



CASO 5

YOKOMOTOR S.A.

**Juan Carlos Galeano O.
Gerardo Andrés Moyano M.
Jorge Arturo Morales S.
Diana Yamile Ariza Fajardo**



YOKOMOTOR

superando las crisis

En 1988, en Medellín nace CALERA MOTORS como un concesionario que buscaba entrar a participar en un mercado que para la época, era pequeño y no tenía grandes posibilidades de crecer, en parte debido a la situación económica del país y a las grandes barreras existentes para la importación de mercancías en el marco de un modelo proteccionista que favorecía a la industria nacional.

Desde su comienzo, la actividad económica a la cual se dedicaba CALERA MOTORS era la “compra y venta de vehículos, venta de repuestos y servicios de mantenimiento”¹. Prestaba los servicios de reparación de toda clase de automotores, actividad que mantuvo durante los siguientes tres años. Este periodo de tiempo le brindó la posibilidad a la empresa de posicionarse en el mercado y mantener un volumen de ventas que le permitió lograr su punto de equilibrio, a pesar de las condiciones mencionadas anteriormente y su poco tiempo en el mercado.

¹ http://190.7.90.98.80/Sirep02/ur/consultar_datos_basicos_matriculados.jsf





El año 1991 marca el primer gran cambio de la empresa. Gracias a la experiencia alcanzada, sus propietarios deciden hacer la solicitud formal ante SOFASA – TOYOTA, para ser parte de su red de concesionarios, la cual fue aprobada para ser operada en Medellín, a pesar de tener su sede principal en Bogotá. Este hecho dio, de manera muy rápida, un nuevo rumbo a la organización. La concesión les permitió, desde un comienzo, no sólo la posibilidad de vender vehículos nuevos, sino también de hacer mantenimiento y reparación de los mismos, con la aprobación del “Taller Autorizado”². Ya con la posibilidad de venta de una marca específica, se busca mejorar el posicionamiento de marca y cambia su razón social a YOKOMOTOR S.A., como una estrategia comercial y de posicionamiento, nombre inspirado en el legendario Monte Yokohama ubicado en Japón, país donde se encuentra localizada la Casa Matriz de TOYOTA. YOKOMOTOR inició así la ruta del crecimiento basando su direccionamiento en el modelo KAIZEN³, con estrategias tales como: *JUST IN TIME*, flujo de una sola pieza⁴, jidoka⁵ y Heijunka⁶ o Producción Nivelada.

En ese mismo año, la empresa se encuentra frente a nuevas condiciones económicas en el país, generadas por políticas gubernamentales implementadas por el Presidente de la República César Gaviria Trujillo, con las cuales el país entró en un modelo económico que facilitó el comercio internacional y abrió

² Cumple con las normas establecidas por la casa matriz (TOYOTA coporation Japon), cuyo ensamblador en Colombia es sofasa.

³ Nota de contenido: Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

⁴ Nota de contenido: Es cuando las partes están cada una de ellas hechas al mismo tiempo y probadas en el siguiente proceso.

⁵ Nota de Contenido: Establece los parámetros óptimos de calidad en el proceso de producción, este sistema compara los parámetros del proceso de producción y los estándares establecidos

⁶ Nota de contenido: Técnica que adapta la producción a la demanda fluctuante del cliente.

nuevas posibilidades, especialmente a empresas dedicadas a la importación de bienes y servicios. Esta apertura a los mercados internacionales se vio fortalecida por las ventajas estratégicas que ofrecía el Pacto Andino, reflejada en dos aspectos primordiales: primero, la creación de un Área de Libre Comercio y segundo, la unificación de tarifas arancelarias entre las aduanas de Colombia, Ecuador y Venezuela, hechos que permitieron que la importación de vehículos a nuestro país se aumentara.

El portafolio de productos ofrecido era limitado. En las vitrinas de los almacenes eran exhibidos modelos de camperos que variaban apenas en su cilindraje o en su equipamiento lo que no permitía ofrecer al cliente diferentes opciones en el momento de la compra. Las referencias existentes eran: Toyota Pickup (en tres versiones distintas): Toyota Pickup Base Short Bed Regular Cab Pickup 2.4 litros, Toyota Pickup DLX Long Bed Regular Cab Pickup 2,4 litros, Toyota Pickup DLX Short Bed Regular Cab Pickup 2,4 litros, y Toyota Land Cruiser (en cuatro versiones) Base Sport Utility 4,0 litros Toyota Land Cruise 4,5 litros en versión corta, larga y con carpa entre otras.

Para esta fecha, la comercialización de vehículos usados, objetivo inicial de la empresa, se mantenía a pesar de no ser el eje fundamental de la operación de YOKOMOTOR.





Diversificación del producto, la nueva estrategia de YOKOMOTOR

Los camperos TOYOTA que ingresaban al país ofrecían la posibilidad de adaptación a diversos usos, gracias a que en el chasis sólo se encontraba una cabina para tres pasajeros. Este comportamiento dinámico en el producto permitió que YOKOMOTOR diera inicio a una de las estrategias que posteriormente sería la de mayor impacto en su posicionamiento y en sus ventas: crear vehículos a la medida de las necesidades de los usuarios. La primera experiencia en este sentido la tienen con la adaptación de una carrocería de estacas en el modelo TOYOTA 4.5 con la cual se satisfizo las necesidades de un vehículo con capacidad para operar en terrenos cuya tipografía es inhóspita.





Esta característica lo hace un vehículo propio para que sirva como medio de transporte y trabajo en Los Llanos Orientales, región en la cual se logró cumplir con las expectativas en ventas, "Para 1992 la meta de ventas era de 7.000 unidades al año. En el tercer año de operaciones en el país, se completaron 6.500 unidades"⁷.

Esta situación de mercado se mantiene invariable durante los siguientes cinco años, en los cuales YOKOMOTOR, implementó estrategias de mantenimiento y penetración en el mercado como: mejoramiento continuo (Modelo Kaizen) y procuró una permanente evolución en el diseño de sus productos.

En 1996, bajo el gobierno de Ernesto Samper Pizano, Presidente de Colombia, el país experimentó una crisis económica que se vio reflejada en la devaluación del peso colombiano, consecuencia de la notable baja en las exportaciones de petróleo y de café, entre otros factores. Como respuesta a los anteriores sucesos económicos, el Presidente Samper implementó estrategias que buscaban impulsar la economía, entre los cuales estaba la generación de proyectos

⁷ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-240952>





en infraestructura pública especialmente del los sectores minero y eléctrico. Este hecho se convierte en una nueva oportunidad para YOKOMOTOR, que al igual que en 1991 decide aprovechar la oportunidad de mercado diseñando el vehículo "Tipo Mina", para el Cerrejón, (mina de carbón ubicada en la Guajira). A este vehículo, con el fin de que pudiese adaptarse a las condiciones y exigencias de este tipo de geografía, le fueron adaptados estribos, defensas cromadas e inoxidables, enganches, winche de arrastre, deflectores de ventanilla, llantas con tacos, lonas marineras, barras antivuelco, con lo cual se lograba tener mejor desempeño, hecho que permitió generar mayor productividad en estas exigentes condiciones de trabajo.

En 1998, el país se caracterizaba por la inestabilidad en materia de seguridad y por la combinación del secuestro y el terrorismo como formas de violencia puestas en práctica por grupos armados al margen de la ley. Resulta paradójico, pero esta fue una nueva oportunidad de negocio para YOKOMOTOR, que vio en la necesidad de seguridad para miembros del congreso una posibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado, el "TOYOTA VIGIA", el cual es una adaptación de un TOYOTA LAND CRUSIER que satisface servicios exclusivos para escoltas; este vehículo consta de seis puertas, con asientos orientados hacia ellas, con el fin de tener una reacción inmediata en caso de alguna contingencia y facilitar un rápido acceso en situaciones que así lo requieran, tales como secuestros, robos, etc.

En 1999, a raíz de la crisis económica que sufre el país, se ve frenada la inversión pública, lo que lleva a YOKOMOTOR a cambiar su estrategia de mercado, (buscando con ello eliminar la concentración de un gran porcentaje de sus ventas en las empresas estatales). Para lograr este objetivo, la compañía inició una campaña publicitaria con la cual busca acrecentar su base de clientes particulares, implementando una estrategia de difusión en medios de comunicación tales como revistas y radio, logrando tener un gran impacto en el mercado.

Con la llegada de Álvaro Uribe Vélez como Presidente de Colombia, se implementó la política de Seguridad Democrática con lo cual el sector se vio favorecido, gracias a la nueva dinámica que adquirió el mercado, debido al incremento de la seguridad en las carreteras y del turismo nacional por carretera.

En este contexto YOKOMOTOR S.A. decide prepararse para ofrecer un servicio con CALIDAD Y EXCELENCIA que le permita ser más competitivo en el mercado. Era necesario consolidar estrategias que le permitieran hacerle freno a una mayor competencia, con productos muy novedosos y de alta tecnología. Es así como en el año 2003 la Casa Matriz de Toyota Corp., les otorga su primera certificación, denominada "T.S.M. DETOYOTAMOTOR CORPORATION JAPON" ⁸. (Ver anexo 2), otorgado a los concesionarios TOYOTA que garantizan el mejor servicio a sus clientes, por el cumplimiento de las exigencias del mercado TOYOTA a nivel mundial. Este modelo de gestión, desarrollado e implementado por Toyota en todo el mundo (en nuestro país se inició en 2003) define las condiciones operativas y de infraestructura de las áreas de servicio de posventa con las que debe cumplir un concesionario oficial.

En el año 2004 deciden obtener una nueva certificación bajo la Norma ISO 9001 Versión 2000, para sus instalaciones en Medellín, con el fin de certificar la prestación de un servicio de calidad. Con ello la empresa buscó garantizar la calidad en los procesos de venta de repuestos, servicio de taller y gestión administrativa. Dicha certificación les fue otorgada en diciembre de ese año. Como reconocimiento a su labor, SOFASA los ha premiado durante 7 años consecutivos por ser el mejor concesionario del país, desde el año 2002.

⁸ Proceso mediante el cual el concesionario y la casa matriz Toyota promueven y desarrollan conjuntamente productos y servicios de primera calidad para garantizar la máxima satisfacción y





Con el fin de buscar un mejoramiento en el servicio prestado a los clientes, TMC⁹ llevó a sus concesionarios y talleres a desarrollar el concepto de Mantenimiento Express, el cual nace con el fin de agilizar las revisiones periódicas, las cuales exigían de un tiempo excesivo, generaban congestión en los parqueaderos de los talleres y producían insatisfacción en los clientes. Fue por esto que se decidió modificar algunos esquemas de servicio con el fin de incrementar la productividad y eficiencia en los mismos. El objetivo fundamental fue la disminución de tiempos de atención y el aumento en la rotación de los vehículos atendidos. Para ello, además de las recomendaciones de TMC, YOKOMOTOR implementó estrategias tales como el montaje del Programa Mantenimiento Express. Con esto se logró:

- Garantizar tiempos de entrega cortos, menos de 60 minutos, comparados con el sistema que se llevaba anteriormente.
- Garantizar el cumplimiento de la hora prometida de entrega a cada uno de los clientes, pues anteriormente se presentaba demoras y congestiones.
- Entregar un servicio rápido y oportuno a un precio competitivo.
- Aumento de las ventas en repuestos y productos relacionadas con mantenimientos, debido a que por lo corto de los tiempos de espera, los propietarios permanecían en el taller y aprobaban arreglos adicionales a los previamente solicitados.

Adicionalmente en la búsqueda de impulsar el servicio post-venta, en el 2007 la compañía abre la boutique dentro de cada uno de los talleres. Con el ánimo de personalizar la marca, YOKOMOTOR

⁹ TOYOTA MOTOR CORPORATION

lanza al mercado camisetas, chalecos y diferentes productos, adquiridos por los clientes que esperan sus vehículos mientras están en el servicio de Mantenimiento Express.

Un año más tarde, se creó un programa de actualización de vehículos de la línea Prado, con el objetivo de tener acercamiento con el cliente propietario de un vehículo de esta línea. La estrategia se basó en suministrar un paquete de accesorios nuevos que le permiten al cliente gozar de los beneficios y equipamiento de los últimos modelos. (Estribos, sun roof, parrilla, GPS, y diferentes accesorios que complementan el vehículo).

En 2009 la compañía, como estrategia de venta para los servicios del taller, aprovecha el cambio del horario del “Pico y Placa en la Ciudad de Bogotá”¹⁰ ofreciendo servicio de taller para las personas que tienen restricción ese día y tienen la necesidad de hacer un mantenimiento a su vehículo. Se recibe el automotor a las 6:00a.m y permanece allí hasta las 8:00p.m, sin ningún costo adicional por el tiempo de parqueo.

Por lo anterior, se puede decir que YOKOMOTOR, a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por innovar en sus productos y tener puntos diferenciadores con la competencia, además, por haberse posicionado como el concesionario más importante de TOYOTA a nivel nacional, con el mayor volumen de ventas y una amplia red de almacenes.

Otro esquema de gestión de la compañía ha sido escuchar las sugerencias de empleados y clientes, a través de encuestas y grupos primarios, los cuales se ha traducido en servicios estratégicos como:

¹⁰ Nota de contenido: PICO Y PLACA EN BOGOTÁ A partir del 7 de febrero de 2009 entró a regir en Bogotá un modelo de restricción al tránsito de vehículos particulares; los vehículos, clasificados por el último dígito de su placa tienen prohibición de tránsito entre las 6:00 a.m. y las 8:00 p.m.





El Taller de Pico y Placa, trámite de pago de impuestos, asesoría para la compra de vehículos, como ejercicio de la responsabilidad con el cliente y con la sociedad fiel a la filosofía TOYOTA.

También se ha generado diferencia de YOKOMOTOR en el mercado, cuando utiliza repuestos que generen menor impacto en las personas, con respecto a la salud y en la preservación del medio ambiente, lo que se refleja en el uso de pastillas para frenos libres de asbesto, considerado cancerígeno, filtros para motor elaborados en pulpa de madera menos contaminantes que los filtros convencionales, entre algunos elementos que además le garantizan al personal del taller más seguridad debido a que no se exponen a materiales perjudiciales para la salud.

Estrategias importantes en YOKOMOTOR

La permanencia en el mercado y la consolidación como un concesionario con altos estándares de calidad, ha tenido como base la implementación de distintas políticas de gestión, tanto en la parte administrativa como financiera. En efecto, YOKOMOTOR se preocupa por su cartera, por lo tanto tiene como política el otorgamiento de 45 días de crédito a empresas que son cuidadosamente estudiadas y a su vez tiene como indicador un mínimo de 90% en el recaudo de su cartera.

Otro indicador de gestión importante para la empresa es su continua rotación de inventario de repuestos de 1,5 días, manejando lotes pequeños y pedidos constantes, dada la claridad en la operación y su carácter de almacén y no bodega. Cualquier repuesto que necesite un cliente, YOKOMOTOR está en capacidad de entregárselo al cliente, máximo en 45 días, debido a que estos, en algunos casos deben ser importados, gestión que hace directamente sin ocasionar algún costo adicional al cliente.

Debido a que no existe la posibilidad de generar estrategias de precio diferentes a las de la competencia, YOKOMOTOR ofrece como valor agregado la calidad de sus servicios y productos. Como política, la empresa no maneja descuentos puesto que considera que el costo de la mano de obra es justo y confiable dado que cuentan con un excelente talento humano, certificado por T.S.M (Toyota Customer Service Marketing). e involucrado de manera constante en programas de capacitación. Para cumplir con esta política de servicio, la compañía brinda estabilidad laboral a sus colaboradores, vinculándolos por medio de contratos indefinidos, mientras otras compañías manejan contratos por prestación de servicios y contratos a término fijo, dando garantías extra-laborales, y buscando formar sentido de pertenencia y mayor compromiso.

Con la sanción de la ley 769 de 2002 establecida en el “capítulo VIII del Código Nacional de Tránsito”¹¹, la revisión técnico – mecánica¹² se convertiría en uno de los servicios de mayor demanda y mayor exigencia de tiempo por parte de los talleres. Con el fin de prestarles un mejor servicio a sus clientes, sin que ello implique mayor traumatismo en la prestación del mismo, YOKOMOTOR

¹¹ Código Nacional de Tránsito

¹² Nota de contenido La revisión técnico mecánica es un procedimiento de control legal, que debencumplir todos los vehículos particulares, motos y de servicio público que circulan por las vías nacionales. La norma aparece en el Capítulo VIII de la LEY 769 DE 2002 (Agosto 13) “Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones”.





realiza este procedimiento por medio de un outsourcing que facilita la tramitología de la empresa, y procesos de documentación y revisiones. Esto permite mayor agilidad en sus procesos garantizando el cumplimiento de los requisitos de todos los organismos de control necesarios en el negocio.

El desarrollo tecnológico de los vehículos y la complejidad que ello requiere para su mantenimiento, ha exigido la constante renovación en la maquinaria y herramientas usadas en el taller. YOKOMOTOR siempre ha contado con lo último en tecnología representada en herramientas neumáticas en todo el taller, cámara de pintura, laboratorio de preparación de pintura y la especialización en la atención de todos los servicios de reparación y mantenimiento.

Como una estrategia financiera, YOKOMOTOR ha decidido que las utilidades de la compañía están dadas por las ventas de los vehículos, puesto que todos los costos y gastos los cubre el taller generándose así las utilidades para los propietarios por medio de la venta de los vehículos. Esto ha llevado a concentrar gran parte de su esfuerzo en mejorar estrategias relacionadas con procesos de producción. A partir de 2009 llega a Colombia TOYOTA DE COLOMBIA, con quien se comienza una relación comercial directa, lo que genera beneficios para la compañía y para los clientes debido a la disminución de costos.



Y se abre el debate.....



En un país como Colombia, en el cual las empresas buscan maximizar sus ingresos frente a la competencia con descuentos y promociones atrayendo clientes, ¿por qué las políticas de YOKOMOTOR emplean alta calidad de procesos, sin manejo de promociones, y por qué les resulta tan rentable? ¿Será que el nicho de mercado ofrece estas ventajas competitivas? ¿Qué ventajas tiene comprar un vehículo en YOKOMOTOR?

Anexo 1

Metodología de trabajo familia TOYOTA

Para la firma japonesa el proveedor no es un abastecedor más, sino un socio estratégico; ¿Cómo ha impactado esta visión novedosa en el negocio?

Toyota les asegura retornos aceptables por sus inversiones (ROI, por sus siglas en inglés); es confiable en cuanto a cumplimiento de los precios contratados; apoya a los proveedores para mejorar su operatividad; respeta sus capacidades y propiedad intelectual, y proporciona un reparto equitativo de las reducciones de costos que logran. El principio fundamental que guía todas esas conductas es sencillo pero profundo: Juega limpio (fairly) con todos sus proveedores.

El proceder de Toyota descansa en otros tres principios: Establecer asociaciones de largo plazo; retener en casa (in-house) el conocimiento crítico tanto del desarrollo de nuevos productos (NPD, por sus siglas en inglés) como de su diseño, y responsabilizarse del crecimiento de los proveedores. Toyota ofrece lecciones particularmente valiosas cuando aplica esos principios en tres áreas: Selección, colaboración y desarrollo de los proveedores.

Los miembros del equipo gerencial evalúan la fuerza de los proveedores y su actitud en dos áreas: La comprensión y participación de la alta gerencia en las operaciones y





su enfoque o afinidad filosófica. Al evaluar el perfil de un proveedor, Toyota toma en consideración cinco elementos clave: kaizen (mejora continua), razonamiento congruente, equipos transfuncionales, coparticipación de la información y del conocimiento y capacidad de respuesta.

Kaizen. ¿Está dispuesto el proveedor a la mejora continua de su desempeño? ¿Tiene la capacidad de analizar las causas de todos los problemas y tomar acciones correctivas? ¿Está preparado para mostrarse continuamente insatisfecho con el statu quo y está dispuesto a hacer mejor las cosas?

Razonamiento congruente. ¿Usa el proveedor procesos de toma de decisiones basados en los hechos? ¿Comprende a fondo las razones de cada decisión? ¿Puede aceptar el hecho de que los ingenieros de Toyota hagan preguntas muy específicas y siempre estén sondeando con tal de entender cada detalle de los procesos de producción de un proveedor, así como el razonamiento que sustenta cada especificación de un producto?

Equipos transfuncionales. ¿Tiene el proveedor una cultura de funcionamiento interno a base de equipos? ¿Participa la gerencia del proveedor en todos los aspectos operativos? ¿Practica el proveedor una coordinación meticulosa transfuncional en todos los asuntos?

Coparticipación de la información y el conocimiento. ¿Está dispuesto el proveedor a compartir detalles de sus costos, calidad y tecnología con Toyota? ¿Está dispuesto a someterse a una auditoría transparente respecto de la calidad, a abrir los libros y revelar toda la información pertinente?

Capacidad de respuesta. ¿Responde con oportunidad a todos los pedidos y entrega exactamente lo prometido? ¿Puede Toyota contar con que recibirá una respuesta, incluso, durante un fin de semana? ¿Cuánto tiempo necesita el proveedor para responder?

Como se puede observar, esta empresa ha venido en constante crecimiento según sus estados financieros. Para el 2008 tuvo una disminución en su utilidad neta de 36% y el pasivo a largo plazo para el mismo periodo aumentó en un 344% comparado con el año 2007. Este cambio fue ocurrido por la construcción de nueva sede construida en la ciudad de Bogotá.





Anexo 2

T.S.M TSM – Básico

En busca de incrementar la satisfacción de nuestros clientes, Toyota ha desarrollado el programa TSM Básico, con la cual se cumplen los estándares mundiales de servicio postventa de Toyota. La certificación tiene como objetivo organizar los procesos del servicio postventa, cubriendo aspectos como: el desarrollo del personal y la organización (recurso humano y formación técnica), seguridad en el trabajo, medio ambiente, planificación de las instalaciones, las herramientas y equipos, los siete pasos del servicio y atención al cliente, la optimización y organización de inventarios de repuestos y la entrega de vehículos nuevos, todos necesarios para lograr el bienestar permanente concebido como objetivo central de servicio.

TSM – Body & Paint

Una vez el concesionario se certifica bajo el programa TSM se prosigue a extender los estándares al área de colisión. El programa de TSM B&P -Toyota Service Marketing para el área de carrocería y pintura- fue diseñado por Toyota Motor Corporation -TMC- para aumentar la satisfacción de los clientes, organizar y estandarizar las operaciones de los talleres de carrocería y pintura a nivel mundial.

El objetivo de la certificación es organizar los procesos al interior del taller de carrocería y pintura, cubriendo aspectos como

el desarrollo del personal y organización (recurso humano y formación técnica), seguridad en el trabajo, medio ambiente, planificación de las instalaciones, herramientas y equipos y el cubrimiento de los siete pasos del servicio y atención al cliente. Así como también mejorar la calidad de las reparaciones disminuyendo los tiempos de entrega al cliente.

TSM Avanzado – Express Maintenance - EM

Con el fin de buscar un mejoramiento en el servicio prestado a nuestros clientes, TMC desarrolló el concepto de Mantenimiento Express, el cual está enmarcado en la filosofía Kaizen o de mejoramiento continuo y TPS (Toyota Production System). El Mantenimiento Express nació de la necesidad de agilizar las revisiones periódicas, las cuales requerían de un tiempo excesivo y congestionaban los talleres con vehículos parqueados generando insatisfacción en nuestros clientes. Fue por esto que al contrario de aumentar el área de los talleres, se decidió implementar el mejoramiento continuo para incrementar la productividad y eficiencia en los mismos y mediante los servicios de mantenimiento rápidos, de hasta una hora, sin importar el kilometraje, se pueda generar una alta rotación de vehículos en los talleres y alta conveniencia y satisfacción para nuestros clientes.

Objetivos del Programa Express Maintenance.

- Garantizar tiempos de entrega cortos, menos de 60 minutos, para servicios de mantenimiento periódicos.





- Garantizar el cumplimiento de la hora prometida de entrega a cada uno de nuestros clientes. El Mantenimiento Express combinado efectivamente con el sistema de citas garantiza la entrega del vehículo en menos de una hora. De esta manera el cliente puede decidir si esperar por su vehículo en una confortable sala de clientes.
- Entregar un servicio de alta calidad a un precio competitivo.
- El Mantenimiento Express incluye todos los servicios de mantenimiento recomendados por Toyota para sus vehículos y más del 50% de los trabajos adicionales solicitados por los clientes como: alineación y balanceo, cambio de pastas y bandas de freno, cambio de plumillas, entre otros.

Sistema de Citas

La red nacional de concesionarios Toyota cuenta con un sistema de asignación de citas que tiene como objetivo nivelar la carga de trabajo, minimizar el tiempo de espera de entrega del vehículo, agilizar el proceso de recepción de vehículo y cumplir así, con los tiempos acordados de entrega a los clientes, basándose en la estandarización de procesos al interior del concesionario

ESTADOS FINANCIEROS

MATRÍCULA
160290-4

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL COMERCIALNTE PRINCIAL
YOKOMOTOR S.A.

FECHA ÚLTIMA RENOVACIÓN 2009/02/26
LOS DATOS FINANCIEROS INCLUYEN AJUSTES POR INFLACIÓN
MOSTRAR EJERCICIOS DESDE 2005

ESTADO DE RESULTADOS

| EJERCICIO FISCAL | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos Operacionales | 67,487,359,132.00 | 90,508,461,835.00 | 106,941,626,156.00 | 119,876,943,292.00 |
| Costos de Ventas | 56,869,144,434.00 | 75,915,225,189.00 | 89,327,639,841.00 | 99,512,379,093.00 |
| Utilidad Bruta | 10,618,214,698.00 | 14,593,236,646.00 | 17,613,986,315.00 | 20,364,564,199.00 |
| Gastos de Administración | 0.00 | 9,130,715,395.00 | 10,300,964,538.00 | 11,116,017,204.00 |
| Gastos de Ventas | 2,831,005,563.00 | 3,648,539,481.00 | 5,075,898,353.00 | 7,311,567,846.00 |
| Utilidad Operacional | 7,787,209,135.00 | 1,813,981,770.00 | 2,237,123,379.00 | 1,936,979,149.00 |
| Ingresos No Operacionales | 1,884,369,006.00 | 1,798,921,864.00 | 1,796,790,436.00 | 3,350,039,304.00 |
| Gastos No Operacionales | 1,875,749,112.00 | 2,391,475,316.00 | 2,527,007,733.00 | 4,324,699,931.00 |
| UTILIDAD O PÉRDIDA | | | | |
| Utilidad Neta | 780,291,221.00 | 1,221,428,317.00 | 1,506,906,082.00 | 962,318,522.00 |



**ESTADOS FINANCIEROS****MATRÍCULA
160290-4****NOMBRE O RAZÓN SOCIAL COMERCIALNTE PRINCIAL
YOKOMOTOR S.A.**

FECHA ÚLTIMA RENOVACIÓN 2009/02/26
LOS DATOS FINANCIEROS INCLUYEN AJUSTES POR INFLACIÓN
MOSTRAR EJERCICIOS DESDE 2005

ESTADO DE RESULTADOS

| EJERCICIO FISCAL | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | |
| Corriente | 16,197,762,685.00 | 22,232,498,947.00 | 31,912,657,312.00 | 25,628,596,639.00 |
| Activo Fijo | 10,736,942,397.00 | 9,902,441,006.00 | 9,727,287,885.00 | 14,089,578,747.00 |
| Otros Activos | 1,936,067,690.00 | 1,557,314,141.00 | 436,383,158.00 | 68,451,752.00 |
| Valorización | 0.00 | 0.00. | 2,859,260,848.00 | 2,859,260,848.00 |
| Total Activos | 28,870,772,772.00 | 33,692,254,094.00 | 44,935,589,203.00 | 42,645,887,986.00 |
| PASIVO | | | | |
| Pasivo Corriente | 8,816,123,628.00 | 11,891,545,668.00 | 22,482,447,794.00 | 17,029,144,635.00 |
| Largo Plazo | 1,429,280,000.00 | 2,394,977,311.00 | 962,859,001.00 | 4,276,173,737.00 |
| Total Pasivos | 10,245,403,628.00 | 14,286,522,979.00 | 23,445,306,795.00 | 21,305,318,372.00 |
| PATRIMONIO | | | | |
| Patrimonio | 18,625,369,144.00 | 19,405,731,115.00 | 21,490,282,408.00 | 21,340,569,614.00 |
| Pasivo Más Patrimonio | 28,870,772,772.00 | 33,692,254,094.00 | 44,935,589,203.00 | 42,645,887,986.00 |