

**EXAMEN PARCIAL MARKETING INTERNACIONAL (sobre 70 puntos)****M.Sc. Iván Dávila Fadul****I PARTE: TEORÍA. (30 puntos)**

1. Según la Teoría de la Aproximación Ecléctica, explique las condiciones necesarias para que una empresa invierta en el exterior.
2. Describa 4 factores de elección de estrategias comparándola entre Multidoméstica y Global.
3. Detalle 4 factores del proceso de preselección de mercados favorables.

**PARTE II: CASO TOYOTA PRIUS EN ESTADOS UNIDOS. (40 puntos)**

Hay un sinnúmero de razones por las que los estadounidenses comprarían un coche de alta tecnología con bajo consumo y poco contaminante. Los americanos adoran sus coches. La cultura estadounidense se adapta rápidamente al progreso relativo a la comodidad material. Se trata de una cultura que venera los avances científicos y tecnológicos y que desea los aparatos más modernos. Los americanos se rebelan frente a las incesantes subidas de los precios de los carburantes, a pesar de que la gasolina es mucho más barata en este país que en otras partes del mundo. Por último, los estudios demuestran de forma sistemática que a los estadounidenses les preocupa el medio ambiente.

Confundiendo en que lo anterior fuese verdad e intentando aprovechar su ventaja tecnológica sobre los fabricantes de automóviles estadounidenses, en 2000 Toyota introdujo en el mercado americano un nuevo auto híbrido, el Prius. El nombre significa "ir por delante", que puede resultar bastante profético. El Prius y su compañero híbrido de Honda, el Insight, son los primeros de una nueva oleada de híbridos que también fabrican otras empresas americanas y DaimlerChrysler.

A primera vista parece que el Prius tiene mucho a su favor. Combina un motor a gasolina de 1,5 litros y cuatro cilindros con un motor eléctrico de 33kw que genera 114HP. Ofrece espacio para 5 personas, si los 4 de atrás no son demasiado altos o gordos, y tiene 3,5m<sup>3</sup> de maletero. El motor eléctrico sirve para arrancar el vehículo y rodar a baja velocidad gracias a una batería de hidruro de níquel-metal. A mayor velocidad, el Prius cambia automáticamente al motor de gasolina. En condiciones normales en una autopista, el consumo sería de unos 30km por litro de carburante.

La desventaja es que el Prius no es un coche lo que se dice potente. Cuesta unos \$3000 más que el Echo, aunque prácticamente son el mismo coche. Además, conseguir el doble de km por litro de gasolina sería toda una ayuda para compensar la diferencia de precios. Suponiendo la mitad de consumo con un precio medio de gasolina en 2002 de \$1,59, el propietario de un Prius habría tenido que comprar 7130 litros de gasolina para compensar la diferencia de precios. Por supuesto, si los precios de los carburantes subiesen drásticamente, esto podría cambiar. Pero incluso aunque los precios alcanzaran niveles del doble se debería conducir más de 106000 km.

La imagen se vuelve todavía más oscura si se tiene en cuenta que, de todas formas, nadie va a obtener el consumo estimado. La EPA ha admitido que su método de prueba estima el consumo de gasolina con un margen de error de aproximadamente el 15%. Prueba sus coches en un dinamómetro de chasis, en el que las ruedas giran libremente en una serie de tambores rotatorios. Para más inri, los híbridos utilizan sistemas de freno regenerativos para cargar sus baterías, con el resultado de que la frenada durante el ciclo de conducción EPA genera todavía más potencia en el sistema, rebajando el cálculo de consumo de carburante.

Por otra parte, Toyota y sus competidores creen que los costes descenderán una vez que la producción de los híbridos cuaje en las economías de escala. Los beneficios no serán solo para el fabricante. Por ejemplo, gran parte de los costes del coche viene de la batería de hidruro de níquel-metal.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los recortes de costes resultan todavía lejanos y que el ahorro de gasolina no va a ser el argumento para convencer a los estadounidenses de adquirir un Prius, los fabricantes han solicitado incentivos fiscales para estimular la venta de automóviles más ecológicos. En mayo 2002, la IRS decidió que los propietarios de vehículos híbridos pueden solicitar una desgravación de hasta \$2000 en la declaración de la renta por adquirir un Prius. Suponiendo que pueda uno deducir la totalidad y que se esté en la franja del 27,3% de impuestos, este ahora es de \$500. Esto sumado a los ahorros de gasolina muestra que a pesar de todo, habría que conducir muchos km para compensar el precio inicial.

¿Pero por qué iba el gobierno americano a ofrecer una deducción fiscal a los compradores de un vehículo híbrido? La respuesta reside en la normativa de emisiones a la atmosfera, en las preocupaciones medioambientales y en la política. En este momento, el programa CAFÉ de la agencia gubernamental establece la normativa sobre emisiones de automóviles. Los grupos ecologistas han presionado al gobierno y muchos políticos han desarrollado plataformas ecológicas solicitando la reducción de las emisiones a la atmosfera para mejorar la calidad del aire. Hoy en día, turismos y camiones consumen una media de 10km/lt de combustible, pero los senadores aspiran a cambiar esta cifra por la de 15km. Otros estados han considerado exigir emisiones cercanas a cero, mientras que otros estados exoneran a los vehículos de carburante limpio de las restricciones de carretera de los vehículos de gran ocupación.

¿Influye la normativa en sus decisiones de compra? Un repaso a las ventas de autos de los diez últimos años indica que no. El crecimiento más pronunciado de las ventas se produjo en el campo de los turismos y los camiones, que tienen un consumo mucho mayor que el recomendado. Parece que los estadounidenses piensan que las "máquinas verdes" son adecuadas para sus vecinos pero no para ellos mismos.

Lo cierto es que cuando el Prius se lanzó al mercado, voló de los concesionarios. Entre julio y octubre de 2000, Toyota vendió 2610 ejemplares, y resultaba difícil satisfacer la elevada demanda. A finales de octubre, los compradores estaban en lista de espera hasta enero.

Gran parte del éxito de este modelo se debe al inteligente marketing de Toyota. Dos años antes del lanzamiento del Prius, Toyota comenzó a educar a los consumidores. Creó una página web para distribuir información sobre el automóvil y envió folletos electrónicos por email a más de 40000 compradores potenciales. En dos semanas, Toyota vendió 1800 coches.

En total, Toyota invirtió 15 millones de dólares en promoción. Publicaron anuncios en revistas como Vanity Fair, pero el grueso de la campaña se realizó en televisión, en canales como Discovery. Su lema era "un coche que unas veces funciona con potencia eléctrica y otras con potencia de combustión, de una empresa que siempre funciona con la potencia del cerebro". Estos anuncios ayudaron a posicionarse a Toyota como una empresa preocupada por el medio ambiente, así como una empresa que pronuncia los aspectos tecnológicos. Por último, Toyota se aprovechó del Día de la Tierra para enviar tarjetas verdes con el logotipo de la empresa a los compradores potenciales.

Por otro lado, su éxito también se puede atribuir al limitado público objetivo de los anuncios. La empresa esperaba que los compradores del primer vehículo híbrido fuesen forofos de las nuevas tecnologías y adoptadores natos. Tenían razón. Muchos de los compradores de Prius están sumidos en la tecnología. Inundaron las salas de chat con discusiones sobre este coche.

Los propietarios comenzaron inmediatamente a jugar con el sistema informático del coche. Un comprador pudo añadir control de crucero, mientras que otro descubrió cómo utilizar la pantalla del salpicadero para mostrar archivos de computador portátil. Antiguamente, los propietarios que utilizaban su talento mecánico. En el futuro, se centrará en ser diestro con los sistemas informáticos.

A pesar de que internet fue un factor importante, Toyota no comercializa el coche a través de su página web. Sólo pueden escoger el modelo y decidir si quieren instalado un reproductor de CD o esterillas para el suelo. A partir de este punto, es cuando entran los concesionarios en acción, puesto que se necesita personal formado para explicar y promover este modelo. En consecuencia, únicamente el 75% de los concesionarios vende el coche. Muchos de ellos no están contentos con la necesidad de formar vendedores. ¿Por qué deberían estarlo? Los márgenes de los chupagasolina son más altos, y además son más fáciles de vender.

Dada la reticencia de los concesionarios y la resistencia de los consumidores de los turismos y camiones, resulta evidente partearse por qué Toyota y Honda han invertido tanto en sacar sus híbridos al mercado. Parte de la respuesta es la normativa gubernamental, y el resto es la competencia. Todos los fabricantes de coches admiten que tendrán que empezar a fabricar híbridos para cumplir las normativas de consumo y emisiones, y de hecho todos planean hacerlo. Ford, tiene pensado introducir un turismo Escape en 2003 con un consumo de 17km/lt de carburante. DaimlerChrysler afirma que el 15% de su Durango serán híbridos con un 20% más de eficacia. GM apuesta por los autobuses y camiones híbridos. Toyota, por su parte, espera que su temprana entrada en este mercado constituya los cimientos para un sistema de híbridos desde coches diminutos hasta sedanes lujos.

El mercado de masas estadounidense, sin embargo, sigue valorando el espacio, el confort y la potencia. Aunque los híbridos ofrezcan espacio y confort, les falta la potencia. Sin una potencia mayor, será interesante observar si los consumidores americanos, a los que les vuelve locos la velocidad en las autopistas y la aceleración en pendientes, pasarán a los híbridos.

Preguntas:

1. ¿Qué factores del micro-entorno han influido en la introducción y en la venta del Toyota Prius? ¿Ha sabido Toyota afrontar estos factores?
2. Destaque los factores del macro-entorno que han influido en la introducción y en la venta del Toyota Prius? ¿Ha sabido Toyota afrontar estos factores?
3. En su opinión, ¿Cuáles son las ventajas de la temprana entrada de Toyota en el mercado de los híbridos? ¿Cuáles son sus desventajas? ¿Debería haber esperado como Ford, GM o DaimlerChrysler?
4. Considerando que Toyota se encuentra a la vanguardia en el mercado de vehículos híbridos, detalle como realizaría las fases del proceso de investigación comercial y qué información recopilaría para el nuevo coche Toyota Highlander.