuencia, la única automotriz que no tiene este modo operativo

es Toyota Argentina, que tiene una buena relación con el gremio de SMATA, lo que le permite producir Just in Time sin mayores problemas y manteniendo un 2,5% promedio de ausentismo vs el 7% promedio de la industria.<sup>3</sup>

En cuestiones políticas no hay problemas que no permitan la funcionalidad del proyecto, sería justamente lo contrario, en el marco ya explicado, para la compañía y este proyecto incompany, sería un alivio al stock incremental y a la baja cantidad de patentamientos.

## Económicos

La mayoría de las empresas integrantes de ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores de la Rep. Argentina) tienen una balanza comercial deficitaria, importan más de lo que exportan, excepto, Toyota Argentina. La devaluación del tipo de cambio en casi un 93% afectó directamente el volumen del mercado, otrora estimado en 1MM de unidades en 2018, cayó en 800K, una caída del 20%, pero si lo vemos que la caída fue en el segundo semestre, llega a superar el 50% (las ventas mensuales anualizadas apuntan a un mercado de 500K unidades anuales).

No solo las unidades están en moneda norteamericana usd, sino también un alto componente de las partes, las cuales se ensamblan en Argentina. Toyota promedia el 40% de partes locales y 60% en moneda extranjera.

Acompañado y acentuando el problema, las tasas bancarias, que alcanzaron el nivel de 75% en septiembre de este año haciendo casi imposible solventar cualquier tipo de financiación de capital de trabajo de los concesionarios o la compra con crédito de los clientes particulares y corporativos.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Dato ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores de la República Argentina) información enviada a los asociados. [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar) consultado mayo 2019

<sup>4</sup> Fuente BCRA (www.BCRA.gov.ar) [http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Tasa\\_de\\_politica\\_monetaria.asp](http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Tasa_de_politica_monetaria.asp) consultado mayo 2019

La OCDE, en un último análisis, bajo aun sus perspectivas de crecimiento del PBI 2019 para la Argentina, negativo en 1,9%, lo que significa que la recesión continuara el año entrante.<sup>5</sup>

Las economías que afectan directamente a la industria, Petróleo, Campo, Minería, no han tenido un mal 2018 ya que son netamente exportadores, y están proyectando un incremento en 2019, lo que puede impactar positivamente para la compañía debido a que son demandantes de vehículos comerciales. El petróleo llegó al menor valor histórico de 26,5 en 2016 alcanzando 70,28 en el año 2018.<sup>6</sup> El yacimiento Vaca Muerta está en desarrollo, generando nuevas inversiones, lo que incrementó la demanda de vehículos comerciales como ser el segmento de 1 ton pick up, donde uno de los principales vehículos es la Hilux superando el 40% de participación de mercado. El campo proyecta dos cosechas record de soja incrementándose en un 22%, en este segmento la participación de mercado en provincias netamente agro-ganaderas llega a superar el 50% del MKT Share en Hilux.<sup>7</sup> Con respecto a minería se estima un 2019 similar a el 2018, pero modificable si se realizan algunas exenciones impositivas.

Hablando de Movilidad, los efectos de la economía son inversos, las crisis facilitan o impulsan el hecho de no capitalizarse e ir al modelo de costos variables, tanto como para las empresas como para los particulares. La oportunidad de utilizar capital e invertirlo en tasas cercanas al 70% favorecen la no inversión en activos fijos.

Teniendo en cuenta estos factores, este proyecto se ve positivamente afectado, ya que las altas tasas de financiación y el momento económico del país llevan a

---

<sup>5</sup> Agendarweb.com <https://agendarweb.com.ar/2018/11/26/la-ocde-empeoro-proyecciones-para-argentina-en-2019-espera-que-el-pbi-se-contraiga-un-19/> consultado mayo 2019

<sup>6</sup> El estadista.com <https://es.statista.com/estadisticas/635114/precio-medio-del-crudo-fijado-por-la-opec/> consultado mayo 2019

<sup>7</sup> Editorial Perfil (Perfil.com.ar) <http://supercampo.perfil.com/2018/07/se-estima-que-la-cosecha-2019-crecera-22/> consultado mayo 2019

las compañías a aminorar las grandes inversiones en capital de trabajo, por ende, un esquema de “alquiler” de vehículos se ve favorable por lo ya explicado de la inclusión en gastos y la no inclusión de activos a los balances.

## **Sociales**

El país está atravesando una crisis social además de económica, la débil imagen del gobierno actual y sus vaivenes políticos dejó muy expuesto su flanco para los ataques. Los aumentos de sueldo del ciudadano argentino común no alcanzaron la inflación acumulada, haciendo que el nivel de pobreza aumente y el consumo baje. Esto afecta directamente a la venta de vehículos particulares, pero indirectamente favoreciendo al negocio planteado. La caída del salario real será la más fuerte desde el año 2002.<sup>8</sup> Esto favorece claramente a este tipo de negocio donde no es necesario un desembolso de dinero ni de una financiación.

Hoy la sociedad en su mayoría no está preparada para un negocio masivo de movilidad, se necesita un cambio cultural, si bien UBER ya posee más de 2,2 millones de usuarios, el problema radica en el cuidado del vehículo cuando lo maneja uno mismo. Bajo esta perspectiva, el negocio está planteado de crecimiento sustentable, comenzando por las grandes urbes y continuando al resto del país.

Basado en lo ya mencionado en este aspecto, se denota favorable la tendencia hacia los alquileres o soluciones de movilidad a las empresas como primer paso al cambio cultural del renting frente a la posesión del vehículo, por la conveniencia económica y la rapidez en adaptación al sistema de las corporaciones frente al público en general.

---

<sup>8</sup>Infobae.com <https://www.infobae.com/economia/2018/10/16/la-caida-del-salario-real-en-2018-sera-la-mas-fuerte-desde-2002/> consultado Septiembre 2019.

## **Tecnológicos**

Con respecto a la sociedad actual y su aversión a la tecnología, según la agencia Télam, las innovaciones de 2017 fueron basadas en realidad aumentada, inteligencia artificial y Movilidad<sup>9</sup>, lo que continuará incrementándose en 2018 y es donde el cliente quiere seguir mejorando la experiencia.

Si bien hoy existen competidores de movilidad en la Argentina, aún no ha logrado sostenerse por sí solo el segmento y distinguirse como mercado. No hay un jugador fuerte, salvo UBER, con los problemas de público conocimiento legales y resistencia de los gremios de Taxis.

El avance en las tecnologías electrónicas dentro de los vehículos, gps y aplicaciones de software nos permiten desarrollar y ampliar los servicios de movilidad en corporaciones, del simple alquiler a una oferta integral de servicio de administración de flota, optimización de recursos humanos y de capital de trabajo.

Por ende, vemos favorable para nuestro proyecto el desarrollo de las tecnologías siempre y cuando permanezcamos flexibles y receptivos a los avances tecnológicos.

## **Legales y Ecológicos**

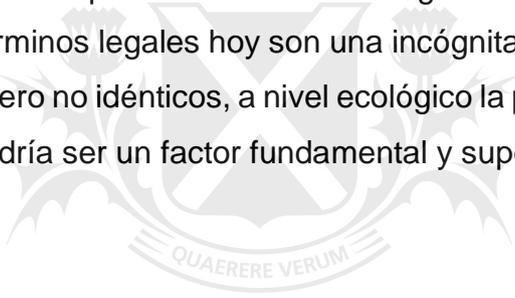
Si bien no hay legislaciones actuales que no permitan la operación de Mobility Services Corporativo, sería necio pensar que, si el negocio de movilidad corporativa en algún momento muta a ser solución de movilidad frente a las rentadoras, taxis o remises en Argentina no florezca un problema político y gremial. En cada paso que se dé hacia alguna dirección, siempre hay que tener en cuenta este aspecto.

---

<sup>9</sup> Agencia Télam, Telam.com.ar <https://www.telam.com.ar/notas/201802/252255-tendencias-en-negocios-y-tecnologia-para-2018.html> consultado mayo 2019

Con respecto a la ecología, Mobility individual está asociado a compartir vehículos, por ende, menos emisiones de carbono. Adicionalmente proporcionamos acceso a flotas de vehículos Híbridos como actualmente tenemos de Prius, RAV4 y Lexus. A futuro muy cercano tendremos Corolla y a mediano plazo Hilux.<sup>10</sup>

Como conclusión del análisis PESTEL podemos decir que las condiciones son favorables para un negocio como el planteado ya que, pese a las condiciones políticas y sociales del país en la actualidad, la propuesta económica es superadora a la actual. Para el cliente con las tasas existentes y la posibilidad de no inmovilizar capital de trabajo es una oportunidad muy favorable para presentar como resultado en sus compañías. A nivel tecnológico hoy no hay un producto similar y si bien los términos legales hoy son una incógnita por los problemas de productos similares, pero no idénticos, a nivel ecológico la propuesta a futuro con vehículos Híbridos podría ser un factor fundamental y superador.



Universidad de  
**SanAndrés**

---

<sup>10</sup> Ver lineup de Toyota Argentina en Anexo 8

## Análisis FODA

Se analizarán las Fortalezas del proyecto frente al mercado actual, las Oportunidades a capturar, las debilidades a tener en cuenta y trabajar y las Amenazas que deberemos enfrentar.

### Fortalezas

Dentro de las Fortalezas del proyecto dentro del Mercado podremos destacar: a) Marca b) Liderazgo en ventas/Producto c) Red de Concesionarios y d) In-Company.

a) El proyecto está apalancado por una Marca que tiene la mejor aceptación y evaluación del cliente en calidad y servicios como Toyota Argentina<sup>11</sup> según el ranking MERCO de imagen corporativa terceros a nivel País y primeros en automotriz. Así mismo en evaluaciones de calidad según la compañía de certificación de calidad QAS, somos primeros en calidad en HILUX desde hace más de 10 años<sup>12</sup>.

b) Hilux es el vehículo comercial más patentado en el País e inclusive fue el vehículo más patentado en su totalidad en 2016<sup>13</sup> y 2018<sup>14</sup>, en 2019 terminara entre los primeros. Es la pick-up número uno elegida por el campo, y compite por liderazgo en minería y petróleo (ver en oportunidad)

c) Hay una red de 43 concesionarios en el país quienes están cerca de los clientes y pueden dar respuesta rápida para la reposición de vehículos, asistencia y servicios, solo VW y Ford poseen una red similar, pero no poseen la misma calidad de atención medida por los clientes.

---

<sup>11</sup> Página web Revista Merco <http://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas> consultado mayo 2019

<sup>12</sup> Ver anexo 4

<sup>13</sup> Revista Web Perfil <https://noticias.perfil.com/2017/03/23/despegan-las-chatas-la-hilux-fue-el-vehiculo-mas-vendido-de-2016/> consultado Mayo 2019

<sup>14</sup> Diario on-line Clarín [https://www.clarin.com/autos/toyota-hilux-toyota-etios-vehiculos-vendidos-pais\\_0\\_CJwTNA8kX.html](https://www.clarin.com/autos/toyota-hilux-toyota-etios-vehiculos-vendidos-pais_0_CJwTNA8kX.html) Mayo 2019

d)El proyecto está dentro del marco de una compañía internacional, la cual le da acceso a tecnología global y mayor respaldo económico.

## **Oportunidades**

La principal oportunidad es ser los primeros en este mercado en ofrecer este servicio, lo cual nos plantearía un esquema de Green field. Las marcas automotrices no poseen ninguna oferta de servicio de esta índole, como ya mencionamos, solo Nissan con la asociación estratégica con Awto está presente hoy en el mercado. Considerado esto, el poder de ser referente de Movilidad en el mercado hoy no es un plus, pero a futuro será un gran o el mejor activo.

Otra gran oportunidad es el alto costo que representa el leasing operativo y las tasas de financiación de capital de trabajo para las compañías. Si bien las tasas pueden ser altas temporalmente, no descenderán críticamente a corto plazo, y en cuanto a los leasings, adicionalmente al alto costo por las tasas ya mencionadas, nunca fueron una opción muy utilizada, pese a estar creciendo en la argentina.<sup>15</sup>(ver anexo 5)

Adicionalmente una oportunidad muy importante es la capacidad de ampliación de los servicios que aún no están explotados totalmente, como el de concierge, servicios de administración flota, datos de los vehículos, etc. Esto se irá incrementando con el tiempo ya que los sistemas permiten realizar infinidad de procesos que aún no están siendo explorados por falta de tiempo o de personal.

---

<sup>15</sup>Página web leasing de Argentina <https://www.leasingdeargentina.com.ar/> consultado mayo 2019

## Debilidades

Debido a la estructura de una gran compañía, hay fortalezas y debilidades atadas a esta realidad, a primera ya fue contestada, en cuanto a la segunda, podremos enumerar las siguientes:

1. Burocracia: aprobaciones, presupuestos, formularios, headcount (agregar algún recurso humano), en general la burocracia que quizás una compañía más pequeña, rentadora o Pyme no posee. Esto no nos permitirá reaccionar tan velozmente a los cambios en el mercado o necesidades del cliente. Si bien tendremos ofertas AD-HOC, grandes compañías tienden a perder reacción por su gran tamaño.
2. Producto no probado. Al ser un producto nuevo en un mercado que no lo es tanto, tenemos la debilidad de que no está comprobado aun su funcionamiento y ante esta nueva oportunidad, los jugadores actuales, podrán mejorar sus propuestas y opacar la nuestra.
3. Financiación. Actualmente es una oportunidad por el alto stock de unidades que la compañía posee, y su costo implícito de capital de trabajo, pero si las tasas se siguen incrementando eso podría generar un problema con los contratos a largo plazo.
4. Volatilidad. La economía y el periodo electoral hacen que el país este frente a una recesión importante y mucha incertidumbre. Si bien esto podría considerarse puntual y n del negocio en sí, es una condición típica de la Argentina, lo cual hace que sea considerable para evaluar el negocio.

## **Amenazas**

Las mayores amenazas para un proyecto como el presentados son:

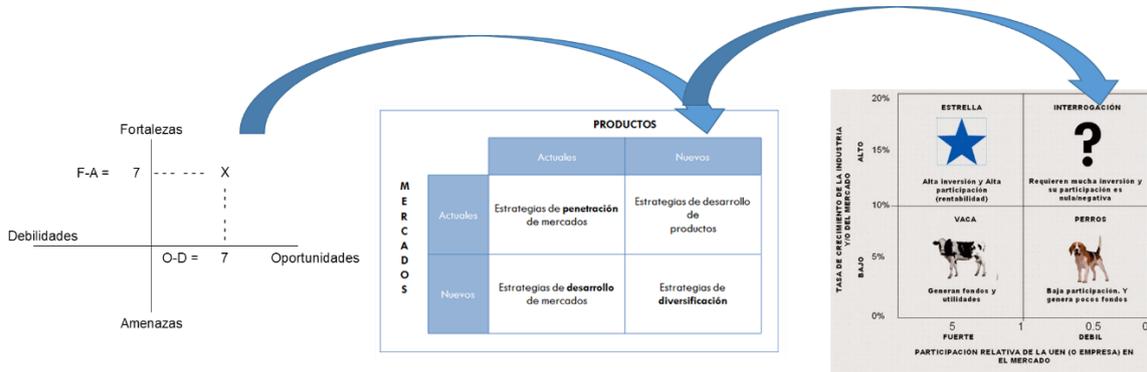
1. los nuevos competidores, quienes podrían ser a) nuevos ingresantes b) terminales que se integren o c) Rentadoras que cambien el modelo de negocios,
2. Cambios en las legislaciones. Teniendo en cuenta las dificultades de cabify y Uber para trabajar en la Argentina, a futuro y si se potencia el mercado, la posibilidad de que gremios y partidos puedan hacer lobby en contra de los servicios de movilidad.
3. Nuevas tecnologías y metodologías: car sharing, “airbnb de autos”, etc. Serian nuestros productos sustitutos, que aún no hay penetrado en el mercado.

Esta herramienta nos ayuda a entender la realidad del producto dentro del mercado actual, por lo ya expuesto vemos que los pros, superan los contras. Nuestras fortalezas son sólidas y enmarcadas en una compañía con una gran reputación corporativa como en calidad de producto, y las oportunidades de crecimiento y por haber sido los primeros en ofrecer el producto superan a las amenazas actuales y futuras como así a nuestras debilidades. Son estas últimas, que al exponerlas es importante tenerlas en cuenta en cada momento y monitorearlas mediante KPI´s y reportes mensuales.

Luego de analizar los factores externos e internos, y compararlos entre sí, la Matriz da como resultado que tanto las fortalezas como las oportunidades superan por 7 puntos a las debilidades y amenazas (por lo menos en este momento, luego analizaremos Porter más específicamente el futuro)

Podemos enmarcar al análisis FODA realizado y evaluado, para poder entender en la matriz BCG y Ansoff cuáles serán nuestra clasificación de producto y estrategia de mktg respectivamente. Calificaría como estrategia de desarrollo de

producto por ser un producto nuevo en un mercado existente y de interrogante, donde hay una alta inversión y bajo market share.



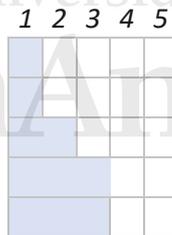
### 5 Fuerzas de Porter

Utilizando esta herramienta de evaluación de la industria actual versus la futura, podremos ver que hoy, al estar entrando en una industria vigente, como la de alquileres de vehículos, con una nueva propuesta y un nuevo producto, veremos que hay un “Green field” para poder aprovechar. Contrariamente, veremos que, a futuro no tan lejano, se pondrá más competitiva y poblada la plaza.

Veremos a continuación un gráfico demostrando lo que desarrollaremos:

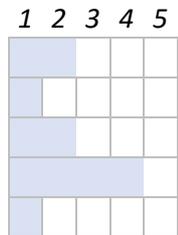
ESCENARIO ACTUAL

Proveedores  
Competidores  
Clientes  
Competidores Potenciales  
Sustitutos



ESCENARIO FUTURO

Proveedores  
Competidores  
Clientes  
Competidores Potenciales  
Sustitutos



### Proveedores

Inicialmente intrascendente (1) creciendo a moderado en el futuro.

Los tres proveedores principales actualmente son Toyota Argentina en cuestión de vehículos, GTS es nuestro proveedor del sistema, tanto software como hardware (en el vehículo) y Movistar es nuestro proveedor de conectividad.

No habría modificaciones sustanciales entre la baja incidencia o poder de negociación actual y futuro de estos, pero en todos los casos una variación de demanda, tanto de vehículos como de sistemas y conectividad, puede hacer que nuestro crecimiento se vea afectado por falta de oferta. Si bien es una fortaleza tener un fabricante de vehículos como socio estratégico y casa matriz, si la demanda de vehículos en el mercado interno y de exportación repunta veremos minimizado el acceso a los vehículos para el recambio.

Con respecto a GTS, empresa irlandesa de software, es un caso similar, debido a la asociación con Mobility Argentina, pudo ingresar como proveedor de Toyota Europa y otras terminales de la marca en el mundo, lo que podría, a futuro, incrementar su demanda, si no acompaña con incremento de producción y RRHH podría ser un problema con el soporte para la operación.

EN el caso de Movistar no vemos un gran cambio, nuestros volúmenes son fácilmente cubiertos por estos.

### **Competidores/Competidores Potenciales**

En la actualidad no hay ningún producto como el que ofrecemos en el mercado en la Argentina, por lo probado anteriormente en la matriz de Ansoff es un producto nuevo en un mercado existente, no tenemos competidores directos

A futuro veremos un mercado más competitivo, con tres distintos competidores potenciales:

1. Otras terminales, ej. VW o Ford que fabrican en la Arg y tienen usualmente stock de vehículos, que vayan a un esquema parecido al nuestro
2. La rentadoras, que hoy serian el esquema más similar al de Mobility Corporativo que muten a un servicio más integral y similar, y
3. Los pequeños proveedores de movilidad como MyKeego y Awto (con Nissan) potencialmente crezcan y puedan cubrir esta oferta.

Como comentario en este punto también seremos nuestros propios competidores ya que existe el departamento de ventas especiales y hoy es uno de los principales jugadores en ventas corporativas, pero como mismo el equipo del proyecto está planteado para formar parte de este departamento, no será analizado como un competidor, ya que el objetivo de patentar vehículos estará cumplido.

### **Clientes.**

Moderado presente y futuro(2pts)

EL cliente apuntado en este proyecto son las corporaciones, no importando el tamaño, ajustado a sus necesidades, pero con un mínimo de contrato más adelante detallado en producto para la justificación de los gastos incurridos para cada cliente (soporte etc). Más adelante en el plan de MKTG veremos el scope al cual apuntaremos, pero es un mercado grande en Argentina. Hoy este mercado no está siendo atendido con un enfoque como el de Mobility, por ende, si bien no tenemos competidores y teóricamente no debería tener poder de negociación el cliente, al ser un nuevo producto, el cliente puede no querer cambiar o elegirlo. Por eso le asignamos un valor moderado en presente y el mismo a futuro, ya que cuando este demostrado el valor del producto ya va a haber más oferentes, y en ese momento cuando el cliente si quiera como primera opción el producto, habrá más demanda.

### **Sustitutos**

El producto sustituto que hoy vemos es la compra de vehículos en vez del alquiler, ergo, hay un gran poder en este aspecto, tendiendo a futuro a bajar considerablemente.

La explicación de esta hipótesis es la siguiente, al ser un nuevo producto con nuevas ofertas y servicios un cliente corporativo con una gran flota como ser la

de YPF llevará tiempo para demostrarle los beneficios del renting corporativo y manejo de flota ya que tiene muchos años de manejarse de la misma manera.

Creemos que cuando los clientes entiendan y vean demostrados los beneficios económicos, financieros y de RRHH que resuelve el producto van a tener mucha más propensión hacia Mobility que frente a la posesión del activo.

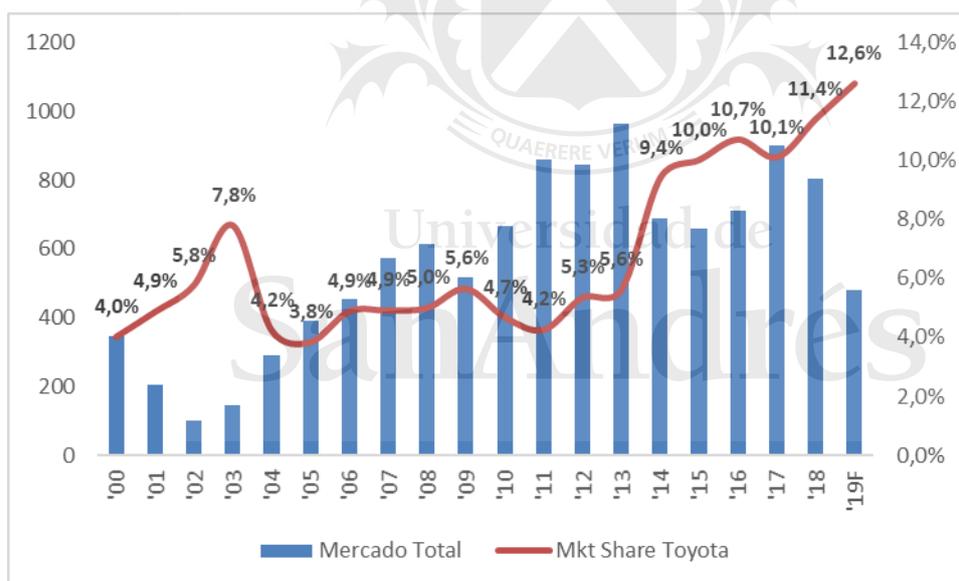
Habiendo concluido el análisis, Porter nos permite entender que factores claves a monitorear, si bien todos son importantes, entendemos que los competidores Potenciales y los sustitutos deben ser continuamente evaluados para poder estar a la vanguardia del mercado y no caer en errores por falta de conocimiento. Debemos continuamente ser precursores en la oferta de servicios, porque ahí estará el diferencial, no en las unidades, pero en la oferta de producto y servicios.



## Mercado Objetivo y Estimación de la Demanda

Durante los últimos 10 años el mercado total de patentamientos vario entre los 658mil (año 2015) patentamientos y los 964mil 2013 como puntos más distantes. Para 2019 se estima que el mercado de vehículos no supere los 500 mil patentamientos sin incluir pesados (buses y camiones). Durante los cuales Toyota Argentina fue manteniendo e incrementando su MKT share de manera constante. Como punto saliente, la introducción del ETIOS en el 2013, hubo un salto en participación de mercado debido a la nueva participación en el segmento de mayor volumen del país (segundo gráfico).

Evolucion Mkt share Toyota Argentina Vs Mercado Total



Evolución de Mkt share Toyota con respecto al mercado total Argentina-Elaboración Propia, basado en informe adefa mayo 2019. Adefa.org.ar

Para el correcto análisis de esta tesis tomaremos en cuenta el mercado total de vehículos comercializados en los últimos años en el segmento de ventas corporativas.

Como método teórico de soporte utilizaremos la filosofía del MKTG Funnel aprendido en la cátedra, quien nos ayuda a identificar quien es el cliente que finalmente activara nuestro negocio y a quien convertiremos en cliente.

Pero como ya comentamos, ya que este es un proyecto in-company, nos avocaremos a que pondremos objetivos de ventas realistas incrementales o complementarios a la ya existente participación.

Creemos relevante volver a explicar que tanto temas financieros de base como comerciales no serán tomados en cuenta en este análisis por la relevancia, o falta de, de la misma.

Le sugerimos al lector que si se sitúa en el año de lanzamiento del negocio, entienda que por lo que se verá a continuación en el desarrollo de la oportunidad de negocio y MKTG MIX.

Del mercado total de aproximadamente 500k (mil) unidades de este año pasamos al porcentaje promedio del peso de flotas a nivel total que es de un 2,8% nos lleva a 13.917 unidades, aplicando el mismo criterio del peso de Toyota en flotas a este número, que asciende a 34,7% del total de mercado son 4.836 unidades potenciales de clientes. Dejándonos esta cantidad de clientes cautivos para contactar, además del incremental que existe hasta las 13mil unidades.<sup>16</sup>

Nuestro objetivo es el de apuntar a los segmentos de mayor volumen de flotas, como ser Oil&Gas, Energía, Gobierno, Rentadoras y Campo. Los porcentajes de MKT share más fidedignos que poseemos es el peso dentro de nuestras ventas, ya que en este rubro, al tener intermediarios de financiación, se pierde el verdadero destino del vehículo.(la unidad es patentada por ejemplo a nombre de

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 6 "Análisis de Mercado".

un banco emisor del leasing o préstamo y no al del usuario final) estos segmentos abarcan casi el 72% del volumen de ventas total de las ventas corporativas de Toyota. Siguiendo con nuestros números, tendremos un mercado objetivo de 3.481 unidades como opción de vehículos a cambiar de retail a renting de Toyota y una oportunidad de un poco más de 10mil unidades de mercado potencial (72% de 13.917). Por estos motivos creemos que en los primeros 3 años debemos capturar al menos 4.500 unidades en cartera activa.



## Modelo De Negocio:

### Propuesta de Valor

Una vez explicado el potencial del proyecto dentro del País, Industria y Mercado, es menester desarrollar la propuesta de valor del negocio en sí.

Esta tesis, para ello, lo explicará a través del desarrollo del Canvas, herramienta que permite ordenar los factores principales y claves de un negocio para tener en cuenta previamente a cualquier nuevo emprendimiento. Y adicionalmente explicaremos el VRIO del proyecto.

<i>Socios Estratégicos</i>	<i>Actividades Estratégicas</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relacion con el Cliente</i>	<i>Segmento</i>
-Movistar -GTS -Furlong	-Comercial, Atención al cliente -Reporting/Soporte de flota -Logística  <b>Recursos</b> -Flota(Financiacion) -Sistemas	<i>"Generar un nuevo servicio de Movilidad para empresas, que les permita optimizar su capital de trabajo y eficientizar su administracion de flota"</i>	-Atencion Personalizada -Generar relac a largo plazo -Taylos Made/-AD HOC proposals  <b>Canales</b> -Directo	Grandes Flotilleros -Oil & Gas -Minería -Campo -Energia -Gubernamental
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
Salarios/Amortizacion de Vehiculos/inversion/gsts mensuales veh/GTS(inv y mensual)/Movistar			Cuota y Valor de reventa del usado	

Basado en el Canvas Model de Alexander Osterwalder, 2009

### Propuesta de valor

“Generar un nuevo Servicio de Movilidad para empresas, que les permita optimizar su capital de trabajo y eficientizar su administración de flota adaptándonos a sus necesidades”

El anterior *statement*, es básicamente la misión de este proyecto, para poder explicarlo detalladamente, lo mejor es dividirlo:

Nuevo servicio: importante, ya se destacó como fortaleza y ventaja competitiva (más adelante en el VRIO) el factor de ser los primeros en ofrecer este producto

“Para Empresas”: Toyota Mobility Services nació como una solución de movilidad para toda la gente, clientes particulares, pero el segmento a atacar aquí serán las grandes empresas (con grandes flotas) inicialmente, para luego incrementar foco hacia todo el segmento corporativo.

Optimizar el capital de trabajo: el dinero invertido por las empresas en flotas es bastante significativo, con alto impacto en sus cash flow y nivel de activos. Con nuestra propuesta, se trasladaría a una suma mensual extremadamente más pequeña, fácilmente ajustada en un cash-flow y cubierto por la operatoria misma, no deberán cubrirse con deuda para comprar o renovar la flota. Siendo en estos tiempos de tasas altas un gran plus. Igualmente, des-estacionalizando el producto, siempre el dinero invertido tiene un costo de oportunidad, aunque no existan tasas altas, el dinero no invertido inicialmente, colocándolo en el mercado o simplemente dedicado a financiamiento de otro tipo de gastos les generara un x% de ingreso (en la actualidad serian de 6/7% mensual). Para dar un ejemplo: una empresa petrolera que posee 5000 unidades de flota de segmento de HILUX, precio vto. directa 1.068.000\$ renueva 1000 unidades por año, serian 1.068MM\$ de inversión, vs cuotas de entre 50 y 60MMARS mensuales si es un contrato por dos años. El evitar la inversión inicial les daría 1000MM de fondeo mínimo para su capital de trabajo libre a la tasa mensual ya comentada.

No es solo la optimización de capital de trabajo, sino nos enfocaremos también en la optimización de tiempo y recursos de nuestros clientes. “*Eficientizar su administración de flota*” se refiere a ahorrarle recursos, tanto financieros como humanos. Como más adelante detallaremos en producto, nuestros vehículos poseen un dispositivo, que adicionalmente a la conectividad, nos permite no solo saber la localización del vehículo, sino también, que km tiene, como es manejado, si está siendo acarreado, si sufrió un accidente e infinidad más de KPIs a seguir, según lo que desee el cliente. Volviendo al ejemplo de YPF, esta empresa dedica casi 200 personas al mantenimiento y seguimiento de flota, y si

bien, poseen un sistema de monitoreo vehicular, al no poseer un sistema integrado aún continúan con los controles manuales.

“Adaptándonos a sus necesidades” esta última parte significa que podremos adaptar los vehículos a las necesidades del cliente, dispondremos de conversiones en el PPO (*Post Producción Operativos* u Operaciones posteriores a la Producción) de la compañía y podrán disponer de Kits (minero, petrolero, etc) como de modificaciones (hilux grúa por ejemplo para las compañías energéticas o ambulancias).

### **Relación con el cliente**

En las bases de la filosofía Toyota está el “respeto por las personas” por ende basándonos en esto, decidimos tener relaciones personalizadas con cada uno de los clientes, propuestas básicas y AD-HOC nutrirán el brochure o carpeta a presentar a los clientes.

Este trabajo se llevará a cabo con una relación directa mediante los gerentes regionales de ventas especiales y su equipo de trabajo, ya que una de las claves del negocio, como ya veremos, será la velocidad de respuesta y cercanía con el cliente, lo que nos permitirá generar relaciones a largo plazo.

Como ya se explicó anteriormente, TOYOTA es la marca con la mejor identificación y relacionamiento con el cliente, por ende, debemos aprovecharlo y tendremos también el desafío de mantenerlo, no arruinarlo.

### **Segmentos**

El segmento a atacar es el que creemos hoy más rentable y con más oportunidades de compra o adhesión a nuestro producto. En el apartado de Marketing cuantificaremos el segmento target y cuál será el alcance del proyecto, pero aquí se intentará explicar el porqué de la elección del segmento.

El mercado de vehículos en la Argentina en el 2018 culminó con 802mil patentamientos, de los cuales 22.029 fueron a través de empresas, esto representa un 2,7 % de patentamientos del total. Si bien el año 2019 se estima un mercado de 500mil unidades, si mantenemos el % (incluso la actualidad está por encima de este promedio, pero para “castigar” el análisis lo mantendremos) nos da un total de 13.733 unidades, hoy las estimaciones para los años 2020, 2021 y 2022 internas de la compañía nos dan que se irán incrementando en forma paulatina de 600mil, 650 y 700mil respectivamente.

En el plan temporal, el primer objetivo o hito a alcanzar está situado en los grandes flotilleros de los sectores de mayor volumen de vehículos de flota. Como ser:

1. Oil & Gas, sector beneficiado por el yacimiento vaca muerta, dos provincias directamente afectadas como Neuquén y Mendoza más Chubut y Santa Cruz con presencia histórica en el rubro automotor empresarial.
2. Minería, este sector es comprador eximio de Pick ups, de facturación multi billonaria y con gran presencia en el país,
3. Campo, cuando nos referimos al “Campo” no será a través de cada uno de sus integrantes, sino de los grandes acopiadores o empresas exportadoras como Syngenta, Los Grobo, etc, inicialmente, luego a las cooperativas y empresas de pequeñas flotas.
4. Energía, las compañías, tanto de generación, almacenamiento y distribución de energía poseen una gran necesidad de flotas debido a la amplia cobertura que necesitan cubrir para el desarrollo y mantenimiento de la red y atención al público.
5. Gubernamental. Uno de los más grandes clientes flotilleros históricos, pudiendo ser para flota de policía, mantenimiento de espacios, obras públicas, etc. Coyunturalmente 2019 es un año de elecciones presidenciales donde usualmente se suele invertir más en estos tipos de

mejoras visibles. Igualmente des-estacionalizando este rubro, es significativa su participación.

Estos sectores indicados previamente representan el 72% de los patentamientos son fuentes de elaboración interna. EL procedimiento fue de entre-cruzar planillas con patentamientos y los nombres legales de las compañías.

## **Canales**

El segmento de la demanda de vehículos corporativos que ya desarrollamos, será atendido particularmente por ejecutivos asignados por división geográfica y rubro, que más adelante en la conformación del equipo veremos en detalle.

Pero elegimos el canal directo como primer y fundamental contacto con el cliente. Atención personalizada y flexible para responder a los problemas adecuadamente. Así mismo, cuando detallemos el producto, se verá que podremos asistirlos de manera on-line por medio de los sistemas de alertas de los dispositivos y ser pro-activos en no solo las soluciones, sino las propuestas de nuevos servicios.

## **Socios Estratégicos**

Sin contar con que TOYOTA argentina es un socio estratégico (a los fines de este proyecto intrapreneur no se analizara ya que formaremos parte) los socios fundamentales para el éxito de la empresa son GTS, proveedor del dispositivo, y el soporte de software, Movistar, quien proveerá la conectividad con los chips instalados en los dispositivos, Furlong, quien nos proveerá la logística.

Habrán key players secundarios como la red de concesionarios y las empresas de seguros quienes también formarán parte de la operatoria normal, pero lo serían más allá de este proyecto o no, con la normal operatoria de una flota.

## Actividades Estratégicas

La clave del negocio es la atención personalizada, entender cuál es el factor clave o las necesidades de cada cliente en particular y resolverlas, ya que la propuesta no solo es financiera, sino de transformar algo monstruoso y complejo como es el manejo de una gran flota en algo simple y flexible. Por esto, entender y relacionarse correctamente con el cliente, ser empático y proactivo es clave, la selección de RRHH en las áreas comerciales es clave.

El soporte web y online de la flota es otro factor fundamental, identificar y analizar cada una de las unidades del cliente, generarle la información que cada uno necesita y utilizarla no solo en favor del cliente sino para poder generar más negocios para la compañía será el factor ganador de la propuesta. Por ejemplo, analizar los kilometrajes y proponer cambios de cubiertas, aceite, filtros, servicios, etc. antes de que suceda algún imprevisto, o si se detecta alguna falla o accidente, los casos son infinitos.

Identificamos la Logística como factor fundamental, esta no solo incluye la distribución física de los vehículos, sino la disposición en tiempo y forma. ¿A que nos referimos? Imagínense un contrato de 1000 vehículos, son 1000 patentamientos, 1000 PDI (inspecciones y puestas a punto de entrega de vehículos, 1000 traslados internos, etc. todo antes de subirlo al mosquito (coloquial para camión de traslado vehicular) Por ende el proceso logístico tendrá que estar muy bien definido y probado para el buen funcionamiento y cumplimiento de cara al cliente.

## Recursos

Más allá de los recursos obvios como ser los vehículos y los RRHH, debemos mencionar que los recursos financieros y los de sistemas serán los más difíciles de mantener y solventar en la compañía.

Como ya aclaramos previamente, este proyecto es motivado por el cambio en el mercado, no exactamente su inmediatez con la ganancia. La realidad de la compañía es de exceso de stock por la baja del mercado y el encarecimiento de las tasas hace muy costoso su mantenimiento en el yard(estacionamiento). Esto se debe a que, por costo de oportunidad, cada unidad no vendida, o en stock, refleja una necesidad de financiamiento que con tasas elevadas es significativo, tanto para clientes como para el fabricante.

Dicho esto, y que hoy la inversión en vehículos sería 0(cero) adecuaremos el análisis para despegar a la tesis de una temporalidad. Igualmente, pese a ingresar en repeticiones, se aclara que la intención es entrar en un negocio en el cual creemos indefectiblemente es a donde se está encaminando el mercado, siendo los primeros en hacerlo.

Actualmente las tasas de financiación están muy altas, como mencionamos como una ventaja para nuestra propuesta de cara al cliente, pero en algún lugar de la cadena de valor esto se “paga”. Hay dos fuentes de financiamiento, in-house (dentro de la casa-sic) y externa. In-house, Toyota se financia con un préstamo a largo plazo con la casa matriz en moneda extranjera, y externa mediante bancos nacionales (último recurso). Existe también la posibilidad de herramientas de fondeo como el lease-back, con grupos inversores locales o extranjeros que se han visto interesados en deuda local en los últimos tiempos luego de la calificación de Argentina como mercado emergente. Si bien explicaremos la herramienta, no la estaremos utilizando por el momento.

Por una cláusula dentro de la operatoria de este grupo, para poder participar en los mercados globales, debe poseer una cierta cantidad de deuda en países emergentes, al entrar la Argentina dentro de estos, este grupo GIC, vio con buenos ojos financiar nuestra operación con tasas muy convenientes, debido a que al sacrificar algo de ganancia, pueden participar en otros negocios igual o más rentables. Entraremos en más detalle más adelante.

Investopedia define al leaseback como un acuerdo entre un vendedor de un activo y un comprador, donde el comprador se convierte en el dador del leasing, por ende, podremos ajustar en nuestro cashflow las cuotas de cada uno de los leasings generando ganancia por el excedente de cada una de las cuotas.

### ***What Is a Leaseback?***

*A leaseback is an agreement where an asset's seller leases back the asset from the purchaser. In a leaseback arrangement, the details of the arrangement, such as the lease payments and lease duration, are made immediately after the sale of the asset. Essentially, the seller of the asset becomes the lessee and the purchaser becomes the lessor.*

### **Ingresos y Egresos**

En el caso de los ingresos es claro, cuota cobrada al cliente, adicionales serán incluidos en la cuota con cargo de financiación o en el pago inicial (dependerá del requerimiento del cliente) y el valor de reventa del vehículo.

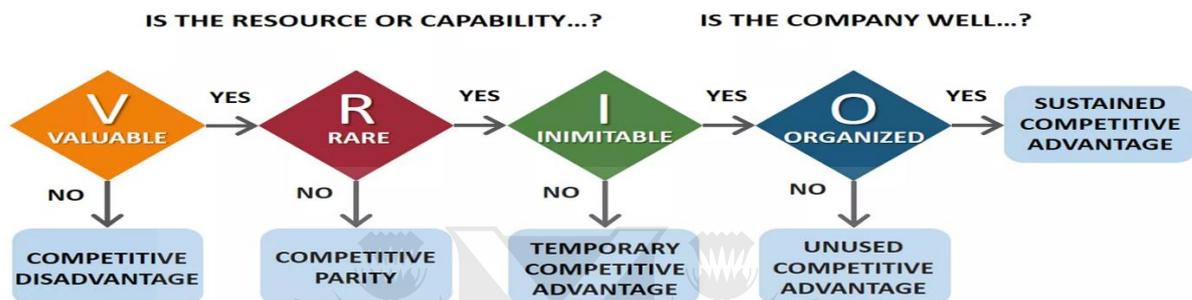
Es importante aclarar que no siempre el mismo vehículo tiene el mismo uso, no es lo mismo un uso más severo en un pozo petrolero o una minera que en el campo, gobierno o energía. Por ende, dentro de la consideración del valor de la cuota estará el uso y el desgaste del vehículo, km recorridos promedio, etc, con esto y el tiempo de contrato (promedio 2-3 años) podremos definir el valor de reventa del vehículo y por ende poder comparar el VAN del proyecto.

Con respecto a los Egresos, tendremos en cuenta los salarios, solo de los relacionados directamente con el negocio, amortización de vehículos, inversión inicial, gastos mensuales por vehículo (servicios que están incluidos en el contrato y los imprevistos), seguro, GTS, inversión inicial y mensual de Movistar. Cuando detallemos esta estructura en la información financiera, ahondaremos en cada uno. Lo importante es tener en cuenta todos los factores de costo antes de embarcarse en una nueva empresa, y minimizar los imprevistos o tenerlos en

cuenta para poder tener espacio de maniobra frente a un cambio significativo en alguno de estos.

## VRIO

Valuable, RARE, In-Imitable and Organized, es una herramienta de management que se utiliza generalmente para ver cuáles de tus recursos son los que generan más valor a la compañía o proyecto en este caso,



Explicación VRIO, fuente Google Imágenes, mayo 2019

En nuestro caso los recursos o actividades que completaban este juego de palabras y por ende eran nuestros valores a apalancarnos son la Marca, el Producto, y la capacidad de respuesta.

Marca, por lo ya expuesto, número 1 en calidad, imagen, responsabilidad social y management por el cliente y pares. Es importante aprovecharlo, no solo al ser los primeros generamos ventaja e imagen de marca, es importante también hacerlo bien para no dañar la misma.

Cuando un ejecutivo presenta una propuesta de la Marca y nuestros Productos (punto dos) el cliente rápidamente los asocia a calidad y atención ejemplar, si bien no a precio, esto no incide tan directamente en nuestra propuesta ya que el comparativo son las rentadoras con mayor precio y peor producto.

La capacidad de respuesta, nos referimos a la filosofía del JIT (Just in time) de la compañía, es una de las bases ya nombradas y expuestas en los anexos, es muy importante para nosotros, no solo trabajar internamente de esta manera para mejorar y eficientizar capital de trabajo, sino con nuestros proveedores y clientes también. Ser flexibles en entregas y retiros de unidades mejoraran los saldos de nuestros clientes y así generaremos no solo fidelidad, sino adhesión y promoción hacia otras compañías.

<i>Ventajas</i>	<i>Valioso</i>	<i>Raro</i>	<i>Difícil de Imitar</i>	<i>Captable por la organización</i>
Marca				
Producto				
Capacidad de respuesta				
Servicios				
RRHH				
Red de Concesionarios				
Tecnología				

*VRIO-elaboración Propia*

Tanto los servicios como los concesionarios son recursos valiosos, pero son clara y rápidamente imitables por las terminales competidoras.

En RRHH y tecnología entendemos que si bien valiosas y raras(RR.HH. se basa esta teoría en la influencia de la metodología de trabajo de Toyota y la tecnología en que aún no es común en el sector) es imitable, basta que los competidores capaciten o capturen algún recurso de nuestra compañía para lograrlo.

Como conclusión del VRIO, nuestra propuesta es interesante si tenemos en cuenta y maximizamos nuestra ventaja como MARCA asociada a la calidad, Producto Premium y mantenemos nuestra promesa de valor en respuesta. A largo plazo el sistema de **Renting** es imitable, pero la filosofía y metodología de trabajo no.

## **GO to MKT Plan**

### **Plan de MKTG**

Anteriormente al relacionar el FODA con las matrices de BCG y Ansoff, nos han dado la clave para entender que este proyecto es realmente una incógnita, y es de desarrollo de producto en un mercado hoy existente.

El mercado que hoy existe, en realidad son dos, el de renting y de ventas corporativas. Lo propuesto por Toyota Mobility Corporativo sería distinto a esto, lo que se propone es ofrecerle una propuesta de solución integral de movilidad y mantenimiento de flota de su empresa al cliente.

Como estrategia de entrada general nos ocuparemos inicialmente de cerrar grandes representantes de cada uno de los sectores, ejemplo, YPF en Oil & Gas, Syngenta en Campo, Provincia de San Juan en gubernamental, Edenor en energía, etc.

El tener en el porfolio a estos key players de los sectores, nos darán el prestigio y final aceptación de todas las industrias. Este es un riesgo, ya que fracasar en las propuestas con estos, no nos darán estos quick wins que estamos buscando. Por ende, si bien es riesgoso, creemos en el producto y en la atención y red de contención de la empresa, para que esto no suceda.

## **5 P's del Marketing**

### **Producto**

Debemos dividir este ítem en dos partes fundamentales, producto en sí y servicios.

En producto podremos encontrar el vehículo en sí mismo, que será cualquier vehículo disponible en el line up de Toyota (ver anexo), que también podrá disponer de los accesorios que desee (estos los deberá comprar para cada vehículo ya que Toyota Argentina no puede re-vender accesorios usados), equipos de gps y de GTS.

Y por servicios podemos entender que el seguimiento de flota y disposición de web para kpis será el complemento perfecto para este hoy gran producto. Este servicio es tanto novedoso como revolucionario, ya que, si bien las empresas locales poseen algún instrumento de seguimiento de flotas, ninguno es tan completo o fácil de implementar como el de Geotab. Incluso se puede adaptar a las necesidades de cada cliente pudiendo ver en la web o "pedirle" al dispositivo que envíe distintos tipos de información. (ver imágenes del sistema en Anexo)

Como servicios adicionales, logística, seguro (incluido en Fee mensual) como así la administración del mismo si surge algún accidente, asistencia 24hs (botón de pánico), pago de patentes, asesoramiento general, de servicios y vehicular.

A cargo del cliente solo quedaría el combustible, los excedentes del contrato, multas, peajes y daños ocasionados al vehículo que excedan la cobertura del vehículo.

Entendemos que este en su conjunto no es un producto que hoy exista en la Argentina y estamos seguros en la concreción del mismo, ya que la operación

de Mobility Services individuos ya está up and running desde noviembre 2018 sin problemas.

### **Precio**

Por política inicial y propuesta de valor siempre el benchmark será 15% por debajo de las principales rentadoras, siendo Avis y Hertz las marcas a seguir. Esto es siempre comparando precio de alquiler más adicionales, vale la aclaración, ya que el total de las rentadoras publica precio flat y luego adicionan seguro, kilómetros, adicionales, etc.

Inicialmente y en varias ocasiones se evaluó realizar ofertas de precios especiales para clientes específicos y que sean un buen embajador del negocio, ejemplo YPF, NH Hoteles, Aerolíneas Argentinas, Mercado Libre, etc. Serán nuestros key initial clients/partners quienes no solo nos rentarán vehículos, sino que también nos permitirán utilizar sus instalaciones para Mobility, ejemplo las estaciones de servicio como sitios de pick up y drop off (inicialmente el proyecto arranco con 5 estaciones, pero el potencial son las 1500 de bandera)

### **Plaza**

Hoy el negocio está planteado para la República Argentina, vía venta directa de Toyota Argentina. Pero este producto ya está siendo solicitado (integralmente con Mobility de personas) por otros países como Brasil, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, y algunos no definidos aun, por su rápida implementación y uso de la no necesidad de sumar mucho recurso a la compañía (simpleza). Esta exportación está planteada para ser remunerable, mediante pago de fee por atención al cliente, mantenimiento de web, servicios ad-hoc tanto de diseño y de estrategia de cada uno de los distribuidores de Toyota que soliciten este producto (exclusivo hoy para la marca)

En caso de la operación local, la logística está a cargo de tasa, mediante Furlong (empresa local que es la main operator en los grandes fabricantes, quien tiene

no solo transporte sino también almacenamiento) quien entregará los vehículos en el concesionario que el cliente elija para poder realizar el chequeo final pre entrega. Allí se entregarán y si es necesario y el cliente lo demanda, se los entregaremos en el lugar de GEMBA (donde ocurre el trabajo, palabra japonesa).

Los concesionarios que traigan negocios se llevaran una comisión, como así los que entreguen vehículos (esta para cubrir los costos y dejar margen).

## Promoción

Se concentrará la campaña 360 con Mobility, quien llevará la carga más pesada en este aspecto, arrastrando el awareness hacia nuestro negocio.

Este motivo no es circunstancial ni está siendo evitado en función de la tesis, sino que las necesidades surgidas en el negocio de movilidad individual derraman sin necesidad de realizar gastos excedentes en este aspecto.

Por ende el costo es cero para nuestro proyecto, siempre recordando lo favorable de un proyecto emprendedor pero incubado por una gran empresa es que si es planteado dentro de la estructura y el proyecto logra tener solo costos variables sin alterar los fijos, siempre será interesante para la compañía realizarlo.

A efectos de mencionar la campaña de Mobility, se realiza en radio, televisión, publicidad fija, web y redes sociales.



**TOYOTA mobility services** VENTAJAS | VEHICULOS | EXPERIENCIAS | PRECIOS | ESTACIONES MOBILITY | FAQ [RESERVA TU VEHICULO](#)

### El Toyota que querés, por el tiempo que necesitás.

Podés estar muy conforme con un Etios para uso diario, pero el fin de semana podrías necesitar una Hilux o puede que quieras ir con tus amigos a jugar al fútbol, y entonces darías todo por tener una Innova y sus 8 asientos. Nuestro objetivo es adaptarnos a tu estilo de vida, por esa razón creamos Toyota Mobility Services. Porque además de seguir fabricando autos, te vamos a dar la posibilidad de que los disfrutes de una manera diferente: a tu manera.

Descarga la app  
 Google Play  
 App Store

*Imagen extraída de página web Toyota com.ar, junio 2019*

**infobae**

Sábado 29 de Junio de 2019 AMÉRICA TELESHOW TENDENCIAS GRANDES LIBROS MIX5411

[Últimas Noticias](#) [Acuerdo Mercosur-UE](#) [Copa América 2019](#) [Revista Gente](#) [Para Ti](#) [Regístrate a nuestro Newsletter](#)**BRANDED CONTENT**

## Cómo funciona "Toyota Mobility Services"

Una nueva app permite alquilar vehículos por día y hasta por hora. Son modelos de menos de un año de antigüedad a través de concesionarios oficiales



Captura de pantalla, Infobae.com junio de 2019

### Personas

El equipo de Mobility Corporativo será parte del ya conformado por ventas especiales. Como ya habíamos hablado, es lo interesante de este proyecto, se ensambla perfectamente en una organización que hoy tiene espacio para tomar el proyecto y complementar su operación.

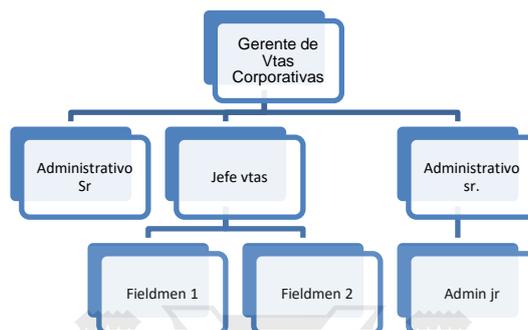
Por ende, el gerente de ventas directas o especiales tendrá a su cargo el desarrollo comercial y oferta hacia los clientes, con un jefe de ventas, dos Fieldmen (gerentes zonales) quienes recorren los concesionarios para promover acciones de este tipo, tres administrativos (gran carga burocrática del sector)

Dentro de los concesionarios (cada uno de los 43) existe un encargado de ventas directas quien es el responsable de llevar adelante las grandes cuentas y promover el negocio. Esta persona será instruida, capacitada y acompañada por los Fieldmen inicialmente para presentar el negocio en grandes flotilleros que son clientes o no aun de la marca. Se le preparará una carpeta de presentación del negocio, PowerPoint auto explicativo, pero inicialmente no se les permitirá a los concesionarios ofrecer e negocio. Valdrá la aclaración decir que es un

negocio de Toyota Argentina y no de la red de concesionarios, pero si, comisionarán sobre los negocios que presenten.

Por el lado de soporte tecnológico, logístico, RRHH, financiero, etc, el equipo de Mobility de TASA se encargará en todos los aspectos. Este equipo está conformado por lo ya comentado con un director, dos jefes y 6 analistas.

Organigrama Ventas Corporativas



*Estructura Ventas Corporativas, elaboración propia, fuente Organigrama Toyota Arg.*

Organigrama Mobility Services



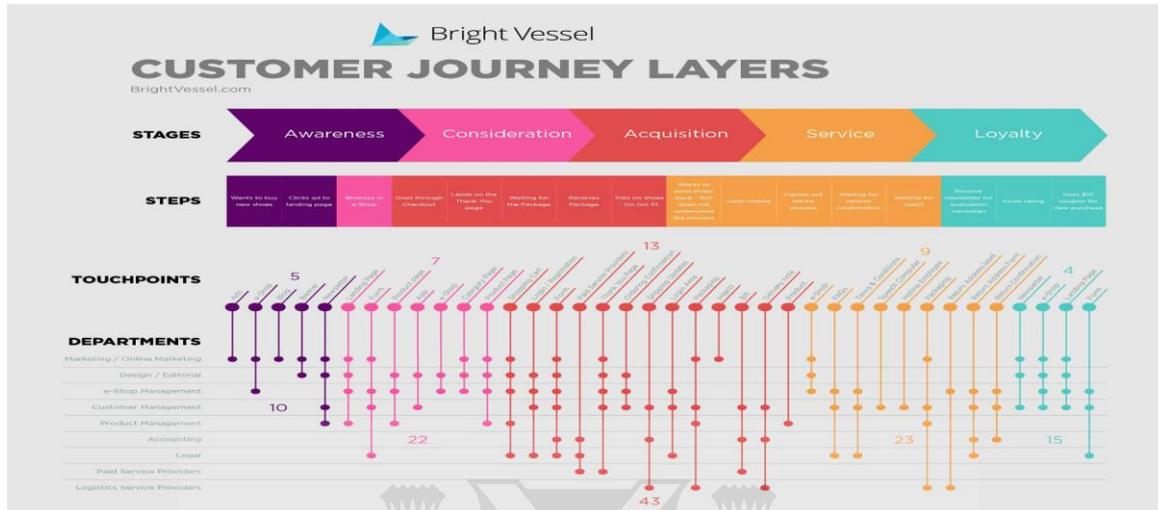
*Estructura Mobility Services. Elaboración Propia, fuente Organigrama Toyota Arg.*

**Customer Journey**

Vamos a definir al Customer Journey como la completa experiencia del cliente con el producto/servicio y la marca. Basado en información disponible en la web sobre Customer Journey y la importancia del mapeo de la misma, se llegó a la

conclusión que adicionalmente a diagramar el Marketing Funnel es importante entender la interacción y percepción del cliente en cada paso del proceso. <sup>17</sup>

Por este motivo se profundiza en cada una de las etapas, ejemplo



Es importante entender como me contacto, quien se contacta y como se contacta en cada etapa del ciclo del cliente. Mapearlo o desarrollarlo sirve para poder visualizarlo, entenderlo y mejorarlo.

### Awareness y Consideración de la Propuesta

El primer contacto del cliente con la unidad de negocios dependerá de si el cliente es un cliente directo de la marca o de algún concesionario de la red.

Si el cliente es un cliente directo (gobierno, grandes compañías flotilleras, etc) el primer contacto es por parte del fieldman de ventas con el comprador de la

<sup>17</sup>Invespro.com <https://www.invespro.com/blog/six-steps-to-creating-the-complete-customer-journey-maps/> consultado mayo 2019

<https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/>

<https://www.brightvessel.com/customer-journey-map-2018/>

<https://www.salesforce.com/uk/blog/2016/03/customer-journey-mapping-explained.html>

organización cliente. Donde se presentará la carpeta y presentación con los productos, servicios y beneficios a disposición. No es la idea concretar negocios en la primera visita, sino concretar una oferta vía correo electrónico para el análisis del cliente sin ningún tipo de obligación.

Con el envío del correo de los números principales de la oferta se propone una segunda reunión donde se explicará en detalle y se harán muestras on-line del seguimiento de flota con los vehículos circulantes de Mobility.

### **Adquisición**

Si esta propuesta es aceptada, se procede a pedir los vehículos a TASA, en paralelo la preparación de los dispositivos, chips de conectividad y gps. (soporte Mobility). Los que serán instalados en PPO (Post Production Operation) sector de planta en Zárate. El departamento encargado del pedido es Ventas Directas, hacia los departamentos que operativamente se encargaran del tema.

El flujo de la operación del vehículo, logística y operativa está bien detallado, pero no influye directamente sobre el resultado de la tesis, solo mencionar que es trabajo que esta estandarizado, desde la fabricación hasta el patentamiento y puesta en concesionario. Las entregas de los vehículos serán coordinadas entre los concesionarios de la zona y Mobility según el cliente quiera. No es condición fundamental para el cobro e comisión por parte del concesionario el entregar el vehículo si el proveyó el cliente, pero si cobrara un adicional por esto.

La entrega del vehículo en tiempo y forma es fundamental para el comienzo de la siguiente etapa, que es la de Servicio y posteriormente Lealtad.

### **Servicio y Lealtad**

La entrega es la disparadora de la siguiente etapa, hay un viejo dicho en la industria automotriz que dice así: *“El primer vehículo se vende en dos semanas, pero se tarda cinco años en vender el segundo”*<sup>18</sup>. ¿Qué significa esto? Que las

---

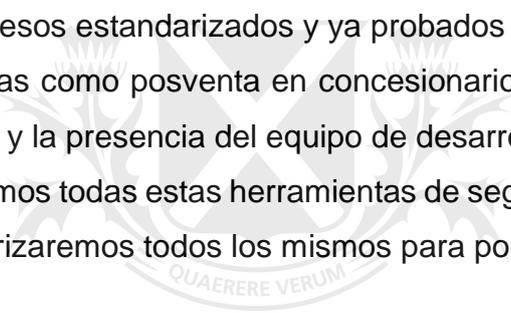
<sup>18</sup> <https://www.autofoco.com/blog/cuando-cambiar-de-auto/>

marcas deben demostrar su valor frente al cliente para merecer su Lealtad para que los vuelvan a elegir en el momento de recambiar el vehículo.

Tanto el seguimiento on-line de las unidades como las experiencias realizando los servicios deben estar monitoreadas y realizadas a los estándares de la marca, no solo para fidelizar sino también para no afectar la imagen, ya bien posicionada, de la marca.

Según fuente interna de la compañía y material ya compartido anteriormente en este documento, Toyota Argentina no solo tiene la mejor ponderación del cliente en el país sino que con más del 95% de fidelidad del cliente superamos a nuestra casa Matriz.<sup>19</sup>

Por ende, la compañía ya posee una filosofía en Customer First (Cliente Primero) y de fidelización. Procesos estandarizados y ya probados como las encuestas a clientes tanto de ventas como posventa en concesionarios, implementación de Kaizen en los mismos y la presencia del equipo de desarrollo de concesionarios en los IDEM. Utilizaremos todas estas herramientas de seguimiento y evaluación de procesos, estandarizaremos todos los mismos para poder evaluarlos.



Universidad de  
**SanAndrés**

---

<sup>19</sup> Fuente interna, reporte diciembre 2018, Toyota Motor Company.

## **Plan Financiero**

### **Contexto Macro y Micro económico**

Anteriormente en el Análisis PEST se explicó porque el contexto, si bien desfavorable para la industria, es un buen disparador o potenciador de nuestro proyecto.

Breve Repaso:

1. Mercosur en auge, Argentina en recesión.
2. Tipo de cambio volátil. Devaluación del 93% de la moneda argentina frente al USD de abril 2018 a mayo 2019.
3. Elecciones indefinidas. 2019 es año electoral en Argentina y 2018 fue un cambio de paradigma en Brasil con la asunción de Jair Bolsonaro, con orientación de Derecha en cuestiones Políticas, económicas y Sociales, contra los últimos casi 15 años de Gobierno del PT con orientación de izquierda.
4. Tasas altas, gran gasto empresarial en financiación de capital de trabajo.
5. Aumento constante de los vehículos en pesos.
6. Aumento de stock de vehículos (cifras record) de todas las marcas, incluida TASA, tanto en los concesionarios como en las terminales.

Con este Marco y previo al análisis financiero quisiéramos hacer varias aclaraciones:

- a) Con la ya mencionada problemática de sobre stock, la financiación de los vehículos hoy no es necesaria, ya que para la compañía mantener una unidad en playa sin vender cuesta entre un 6 y un 7% mensual debido a que es capital no disponible para financiación propia y conseguirlo cuesta esos importes.

- b) Pese a esto, se analizará financiación propia vs deuda y veremos la importancia del apalancamiento, ya que la intención es des-estacionalizar el proyecto para demostrar su valor pese a ser tan favorable en el contexto actual.
- c) El proyecto esta incubado en una compañía (Toyota Argentina) y dentro de otro proyecto para el cual no se incurrió en contrataciones externas, sino que se utilizaron todos recursos in-house.
- d) Por ende, no tendremos en cuenta costos fijos ni analizaremos el negocio como una compañía completa.
- e) Se propone que el lector analice el proyecto como una unidad de negocios, no una compañía, vera un Flujo de fondos, P&L operativo y análisis de financiamiento, aunque no vera un gran detalle de costos o gastos, ya que no es el Core del negocio.
- f) Este proyecto está basado en la necesidad actual y futura de la compañía e industria, veremos que es rentable, pero es meramente una anécdota, hoy es necesario realizar este proyecto por contexto y así se hará.
- g) Toyota Mobility corporativo tiene a disposición todo el line up o gama de productos de la compañía, pero a efectos de demostración de viabilidad financiera utilizaremos promedio de venta de 20mil usd que equivale a la HILUX DC 4x4 DX, la más vendida y usualmente utilizada para el trabajo.
- h) Tomaremos un tipo de cambio promedio vendedor de 45,6 para realizar el promedio de la dolarización de los gastos en pesos.

## Modelo de Generación de Beneficios

### Ingresos

Los ingresos del proyecto están dados por la cuota mensual cobrada al cliente, más un canon inicial cobrado en la primera cuota para mitigar (no cubrir) los gastos de puesta a punto del vehículo.

En el caso del ejemplo promedio de un vehículo Hilux Doble Cabina 4x4 DX el precio será de 750 usd mensuales. Y un canon inicial de 200usd (1% valor vehículo).

Estos valores están asegurados, luego la compañía se podrá beneficiar en varios aspectos, por ejemplo, las compañías petroleras deberán comprar los kits de seguridad para equipar los vehículos o accesorios que ellos quieran. Se podrán sumar en la cuota (con recargo y aumentos) o no, ya que si los compran se podrán trasladar a la siguiente unidad sin perjuicio a perder el accesorio/kit. Otro caso son los servicios que el cliente requiera en los concesionarios por fuera del contrato, como ser servicios adicionales al contrato, repuestos o reparaciones, dentro o fuera de garantía.

Así mismo, es importante mencionar que, al finalizar el contrato, se le asegura la renovación de una unidad, pasando a disposición de la compañía rentadora el vehículo para su venta. En promedio la depreciación de los vehículos en su valor de reventa (no directamente relacionada a la depreciación contable y sin contar aumentos de precio debido a que el valor en usd se mantiene cte.) es de un 25% del valor el primer año, y un 10% en promedio los años siguientes<sup>20</sup> (Luego del 5to año la caída es más precipitada ya que para este año normalmente es cuando sale de garantía de la Terminal el vehículo. Toyota posee una mejor depreciación aun en el mercado, ya que, por los valores de calidad y servicios

---

<sup>20</sup>Diario On-line el Economista.com <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Conozca-como-se-reduce-el-valor-de-su-automovil-20180304-0053.html>). Ver nota en anexo 9

de la marca, los usados están más valorados por el cliente. A fines de este negocio no asumiremos una ventaja en este tema, para hacer más ácido aun el ejercicio.

## **Egresos**

Dispondremos un listado ordenado de los egresos:

1. Los egresos están concentrados en gran parte por los activos, los vehículos conllevan no solo su compra sino su puesta a punto y patentamiento (considerado con un 7% total del costo del vehículo). Pero esto es solo en el momento 1, que incluye Patentamiento, impuesto a los sellos, formularios, gravado de vidrios y autopartes y comisiones, del DLR y de GTS)
2. Sera considerada la depreciación del vehículo para el flujo en 4mil usd anuales (20% por año ya que los vehículos se deprecian totalmente en 5 años)
3. Seguro automotor, convenio especial con La Caja, 3.800AR\$ mensuales 3eros completos con prima de 12.000 pesos (a cargo del cliente) serían 1000usd anuales tipo de cbio 45,6.
4. Adicionalmente debemos considerar mensualmente la conectividad, la empresa GTS conecta un dispositivo(OBD) que tiene un mantenimiento mensual y un seguimiento 300 usd anuales.
5. La conectividad proporcionada por movistar esta en promedio en los 1000\$ mensuales o 22 usd.
6. Patente de los vehículos 500 usd anuales. (valor fiscal o lista por 3,5 dividido 100 dividido 6 que serán las cuotas bimestrales)
7. Los servicios de Hilux al día de la fecha son 10200\$ 10k km, 11.000\$ 20k km y 11.100 30k km. Estos son los que estarán incluidos en este ejemplo, para Toyota argentina el costo es menor, posee un 10% de descuento en los concesionarios en mano de obra y un 20% en partes ya que las provee

y envía al concesionario por ende como egresos serian un 70% aprox. Del valor de tabla

8. Comisión Concesionario, en el caso que el concesionario gestione el alquiler, se le abonará el 1% del valor mensual de la cuota y un 1% del valor del vehículo por entrega. Se estima que un 20% de las unidades sean con comisión y un 80% con entrega.
9. Gastos Toyota en general, estimación de 100 usd por vehículo, dentro de este concepto incluiremos porcentaje del sueldo a cargar al proyecto según unidades objetivo sobre objetivo de ventas total de cada sector anualmente (ver cuadro), Gastos de MKTG relativos al proyecto, Gsts Administrativos, comunicación, capacitación, papelería, materiales, etc. Creemos que más allá de los cálculos realizados los gastos se extenderán, por ende el presupuesto es de 100usd por unidad.

Como se podrá observar, la composición casi en su totalidad es de costos variables, los fijos solo se llevan el 20% del costo total. A continuación la tabla con los sueldos estimados y porcentaje de absorción de Mobility corporativo.

Tabla Gastos Fijos RRHH, salarios:

	Costo Mensual	Anual	usd mensual	usd anual	Mob corp año1	Mob corp año2	Mob corp año3	Mensual año 1	Por unidad 1er año
Gerente Vtas esp	\$ 250.000	\$ 3.250.000	\$ 5.482	\$ 71.272	\$ 11.879	\$ 17.818	\$ 23.757	\$ 990	\$ 0,99
Fieldman 1	\$ 130.000	\$ 1.690.000	\$ 2.851	\$ 37.061	\$ 6.177	\$ 9.265	\$ 12.354	\$ 515	\$ 0,51
Fieldman 2	\$ 130.000	\$ 1.690.000	\$ 2.851	\$ 37.061	\$ 6.177	\$ 9.265	\$ 12.354	\$ 515	\$ 0,51
Adm 1	\$ 78.000	\$ 1.014.000	\$ 1.711	\$ 22.237	\$ 3.706	\$ 5.559	\$ 7.412	\$ 309	\$ 0,31
Adm2	\$ 65.000	\$ 845.000	\$ 1.425	\$ 18.531	\$ 3.088	\$ 4.633	\$ 6.177	\$ 257	\$ 0,26
Adm3	\$ 65.000	\$ 845.000	\$ 1.425	\$ 18.531	\$ 3.088	\$ 4.633	\$ 6.177	\$ 257	\$ 0,26
Soporte IT	\$ 78.000	\$ 1.014.000	\$ 1.711	\$ 22.237	\$ 3.706	\$ 5.559	\$ 7.412	\$ 309	\$ 0,31
Soporte Log	\$ 78.000	\$ 1.014.000	\$ 1.711	\$ 22.237	\$ 3.706	\$ 5.559	\$ 7.412	\$ 309	\$ 0,31
<b>Total</b>	<b>\$ 874.000</b>	<b>\$ 11.362.000</b>	<b>\$ 15.746</b>	<b>\$ 204.693</b>	<b>\$ 34.115</b>	<b>\$ 51.173</b>	<b>\$ 68.231</b>	<b>\$ 2.843</b>	<b>\$ 2,84</b>

Tabla Gsts RRHH – Fuente interna, análisis propio fuente RRHH Toyota Arg.

## Resultados

Como ya comentamos anteriormente, al ser un proyecto in-house, construido sobre una estructura existente y sin una inversión inicial más allá de la compra

del vehículo, se evaluarán los *Finnancials* por proyecto, en base a 100 vehículos HILUX doble cabina DX 4x4 con precio promedio 20mil usd.

Esto simplifica el análisis y podrá demostrar la viabilidad, o no del proyecto a probarse. La unidad se tomó debido a que es el vehículo más solicitado y patentado por las compañías que poseen grandes flotas de vehículos.

El ejercicio financiero puede extenderse a cualquier vehículo, ya que los gastos significativos son variables dependiendo del precio del mismo, salvo los inherentes a la conectividad, que teniendo en cuenta su valor, son casi despreciables, aunque no cambiaran el sentido de la propuesta.

En la siguiente tabla podremos ver el flujo de ingresos y egresos por una unidad en un año en usd:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Ingresos Totales</b>	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
Cuota	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	
<b>Egresos Totales</b>	-564	-647	-564	-804	-564	-647	-564	-816	-564	-647	-564	-817	-7760
Gastos Toyota	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1200
Depreciacion	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-333	-4000
Seguro	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-1000
Patente		-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-500
Servicios	0	0	0	-157	0	0	0	-169	0	0	0	-170	-496
Conectividad	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-22	-264
GTS	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-300
<b>Totales Primario</b>	<b>186</b>	<b>103</b>	<b>186</b>	<b>-54</b>	<b>186</b>	<b>103</b>	<b>186</b>	<b>-66</b>	<b>186</b>	<b>103</b>	<b>186</b>	<b>-67</b>	<b>1240</b>

Tabla Totales primario de Egresos vs Ingresos unitarios-Autoría propia

Podremos ver en su total a tres años el incremento según los objetivos planteados de 1000, 1500 y 2000 unidades respectivamente en la siguiente tabla de egresos vs ingresos anuales.

### Resultados a 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
1000 veh	\$ 1.150.167	\$ 1.150.167	\$ 1.150.167
1500 veh		\$ 1.725.250	\$ 1.725.250
2000 veh			\$ 2.300.333
<b>Totales</b>	<b>\$ 1.150.167</b>	<b>\$ 2.875.417</b>	<b>\$ 5.175.750</b>

Tabla Resultado Egresos/Ingresos 3 años. Autoría propia.

Independientemente de los vencimientos de los contratos, la promesa y meta del proyecto es renovar los mismos constantemente. Por consecuente, en el tercer año, contaremos con las 1000 unidades del primer año, sean el mismo contrato o uno renovado.

## **Inversión**

La inversión estimada para el proyecto hoy es mínima. Al ser un proyecto intrapreneur dentro del marco empresa multinacional, se utilizaron recursos existentes. Listar en lo posible porque hay un costo de oportunidad

Se utiliza un sistema que ya fue comprado para Mobility individual, el desarrollo del dispositivo, gps, conectividad, etc fueron realizados y considerados en el proyecto de Mobility, incluirlos nuevamente sería duplicar las erogaciones.

Podremos considerar como inversión quizás los meses previos al cierre del primer contrato, los sueldos y gastos generales.

Principalmente la inversión es en vehículos. Coyunturalmente la compañía, como todos nuestros competidores, atraviesa un período de sobre stock, el mismo le cuesta entre un 6 y un 7% de cada vehículo mensualmente en costo de oportunidad por cubrir capital de trabajo. Por este motivo, el momento 0 podríamos considerarlo como cero inversiones, ya que al poner al vehículo a generar ingreso estamos beneficiando a la compañía. Pero, en pos de evaluar el negocio a-temporalmente excluirémos este ítem y evaluaremos al vehículo como inversión en el proyecto. El cual, como ejemplo previamente explicado, y en pos de la simplificación de la explicación, lo pondremos como 20 mil usd cada vehículo, como promedio de costo de vehículo (precio mayorista *Wholesale* de TASA hacia los concesionarios)

## **Financiamiento**

### **Costo de Capital**

Consideraremos dos fuentes posibles de financiamiento, interno y externo. Tomando en cuenta la realidad del país, tasas, y, que, en los próximos 5 años, según lo ya visto en proyecciones de ventas, el sector no volverá a su volumen de 900mil unidades, financiamiento interno o in-house parece ser la mejor opción.

Las unidades deben ser fabricadas para no perder inversiones en planta y generar despidos, esto va en contra de uno de los pilares de la filosofía de Toyota, respeto por las personas.

Por ende, a Toyota Argentina le es conveniente financiar el proyecto con unidades y capital propio.

EL costo de capital de financiarlo in-house es el promedio de tasa de deuda que hoy se está financiando la compañía, hoy la compañía se endeuda con casa matriz por 3,5% en dólares, hay que considerar que los bonos del tesoro en USA están en 3% anual, pero siempre tomar deuda con casa matriz será favorable frente a cualquier banco.

En pos de darle un marco más real al análisis del proyecto, utilizaremos una tasa de corte de 6% para analizar el VAN del proyecto.

EL mismo se analizará a través del APV, el cual nos dará por resultado cuánto vale nuestro proyecto al día de hoy.

Adicionalmente veremos la TIR (tasa interna de retorno) del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial.

El VAN del negocio dio como resultado 54MMusd a 5 años con una TIR de 7% en usd.

**P&L del proyecto a 5 años:**

P&L(en mil usd)		FY"0"	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	TTL
Ingresos	A		9.000	22.500	40.500	40.500	40.500	153.000,0
Cuota	A1		9.000,0	22.500,0	40.500,0	40.500,0	40.500,0	
<b>TTL Gastos</b>	<b>B</b>		<b>▲ 7.845,8</b>	<b>▲ 19.614,6</b>	<b>▲ 35.306,3</b>	<b>▲ 35.306,3</b>	<b>▲ 35.306,3</b>	<b>-133.379,2</b>
EBIT	D = A+B	-	1.154,2	2.885,4	5.193,8	5.193,8	5.193,8	19.620,8
Amortizaciones			4.000,0	10.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	
EBITDA			5.154,2	12.885,4	23.193,8	23.193,8	23.193,8	
Impuesto a las Gan(35 E = D * 35%)		-	404,0	1.009,9	1.817,8	1.817,8	1.817,8	6.867,3
<b>Net income</b>	<b>F = D + E</b>	-	<b>4.750,2</b>	<b>11.875,5</b>	<b>21.375,9</b>	<b>21.375,9</b>	<b>21.375,9</b>	<b>80.753,5</b>
<b>Inversiones</b>		<b>▲ 52.000,0</b>			<b>▲ 23.000,0</b>	<b>2.500,0</b>		<b>▲ 72.500,0</b>
Compra Vehiculos					-38000	-20000	-30000	<b>▲ 88.000,0</b>
Venta usados					15000	22500	30000	<b>67.500,0</b>
<b>Flujo de Fondos Libre</b>		<b>▲ 52.000,0</b>	<b>5.154,2</b>	<b>12.885,4</b>	<b>193,8</b>	<b>25.693,8</b>	<b>23.193,8</b>	<b>8.253,5</b>

\$ 54.176,65 VAN  
7% TIR

Calculo Flujo-VAN-TIR-Autoría Propia

En conclusión, del análisis Financiero podemos decir que, si bien es un proyecto con una inversión inicial relevante y que en los primeros años no generará una TIR atractiva, tenemos que tener en cuenta los siguientes factores:

- El precio del alquiler mensual se pauto en 750 usd para un vehículo de 20 mil usd, castigando el análisis, pero se podría incrementar hasta 1.200usd, llevando la TIR hasta números superiores al 60%(manteniendo los costos, ya que las unidades son las mismas)
- El análisis es a 5 años, si se extiende a 10 ya el resultado es más favorable aun, 97MMusd de VAN más 20% de TIR en usd.
- Las condiciones del mercado son favorables hacia utilizar las unidades que hoy están en sobre stock en concesionarios y terminales.
- Estas unidades de sobre stock tienen un costo mensual de entre 5-7% si tenemos en cuenta que son capital inmovilizado, y es lo que cuesta pedirlo al mercado con tasas de 60% promedio.

- En entrevistas varias personales y en los medios (ver anexos), tanto el presidente de TMC (Toyota Motor Corporation) Akio Toyoda,<sup>21</sup> como el Presidente de Toyota Argentina, Daniel Herrero<sup>22</sup>, han manifestado que en el futuro no tan lejano la movilidad, renting, car sharing, básicamente la propiedad del vehículo va a dejar de importar para pasar al usufructo del mismo.

Entonces y para concluir el análisis financiero, podemos resumir, que, pese a entender que es una inversión considerable, para un retorno, si bien positivo, no significativo, es un camino que tanto Toyota Argentina como la industria van a tener que recorrer.



---

<sup>21</sup> Revista online japan automotive Daily <https://www.japanautomotivedaily.com/2018/05/14/toyota-president-akio-toyoda-reveals-plans-to-focus-more-on-mobility-services/> junio 2019

Revista online autonews <https://www.autonews.com/executives/search-akio-toyodas-successor> "consider changing Toyota Motor Corporation into Toyota Mobility Corporation" Entrevistas a Akio Toyoda, CEO mundial TMC. Junio 2019

<sup>22</sup> Revista online Carburando <https://carburando.com/notas/herrero-toyota-meior-expectativa-para-el-segundo-semester> visto junio 2019

Revista online ámbito financiero <https://www.ambito.com/presidente-toyota-sin-calidad-ni-competividad-no-se-puede-hacer-nada-n5041134> entrevistas Daniel Herrero CEO Toyota Argentina visto junio 2019

## PLAN OPERATIVO

### **Localización**

Las oficinas administrativas y producción se encuentran en Zárate, Pcia de Bs As Km 84 ruta 9. Toyota Argentina también posee oficinas comerciales en Martinez, Edison 1600 Pcia de Bs AS.

### **Salida al mercado**

El proceso de salida al mercado se presenta sin mayores complicaciones. Debido a que la estructura de Toyota Argentina y de Mobility Services ya se encuentra en funcionamiento no será necesaria la ejecución de trámites ni demás temas administrativos como la selección, contratación y capacitación del personal, alta de cuentas bancarias, registro de marca, entre otros.

### **Etapas Previas**

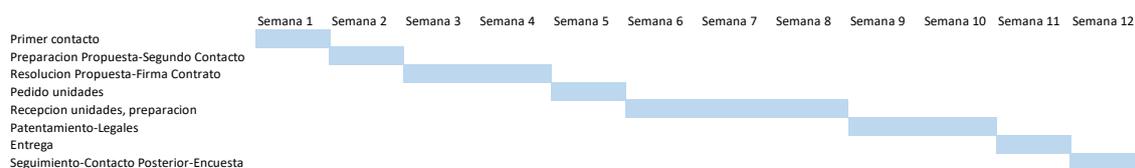
Como ya fue comentado en el plan de Marketing, en la etapa previa nos concentraremos en ser proactivos con grandes clientes y receptivos a cualquier oferta.

Los primeros en ser contactados serán los grandes flotilleros de cada uno de los sectores previamente mencionados, Gobierno, Oil & Gas, Campo, Energía, etc.

Se les ofrecerá iniciar la relación con un bajo porcentaje de su flota como prueba inicial. Ejemplo, se iniciará tanto con YPF como YPF luz con 100 unidades cada uno (flotas de más de 6000 unidades)

A continuación, podremos ver un Gantt tentativo con un resumen de actividades principales, ellas serían los contactos con el cliente hasta la firma del contrato, preparación y puesta a punto del concesionario, patentamiento, entrega y seguimiento.

### Planificación Operación Promedio:



*Gantt Operación Tipo fuente y elaboración propia basado en la tesis de Henry Gantt de Schedule de proyectos*

Idealmente y para continuar con la promesa de marca se intentará reducir al máximo los tiempos del proceso. Si bien entendemos que si el cliente pide en el contrato alguna modificación que exija un mayor tiempo de preparación será entendible.

Luego de la explicación general grafica del proceso, es valedero aclarar y ahondar en ciertos puntos:

- Si bien algunos procesos podrán ser efectuados en paralelo, en el Gantt anterior se detallaron los principales procesos para la definición en 12 semanas de un proyecto ejemplo.
- Los cuellos de botella identificados son:
  - PPO (Post production Operations) de Toyota Argentina, tiene que realizar los PDI (Pre-Delivery Inspection) y la accesorización. Hoy tiene un límite de producción diario, dependiendo del volumen de la operación habría que reforzar en RRHH o trabajar horas extra (impacto en profit, pero al ser distribuido en la cantidad total de unidades no afectaría significativamente)
  - Patentamientos, este es un problema común en la Argentina, los Registros del Automotor no tienen una operación estandarizada, por ende, no acoplan bien en la operación. Son volátiles y susceptibles a paros, horarios reducidos, etc. La compañía dispone de 3 registros habilitados, como contramedida principal, se están habilitando dos más en capital.

- Las unidades no son hoy un cuello de botella, pero lo podrían ser a futuro, debido al plazo de definición de producción, (se fija con tres meses de anticipación), por ende, las 12 semanas serían un tiempo muy ajustado para poder terminar la operación. En el caso de que el stock merme y no dispongamos de unidades, se podría estirar el plazo para poder estar en orden con la producción y no tener problemas de delivery con el cliente.
- Entrega: Si bien todos los puntos del proceso son claves, la entrega es el último punto de contacto con el cliente del proceso de ventas ya que según definición teórica (infinitud de definiciones) la venta se perfecciona con la entrega del bien. El punto de entrega lo definirá el cliente, en el caso de una petrolera por ejemplo se puede hacer en el mismo pozo si es el caso. Todos los pedidos adicionales serán por contrato y tendrán un costo, en el ejemplo anterior le costearíamos el flete al concesionario (última inspección) y luego el flete al pozo petrolero.

Para resumir el punto de salida al mercado, Mobility Services ya se ha lanzado, con inversión en publicidad 360 como ya fue explicado anteriormente. Es parte del negocio, no hay una gran inversión en publicidad por parte de Servicios Corporativos, ya que no la habrá, así como las ventas corporativas de la compañía no la tienen.

El punto de inicio está dado informalmente, actualmente se ofrece a algunos clientes el producto para testearlo, pero este test es con cargo, es una operación normal, por ende, el proyecto está en camino.

## **Condiciones de Viabilidad**

Como se informó en el análisis financiero, la inversión estimada es de 52MMusd, la cual cubrirá la compra de los vehículos necesarios para los próximos dos años.

La tasa elegida fue del 6%, al ser un proyecto intrapreneur, la compañía puede disponer de préstamos in-house (*dentro de la casa*) en dólares muy por debajo de este número, pero se lo incremento para poder hacer un número más real en pos del análisis.

El valor presente del proyecto asciende a 54MMusd a 5 años, si se extiende en el tiempo a 10 se duplica a casi 100MMusd.

La TIR (tasa interna de retorno) resultante es del 7%, si bien sobrepasa la tasa de corte, no sería muy atrayente. Hoy una tasa de retorno en usd de bonos del tesoro estadounidenses alcanzan el 3%, representaría nuestra risk free o tasa libre de riesgo que cualquier inversor estimaría como mínimo retorno esperado.

Ahora bien, estos resultados son positivos para el análisis, y justificarían el proyecto, pero nos gustaría hacer varias aclaraciones al respecto.:

- Cuota: se utilizó una cuota de 750 usd, hoy el mercado sobrepasa los 1100usd, con esta cuota el negocio estaría arrojando 174MMusd de VAN y una TIR de 51% en dólares. Y esto es manteniendo los 52MMusd de inversión inicial (siempre se intenta castigar, ver el peor resultado, del negocio para evitar caer en errores optimistas).

## Calculo VAN y TIR con respecto a los Flujos de Fondos libres:

P&L(en mil usd)		FY"0"	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	TTL
Ingresos	A		13.200	33.000	85.800	85.800	85.800	303.600,0
Cuota	A1		13.200,0	33.000,0	85.800,0	85.800,0	85.800,0	
TTL Gastos	B		▲ 7.887,8	▲ 19.719,6	▲ 35.495,3	▲ 35.495,3	▲ 35.495,3	-134.093,2
EBIT	D = A+B	-	5.312,2	13.280,4	50.304,8	50.304,8	50.304,8	169.506,8
Amortizaciones			4.000,0	10.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	
EBITDA			9.312,2	23.280,4	68.304,8	68.304,8	68.304,8	
Impuesto a las Gan(35	E = D * 35%	-	1.859,3	4.648,1	17.606,7	17.606,7	17.606,7	59.327,4
Net income	F = D + E	-	7.452,9	18.632,3	50.698,1	50.698,1	50.698,1	178.179,4
Inversiones		▲ 52.000,0			▲ 23.000,0	2.500,0	-	▲ 72.500,0
Compra Vehiculos					-38000	-20000	-30000	▲ 88.000,0
Venta usados					15000	22500	30000	67.500,0
Flujo de Fondos Libre		▲ 52.000,0	9.312,2	23.280,4	45.304,8	70.804,8	68.304,8	105.679,4

\$ 174.668,57 VAN  
51% TIR

## Van y TIR con Precio Ajustado –autoría propia

- Las tasas de préstamos de largo plazo de la compañía con la casa matriz en moneda extranjera no superan el 4%.
- Basado en estadísticas del BCRA, las unidades en stock le cuestan en financiación de capital de trabajo a la compañía entre un 5 y un 7% mensual de financiación de capital de trabajo, por este motivo es fundamental y atrayente patentar y activar el uso de las unidades<sup>23</sup>.

Como conclusión de la viabilidad del proyecto, podremos decir que financieramente lo es, así también operativa, política y legalmente no habría problemas.

Ahora bien, también es importante mencionar que el marco actual de la economía con tasas altas favorece ampliamente el renting frente a la compra de capital, pero pese a la coyuntura, es de nuestro conocimiento y creencia que es hacia donde gira el mercado.

Toyota a nivel mundial está apostando fuertemente al negocio de la movilidad y no es un negocio al cual apunte a retirarse a corto ni mediano

<sup>23</sup> Fuente Banco Web Banco central de la República Argentina  
[https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cuadros\\_estandarizados\\_series\\_estadisticas.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cuadros_estandarizados_series_estadisticas.asp)  
 consultado en mayo 2019

plazo, sino justamente lo contrario. En la imagen a continuación podemos ver al CEO mundial en un discurso al respecto:



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen y Conclusiones

Mobility Services Corporativo es un proyecto Proyecto incompany dedicado al *renting* o alquiler de vehículos de la marca Toyota con la posibilidad de disponer de un servicio de administración de flota.

Hemos explicado a lo que se dedicará el proyecto, como lo expondremos al público, cual es nuestra propuesta de valor, que es financieramente saludable y positivo para la empresa.

Así mismo, ya fue repasado también el beneficio económico-financiero para el cliente, no solo en cuestiones de tasas de interés y financiación de capital de trabajo, sino en cantidad de RRHH y procesos de administración de flota y de menos activos contabilizados en la compañía, que se transforman en gasto, ergo, menos impuestos.

Como ya fue comentado en varias oportunidades, el mercado y la industria están cambiando, mutando de la posesión del vehículo a la sola satisfacción de la necesidad de movilidad. Hay infinitas publicaciones al respecto, algunas de las cuales exhibiremos en los anexos.

Los mercados internacionales ya están utilizando esta herramienta como método de penetración en el sector privado, por ejemplo, Australia posee más de 100 mil de unidades con este sistema rentado en corporaciones.

La tecnología está evolucionando y permitiendo cada vez más el acceso a la conectividad y la autonomía de manejo, siendo el futuro no tan lejano la posibilidad de vehículos autónomos permitidos para circular normalmente. Este proyecto cree que es un puente fundamental para incursionar en las nuevas tecnologías y ser el primero en disponer de dicho producto para adueñarse de la percepción del cliente.

## Fuentes y Bibliografía

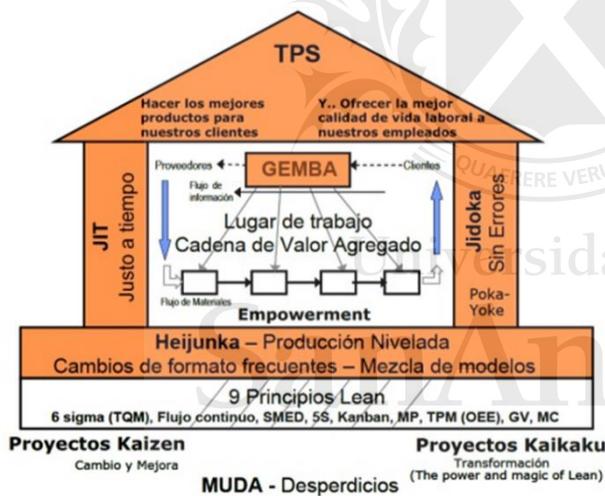
- ADEFA(asociación de fabricantes de automóviles de la rep arg) [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)
- Alexander Osterwalder, 2009, Canvas Model
- Agencia Télam, Telam.com.ar
- BCRA (www.BCRA.gov.ar)
  
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, Michael;1985)
- www.Agendarweb.com.ar
  
- Diario On-line el Economista.com
- Diario on-line Clarin Clarin.com.ar
  
- El estadista.com
  
- Editorial Perfil (Perfil.com.ar)
- Infobae.com
- Invespro.com.ar pagina web
  
- Página web Revista Merco <http://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas>
- Revista Web Perfil Perfil.com.ar
- Página web leasing de Argentina <https://www.leasingdeargentina.com.ar/>
- <https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/>
- <https://www.brightvessel.com/customer-journey-map-2018/>
- <https://www.salesforce.com/uk/blog/2016/03/customer-journey-mapping-explained.html>
- Revista web Autofoco.com.ar <https://www.autofoco.com/blog/cuando-cambiar-de-auto/>
  
- Revista online japan automotive Daily <https://www.japanautomotivedaily.com>
- Revista online autonews <https://www.autonews.com/executives/search-akio-toyodas-successor> "consider changing Toyota Motor Corporation into Toyota Mobility Corporation" Entrevistas a Akio Toyoda, CEO mundial TMC. Junio 2019
- Revista online Carburando <https://carburando.com/notas/herrero-toyota-mejor-expectativa-para-el-segundo-semester>
- Revista online ámbito financiero <https://www.ambito.com/presidente-toyota-sin-calidad-ni-competividad-no-se-puede-hacer-nada-n5041134> entrevistas Daniel Herrero CEO Toyota Argentina
- ToyotaArgentina.com.ar pagina web Toyota Argentina
- Toyota Motor Company, pagina web(Toyota.com) e información..

Universidad de  
San Andrés

## Anexos:

### Anexo1 Filosofía Toyota, fuente interna

# Las cuatro secciones del Toyota Way



## Anexo 2: Calidad

Fuente: Merco 2018, revista y web(merco/info.ar)

### Total, Empresas

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	ARCOR	10000	—
2	UNILEVER	9147	↑ 3
3	TOYOTA	8856	↑ 4
4	GOOGLE	8813	↓ 2
5	CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES	8420	—
6	NATURA	8331	↑ 8
7	BANCO GALICIA	8263	↑ 11
8	MERCEDES BENZ	8011	↓ 6
9	COCA-COLA	7789	↓ 7
10	FORD	7758	↓ 9

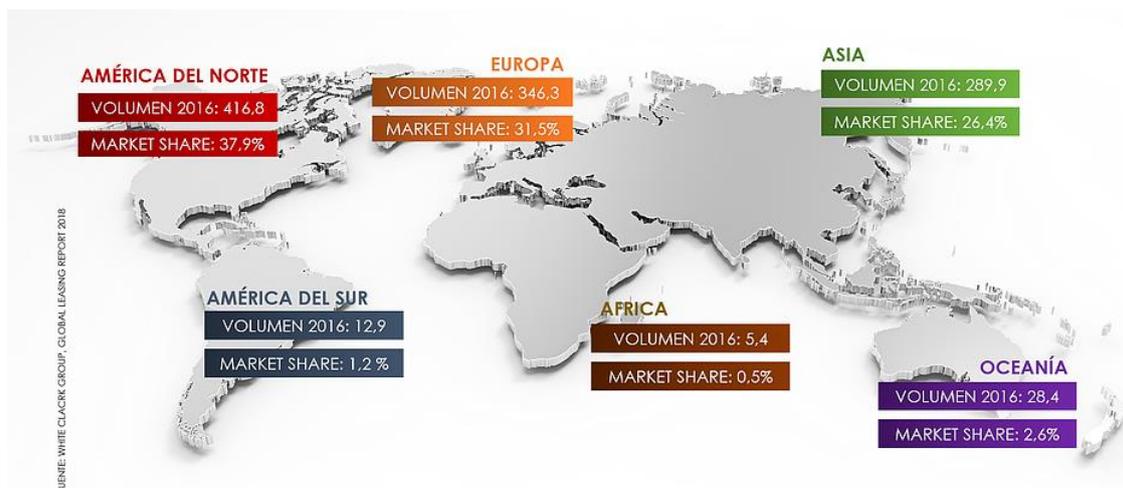
**AUTOMOTRIZ**

Posición	Empresa
1	TOYOTA
2	MERCEDES BENZ
3	FORD
4	VOLKSWAGEN
5	RENAULT
6	GENERAL MOTORS
7	BMW
8	HONDA
9	PSA PEUGEOT CITROËN

Anexo 3 QAS(<https://www.qas-international.com/>)

Ranking	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1st	Hilux (Toyota)	Hilux (Toyota)	Hilux (Toyota)	Hilux (Toyota)	Hilux (Toyota)	Hilux (Toyota)
2nd	S10 (GM)	Amarok (VW)	Amarok (VW)	Amarok (VW)	-	-
3rd	Ranger (Ford)	S10 (GM)	S10 (GM)	S10 (GM)	-	-
4th	Amarok (VW)	Ranger (Ford)	Ranger (Ford)	-	-	-

## Anexo 5: Penetración del Leasing en el Mundo



Mkg Share por continente, fuente ALA (Asociación Leasing Argentina)

## Anexo 6: Análisis de Mercado

Fuente de elaboración Propia basado en información de mercado de ADEFA (asociación de Fabricantes de Automotores de la Rep. Argentina)

Segmento	2014	2015	2016	2017	2018	Total genera	MktS Prom
BAIC					6	6	0%
CHERY	8	9	13	9	11	50	0%
CHEVROLET	923	695	1.270	2.902	2.678	8.468	17%
CITROEN	390	228	323	421	167	1.529	3%
FIAT	211	166	291	708	448	1.824	4%
FORD	384	1.174	1.415	1.560	1.606	6.139	12%
GEELY				3	2	5	0%
HONDA	91	20	18	119	52	300	1%
KIA		2	4	11	5	22	0%
MITSUBISHI	1	1				2	0%
NISSAN	65	57	109	629	993	1.853	4%
PEUGEOT	771	360	489	793	344	2.757	5%
RENAULT	750	585	832	1.703	1.754	5.624	11%
TOYOTA	1.926	2.444	1.922	1.911	2.880	11.083	22%
VOLKSWAGEN	2.063	2.516	2.043	2.394	1.866	10.882	22%
<b>Total Veh Pasajeros</b>	<b>7.583</b>	<b>8.257</b>	<b>8.729</b>	<b>13.163</b>	<b>12.812</b>	<b>50.544</b>	
CHEVROLET	675	257	649	1.251	792	3.624	7%
DODGE	108	112	37	128	56	441	1%
FORD	3.209	3.205	2.595	2.548	2.251	13.808	27%
FOTON				2	6	8	0%
HAVAL					12	12	0%
MITSUBISHI	4	13	5	6	2	30	0%
NISSAN	13	14	48	138	182	395	1%
TOYOTA	5.312	5.386	3.475	4.994	4.879	24.046	47%
VOLKSWAGEN	2.130	2.578	1.311	1.608	1.037	8.664	17%
<b>fleet 1 ton(pick up)</b>	<b>11.451</b>	<b>11.565</b>	<b>8.120</b>	<b>10.675</b>	<b>9.217</b>	<b>51.028</b>	
<b>Total Mercado(registration)</b>	<b>688.598</b>	<b>657.985</b>	<b>709.000</b>	<b>790.000</b>	<b>802.000</b>		
<b>Peso de Flotas en Mercado</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>	
<b>MKT Share toy</b>	<b>38,0%</b>	<b>39,5%</b>	<b>32,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>35,2%</b>	<b>34,6%</b>	

## Anexo 7: Line up Toyota Argentina, Fuente Pag. Web Toyota.com.ar

### Hilux



### Hilux GR-Sport



### Etios



### Yaris



### Corolla



### Camry



### Innova



### Prius



### Toyota 86



### RAV4



### SW4



### Land Cruiser Prado

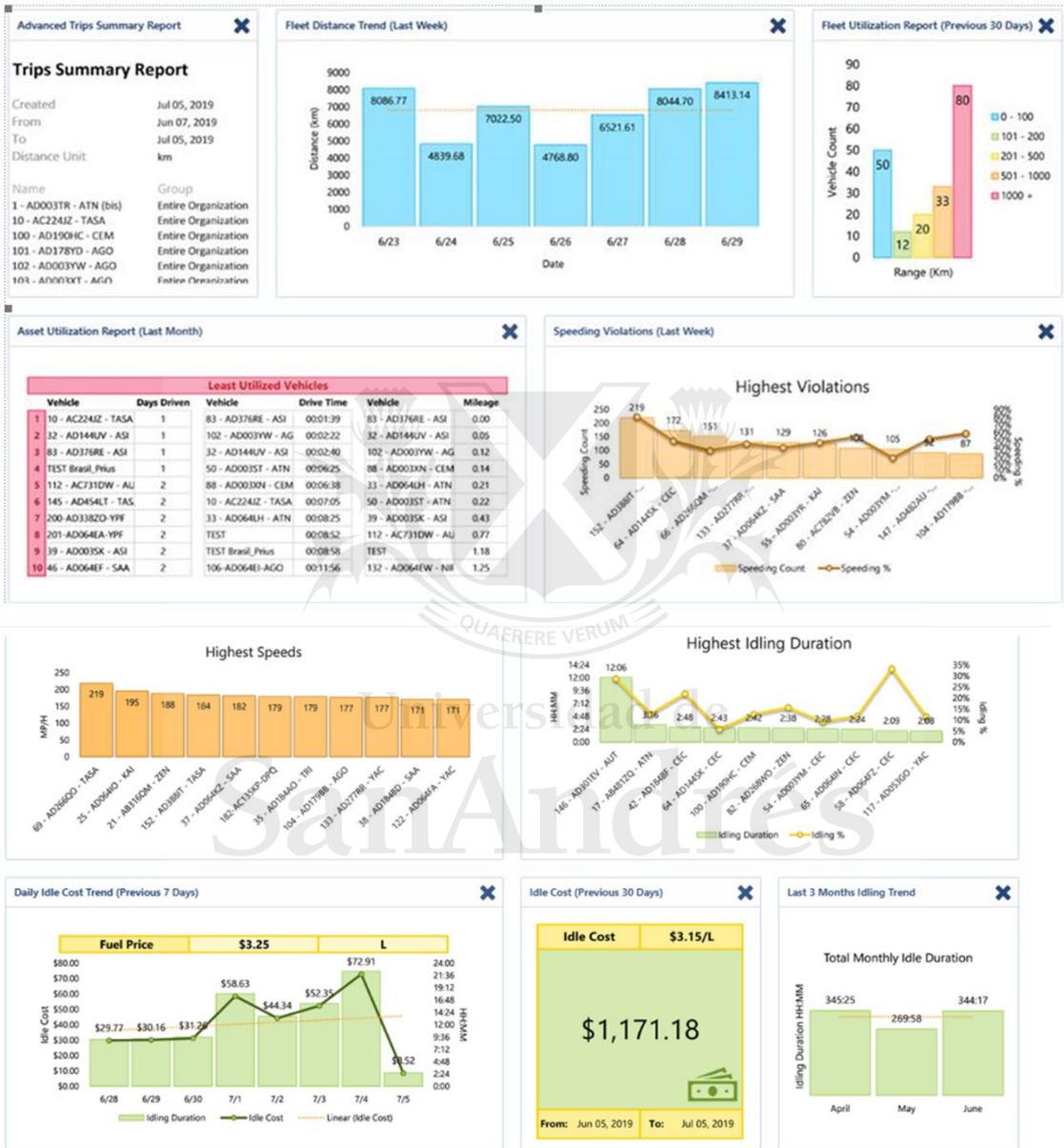


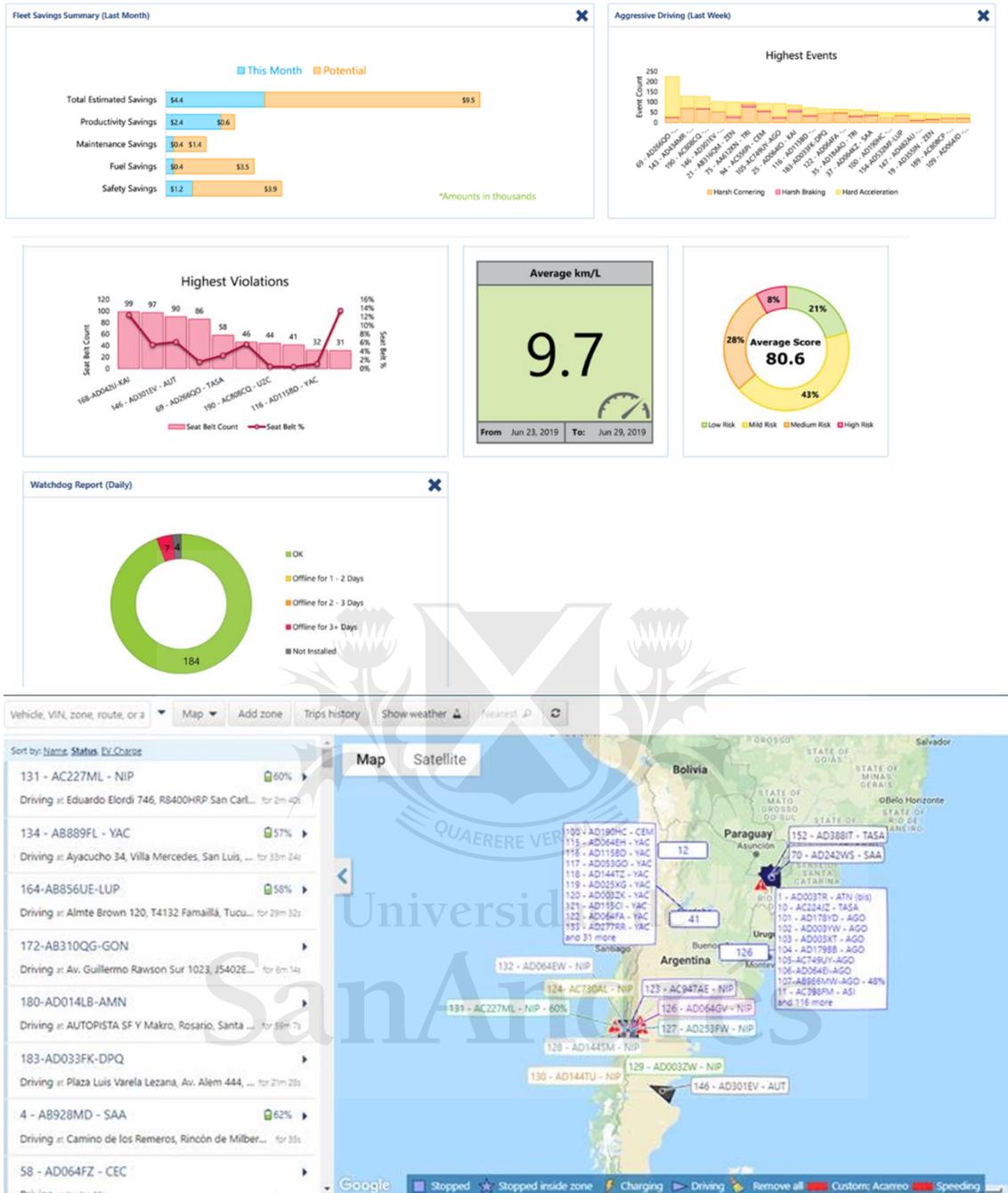
### Land Cruiser 200

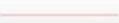


## Anexo 8:

# Sistema Geotab de seguimiento y administración de Flota





Acceleration forward or braking	-3..2.7 m/s <sup>2</sup>	
Acceleration side to side	-2.4..2.6 m/s <sup>2</sup>	
Acceleration up down	9.1..11.1 m/s <sup>2</sup>	
Cranking voltage	10.6..14.5 V	
Engine coolant temperature	18..86 °C	
Engine road speed	0..130 km/h	
Engine speed	773.3..5310.8 RPM	
Fuel level (volume)	22..55 L	
Generic engine data active (0 = inactive / 1 = active)	1	
Ignition	0..1	
OBD\CAN 11bit 500k engine protocol detected	1	
Odometer	6979000..7027000 m	



Universidad de  
**SanAndrés**

Anexo 9: Análisis de Depreciación del vehículo, el Economista.com

## CONSEJOS PARA REDUCIR LA DEPRECIACIÓN

Puede realizar una serie de pasos y buenas prácticas para que la depreciación en su coche le afecte lo menos posible al momento de querer venderlo.



### MANTENGA UN KILOMETRAJE BAJO.

No cuesta lo mismo un auto modelo 2015 con 30,000 kilómetros, que el mismo modelo 2015 con 100,000 kilómetros. Al adquirir un vehículo, lo primero en lo que se fija un comprador es en el recorrido del auto y la cantidad de años.



### CUIDE SU AUTO Y REPARE CUALQUIER DAÑO.

Cuando hablamos de reparar un auto, lo primero en lo que pensamos es en un choque. Sin embargo, un vehículo también se maltrata por rasguños, portazos, que alguien se recargue o hasta por un pelotazo que le haya caído en la calle.



### VENTA EN LA TEMPORADA CORRECTA DEL AÑO.

Por ejemplo, los autos convertibles se venden mejor en verano, mientras que las camionetas 4x4 crecen en demanda en temporada de lluvia e invierno. Además, el clima del lugar en general también afecta la demanda de un coche.



### EVITE COLORES EXCÉNTRICOS.

Tener un auto con un color diferente y distintivo puede ser muy atractivo para usted, pero muchos posibles compradores puede que no estén tan interesados en conducir un coche morado.

