



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**ICADE**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS  
DE TOYOTA PARA SATISFACER A  
SUS STAKEHOLDERS**

**Autor: Carmen Gómez Conde**

**Director: Santiago José Urío Rodríguez**

MADRID | marzo 2025

## RESUMEN

Según (Madoh et al., 2019) “Toyota Motor Corporation es una de las empresas más destacadas a nivel mundial y un referente en la industria automotriz, situándose entre las diez primeras en relación con el índice de rendimiento y los ingresos anuales” Con sede en Toyota City, Aichi, Japón, la compañía es una potencia global que produce aproximadamente 10 millones de vehículos al año, abarcando una diversa cartera de productos que incluye SUVs, crossovers, camionetas, vehículos de lujo y autobuses.

Los últimos años han sido complicados para los fabricantes de automóviles, el rápido incremento en los costos del combustible y la creciente inquietud por el medio ambiente han transformado los gustos de los consumidores, distanciándose de los coches de gran consumo e inclinándose hacia coches más compactos y eficientes. Algunas empresas han reaccionado a este cambio expandiendo su gama de coches compactos y diversificándose en la fabricación de vehículos híbridos y eléctricos, mientras que otras han mostrado mayor resistencia, confiando en que la reducción en los costos del combustible retorne la demanda hacia los vehículos de mayor tamaño.

Toyota, sin embargo, ha sabido adaptarse mediante una estrategia de innovación y sostenibilidad. La compañía ha logrado avances significativos en tecnologías automotrices avanzadas, incluyendo vehículos híbridos eléctricos, híbridos enchufables, eléctricos de batería, de celdas de hidrógeno y sistemas de conducción autónoma.

El futuro de la industria apunta hacia los vehículos eléctricos. Según una investigación de PWC, se proyecta que para 2030 los automóviles eléctricos representarán más del 55% de todas las ventas de vehículos nuevos (PWC, 2024). La evolución tecnológica en el sector ha permitido la integración de los vehículos con sistemas de energía distribuida, marcando un cambio significativo con respecto a la era de los automóviles impulsados por gasolina.

En este contexto de transformación y desafío, Toyota se mantiene como un líder global gracias a su capacidad de adaptación, innovación constante y enfoque en la sostenibilidad. Su estrategia corporativa ha sido clave para enfrentar los cambios en el mercado y consolidarse como una de las empresas más influyentes en la evolución del sector automotriz.

La finalidad de este trabajo es analizar la evolución de las estrategias de Toyota a lo largo del tiempo, identificando los elementos clave que han favorecido su posición como líder en la industria del motor. Además, se pretende evaluar cómo la empresa ha adaptado sus estrategias a los cambios en el entorno empresarial y sociocultural, considerando su relación con los distintos stakeholders. A partir de este análisis, se busca determinar el impacto de dichas estrategias en la creación de valor a largo plazo, tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

Palabras clave: Toyota, Sostenibilidad, Híbridos, Stakeholders, Industria Automotriz.

## **ABSTRACT**

According to (Madoh et al., 2019) “Toyota Motor Corporation is one of the most prominent companies globally and a benchmark in the automotive industry, ranking among the top ten in terms of performance and annual revenues”. Headquartered in Toyota City, Aichi, Japan, the company is a global powerhouse that produces approximately 10 million vehicles annually, covering a diverse product portfolio that includes SUVs, crossovers, trucks, luxury vehicles, and buses.

The last few years have been challenging for automobile manufacturers. The rapid rise in fuel costs and the growing concern for the environment have transformed consumer preferences, moving away from gas-guzzling cars toward more compact and efficient vehicles. Some companies have responded to this shift by expanding their range of compact cars and diversifying into the production of hybrid and electric vehicles, while others have shown more resistance, relying on a return of demand for larger vehicles with the expected drop in fuel costs.

Toyota, however, has successfully adapted to these changes through a strategy of innovation and sustainability. The company has made significant strides in advanced automotive technologies, including hybrid electric vehicles, plug-in hybrids, battery electric vehicles, hydrogen fuel cell cars, and autonomous driving systems.

The future of the automotive industry points toward electric vehicles. According to PWC, it is projected that by 2030, electric vehicles will account for more than 55% of all new car sales (PWC,2024). Technological evolution in the sector has allowed the integration of vehicles with distributed energy systems, marking a significant shift from the era of gasoline-powered cars.

In this context of transformation and challenges, Toyota remains a global leader thanks to its ability to adapt, continuous innovation, and focus on sustainability. Its corporate strategy has been key to addressing market changes and consolidating its position as one of the most influential companies in the evolution of the automotive sector.

The purpose of this paper is to analyze the evolution of Toyota’s strategies over time, identifying the key elements that have supported its position as a leader in the automotive industry. Additionally, it aims to evaluate how the company has adapted its strategies to

changes in the business and socio-cultural environment, considering its relationship with various stakeholders. From this analysis, we seek to determine the impact of these strategies in creating long-term value for both the company and its stakeholders.

Key words: Toyota, Sustainability, Hybrid, Stakeholders, Automotive Industry.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i> .....	1
<i>ABSTRACT</i> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
1.1 PROPÓSITO GENERAL.....	6
1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS PARA RESPONDER.....	6
1.3 METODOLOGÍA.....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1 HISTORIA .....	8
2.2 CONCEPTO DE STAKEHOLDER Y SU IMPORTANCIA.....	12
2.3 SISTEMA DE PRODUCCION TPS.....	13
2.4 EL PROCESO DE ENSAMBLAJE.....	14
2.5 CONTROL DE CALIDAD.....	16
2.6 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	17
<b>3. ANÁLISIS DE DIFERENTES ESTRATEGIAS DE LA MARCA</b> .....	19
3.1 BCG MATRIX TOYOTA.....	19
3.2 5 FUERZAS DE PORTER .....	25
3.3 CLAVES ESTRATÉGICAS DE LA MARCA .....	29
3.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	32
3.5 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN TECNOLOGÍA HÍBRIDA .....	35
<b>4. DETERMINANTES DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE TOYOTA</b> .....	38
4.1 4P'S: PHILOSOPHY, PROCESS, PEOPLE, PROBLEMS .....	38
4.2 RESUMEN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE SU ÉXITO .....	39
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	40
<b>6. DECLARACIÓN DE USO DE CHATGPT</b> .....	42
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	43

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PROPÓSITO GENERAL**

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es analizar las estrategias que han permitido a Toyota consolidarse como el mayor vendedor de automóviles a nivel mundial. Para ello, se llevará a cabo un estudio detallado de su historia para comprender los factores clave que han impulsado su éxito y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

Uno de los principales enfoques de esta investigación será la filosofía corporativa de Toyota, en especial en la gestión de sus stakeholders. Se analizará cómo la empresa establece relaciones con sus clientes, empleados, proveedores y la sociedad en su conjunto, así como el impacto de estas estrategias en su posicionamiento global.

En un contexto marcado por la innovación tecnológica y la búsqueda de la sostenibilidad, este estudio pretende proporcionar una visión profunda de cómo Toyota adapta sus estrategias para responder a esta nueva tendencia del sector automotriz.

## **1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS PARA RESPONDER**

El objetivo es analizar la evolución de las estrategias de Toyota a lo largo del tiempo, identificando los factores clave que le han permitido posicionarse como líder en la industria automotriz y evaluar cómo se ha adaptado a los cambios en el entorno empresarial y sociocultural, con el fin de determinar su impacto en la creación de valor a largo plazo.

Por todo esto las preguntas que pretendo responder con este trabajo son: ¿Cuáles han sido los hitos más importantes en la evolución de la estrategia de la compañía?, ante todos los cambios del entorno y de los gustos de los consumidores, ¿Cómo ha reaccionado Toyota a los cambios en el mercado global y en el entorno competitivo? Toyota tiene un sistema de producción único e innovador que ha sido una de las características más importantes la compañía pero ¿Cómo influyó el Sistema de Producción Toyota (TPS) en su crecimiento y liderazgo en la industria?, además, estos últimos años los coches han cambiado mucho adaptando tecnologías nuevas como los coches eléctricos o híbridos,

¿Cómo ha gestionado Toyota la transición hacia los vehículos eléctricos y otras tecnologías emergentes? ¿Cómo ha gestionado la compañía su imagen de marca y relación con los consumidores? ¿Cómo ha adaptado Toyota su modelo de negocio a diferentes mercados y culturas? ¿Cómo ha implementado Toyota iniciativas medioambientales y cómo ha comunicado estas acciones a sus stakeholders? ¿Qué impacto han tenido las alianzas con otras empresas y proveedores en su cadena de valor?

### **1.3 METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo este trabajo se han utilizado dos metodologías. La primera cuenta con una revisión bibliográfica que implica la recopilación y el estudio de información relevante sobre el tema. Con el objetivo de conseguir información oficial y actualizada, se han recurrido a bases de datos académicas como Google Scholar y Dialnet, además de revistas especializadas de la marca Toyota y su sitio web oficial.

La metodología empleada es deductiva puesto que inicialmente se analiza la teoría para luego analizar su aplicación en la práctica. En este contexto, se comenzará con un estudio de la historia de la marca para analizar su progreso hasta la actualidad y su forma de trabajar. En la segunda parte del trabajo se llevará a cabo un estudio de sus estrategias donde analizaremos las acciones que estén orientadas a sus distintos stakeholders con el objetivo de valorar su impacto y efectividad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 HISTORIA

Toyota es una de las compañías líder del sector automotriz del mundo, posee una fama mundial y cuenta con una historia que refleja la capacidad de innovación, constancia y visión de futuro. Todo comenzó en 1867 por un inventor japonés llamado Sakichi Toyoda, quién tenía una gran habilidad para la carpintería.

Sus inicios fueron mediante un telar manual que creó en 1890, se trataba de una máquina muy básica que fue perfeccionando a lo largo de los años para terminar desarrollando un telar automático de movimiento continuo que revolucionó la industria, puesto que era más eficiente que los ya existentes. Después de esto, Sakichi fundó su propia empresa de telares automáticos y ganó una gran fama en su país.

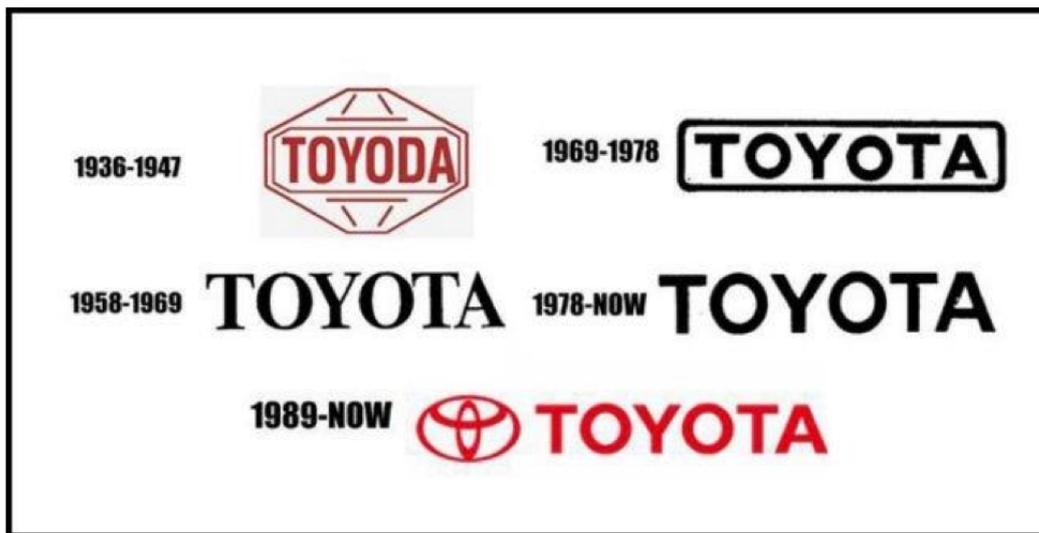
Con el paso del tiempo, amplió su trabajo, y su hijo Kiichiro Toyoda, quien también tenía una gran curiosidad y pasión por la tecnología, se involucró en el negocio familiar. Kiichiro se mostró particularmente interesado en la industria automotriz, por lo tanto, comenzó a investigar el funcionamiento de los vehículos. Durante su infancia, se trasladó a los Estados Unidos para adquirir más conocimientos acerca de la fabricación de vehículos, y fue en ese lugar donde se inspiró para explorar cómo podría aplicar sus conocimientos y los recursos de la compañía familiar para construir vehículos en Japón.

En este viaje, Sakichi se interesó por el sistema de producción de Henry Ford, este sistema era muy complejo y estaba muy sincronizado de manera que el proceso de montaje era automático, fue tanto su interés que le solicitó a su hijo Kiichiro que estableciera una unidad de investigación en ingeniería sobre motores de combustión interna, lo cual posibilitó la creación de una nueva compañía.

Durante su regreso a Japón, Kiichiro Toyoda estableció un área automotriz en la compañía familiar, Toyoda Automatic Loom Works, fundada por su padre. Entonces se dedicó a investigar y experimentar con la elaboración de motores y componentes para vehículos. En 1935, presentó el prototipo de su primer motor, el modelo A1, y al año

siguiente, creó el vehículo de la compañía, el modelo AA. En consecuencia de la venta de la patente del telar automático en 1929 (que su padre había vendido por 100,000 libras a la compañía británica Platt Brothers), Kiichiro creó en 1937 la Toyota Motor Co., una nueva compañía completamente dedicada a la fabricación de vehículos, lo cual hizo que la marca se expandiera en la industria del motor.

El cambio de nombre de Toyoda a Toyota tuvo consecuencias tanto comerciales como prácticas. En Japón, Toyoda se describe con diez letras, mientras que Toyota se escribe con ocho letras. En la cultura japonesa, el número ocho se considera afortunado, lo cual hizo que la nueva denominación fuera más atractiva en relación con el éxito y crecimiento de la organización. Asimismo, el nombre Toyota era más sencillo de pronunciar en los mercados occidentales, lo cual resultaba una ventaja para la expansión internacional de la organización.



*Figura 1 Logos Toyota*

Fuente: Logos-coches.com

Según un estudio realizado por (Fidalso,2017), el color rojo en el logotipo de la marca representa pasión, energía y emoción, mientras que el color plateado representa la sofisticación, la creatividad y la perfección de los productos de Toyota.

El logo se compone de tres óvalos entrelazados, cada uno con una interpretación única. Los dos óvalos internos representan el vínculo de confianza entre la empresa y el cliente, mientras que el óvalo exterior más grande simboliza la expansión mundial de Toyota y

su estrategia de crecimiento. Adicionalmente, la mezcla de los óvalos crea una "T", inicial de Toyota, y evoca la forma de un volante, fortaleciendo su identidad en el sector automovilístico. Este emblema se presentó en 1989, en medio del crecimiento global de la marca.

Toyota se enfrentó una trayectoria complicada, particularmente durante la Segunda Guerra Mundial. En ese tiempo, la compañía se vió obligada a ajustarse a las demandas bélicas de Japón, enfocándose en la producción de vehículos y equipos militares para el gobierno. Esta transición de fabricar vehículos civiles a cubrir la elevada necesidad de recursos bélicos representó un reto considerable, pero imprescindible para la nación.

Al concluir el conflicto, Toyota, al igual que numerosas compañías japonesas tuvo grandes problemas económicos. La industria del automóvil sufrió un severo impacto y el país se hallaba en plena fase de reconstrucción. No obstante, Toyota no cedió frente a estos desafíos. Bajo la dirección de su equipo directivo, la compañía implementó un método innovador para incrementar su producción y vencer la crisis. De esta manera, surgió el Sistema de Producción Toyota (TPS), un conjunto de técnicas y filosofías que transformaron el modo de producir vehículos.

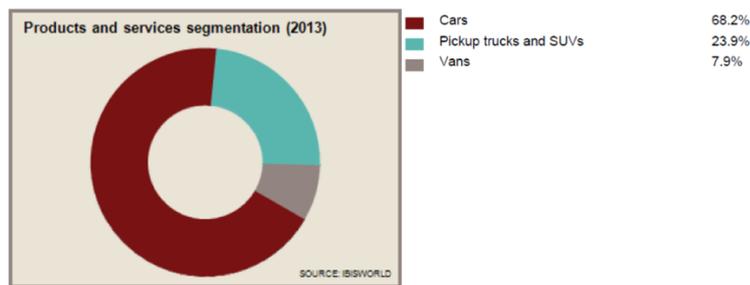
El TPS se enfoca en tres principios esenciales: incrementar la eficiencia, disminuir los residuos y, principalmente, promover la mejora continua, un concepto japonés conocido como Kaizen. Este sistema no solo contribuyó a que Toyota pudiese afrontar los retos económicos de la posguerra, sino que también revolucionó la industria del automóvil a escala mundial. El TPS se transformó en un modelo a seguir, adoptado por miles de compañías alrededor del mundo, no solo en el ámbito de la automoción, sino también en otras industrias. Uno de los elementos que ha facilitado a Toyota seguir siendo líder en el sector automotor es su método de producción Just-in-Time (JIT). Este sistema, centrado en la eficiencia y la disminución de residuos, ha resultado esencial, el principio fundamental es que los componentes y materiales se fabrican únicamente cuando son necesarios, previniendo el almacenamiento excesivo y disminuyendo los gastos operativos.

En 1950, Toyota puso en marcha su primer sedán de producción a gran escala, el Toyopet. Pese a que este modelo tuvo varios inconvenientes de calidad, la empresa no se rindió y continuó optimizando sus procedimientos. Esto provocó el triunfo del Toyota Corolla, que durante los años 60 se posicionó como uno de los coches más vendidos a nivel global. Hoy en día, el Corolla continúa siendo el coche de mayor venta en la historia, con más de 44 millones de unidades vendidas a nivel mundial.

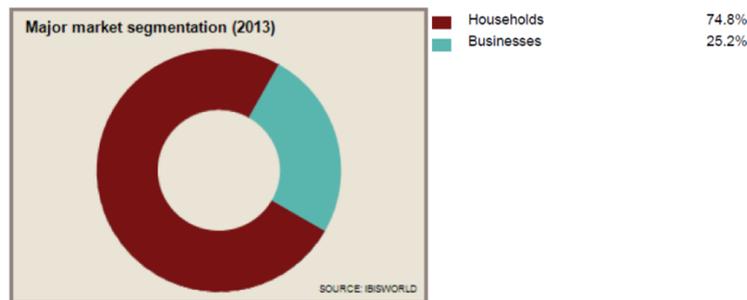
Con el paso del tiempo, Toyota siguió innovando y liderando en diversos campos tecnológicos, como la creación de vehículos híbridos. En 1997, se presentó el Toyota Prius, el primer vehículo híbrido de producción a gran escala, que estableció un punto de inflexión en la industria. Este automóvil, que fusiona un motor de combustión interna con uno eléctrico, supuso un significativo progreso en cuanto a eficacia de combustible y sostenibilidad. Desde que se introdujo, Toyota ha continuado expandiendo su variedad de vehículos híbridos y eléctricos, reafirmando su dedicación a disminuir las emisiones y a cuidar el medioambiente.

Actualmente, Toyota continúa siendo una marca líder en el sector automotriz, resaltando principalmente su confiabilidad y excelencia, además de su elevada innovación tecnológica. Ha vendido más de 10 millones de vehículos híbridos y el Corolla es el coche más vendido en la historia. Han logrado ajustarse a las variaciones del mercado, manteniendo la venta de vehículos como la principal fuente de ingresos con un 90%, su marca más destacada es Lexus, y la mayoría de las ventas se realizan en Japón y América del Norte. Su estrategia abarca una gran variedad de modelos y de tipos de vehículos pero se centra en los coches ya que es lo que más presencia tiene en el mercado.

Industry Products and Services Segmentation:



Industry Market Segmentation:



*Figura 2 Industria. Automóvil*

Fuente: (Nkomo, 2019)

## 2.2 CONCEPTO DE STAKEHOLDER Y SU IMPORTANCIA

Actualmente, las compañías no solo tienen la responsabilidad de sus accionistas, sino también de un gran número de individuos y colectivos, tales como trabajadores, clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales y autoridades. Estos "stakeholders" (interesados) pueden afectar la reputación y el desempeño de la compañía, por lo que es esencial mantener relaciones sólidas con ellos para fomentar la competitividad e impulsar una toma de decisiones más fundamentada. Un "stakeholder" se refiere a cualquier individuo o colectivo que se ve impactado por las decisiones de una compañía, tales como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales o incluso el gobierno.

Este principio fue planteado por el filósofo (Freeman, 1980) quien subrayó que: "las compañías deben considerar a estos colectivos en su estrategia de planificación, dado que su triunfo o derrota impacta no solo a los propietarios de la empresa, sino también a todos los que la rodean". Para alcanzar este objetivo, es esencial aprender a reconocer los distintos interesados de cada compañía.

En este contexto, es importante resaltar la labor de Mitchell, Agel y Wood (1997), quienes definen tres criterios de categorización de stakeholders: poder, legitimidad y urgencia.

El poder se refiere a la habilidad de un interesado para incidir en las necesidades de una compañía. Hay ciertos grupos de interés con la habilidad de cambiar el rumbo de una acción que una compañía había adoptado de forma distinta. La legitimidad se refiere al nivel en el que las exigencias de un interesado ejercen un impacto moral o jurídico en el comportamiento de la compañía. Finalmente, la urgencia hace referencia al nivel en que los interesados ven como relevantes sus solicitudes hacia la empresa.

### **2.3 SISTEMA DE PRODUCCION TPS**

Uno de los factores clave que permitió a Toyota conservar su competitividad en un mercado mundial tan estricto fue su innovador Sistema de Producción (TPS). El TPS se enfoca en tres principios esenciales: incrementar la eficiencia, disminuir los residuos y, principalmente, promover la mejora continua, un concepto japonés conocido como Kaizen. Este sistema no solo contribuyó a que Toyota pudiese afrontar los retos económicos de la posguerra, sino que también revolucionó la industria del automóvil a escala mundial.

En contraste con sus competidores estadounidenses, que contaban con economías de escala más extensas, Toyota decidió adoptar un enfoque centrado en la eficiencia y la reducción de costos. El TPS se basa en dos elementos fundamentales:

1. Justo a Tiempo (JIT): Este principio implica la producción únicamente de lo que se requiere, en la cantidad requerida y en el instante exacto en que se requiere. Así, se disminuye los gastos de almacenaje y disminuye las pérdidas por productos que no se venden. Adicionalmente, este sistema requiere una sincronización exacta entre proveedores y procesos internos, garantizando un flujo de trabajo continuo y optimizado.

2. Jidoka: Es un pilar fundamental en el Sistema de Producción Toyota, con la finalidad de asegurar la calidad en cada fase del procedimiento. Su método es: si se identifica un inconveniente, la producción se interrumpe de inmediato para rectificarlo. Esta táctica impide que productos defectuosos permanezcan en la cadena de montaje, previniendo

fallos en grandes cantidades de producción. Además, Jidoka promueve la mejora continua, dado que cada problema se examina y se soluciona para prevenir su reiteración.

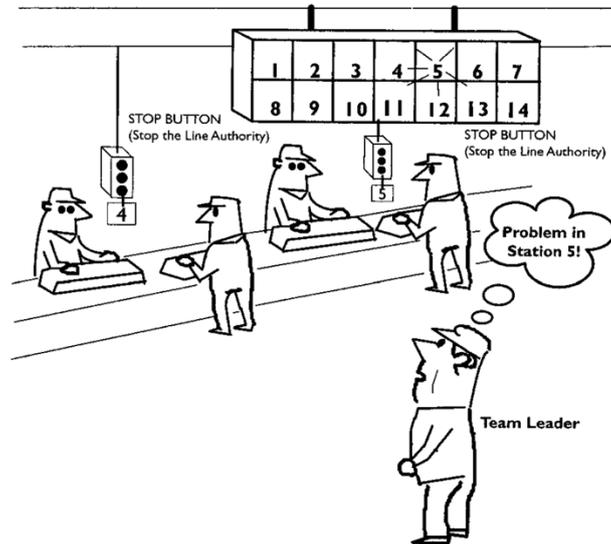


Figura 3 Proceso Jidoka

Fuente: (Liker, 2004, p. 131)

El TPS minimiza los residuos y mejora el proceso de producción adaptándose a la demanda real, en vez de fabricar en grandes cantidades de manera planificada. Este método, que destaca la calidad y la eficiencia, ha sido crucial para el triunfo de Toyota y le ha facilitado mantenerse como líder mundial en el sector de la automoción.

## 2.4 EL PROCESO DE ENSAMBLAJE

En la planta de Toyota, cada coche se fabrica con una precisión rigurosa. Según las especificaciones técnicas y de diseño de cada vehículo, el montaje y administración de componentes requieren de un equipo de trabajo que normalmente consta de 700 personas. Estos grupos se organizan en grupos que contienen a 4 empleados y un líder, supervisados por alrededor de 10 gerentes asistentes y 46 líderes de equipo.

Cada estación de trabajo en la línea de montaje cuenta con indicadores visuales que indican el inicio y finalización de la operación. Cuando un coche llega a una señal verde, comienza el trabajo en esa estación de ensamblaje. Al finalizar, la estructura alcanza una

señal roja que indica el término del ciclo. Si un miembro del equipo presenta dificultades o se retrasa, es posible activar el sistema Andon, una cuerda que se desplaza por la línea de montaje. Cuando se activa, se activa una luz intermitente y se genera un sonido para indicar un problema en un lugar de trabajo.



Figura 4 Modelo Andon

Fuente: <https://www.toyota.es/world-of-toyota/feel/quality/toyota-expertos-produccion-calidad>

Si esto ocurre, es el líder del equipo quien asume la responsabilidad de la situación e intenta resolver el problema. Si se puede solucionar de inmediato, se reinicia el flujo de trabajo. Si el inconveniente se intensifica, la línea de montaje se interrumpe hasta que se solucione el problema. Este sistema permite tratar los problemas de forma adecuada para prevenir que vuelvan a ocurrir en el futuro, es fundamental el control de producción para garantizar que las piezas necesarias estén disponibles en el momento oportuno y en la cantidad suficiente para satisfacer la demanda de vehículos. Este sistema de gestión y supervisión se basa en la metodología de Heijunka, la cual distribuye la producción de manera equilibrada, por ejemplo, si existe un pedido mensual de 20,000 vehículos se clasificarían en modelos básicos y de lujo.

Esto se consigue mediante el término Genchi Genbutsu, que significa "ir a la fuente", o "ver las cosas por ti mismo". Toyota cree que la mejor forma de tomar decisiones es basarlas en información, por esto, los líderes visitan las plantas de producción para entender el funcionamiento de cada proceso y las condiciones reales de trabajo. Además, Toyota pone en marcha el sistema Kanban, basado en el uso de tarjetas para regular el desplazamiento de componentes en la cadena de montaje. Estas tarjetas funcionan como una señal para la fabricación de piezas en el número requerido. Es después de recibir una tarjeta Kanban cuando los proveedores empiezan a producir. Esto evita el exceso de inventario y garantiza que la producción se ajusta a la demanda

## 2.5 CONTROL DE CALIDAD

En Toyota, el control de calidad es sumamente estricto. La compañía establece criterios muy rigurosos para anticiparse a los errores más pequeños. Por esto, realizan una revisión continua durante todo el proceso de ensamblaje, y los automóviles que no satisfacen los criterios de calidad se trasladan a una zona clínica para ser revisados y rectificadas. Esto se consigue gracias al término japonés mencionado anteriormente Kaizen, que se traduce como mejora continua. Hace referencia a pequeñas mejoras realizadas de manera constante durante el trabajo, los empleados están constantemente detectando áreas de mejora y sugiriendo modificaciones. La mayor cualidad de la marca es su postura hacia la calidad de sus productos, Toyota colabora estrechamente con sus proveedores para asegurarse de que las piezas suministradas cumplen con los estándares de máxima calidad posible. Por esto, la elección de los proveedores no solo se basa en reducir los costes sino en la habilidad que tienen estos para mantener procesos de fabricación eficientes y de calidad, permitiendo una integración fluida con sus los sistemas de producción.

La compañía considera que el principal motor de su crecimiento son las personas, y que su triunfo radica en la capacidad de sus trabajadores para crear conceptos novedosos y obtener respuestas problemas complejos. Es por esto por lo que la empresa invierte muchos recursos a la formación de su equipo. Su esencia reside en el respeto hacia las personas, la marca considera que cada persona es un elemento crucial para el triunfo de la empresa, por ello, se esfuerza en ofrecer puestos de trabajo estables y con oportunidades de crecimiento además ofrece una educación constante garantizando así que sus trabajadores estén comprometidos con el éxito de la compañía.

La ventaja competitiva de Toyota Motor Corporation según un estudio de (Nkomo,2019) es la habilidad que tiene para producir automóviles de excelente calidad a los mejores precios, proporcionando así una buena relación calidad-precio a los clientes. El aspecto de calidad de los productos de Toyota ha revolucionado la industria automotriz en el pasado y casi todas las empresas automotrices han tenido que esforzarse por mejorar la calidad de sus productos. Es una piedra angular de la estrategia de liderazgo en costos que la empresa sigue.

## 2.6 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La visión de Toyota es liderar el camino hacia el futuro de la movilidad, enriqueciendo la vida de las personas con soluciones seguras y responsables. A través de su compromiso con la calidad, la innovación constante y el respeto por el planeta, busca superar las expectativas. Toyota conseguirá sus metas desafiantes mediante la participación del talento y la pasión de su equipo, basado en la creencia de que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas (Toyota Motor Corporation, 1995-2015). Además, la compañía sostiene su meta de liderazgo mundial en el sector de producción y reparación de vehículos. (Itsuki, 2021).

La misión de Toyota se centra en la producción de coches promoviendo un progreso continuo y una sociedad próspera, asegurando un crecimiento a largo plazo en consonancia con la comunidad local, los socios internos, la economía mundial y el ambiente (McMillan, 2019).

Toyota tiene una filosofía de creación de valor para clientes, para la sociedad y para sus proveedores. Con el objetivo de consolidar su reputación, realiza una revisión constante de su cadena de suministro y prioriza la comprensión profunda de los procesos antes de su implementación. La marca tiene una gran dedicación al medio ambiente que se manifiesta en su reciente modernización de las fábricas de coches híbridos. Además ha establecido auditorías anuales, consultorías en ISO 14001 y comités internos para supervisar el cumplimiento de la normativa de calidad TPS en plantas y proveedores.

Los productos de Toyota tienen que pasar estrictos controles de calidad antes de lanzarlos al mercado. Araujo García et al. (2015) señalan que no solo buscan satisfacer las necesidades del consumidor si no, formar parte de las distintas etapas de su vida, es decir, entienden que las necesidades de una persona soltera son diferentes de las de alguien casado y con hijos, especialmente en términos de espacio y confort

Los principios de Toyota se basan en la filosofía del "Toyota Way", que orienta todas sus operaciones mediante dos pilares: el perfeccionamiento constante (Kaizen) y el respeto hacia los individuos. Esta filosofía incluye 14 principios fundamentales, orientados a generar valor a largo plazo, mejorar los procesos, eliminar residuos (lean), normalizar el

trabajo y potenciar el talento humano. Adicionalmente, fomenta la adopción de decisiones fundamentadas, la independencia, el trabajo colaborativo y la solución de problemas en todos los niveles de la organización. Los 14 principios son interesantes de analizar pero se van a destacar tres de ellos para facilitar la comprensión de los demás.

- 1) Decisiones orientadas a largo plazo: Las decisiones deben estar en sintonía con una filosofía a largo plazo, dando prioridad a la calidad y la reinversión en personal y recursos, por encima de las metas financieras a corto plazo.
- 2) Establecer un proceso constante para solucionar problemas: Cuando se presentan errores en la producción, toda la cadena se compromete a buscar soluciones rápidas y cooperativas. Esta perspectiva promueve la creatividad y el desarrollo de todos los integrantes del equipo. Implementan el modelo Just- in -Time como modelo para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia en el trabajo.
- 3) Estandarización para el perfeccionamiento constante: Los procesos estandarizados son fundamentales para prevenir fallos y potenciar la seguridad, pero también posibilitan a los trabajadores mantener su iniciativa y aportar al avance sin limitaciones.

Uno de los valores fundamentales que es interesante destacar es el de Customer First, este nos dice que es importante priorizar al cliente es decir, considerar la experiencia total de este, desde el momento en el que compra pasando por toda la experiencia de conducción de su vehículo. La forma de medir la satisfacción es a través de los concesionarios donde reciben atención individualizada asegurando la mejora en cada eslabón de la cadena de valor.



Figura 5 Índice recomendación clientes

Fuente: Informe sostenibilidad Toyota 2023

La implementación de forma continua de estos principios y valores han permitido que Toyota continúe siendo innovadora y eficaz, asegurando la sostenibilidad y la excelencia operativa. También promueven el desarrollo de líderes y de equipos que estén comprometidos con la filosofía de la marca, asegurando que todos contribuyan a su visión a largo plazo.

### **3. ANÁLISIS DE DIFERENTES ESTRATEGIAS DE LA MARCA**

#### **3.1 BCG MATRIX TOYOTA**

La Matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las organizaciones a valorar y clasificar sus productos en distintas unidades de negocio, ayudándoles a optimizar su rendimiento, enfocarse en sus productos de más éxito y a consolidar su lugar en el mercado. Roca Becerra y Javier Solano (2023) señalan que, además, simplifica la toma de decisiones estratégicas esenciales, como la continuación de productos icónicos o la división de unidades empresariales poco rentables, lo que favorece una gestión más eficiente y duradera.

Esta matriz permite categorizar los productos según su ritmo de crecimiento en el mercado y su porcentaje relativo en este, agrupándolos en cuatro cuadrantes: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros. (Henderson, 1970).

Toyota, una de las principales empresas de automoción a nivel global, ha empleado varias estrategias de producto fundamentadas en la Matriz BCG para administrar su extenso catálogo de modelos y mejorar su rentabilidad. A través del análisis de esta matriz, se puede determinar cómo la compañía distribuye recursos y define estrategias de expansión, diversificación o desinversión para sus distintas líneas de automóviles, desde los modelos altamente rentables hasta los que requieren una inversión más elevada para consolidarse en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Los coches de Toyota se han posicionado como un referente en la industria del motor gracias a su calidad en los procesos de fabricación y su remarcada fiabilidad, que

representan los pilares fundamentales de la marca. En particular, ha destacado por su liderazgo en tecnología híbrida, proporcionando una de las gamas más completas del mercado. Entre sus modelos híbridos más representativos se encuentran el Toyota Yaris, el Toyota Auris y el Toyota Prius, incluyendo su versión híbrida enchufable. Además, la marca cuenta con modelos icónicos que han marcado su historia y reforzado su identidad, como el legendario Toyota Land Cruiser y la robusta pick-up Toyota Hilux. También fue pionera en la categoría de SUV con el exitoso RAV4, mientras que el Toyota Corolla se ha consagrado como el modelo más vendido en la historia del automóvil, con más de 40 millones de unidades vendidas.

En esta sección se analizará la aplicación de la Matriz BCG en Toyota, destacando la posición estratégica de algunos de sus modelos más destacados y evaluando las estrategias empresariales que han potenciado su éxito en el sector automovilístico. El estudio se centrará en los modelos actualmente en venta en España para facilitar la comprensión del análisis.

### ESTRELLA

El cuadrante de productos estrella de la matriz BCG clasifica a aquellos productos que son líderes en su segmento y tienen un crecimiento relativamente acelerado. Estos productos generan grandes ingresos para la compañía ya que tienen una alta demanda acompañada de la evolución del mercado que tiende a estabilizarse, por lo que estos productos están destinados a convertirse en “vacas lecheras” es decir, que seguirán proporcionando rentabilidad pero a una menor velocidad. Para el caso de Toyota estos productos son el Toyota Yaris Cross y el Toyota RAV4. Ambos modelos han logrado un gran volumen de ventas gracias a su innovación, diseño adaptado a las necesidades del consumidor y su liderazgo en tecnología híbrida.

El Toyota Yaris Cross se ha establecido como uno de los modelos más emblemáticos de la marca en Europa, vendiendo 155.527 unidades en 2024 (Toyota Motor Europe, 2024). Este modelo, introducido en 2021, satisface la demanda en aumento del sector de los SUV urbanos, combinando la eficacia y adaptabilidad del antiguo Yaris con una carrocería más elevada y sólida. El éxito de este modelo puede atribuirse a varios elementos tales como el ajuste a las tendencias existentes en el mercado, durante los últimos años los SUV han

liderado el sector y el Yaris Cross es una alternativa compacta y eficaz para los consumidores urbanos. Por otro lado, el coche tiene un motor híbrido que sigue las tendencias en sostenibilidad en un contexto en el que muchas ciudades han implementado zonas de bajas emisiones (ZBE) y restricciones a los motores de combustión interna, por lo que la adopción de motores híbridos es una alternativa muy atractiva que va en línea con las políticas de movilidad sostenible (European Environment Agency, 2022).

El Toyota RAV4, lanzado en 1994, marcó un hito en la industria del automóvil al establecer el concepto de SUV compacto. En un mercado mayoritariamente controlado por berlinas y vehículos todoterrenos de gran tamaño, el RAV4 ofreció una alternativa versátil que combinaba las ventajas de ambos sectores. Toyota se distingue como líder en la creación de los SUV modernos gracias a este modelo, que ha avanzado durante cinco generaciones hasta convertirse en un modelo global. (Ponce,2014)

Algunas de las características que han hecho que el RAV4 sea un producto estrella son tanto la innovación constante con su diseño, seguridad y tecnología híbrida, la fidelización del cliente ya que, el 72% de los compradores de un nuevo RAV4 ya han tenido un modelo anterior, lo que demuestra la confianza y fidelidad de los consumidores (Ponce, 2014). Y por último, el éxito en ventas, en 2022, después de una completa renovación, el Toyota RAV4 se consolidó como el modelo más vendido a nivel mundial, con más de 1 millón de unidades comercializadas.

Según un estudio realizado por (JATO Dynamics, 2023), la categoría de los SUV continúa en crecimiento a escala mundial, estableciéndose como una de las más solicitadas en el sector de la automoción. En la actualidad, estos automóviles constituyen más del 45% de las ventas totales de vehículos en mercados importantes como Estados Unidos, Europa y China, evidenciando una creciente inclinación por su versatilidad, seguridad y robusto diseño. En este escenario, la versión híbrida del Toyota RAV4 ha jugado un rol crucial en su triunfo en el mercado. Su tecnología de propulsión eléctrica no solo se adecúa a las tendencias de movilidad, sino que también se adhiere a las normativas gubernamentales cada vez más rigurosas sobre disminución de emisiones, permitiendo su aplicación en áreas urbanas con limitaciones medioambientales (Agencia Europea del Medio Ambiente, 2022).

## VACAS LECHERAS

Es un mercado caracterizado por un bajo crecimiento de la industria y una alta participación en el mercado, a estas industrias o productos se les conoce con este nombre debido a que no necesitan grandes inversiones de dinero para obtener buenos rendimientos. (David, 2013, p. 185)

El Toyota Corolla surgió en Japón en los años 60, en una época donde poseer un vehículo representaba un símbolo de lujo. Este modelo, concebido para proporcionar una mezcla innovadora de tecnología, comodidad, equipamiento y seguridad, se dirigió particularmente a las familias. Su introducción en 1966 representó un acontecimiento crucial en el sector, dado que se ofrecía en tres versiones: coupé de dos puertas, sedán de cuatro puertas y familiar de dos puertas, algo innovador para aquel tiempo. El Corolla, en tan solo tres años, se convirtió en el vehículo más vendido de Japón y ha preservado su éxito a través de las décadas. En 2024, concluyó el año como el modelo de Toyota con más ventas en España.

El nombre del coche hace referencia a la corona central de las flores, que era una forma de decir que el modelo debía de ser un producto clave para la marca. Parte de su éxito inicial se debe a un aspecto crucial: contaba con una radio de serie, un componente cada vez más requerido, pero que en muchos automóviles de aquel tiempo solo se ofrecía como extra o requería ser instalado de manera individual. Toyota optó por incorporar todo lo imprescindible sin agregar componentes innecesarios, una estrategia que contribuyó a fortalecer su popularidad. Hoy en día es el coche más vendido del mundo que no necesita mucha presentación puesto que sus ventas siempre son constantes y la marca cuenta con que sigan siendo así durante mucho tiempo a medida que el modelo vaya evolucionando.

Otro de los modelos que podemos considerar como vaca lechera es El Land Cruiser. Surgió como un automóvil militar durante la Guerra de Corea en la década de 1950. Su historia tiene sus inicios en 1951, año en que Toyota creó un todoterreno denominado Toyota BJ, inspirado en el Jeep Willys de Estados Unidos. Este modelo fue creado para el ejército de Japón y disponía de un potente motor de seis cilindros, además de una

robusta tracción para zonas desafiantes. El Toyota BJ demostró su destreza al llegar a la sexta estación del Monte Fuji, un hecho nunca conseguido por un coche de este nivel. Su victoria lo llevó a rebautizar en 1954 como Land Cruiser para competir con otros vehículos todoterrenos a nivel mundial. Su capacidad para adaptarse ha permitido su adaptación a diferentes mercados y necesidades, desde versiones más prácticas hasta modelos de lujo equipados con tecnologías avanzadas.

El Land Cruiser ha consolidado su reputación como uno de los vehículos más fiables a nivel global durante más de 70 años, con una presencia en más de 170 países y millones de unidades vendidas. Su herencia persiste, fusionando la innovación con su esencia única de resistencia y capacidad todoterreno. Se trata de un vehículo icónico con una clientela muy fiel, además, el mercado de los todoterrenos de gran tamaño no crece mucho puesto que existe más demanda en el de SUVs urbanos.

### INTERROGANTE

Este cuadrante representa productos, industrias o sectores económicos con una alta tasa de crecimiento y una baja participación relativa de mercado, con necesidades grandes de efectivo, sobre los cuales pesa una indecisión, y es baja su generación de efectivo. Si se decide apostar por este tipo de productos o sectores se recomienda generar estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y Defensivas como la desinversión. (David, 2013, p. 184).

Para esta clasificación se destacaría el BZ4X eléctrico, a pesar de que Toyota es el mayor fabricante de vehículos del mundo, su estrategia de coches eléctricos no está siendo tan exitosa como esperaba, el BZ4X es el primer coche eléctrico de Toyota pensado para el gran público, con un tamaño ideal para conquistar los mercados, en España se han matriculado 304 unidades en 2024 lo que no ha resultado muy exitoso para la marca, el modelo tiene varias carencias en comparación con los competidores del mercado. La marca ya está tomando medidas para aumentar las ventas, el modelo ha reducido considerablemente su precio y ha implementado mejoras de autonomía y de carga.

También, en esta categoría se puede señalar al Toyota Mirai, un vehículo que nació en Japón en diciembre de 2014, y las ventas en Estados Unidos al año siguiente. Se trata de un coche propulsado por hidrógeno que sigue siendo un interrogante para la compañía.

## PERROS

Con esta denominación se les conoce a los productos que están en un cuadrante donde teniendo una muy baja participación compiten en mercados de muy poco crecimiento. El recorte de gastos, desinversión y liquidación es generalmente utilizado para este tipo de estrategias (David, 2013, p. 185). Para esta categoría podemos señalar el Toyota GR supra, que fue creado en el 1982, como una estrategia de la marca ante la demanda de vehículos deportivos y respondiendo a una necesidad de establecer a la marca como un competidor en el mercado de los deportivos, este vehículo fue diseñado para competir con modelos como el Nissan Z y el Mazda RX7 que dominaban ese mercado japonés (Smith, 2020). El sector de los vehículos deportivos en Estados Unidos estaba en crecimiento, por lo que el supra surgió con el objetivo de cubrir esta demanda y desarrollar un modelo que fusiona comodidad y rendimiento. Esto se logró gracias a sus atributos lujosos y un rendimiento deportivo destacado (Wilson,2020). Este coche tiene una baja participación en el mercado en una industria de bajo crecimiento, se trata de un deportivo de nicho de mercado. Para la marca este coche no es un modelo clave para su estrategia ya que no genera grandes ganancias ni su crecimiento está asegurado.

### 3.2 5 FUERZAS DE PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis del entorno competitivo de una industria. Según (Michaux & Cadiat, 2016) “Su propósito es comprender la naturaleza del sector y las relaciones entre los diferentes participantes del mercado en el que una empresa opera, permitiendo identificar los factores que influyen en el rendimiento y la dinámica del sector”. Este modelo permite evaluar la rentabilidad de una industria al analizar su estructura y las fuerzas que afectan su competitividad. Es una herramienta clave en la gestión estratégica, ya que facilita un análisis externo de una empresa a través del estudio del sector al que pertenece. Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo ayuda a determinar la posición actual de una empresa dentro de su industria, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la selección de acciones que fortalezcan su competitividad en el mercado.

#### RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

##### ALTA

La industria del automóvil es muy competitiva, hay muchas empresas tales como Nissan, Mercedes, BMW, Hyundai, entre otras, que compiten por la participación en el mercado. Aunque existe un número relativamente moderado de competidores la industria sigue siendo muy grande y madura es decir, es muy difícil que las empresas entren o salgan. En el momento en que una compañía quiere abandonar el mercado se enfrenta a grandes pérdidas que puede que le obliguen a mantenerse o a entrar en bancarrota.

Es un sector muy fragmentado donde muchas empresas compiten pero hay pocas que tienen alta participación en el mercado. Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector. Es importante considerar que la rivalidad de un sector está inversamente vinculada con el grado de concentración de este. Esto significa que cuantas más empresas haya en un sector compitiendo en igualdad de condiciones, se incrementa la rivalidad interna, por lo que se reduce su rentabilidad y, consecuentemente, se reduce el atractivo del sector (Porter, 2008).

Las diferentes empresas son distintas en tamaño y se enfocan en diferentes segmentos de consumidores lo que hace que la competencia esté más diversificada. Muchos de los clientes son fieles a una marca y es difícil hacerles cambiar, además hay una moderada amenaza de adquisición de una compañía por parte de su competidor puesto que la consolidación en la industria automotriz no es lo normal.

### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

#### MODERADO-BAJO

Toyota dispone de una extensa red de proveedores y recursos para la fabricación de sus automóviles, lo que disminuye su dependencia de un único proveedor y reduce la influencia de estos en la negociación. La empresa cuenta con una amplia gama de materiales, que, a pesar de que pueden diferir en ciertos casos (como el empleo de plástico en vez de metal), continúan siendo de fácil acceso. Adicionalmente, los proveedores no constituyen un peligro para la integración progresiva en la cadena de valor.

Si bien algunos proveedores son grandes, la mayoría son empresas más pequeñas. Toyota es reconocido por sus proveedores como un cliente exigente pero justo, con altos estándares de excelencia bien definidos. La empresa evalúa cuidadosamente a sus proveedores antes de comprometerse con pedidos mayores, comenzando con encargos pequeños para probar su compromiso y calidad. Para asegurar un control constante, Toyota usa un sistema de clasificación en el que los proveedores que tienen una calificación de dos, deben pasar por un período de prueba de un año para mejorar su rendimiento, mientras que la máxima puntuación posible es cinco (Liker & Arbós, 2010).

### AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

#### DÉBIL

La amenaza de entrada de nuevos competidores ha sido baja hasta ahora dado que las economías de escala y las fuertes inversiones en capital convierten a la industria automotriz en uno de los sectores más complicados para entrar. Además, en este mercado es difícil establecerse debido al elevado gasto de capital necesario y la posibilidad de encontrarse con una fuerte respuesta de las compañías ya establecidas, en particular si lo

nuevos participantes introducen productos novedosos. No obstante el sector está en una etapa de transformación y ya hay nuevas marcas tales como MG, Lynk & Co u otros más, fabricantes chinos que ofrecen coches a precios muy competitivos con características dignas de automóviles de gama media alta., pero, tanto Europa como Estados Unidos están comenzando a imponer aranceles a estos fabricantes lo que probablemente hará que los precios de estos coches se eleven considerablemente.

Otro caso que ha tenido mucha relevancia es el de Tesla que revolucionó el sector tomando una perspectiva vanguardista tanto en tecnología como en diseño. A pesar de que hay pocas barreras legales que protejan a las empresas establecidas, la mayoría de los fabricantes cuentan con una imagen de marca consolidada y una red de distribución bien desarrollada. Sin embargo, los nuevos participantes pueden tener un acceso sencillo a proveedores y distribuidores, aunque lograr economías de escala continúa siendo un reto considerable para las compañías de menor tamaño. Adicionalmente, numerosos gobiernos protegen sus mercados internos a través de elevados tributos de importación, lo que complica aún más la incursión de nuevos competidores.

La industria enfrenta elevados gastos de instalación y mantenimiento junto a grandes barreras de entrada que perjudican la entrada de los nuevos participantes. (Goicoechea Quijano & Souto Pérez, 2018)

Es necesario una gran cantidad de capital, todas las empresas automotrices han consolidado una imagen de marca y reputación sólida por lo que es muy difícil lograr economías de escala para empresas pequeñas, los gobiernos a menudo protegen sus mercados nacionales mediante la introducción de altos impuestos de importación. (Nkomo,2019)

## AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

### BAJO

En la industria del automóvil se considera un producto sustitutivo a un medio de transporte que pueda desplazar a una persona de un lugar a otro, como puede ser el caso de un autobús, de trenes, tranvías, ferrocarriles suburbanos, etc. De todas formas, se puede razonar que los productos sustitutos al automóvil son una amenaza leve, ya que las prestaciones que busca el usuario de un vehículo privado no las encuentra en estos medios de transporte. No obstante, existen alternativas como la bicicleta o la motocicleta que alcanzan la categoría de vehículos privados (Goicoechea Quijano & Souto Pérez, 2018). Estas alternativas, es difícil que por el momento se conviertan en una amenaza real puesto que tienen muchos inconvenientes en comparación con lo que ofrece un coche de la marca Toyota.

## PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES:

### ALTO

Según (Porter,2008) “Los clientes, es decir, los compradores del producto o servicio serán capaces de obtener más valor si son capaces de hacer que los precios bajen, la calidad ofrecida por los fabricantes sea mayor y si consiguen que los participantes del sector se enfrenten, minando la rentabilidad del sector”. Los clientes tienen un considerable poder de negociación puesto que los costes de cambio entre marcas son bajos, por esto, son capaces de elegir una marca u otra buscando la mejor relación calidad precio. En general, los compradores son individuos que solo adquieren un coche pero en el caso de empresas y gobiernos, compran grandes flotas y son capaces de negociar precios más bajos. Los compradores son sensibles al precio y su decisión de compra se basa normalmente en el precio del coche.

### 3.3 CLAVES ESTRATÉGICAS DE LA MARCA

La estrategia abarca la dirección y el impacto a largo plazo de una organización, que busca obtener una ventaja competitiva mediante la gestión eficiente de recursos dentro de un entorno dinámico, satisfaciendo las exigencias del mercado y cumpliendo con las expectativas de los stakeholders (Johnson & Scholes, 1999, p.10). El desarrollo de una buena estrategia requiere tiempo y precisión, y aunque la planificación es esencial, algunas estrategias cambian por circunstancias imprevistas (Mintzberg & Waters, 1985).

A lo largo de su trayectoria, Toyota ha lidiado con múltiples retos, como problemas medioambientales, el incremento en los costos del petróleo y la rivalidad con vehículos eléctricos e híbridos. No obstante, su gestión impecable siempre ha encontrado soluciones. Por ejemplo, cuando los costos del combustible se incrementaron en la primera mitad de 2008, Toyota optó por centrarse en vehículos más pequeños y eficientes en consumo en vez de los comerciales de gran consumo, mientras que sus competidores esperaban que los precios se mantendrían estables (Bhattacheryay, 2021).

Para 2017, Toyota tenía 364,445 empleados en todo el mundo y era la sexta empresa más grande en términos de ingresos (McMillan, 2019). Fue la primera compañía automotriz en producir más de 10 millones de vehículos al año. A pesar de la competencia de Tesla y otras marcas, sigue siendo el líder en ventas de vehículos híbridos y de motores de hidrógeno. La línea Prius es la más vendida en el mercado híbrido, con más de seis millones de unidades vendidas hasta 2017 (McMillan, 2019).

El triunfo de Toyota Motors a través del tiempo se atribuye a su fuerte posición estratégica y a una administración eficaz. Según señala McMillan (2019), su estrategia de marketing se basa en tres puntos: objetivos corporativos, misión y competencias fundamentales, así como una ventaja competitiva sostenible.

Desde sus comienzos, Toyota ha dado prioridad a la producción y distribución de modelos híbridos, sobresaliendo en múltiples mercados debido a su accesibilidad y su fácil acceso en comparación con otras marcas como BMW y SEAT. Además, la compañía apuesta por su Plan de Actividad Ecológica, que tiene seis puntos clave: colaboración social, gestión del medioambiente, calidad del aire, reciclaje, uso eficiente de recursos, cambio

climático y sustancias de preocupación (Madoh et al., 2019). Su propósito es reducir las emisiones de dióxido de carbono dentro de los estándares globales aceptables.

En relación con la competencia y ventaja competitiva, Toyota busca una economía futura sostenible y avanzada. Su triunfo se basa en la estabilidad del mercado mundial y en impulsar tácticas de crecimiento y expansión. La compañía invierte recursos en el talento y las competencias de su red de empleados, asegurando una innovación continua para adaptarse a las exigencias del mercado.

Numerosos conductores a nivel mundial ya poseen un Toyota, lo que incentiva a la empresa a sostener una producción y distribución constantes. A lo largo de años, se ha destacado la calidad de sus productos, sin embargo, la marca no siempre ha sido perfecta, experimentaron un problema en sus vehículos de aceleración súbita e involuntaria que generó preocupación a escala global. Sin embargo, Toyota rápidamente resolvió el problema mediante retiros en masa y campañas de servicio. Además, la compañía posee la habilidad de continuar con la producción y distribución de repuestos de alta calidad para consolidar la relación con su clientela.

La dedicación de Toyota a la comunidad se ve reflejada mediante proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que aportan de manera significativa al reconocimiento de su marca y a su expansión. La compañía ha establecido alianzas con varias entidades en Estados Unidos, como la Cruz Roja Americana y el Boys and Girls Club, y gestiona la Fundación Toyota USA con el objetivo de fomentar la educación en campos STEM. Además, los programas de subvenciones globales de Toyota se enfocan en proyectos medioambientales, de bienestar social y educativos (El-Naggar, 2013). Estas acciones destacan la dedicación de Toyota a la satisfacción del cliente y su impacto en el crecimiento operativo (Aoki, 2017).

Para Toyota, las personas son el factor dominante, ellos piensan que si quieren que Toyota sea el n°1 en el corazón de los clientes, primero deben de ser el n°1 en el de sus empleados. Para ello, la compañía dispone de profesionales, creando un entorno de trabajo armonioso y dinámico en el que se respeta el talento de cada uno, se premia el trabajo en equipo y se recompensa la mejora continua de cada persona.



Figura 6 Información empleados Toyota

Fuente: Informe sostenibilidad Toyota 2023

Una forma de asegurar esta una comunicación transparente con los trabajadores es a través del “portal del empleado”, en el que están publicadas las políticas de Toyota. Los trabajadores tienen acceso a un buzón de sugerencias para aportar opiniones de manera anónima, además de una comunicación a través de correos sobre las comunicaciones concretas. Toyota lleva a cabo una encuesta cada dos años para evaluar las percepciones de los trabajadores acerca de la empresa. Los resultados de 2016 señalan un nivel de compromiso global del 93%, lo que sugiere una fuerte vinculación con la empresa, con las metas de la organización y con las metas personales.

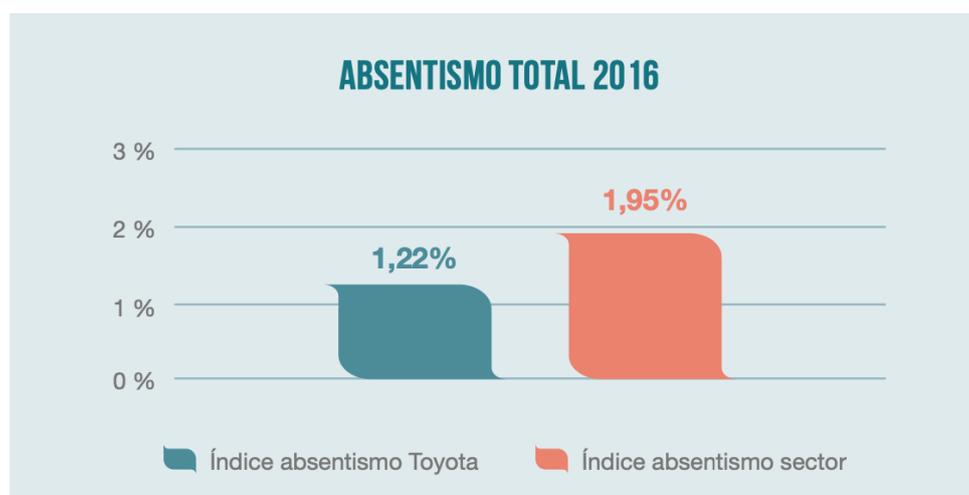


Figura 7 Absentismo Toyota

Fuente: Informe sostenibilidad Toyota 2016

### 3.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

#### TOYOTA Y SUZUKI

Navegar la competencia en el sector automovilístico demanda una estrategia compleja y planificada, especialmente en mercados consolidados como Japón. Toyota ha utilizado exitosamente la estrategia de establecer alianzas estratégicas con otras compañías. De acuerdo con una investigación de Yamada y Ohashi (2019), las alianzas estratégicas pueden ser un recurso importante para que las compañías obtengan una ventaja competitiva al compartir recursos y habilidades. Toyota ha establecido diversas de estas alianzas, sobresaliendo con casos como el de Panasonic en el campo de la tecnología de baterías, Suzuki en vehículos compactos y SoftBank en servicios de movilidad.

Basándonos en un estudio realizado por (Cartagena & Altamirano, 2024), vamos a centrarnos en el caso de Toyota y Suzuki, una alianza que comenzó en el año 2019 donde ambas empresas comparten conocimientos con el objetivo de tener un producto superior que la competencia, Toyota proporciona su tecnología y experiencia mientras Suzuki se hace presente con su rendimiento en costos de producción.

El Suzuki Across es esencialmente el mismo vehículo que el Toyota RAV4, con muy pocas diferencias, principalmente en el logotipo y algunos retoques estéticos. Sin embargo, la oferta comercial del Suzuki en Europa es más limitada. Este modelo surge de un acuerdo entre ambas marcas, en el que Toyota proporciona su tecnología híbrida a Suzuki, mientras que Suzuki le permite acceder al mercado indio, donde tiene una gran cuota de mercado. Los vehículos que se venden en Europa son desarrollados y fabricados por Toyota en sus plantas de producción. En India, un mercado emergente y clave, Suzuki comercializa ciertos modelos de Toyota bajo su propia marca, funcionando prácticamente como versiones gemelas. Además, el acuerdo entre Toyota y Suzuki se centra en la expansión del mercado. Suzuki, famosa por sus vehículos compactos, facilita a Toyota la atención en este sector. De acuerdo con Sakai y Takada (2019), la segmentación del mercado puede ser una estrategia potente para las compañías que quieren aumentar su cuota de mercado. Esta cooperación posibilita que Toyota expanda su gama de productos, expandiendo de esta manera su clientela e incrementando su participación en el mercado.

## CASO TOYOTA Y GENERAL MOTORS

Esta es una de las mayores alianzas estratégicas de Toyota, si no, la más importante. General Motors Company es una compañía fabricante de automóviles estadounidense fundada en 1908, cuentan con marcas tales como Cadillac, Hummer o Chevrolet. La historia de ambas compañías comienza en 1984 cuando crearon una empresa conjunta para ensamblar vehículos en USA. La alianza se creó con el objetivo de transferir conocimientos y transformar los procesos de producción de General Motors siguiendo las claves del Toyota Production System.

Toyota aspiraba a entrar al mercado de Estados Unidos con el menor riesgo económico posible, evitando disputas comerciales con Estados Unidos y compitiendo con Honda y Nissan, quienes ya contaban con instalaciones en el país. Además, deseaba aprender a manejar la mano de obra de Estados Unidos y a ajustar su sistema de producción a este escenario. Por otro lado, General Motors tenía problemas de calidad y de productividad, necesitaba encontrar un socio que le ayudase a optimizar sus procedimientos y quería poner en marcha una fábrica que se encontraba inactiva en Fremont California que cerró en 1982 en consecuencia a problemas laborales y de baja eficiencia. Además, aspiraba a garantizar el abastecimiento de vehículos pequeños, un sector en el que estaba perdiendo competitividad.

La alianza se formalizó mediante un acuerdo 50/50 donde Toyota asumió el control operativo ya que GM tenía una rígida estructura de trabajo y necesitaba de las reglas de Toyota que eran mucho más flexibles y con un mayor enfoque en la colaboración y la mejora continua. Desde sus comienzos, NUMMI demostró una productividad y calidad considerablemente más elevadas que las de otras fábricas de GM. Se llevaron a cabo investigaciones internas en GM que evidenciaron que la estrategia de Toyota generaba vehículos de superior calidad con una reducción del 40% en el número de empleados y una disminución del 30-50% en la inversión en comparación con las fábricas convencionales de GM.

No obstante, la implementación de estas prácticas en GM fue gradual y encontró resistencia. Numerosos directivos eran escépticos y evitaban adquirir conocimientos de un productor japonés. No fue hasta finales de la década de los 90 cuando GM empezó a implementar de manera más sistemática los fundamentos del TPS en sus propias instalaciones. En 2002 se empezaron a ver los resultados, GM superó a Ford en productividad por primera vez y se situó entre las tres mejores posiciones en términos de calidad en Estados Unidos, los directivos de GM reconocieron públicamente el progreso en sus fábricas, indicando que NUMMI jugó un papel crucial en la transformación de su producción.

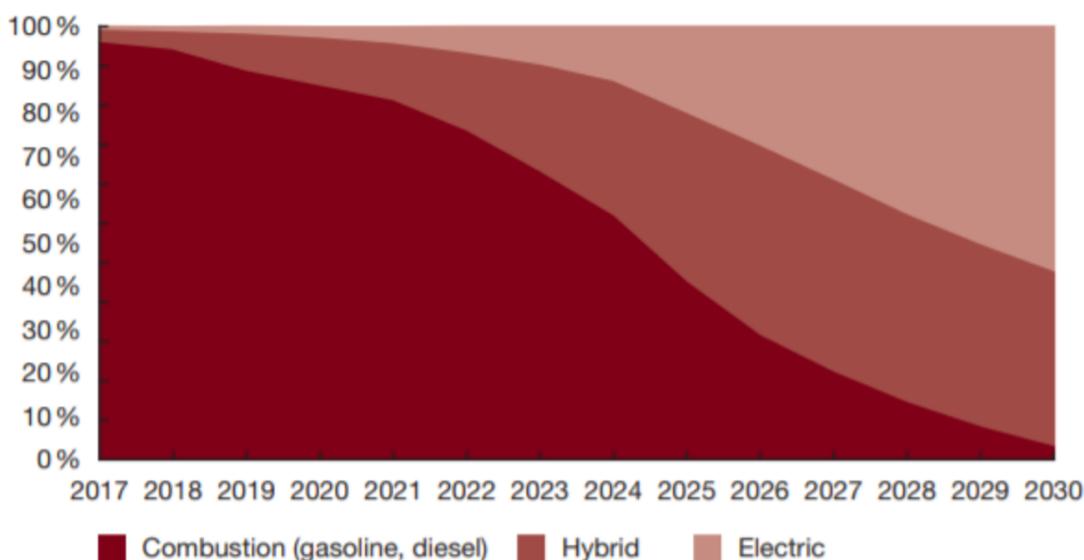
Para Toyota esto supuso una fuerte entrada en el mercado estadounidense y se demostró que dos empresas de culturas muy diferentes pueden colaborar y aprender mutuamente. En 2009 pusieron fin a su acuerdo tras la crisis financiera donde General Motors entró en bancarrota, además, los modelos operativos ya no encajaban en ambas compañías. Más tarde, en 2010 Tesla adquirió la fábrica Nummi que opera hasta el día de hoy.

### 3.5 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN TECNOLOGÍA HÍBRIDA

Actualmente, el sector de la automoción se encuentra en plena transición hacia un mundo más sostenible, ajustándose a la exigencia de crear vehículos menos contaminantes, como los híbridos y eléctricos. Pese a que el automóvil eléctrico ya prácticamente convive con los tradicionales, todavía necesita mejoras en sus baterías y sobre todo, necesita una ampliación de la red de puntos de carga. A medida que esto sucede, los habitantes buscan alternativas con mayor autonomía, algo que, hasta el momento, los eléctricos puros no pueden proporcionar.

En este escenario, la tecnología híbrida se ha establecido como una alternativa intermedia, fusionando lo mejor de ambas alternativas: la capacidad de movimiento eléctrico, la elevada eficiencia del motor de combustión y la recuperación de energía durante las frenadas. Un coche híbrido opera mediante un motor de combustión interna que, además de impulsar el vehículo, produce electricidad para alimentar las baterías. Cuando se requiere mayor potencia, el motor eléctrico se pone en marcha como generador y complementa el funcionamiento del sistema.

**Fig. 27** Development of drive systems (New car sales 2017–2030)



*Figura 8 Evolución ventas coches*

Fuente: [www.pwc.com/auto](http://www.pwc.com/auto) - Five trends transforming the automotive industry

Toyota ha registrado un crecimiento significativo en el sector, aumentando sus ventas en un 6% en 2024 debido a su enfoque en los coches híbridos o híbridos enchufables. La mayoría de sus ventas han sido de los no enchufables, pero, modelos enchufables experimentaron un aumento del 9%, propulsado por la introducción del Toyota C-HR PHEV.

El éxito de la tecnología híbrida de Toyota se debe en parte a que fueron pioneros en su implementación, en 1994, la compañía identificó la creciente demanda de vehículos más ecológicos, lo que motivó la creación de un coche híbrido de bajas emisiones y un consumo reducido. Además las personas comenzaron a adaptarse más rápidamente a los cambios tecnológicos lo que fue un factor clave que favoreció esta transición.

MARCA	VEHÍCULOS VENDIDOS	CUOTA MERCADO	CUOTA MERCADO AL CUADRADO
Toyota	38.636	0,57404353	0,3295259780
Hyundai	5.740	0,08528341	0,0072732602
Audi	5.647	0,08390164	0,0070394855
Lexus	5.484	0,08147983	0,0066389628
Kia	4.744	0,07048511	0,0049681500
Mazda	2.274	0,03378649	0,0011415272
Mercedes	1.101	0,01635837	0,0002675962
Ford	1.021	0,01516975	0,0002301213
Land Rover	1.010	0,01500631	0,0002251895
Honda	971	0,01442686	0,0002081344
Suzuki	300	0,00445732	0,0000198677
Infiniti	211	0,00313498	0,0000098281
Volvo	155	0,00230295	0,0000053036
Subaru	10	0,00014858	0,0000000221
Renault	1	0,00001486	0,0000000002
TOTAL	67.305		0,3575534268

Figura 9 Cuota de mercado

Fuente: Anfac

Según una publicación de (Toyota, 2021), han trabajado con la visión de no solo desarrollar un coche ecológico sino también de establecerse como pioneros en tecnología híbrida a nivel mundial. Desde el comienzo del proyecto en 1994, su objetivo era desarrollar un vehículo híbrido accesible capaz de revolucionar la industria del automóvil. Esta estrategia le permitió posicionarse como líder en la movilidad sostenible, consolidando su éxito con el Prius introducido en 1997 como el primer vehículo híbrido de producción a gran escala. El modelo fue un éxito de inmediato, esta visión anticipó

uno de los mayores desafíos del mundo actual: la lucha contra el cambio climático. En 25 años la marca ha vendido más de 20 millones de coches híbridos lo que ha contribuido a reducir unos 67 millones de toneladas de CO2 y a ahorrar 25.000 millones de litros de gasolina.

En 2012, Toyota presentó el Yaris Híbrido como respuesta a la demanda creciente de vehículos compactos con menor consumo de combustible, particularmente en mercados europeos, donde los vehículos de tamaño reducido son muy valorados debido al tráfico y las limitaciones de emisiones. El desarrollo de su gama híbrida hacia el segmento de los coches compactos permitió que Toyota captara la atención de un público más joven y urbano (Toyota, 2021).

En 2019, Toyota dio otro paso y lanzó el Corolla Híbrido, una versión híbrida del modelo más vendido. Este lanzamiento buscaba satisfacer a los clientes que querían un coche híbrido a un precio más asequible, sin sacrificar la calidad y fiabilidad de la marca. (Toyota, 2021). Todo esto ha sido clave para su desarrollo como marca y para posicionarse como una de las líderes en marketing verde. La compañía calcula que sus modelos híbridos han ahorrado aproximadamente 25.000 millones de litros de gasolina.

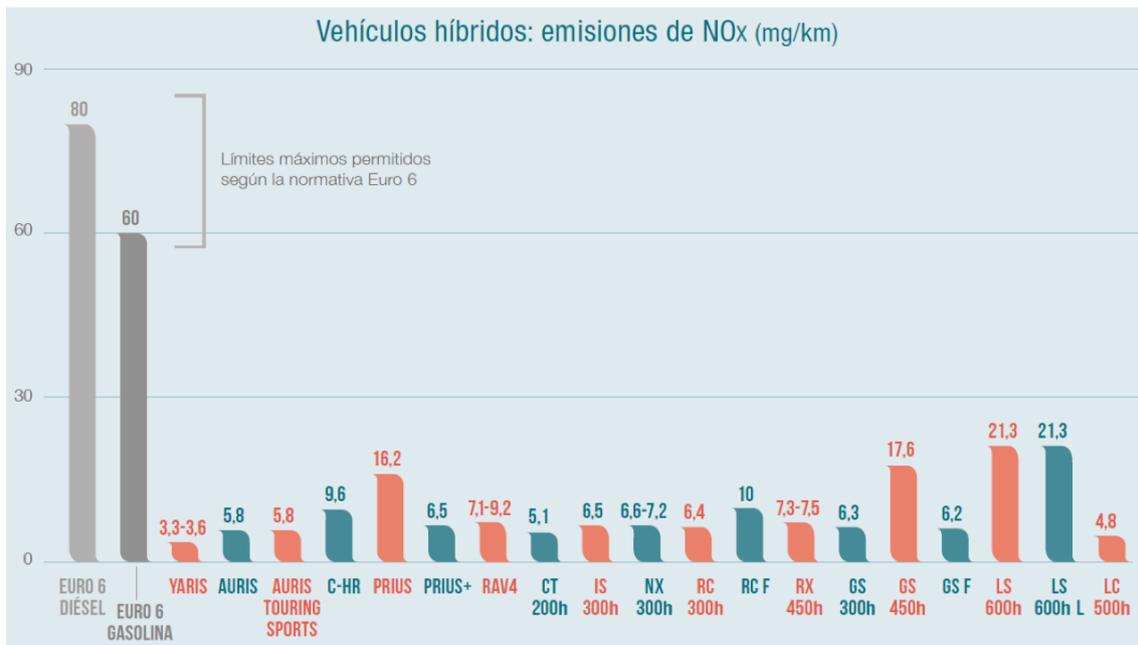


Figura 10 Comparativa de emisiones

Fuente: [www.toyota.es](http://www.toyota.es)

## **4. DETERMINANTES DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE TOYOTA**

### **4.1 4P'S: PHILOSOPHY, PROCESS, PEOPLE, PROBLEMS**

Finalmente, vamos a analizar el éxito real de Toyota y cuáles han sido sus estrategias para llegar a ser el mayor fabricante de coches del mundo. Según Liker (2004), los principios de gestión de Toyota se agrupan en 4P's: filosofía, proceso, personas y problemas.

En cuanto a la filosofía, Toyota adopta una visión a largo plazo, alineando su misión con la generación de valor tanto para la sociedad como para el cliente, esto implica desarrollar internamente valores, capacidades y hábitos en lugar de aplicar herramientas aisladas para reducir costes.

En el proceso, se resaltan aspectos fundamentales como el establecimiento de un flujo constante para detectar y eliminar residuos, lo que incrementa la productividad y disminuye tiempos y espacio. También cabe destacar el sistema Kanban que es similar al consumo en supermercado donde se repone solo lo que se ha utilizado para evitar la sobreproducción. Otro aspecto importante es la nivelación de la demanda, ajustando la producción para evitar picos de trabajo y mantener cargas constantes. Además, Toyota da prioridad a la calidad en todo el procedimiento, empleando sistemas visuales y herramientas para detectar errores y rectificarlos en tiempo real antes de proseguir con la fabricación.

En la categoría de personas, Toyota quiere formar líderes internos a través de la experiencia progresiva dentro de la empresa. Busca que estos líderes transmitan la filosofía corporativa fomentando el trabajo en equipo y el crecimiento interno. Este enfoque también se extiende a proveedores y socios, estableciendo relaciones a largo plazo basadas en la mejora continua y el beneficio mutuo.

Finalmente, en la gestión de problemas, Toyota sigue el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) donde resalta la importancia de acudir a la fuente del problema para obtener información de primera mano, un principio clave que aplica no solo a analistas, sino también a directivos. Por último, se mantiene un proceso constante de mejora continua, estandarizando las mejores prácticas para garantizar la evolución constante de la empresa.

## 4.2 RESUMEN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE SU ÉXITO

En la actualidad y como hemos visto anteriormente Toyota lidera el mercado gracias a una combinación de estrategias y de buenas decisiones que han fortalecido su relación con sus partes interesadas.

1. Liderazgo en tecnología híbrida: La marca ha sido pionera en esta tecnología y ha logrado que se convierta en una seña de identidad, no es un secreto que los mejores híbridos los hace Toyota y por esto muchos de sus nuevos modelos se han vuelto muy atractivos para los clientes ya que hacen que obtengas la etiqueta Eco una ventaja importante en términos de ahorro y sostenibilidad. Otra de las claves de esta tecnología son los consumos, considerablemente mejores que los de la competencia.
2. Gran variedad de modelos: Se trata de una marca que cuenta con una amplia gama de modelos enfocados a diferentes públicos objetivo, desde compactos como el Aygo X hasta un Land Cruiser 300 de casi 5 metros de largo. Además, como se ha señalado anteriormente, Toyota sabe analizar las tendencias del mercado y lanza modelos que van acorde con las preferencias y las necesidades del consumidor. Otro punto destacable es el diseño de sus coches que han ido evolucionando a modelos con un acabado más deportivo lo que atrae al público joven.
3. Calidad y fiabilidad: Sin duda esta característica es la más distintiva de la marca, sus vehículos son reconocidos por su fiabilidad mecánica y su resistencia al paso del tiempo, lo que los convierte en una opción ideal tanto para clientes particulares como para empresas. Este factor posiciona a la marca como líder en el segmento corporativo ya que las empresas buscan hacer inversiones a largo plazo por lo que consideran que Toyota es la candidata perfecta para las empresas que buscan optimizar sus flotas.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo del tiempo, Toyota ha demostrado tener una capacidad inigualable para adaptarse y consolidarse como un referente indiscutible dentro de la industria automotriz a nivel global, destacándose no solo por su capacidad de innovación y eficiencia operativa, sino también por su cultura corporativa profundamente arraigada en la mejora continua, un principio que ha guiado cada una de sus estrategias y decisiones empresariales.

Desde sus inicios en Japón hasta su expansión en mercados tan competitivos como Estados Unidos y Europa, la compañía ha sabido aplicar metodologías que han transformado la manufactura y optimizado la producción, siendo el Sistema de Producción Toyota (TPS) el pilar fundamental que ha revolucionado la forma en que se fabrican los vehículos, estableciendo principios clave como el Justo a Tiempo (JIT), Jidoka y la filosofía Kaizen, los cuales han permitido reducir desperdicios, maximizar la eficiencia y mantener altos estándares de calidad en cada uno de sus productos.

La implementación de estos enfoques ha sido clave en el crecimiento continuo de Toyota, ya que la empresa ha desarrollado un modelo de gestión basado en la toma de decisiones fundamentadas en la experiencia directa del trabajo, promoviendo una cultura organizacional en la que los pequeños cambios continuos generan mejoras significativas en el largo plazo. La observación directa de los procesos y la constante búsqueda de optimización han convertido a Toyota en un ejemplo de excelencia no solo en la industria automotriz, sino también en otros sectores que han adoptado sus principios de producción eficiente y control de calidad. Esta filosofía, además de aplicarse en la manufactura de vehículos, resulta extrapolable a otros ámbitos industriales e incluso a la vida cotidiana,

Por otro lado, Toyota ha sabido distribuir estratégicamente sus recursos y desarrollar planes de expansión, diversificación y desinversión en función de las demandas del mercado, asegurando así que cada modelo se adapte a las preferencias y necesidades de los consumidores en diferentes regiones del mundo. La creciente popularidad de los SUVs y vehículos más altos ha sido aprovechada por la compañía para posicionar modelos como el Toyota Yaris Cross y el RAV4, los cuales han experimentado un crecimiento exponencial en ventas, mientras que otros vehículos emblemáticos como el

Corolla y el Land Cruiser han logrado consolidarse como referentes indiscutibles dentro de sus respectivos segmentos, generando ingresos constantes y afianzando aún más la presencia de la marca en el sector.

Además de su impecable estrategia de producción y expansión, Toyota ha logrado mantenerse como líder en la industria automotriz gracias a su fuerte apuesta por la tecnología híbrida, consolidándose como pionero en este ámbito y estableciendo un estándar que ha marcado la evolución del sector en términos de eficiencia energética y sostenibilidad. La capacidad de la compañía para desarrollar vehículos híbridos de alto rendimiento, que no solo cumplen con las normativas ambientales, sino que también ofrecen ventajas significativas en términos de ahorro de combustible y reducción de emisiones, ha sido un factor clave para su éxito y para la fidelización de sus clientes.

Paralelamente, la marca ha logrado diversificar su portafolio de productos, ofreciendo una amplia gama de modelos que abarcan desde vehículos compactos hasta todoterrenos de gran tamaño, permitiendo que cada consumidor encuentre una opción acorde a sus necesidades y preferencias, al mismo tiempo que refuerza su identidad con diseños modernos y atractivos que han evolucionado para captar la atención de distintos segmentos de mercado, incluyendo el público joven.

En este sentido, uno de los aspectos más destacados de Toyota es su reconocida calidad y fiabilidad, atributos que han generado un nivel de confianza excepcional tanto en clientes particulares como en empresas que buscan optimizar sus inversiones en el largo plazo. La robustez mecánica de sus vehículos, su resistencia al paso del tiempo y su bajo costo de mantenimiento han posicionado a la marca como una de las opciones preferidas para el sector corporativo, donde la eficiencia y la durabilidad son factores determinantes en la toma de decisiones.

En definitiva, Toyota ha logrado mantenerse en la cima de la industria automotriz gracias a una combinación de estrategias bien estructuradas, una cultura de mejora continua y un enfoque claro en la innovación y la sostenibilidad, lo que le ha permitido no solo consolidar su liderazgo, sino también evolucionar constantemente para adaptarse a las exigencias del mercado y a las expectativas de sus stakeholders.

## 6. DECLARACIÓN DE USO DE CHATGPT

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Carmen Gómez Conde, estudiante de [ADE] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Análisis de las estrategias de Toyota para satisfacer a sus stakeholders]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código solo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Sostengo que todos los datos y contenidos expuestos en este trabajo son el resultado de mi propio estudio y dedicación personal, a excepción de donde se ha especificado lo contrario y se han otorgado los créditos pertinentes (he incorporado las referencias pertinentes en el TFG y he aclarado que se ha empleado ChatGPT u otras herramientas parecidas). Conozco las repercusiones académicas y éticas de exponer un trabajo no propio y asumo las consecuencias de cualquier infracción a esta declaración.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Bhattacharyay, S. (2021). Multinational working capital management: A study on Toyota Motor Corporation. *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2418>
- Cartagena, K. G. Z., & Altamirano, J. C. Z. (2024). *Escuela de administración de empresas*.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/matriz-bcg.html>
- European Environment Agency. (2022). *Reducing emissions from transport: A European Green Deal initiative*. Recuperado de <https://www.eea.europa.eu/>
- Goicoechea Quijano, C., & Souto Pérez, J. E. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27. <https://doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27>
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Inkpen, A. C. (2005). Learning through alliances: General Motors and NUMMI. *California Management Review*, 47(4), 114-136. <https://doi.org/10.2307/41166319>
- Itsuki, H. (2021). Evaluation on changes of strategy and strategic direction in Toyota Motor Company, Japan. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 20–29. Recuperado de <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/702>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5ª ed.). Prentice Hall Europe.
- Johnson, T. (2021). Fuel cell technology and the future of transportation. *International Journal of Sustainable Mobility*, 19(2), 88–100.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Nueva York: McGraw-Hill.

Liker, J. K., & Arbós, L. C. (2010). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Gestión 2000.

López, M., García, F., & Álvarez, J. (2021). Renewable energy and the development of green hydrogen in Spain. *Energy Policy Review*, 18(4), 233–248.

Madoh, A., Alenazi, J., Alkhamees, L., & Panwar, A. (2019). Case study on market mix strategies of Toyota Motor Corporation. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 2(3), 70–78. <https://doi.org/10.32535/apjme.v2i3.630>

McMillan, C. (2019). Organizational identity, corporate strategy, and habits of attention: A case study of Toyota. En *Strategic Management - A Dynamic View*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81117>

Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Nkomo, T. (2013). *Analysis of Toyota Motor Corporation*.

Ohno, T. (2018). *El sistema de producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala*. Routledge.

Pielecha, I., Cieślik, W., & Szalek, A. (2018). The use of electric drive in urban driving conditions using a hydrogen-powered vehicle—Toyota Mirai. *Combustion Engines*, 57.

Ponce, J. J. V. (2014). *Toyota RAV4 Model Year Marketing Plan for the UK* (Tesis doctoral, NOVA–School of Business and Economics).

Roca Becerra, J. L., & Javier Solano, E. (2023). El uso de la matriz BCG y su impacto en la gestión de operaciones de las empresas. *Revista De Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 7(20), 10. Recuperado de <http://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/view/248>

Sakai, H., & Takada, H. (2019). Market segmentation strategies in the Japanese automotive industry. *Business Strategy Review*, 31(4), 44-51.

Smith, A. (2020). The Toyota Supra legacy: From Celica roots to modern innovation. *Journal of Automotive Design*, 15(4), 33-41.

Smith, A., & Roberts, D. (2020). Hydrogen-powered vehicles: The case of the Toyota Mirai. *Journal of Automotive Innovation*, 12(1), 22–35.

Toyota. (2021). *Historia de los modelos híbridos de Toyota*. Toyota Motor Corporation.

Toyota. (s.f.). *The Land Cruiser Story*. Toyota España. <https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/the-land-cruiser-story>

Toyota España. (s.f.). *El origen del Toyota Corolla*. Toyota España. <https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/origen-toyota-corolla>

Toyota España. (s.f.). *Memoria de sostenibilidad 2022*. Toyota Motor España. Recuperado de [https://sostenibilidad.toyota.es/documentos/Memoria\\_Toyota\\_Paginas.pdf](https://sostenibilidad.toyota.es/documentos/Memoria_Toyota_Paginas.pdf)

Toyota Motor Europe. (2024). *Toyota Motor Europe logra récord histórico con 912.671 vehículos vendidos durante los nueve primeros meses del año*. Recuperado de <https://prensa.toyota.es/toyota-motor-europe-record-historico-con-912671-vehiculos-vendidos-durante-los-nueve-primeros-meses>

Wilson, P. (2020). Reviving legends: The development of the A90 Toyota Supra. *International Journal of Modern Automotive Studies*, 9(1), 22-30.