

ANÁLISIS DE LEXUS EN BASE A LA CADENA DE VALOR

Trabajo Final de Máster
Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos
Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra

Autor: Peining Du

Director: Manel Guerris Larruy

2022

 **TecnoCampus**
Escola Superior
de Ciències Socials i de l'Empresa

Centre adscrit a:

 **upf.** Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Resumen

Impulsada por el desarrollo continuo de la economía de China, la competencia en el mercado de automóviles de lujo de China ha entrado en una etapa candente. Las tres marcas de lujo de Alemania han dividido durante mucho tiempo este mercado. En 2004, Lexus, una joven marca de lujo oriental, ingresó al mercado chino por primera vez. Con su éxito de ventas en el mercado norteamericano, rápidamente se convirtió en la cuarta marca de lujo más grande del mercado chino. En los últimos años, Lexus ha realizado muchos cambios en su línea de productos, especialmente en el mercado chino. Si bien Lexus ya tiene un sistema de cadena de valor completo, aún lo está mejorando para desafiar los tres tronos principales de sus competidores alemanes.

Palabras clave: Lexus, mercado chino, marca de autos de lujo, cadena de valor

Índice

1.Introducción	6
2.Marco Teórico, Revisión de la literatura y antecedentes	8
2.1 Cadena de valor	8
2.1.1 Origen de la teoría de la cadena de valor	8
2.1.3 Clasificación de las cadenas de valor	12
2.2 Teorías relacionadas	13
2.2.1 SWOT	13
2.2.2 Análisis Porter de las cinco fuerzas	13
2.3 Antecedentes de la instruiría de vehículo de lujo	14
2.3.1 Características de la industria	15
2.3.2 Características de los clientes	16
2.3.3 Características del producto	16
2.3.4 Características de las empresas	17
2.4 Presentación de la empresa	17
2.4.1 Historia de Lexus	17
2.4.2 Mercado objetivo (posicionamiento de marca) y clientes objetivos	18
2.4.3 Situación actual de desarrollo	18
2.5 Hipótesis basada en la cadena de valor	20
3.Resultados	22
3.1 Métodos de obtener datos	22

3.2 Análisis del medio ambiente	23
3.2.1 Análisis del medio ambiente específico.	24
3.2.2 Modelo de SWOT de Lexus	27
3.2.3 Análisis de los competidores	29
3.3 Problemas con la estrategia de Lexus basada en la cadena de valor	30
3.3.1 Algunos productos están sobrevaluados	30
3.3.2 Sobreintegración horizontal (con productos demasiado similares a los de Toyota)	31
3.3.3 Capacidad de producción insuficiente de productos populares	32
3.3.4 Falta de la viscosidad del usuario en los productos mejores	32
3.3.5 falta de los productos simbólicos con los competidores	32
3.4 Discusión (optimización de la estrategia de Lexus)	33
3.4.1 Modificar el posicionamiento de los productos	33
3.4.2 Destacar las diferencias entre los productos de Lexus y los de Toyota	33
3.4.3 Optimizar la potencia de los productos	34
4. Conclusiones	36
5. Referencias	37

Índice de figuras

Fig 1: Modelo de la cadena de valor	9
Fig 2: Análisis Porter de las cinco fuerzas	14
Fig 3: los diez primeros por área geográfica en 2021 (Munoz, 2022)	15
Fig 4: SWOT de Lexus	24
Fig 5: Cristal de Kiriko y Suaves paneles plisados tipo Origami	26

1.Introducción

Con el desarrollo de la economía global, la demanda de automóviles de lujo por parte de las personas está aumentando y la competencia en el mercado de automóviles de lujo también se ha vuelto más intensa. Las tres principales marcas de lujo de Alemania, Mercedes-Benz, BMW y Audi, siempre han estado firmemente a la vanguardia de todos los rincones del mundo. Fundada en 1983, la joven marca de lujo japonesa Lexus ha estado durante mucho tiempo a la vanguardia de las ventas de automóviles de lujo en el mercado de América del Norte desde su nacimiento. La tercera posición, con el lanzamiento del nuevo modelo ES, se ha convertido en la cuarta marca de lujo del mercado chino tras los tres rivales alemanes. Lexus, que tiene muchos modelos híbridos, también ocupa un lugar en el mercado europeo. mercado.

En los últimos años, la economía de China se ha desarrollado rápidamente y sus relaciones comerciales con países de todo el mundo se han vuelto cada vez más estrechas. Ha sido el mercado más grande del mundo para la producción y venta de automóviles durante más de diez años consecutivos, y representará el 32% del mercado mundial en 2020. Lexus es bien conocido en el mercado chino por la calidad confiable de sus productos y el servicio posventa de alta calidad. Si bien el mercado norteamericano puede mantener altas ventas estables a largo plazo, Lexus ha cambiado gradualmente su enfoque hacia el mercado chino. Ante el auge de los mercados emergentes, Lexus debe ser reacio a perder una oportunidad.

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael E. Porter en 1985, el cual divide las actividades de valor agregado dentro y fuera de la empresa en actividades básicas y actividades auxiliares. Las actividades primarias incluyen logística interna, operaciones de producción, logística externa, marketing y ventas, servicios, etc., mientras que las actividades de apoyo incluyen compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la organización. Estas actividades interrelacionadas constituyen un proceso dinámico de creación de valor, la cadena de valor.

La cadena de valor y sus teorías de análisis relacionadas se han convertido en un método de análisis importante para varias empresas, y las empresas de automóviles no

son una excepción. Como la única marca con características orientales en el lenguaje de diseño, Lexus puede destacar entre muchas marcas europeas y americanas, debe tener características de diferenciación diferentes de sus competidores en todo su sistema de cadena de valor. Basado en la teoría de la cadena de valor, este artículo analizará a Lexus, una joven marca de lujo que ha tenido éxito en un mercado con muchos competidores de una manera única.

El objetivo principal de este documento es analizar la situación actual y el desarrollo de Lexus en el mercado chino, a través de la cadena de valor y sus métodos de análisis relacionados para explorar cómo una joven marca de automóviles de lujo ha logrado un gran éxito en un corto período de tiempo, y qué partes todavía se pueden optimizar posibilidad.

2.Marco Teórico, Revisión de la literatura y antecedentes

2.1 Cadena de valor

2.1.1 Origen de la teoría de la cadena de valor

El famoso maestro de gestión estratégica estadounidense Micheal Porter mencionó por primera vez el concepto de cadena de valor en su *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* publicado en 1985. Porter propuso la teoría de la cadena de valor para mejorar su "Análisis Porter de las cinco fuerzas" en su *Competition Strategy* publicada en 1980. En 2007, Porter completó *The Competitive Advantage of Nations* sobre las bases anteriores. Las teorías como "Análisis Porter de las cinco fuerzas", "Cadena de Valor", "Modelo Diamante" en sus obras se han convertido en clásicos en la gestión empresarial moderna.

Desde el punto de vista de Porter, cada empresa es una colección de diversas actividades utilizadas para diseñar, producir, comercializar, entregar y asistir productos, todo lo cual puede representarse mediante una cadena de valor. Como podemos ver en la Figura 1, una cadena de valor es una colección de varias actividades de una empresa dentro de una industria o una unidad de negocio específica. Las empresas de la misma industria pueden tener cadenas de valor similares, pero a través de un análisis profundo desde la perspectiva de la estrategia empresarial, las cadenas de valor de estos competidores suelen ser diferentes. Son estas diferencias en la cadena de valor las que determinan las diferentes ventajas competitivas de las distintas empresas. La cadena de valor de cada empresa y cualquier actividad individual en la que participe pueden reflejar la situación histórica, las intenciones estratégicas y el desempeño de la empresa.

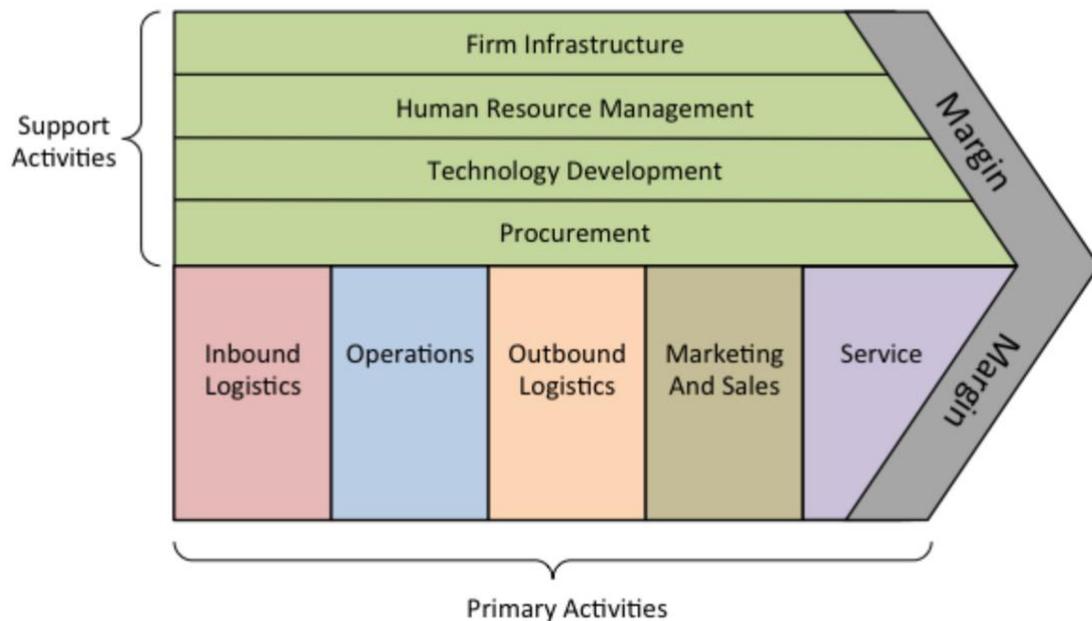


Fig 1: Modelo de la cadena de valor

2.1.2 Valor y actividades de valor

En relación con el negocio de venta, el valor es su ingreso total. Si el valor obtenido por la empresa en las actividades de producción y operación excede su costo, la empresa será rentable. La formulación de cualquier estrategia corporativa se basa en el principio de “el valor es mayor que el costo”, $Valor\ creado\ por\ empresa = \sum (Valor\ actividad - Costo\ actividad)$. Las actividades de valor son la piedra angular de una empresa para crear valor para los clientes. Las actividades de valor se pueden dividir en dos categorías: las actividades primarias y las actividades de apoyo según el grado de importancia.

Actividades primarias:

Las actividades primarias involucran una serie de actividades tales como entrada de productos, creación de materiales, ventas y servicio posventa. Las actividades primarias de cualquier negocio se pueden dividir en las categorías básicas que se muestran en la figura. Las actividades primarias incluyen:

—Logística interna: Implica la recepción, el almacenamiento, la distribución y todas las actividades asociadas, como el manejo de materiales, el almacenamiento, el control de inventario, la programación de vehículos y las devoluciones a proveedores.

—Operación: Involucra diversas actividades asociadas con la conversión de insumos en productos finales, como procesamiento y fabricación, ensamblaje de productos, empaque e impresión de productos, prueba de equipos, mantenimiento y administración, etc.

—Logística externa: diversas actividades relacionadas con la centralización, el almacenamiento y el envío de productos a los compradores, como la gestión de inventario de productos terminados, el manejo de materias primas, la programación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la programación de producción.

—Marketing y Ventas: Diversas actividades relacionadas con proporcionar a los compradores una forma de comprar un producto y guiarlos para que realicen una compra, como publicidad, fuerza de ventas, promociones, ofertas, selección de canales, relaciones de canales y fijación de precios.

—Servicios: Diversas actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener o aumentar el valor de un producto, tales como instalación, capacitación, mantenimiento, suministro de repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo:

La contribución de las actividades de apoyo al valor del producto no es tan directa como la de las actividades primarias, pero no afecta la creación de valor de las actividades de apoyo. Al igual que las actividades primarias, las cuatro actividades de apoyo se pueden dividir en varias actividades de valor significativamente diferentes según las condiciones específicas de las distintas industrias. Por ejemplo, en las actividades de compra, estas actividades separadas pueden incluir la selección de servicios de transporte, la selección y gestión de proveedores calificados, la compra de materias primas de producción, la compra de repuestos en el servicio posventa. , etc. Las actividades de apoyo incluyen:

—Desarrollo de tecnología: Se refiere a las actividades técnicas relacionadas con el producto para mejorar el producto y el proceso e incluye la tecnología incorporada en diversos conocimientos técnicos, procedimientos y equipos de proceso. Ocurre en muchos sectores de una empresa y en muchas formas está directamente relacionado con la realización del valor del producto final.

—Gestión de Recursos Humanos: La gestión de recursos humanos incluye diversas actividades que involucran el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personas. La gestión de recursos humanos no solo

respalda una sola actividad primaria y de apoyo, como la contratación de ingenieros, sino que también sustenta toda la cadena de valor, como la negociación laboral.

—Compras: Las compras se refieren a las actividades de compra de varios recursos de entrada en la cadena de valor de la empresa, incluida la adquisición de materias primas, materiales de reserva y otros consumibles, también incluida la compra de conocimientos y habilidades. Por ejemplo, se pueden obtener del exterior varios servicios de consultoría, planificación de marketing, construcción de cultura corporativa, habilidades establecidas en sistemas de información gerencial, sistemas de programación de producción, etc.. El proceso de adquisición es todo comportamiento de compra. Las actividades de compras están relacionadas con todas las actividades primarias y actividades de apoyo. Como todas las actividades de valor, la compra requiere "tecnología", y la calidad del comportamiento de compra afectará directamente la calidad de las actividades de valor.

—Infraestructura de la organización: La infraestructura de la organización consiste en una gran cantidad de actividades que incluyen administración general, finanzas, planificación, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y gestión de calidad. La infraestructura se diferencia de otras actividades de apoyo en que apoya toda la cadena de valor al apoyar toda la cadena de valor en lugar de una sola actividad. La infraestructura puede ayudar o dificultar la creación de ventajas competitivas en costos. Por ejemplo, un excelente sistema de gestión de la información puede ayudar a controlar los costos, mientras que una estructura departamental rígida puede dificultar los vínculos entre organizaciones y dificultar la transformación de productos y la reducción de costos.

En resumen, la cadena de valor tiene las siguientes características, que tienen ventajas únicas para clasificar los antecedentes de la industria de la empresa, el estado operativo de la empresa y crear y descubrir la ventaja competitiva de la empresa:

—Grado de integración: Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.

—Panorama industrial: Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.

—El panorama de segmento: En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.

—El panorama geográfico: Se engloban los países, ciudades o regiones donde compete la empresa. (Peiró, 2017)

2.1.3 Clasificación de las cadenas de valor

Según el alcance diferente de la cadena de valor, la cadena de valor se divide en cuatro tipos: cadena de valor interna, cadena de valor vertical (cadena de valor de la industria), cadena de valor horizontal (cadena de valor de competidor) y cadena de valor global.

—Cadena de valor interna de empresa: El propósito de la cadena de valor interna de una empresa es limitar el alcance del análisis de la cadena de valor dentro de la empresa, excluir factores externos inciertos y solo enfocarse en el estado de operación de los departamentos comerciales (actividades primarias) y departamentos funcionales (actividades de apoyo) dentro de la empresa.

—Cadena de valor vertical (cadena de valor de la industria): En comparación con la cadena de valor interna de empresa, la cadena de valor vertical salta fuera del alcance de la empresa y construye la cadena de valor desde la perspectiva de toda la industria. En una industria, desde proveedores de materias primas aguas arriba, operadores de producción intermedios hasta proveedores de servicios de ventas aguas abajo, y la logística de terceros resultante, fundiciones, servicios de consultoría de gestión, planificación de marketing, agentes de ventas, etc. Las empresas se incluyen en el análisis de la cadena de valor vertical. categoría. Por lo tanto, la cadena de valor vertical también se denomina cadena de valor de la industria.

—Cadena de valor horizontal (cadena de valor de competidor): En una cadena de valor vertical completa, la cadena de valor comprada por las empresas en el mismo eslabón de valor y el mismo ámbito comercial se denomina cadena de valor horizontal. Por lo tanto, la cadena de valor horizontal también se denomina cadena de valor de competidor. Además de cambiar sus respectivas posiciones competitivas y toda la estructura de la industria en la competencia, siempre existe una posible cooperación, alianza, adquisición e integración entre ellos. Una vez que se produzcan estas relaciones, la industria cambiará. Por lo tanto, en comparación con otras cadenas de valor, la cadena de valor horizontal está constituida por algún tipo de competencia y cooperación potencial.

—Cadena de valor global: El surgimiento del concepto de "cadena de valor global" se deriva de la aceleración del proceso de integración económica mundial. Hoy, cuando las empresas globales están ampliamente involucradas en la competencia y la cooperación, está desfasado estudiar la cadena de valor en el ámbito de un solo país. Por eso, estudiar la composición de la cadena de valor desde una perspectiva global ha dado lugar al surgimiento del concepto de "cadena de valor global". La cadena de valor global tiene elementos "verticales" y "horizontales", y trasciende del alcance de la investigación de la "cadena de valor vertical" y la "cadena de valor horizontal" limitadas a las industrias nacionales. Por lo tanto, la cadena de valor global debe expresarse como un sistema de valor. En este sistema, las empresas de todo el mundo forman una organización de red sin precedentes para obtener el valor de los productos y servicios. Cualquier enlace básico, como la fabricación de productos, las ventas, el reciclaje, etc. La participación de diferentes empresas de todo el mundo.

2.2 Teorías relacionadas

2.2.1 SWOT

El método de análisis SWOT consiste en analizar las condiciones comerciales internas y externas y las condiciones de la empresa desde los cuatro aspectos de S (ventaja), W (desventaja), O (oportunidad) y T (amenaza), para confirmar las ventajas que se han consolidado en el proceso de negocio de la empresa y los que aún no se han consolidado. Abordar las debilidades y profundizar en la identificación de posibles oportunidades y amenazas en el mercado.

2.2.2 Análisis Porter de las cinco fuerzas

El modelo análisis Porter de las cinco fuerzas se refiere a la existencia de cinco fuerzas competitivas básicas. La intensidad de estas cinco fuerzas determina la intensidad de la competencia de la industria, que a su vez determina el potencial de ganancias final de la industria y el grado de entradas de capital en la industria, lo que determina si una empresa puede finalmente mantener altos rendimientos. Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la capacidad de los competidores potenciales para ingresar, la capacidad de sustitución de los sustitutos y la competitividad de los competidores existentes en la industria. A través

de diferentes combinaciones de estas cinco fuerzas, los cambios potenciales en las ganancias de la industria se ven afectados en última instancia.

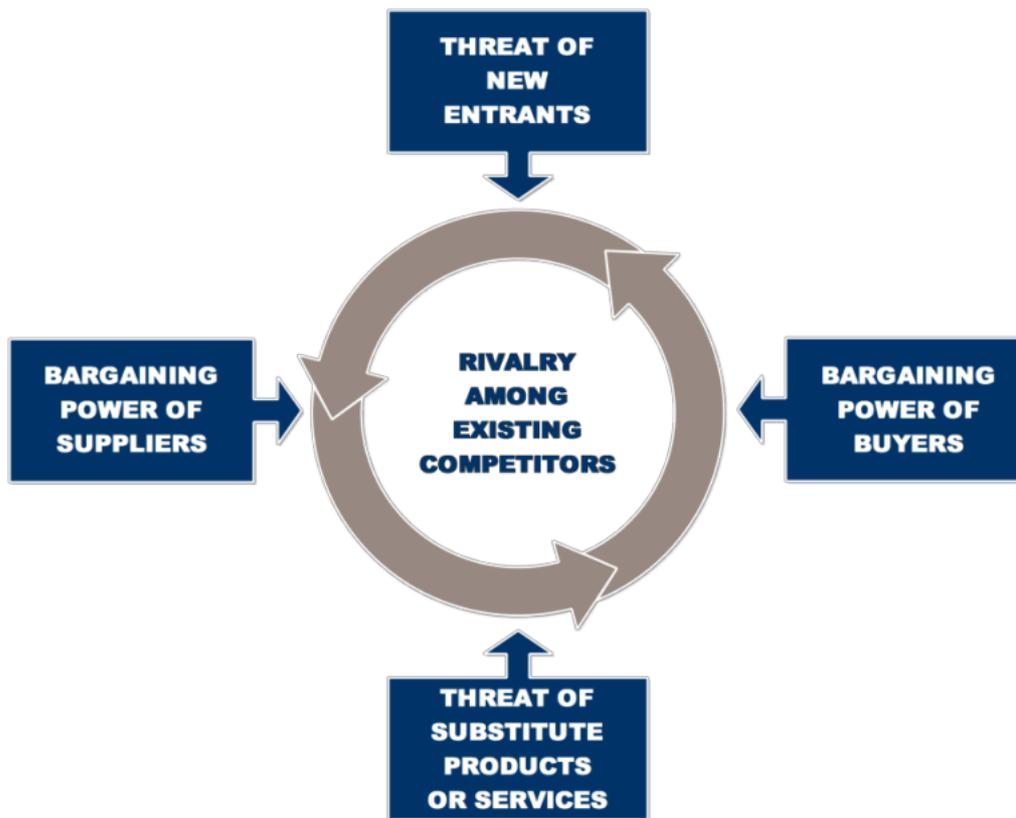


Fig 2: Análisis Porter de las cinco fuerzas

2.3 Antecedentes de la instruiría de vehículo de lujo

El rápido desarrollo de los vehículos eléctricos en el campo automotriz ha impactado mucho en la industria automotriz tradicional y la industria de vehículos híbridos. Con las sucesivas políticas gubernamentales para restringir los vehículos de combustible tradicional, la participación de mercado de los vehículos de combustible tradicional ha ido disminuyendo año tras año. Sin embargo, debido a que el mercado automotriz de China es bastante grande y los consumidores obviamente prefieren los vehículos de combustible tradicional cuando eligen automóviles de lujo, por el rápido desarrollo de la economía china, el mercado automovilístico de este país se ha convertido en el número uno del mundo y tiene una proporción muy alta de demanda de coches de lujo, siendo China también el mayor mercado individual para Audi, BMW y Mercedes-Benz. La industria automotriz tradicional sigue siendo el mercado más importante y competitivo para las principales empresas automotrices.

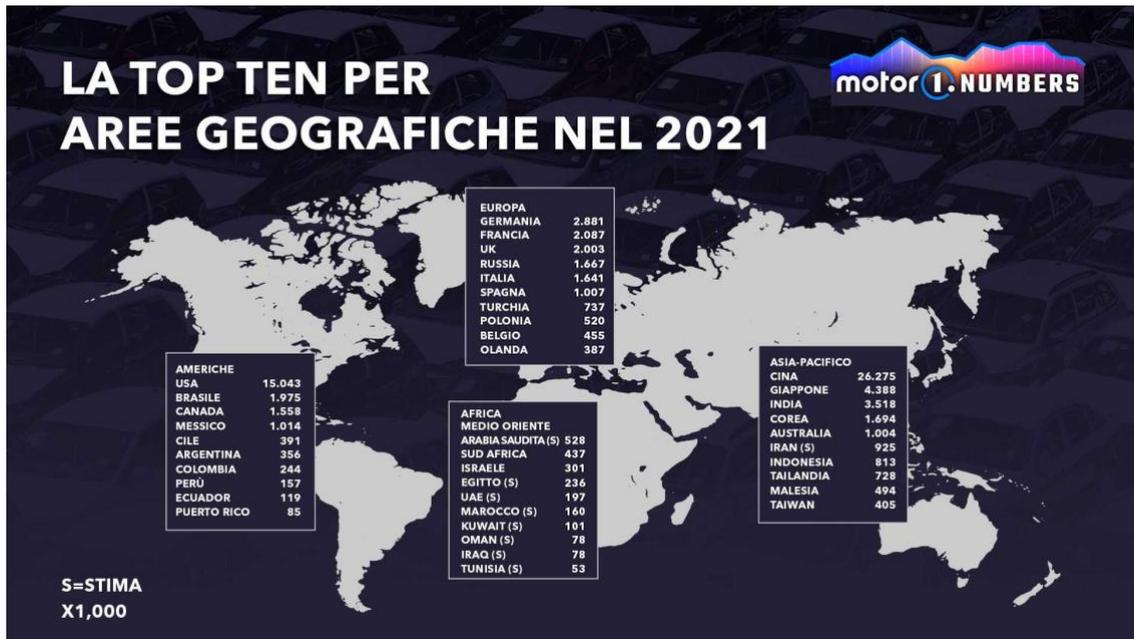


Fig 3: los diez primeros por área geográfica en 2021 (Munoz, 2022)

2.3.1 Características de la industria

Con el desarrollo de la economía global, la demanda de automóviles de lujo es cada vez mayor y la competencia entre las marcas de lujo es cada vez más intensa. La industria de los automóviles de lujo se caracteriza por un pico en las ventas cuando se lanza un nuevo producto, y los automóviles se venden al precio original o incluso con una prima. Los productos al final de su ciclo de vida solo pueden mantener las ventas mediante reducciones significativas de precios. Hoy en día, se necesitan alrededor de siete u ocho años para que cada generación de modelos salga del mercado al reemplazo, lo que significa que la tasa de tolerancia a fallas de la industria para los productos es muy baja. Una vez que hay errores en el diseño o la fabricación de un nuevo producto, la empresa sufre siete u ocho años de lentitud en las ventas. Por ejemplo, el Audi Q7 actual, desde su lanzamiento en 2016, no ha sido reconocido por los consumidores por su apariencia, y su interior es demasiado similar al Audi A4 del precio bajo, lo que hace que sus ventas sean mucho peores que las de la generación anterior. Después de reemplazar el mismo interior del Audi A6 en 2020, aún no logró revertir la tendencia. Por el contrario, Mercedes-Benz lanzó la clase S con el código de chasis W222 en 2013, y su elegante apariencia y lujoso interior conquistaron instantáneamente a los consumidores. Una vez lanzado, se ha convertido en el modelo de referencia del coche ejecutivo del segmento F. En seguida Mercedes compartió el lenguaje de diseño del W222 con una variedad de

modelos, como clase C, clase E, GLC, etc. Las ventas de toda la línea de productos han sido muy exitosas.

2.3.2 Características de los clientes

En comparación con los consumidores de automóviles de marcas ordinarias, los consumidores de automóviles de marcas de lujo prestan más atención al valor agregado que aporta la marca además del poder del producto. La elección de la marca y el modelo, al igual que la elección de la ropa, los consumidores esperan que los productos coincidan con su propia identidad, ya través de los productos para transmitir información adicional a los demás. Por ejemplo, ingeniero serio y bien vestido a menudo elegirá un Audi o un Volvo, mientras que un consumidor más apasionado en la menopausia probablemente elija un BMW. Los consumidores querrán un automóvil con un posicionamiento de marca que se acomoda con su identidad. Por otro lado, los consumidores quieren que los autos sean refinados, no solo para su uso. Necesitan poder ver materiales de mayor grado donde puedan ver, junto con procesos de ensamblaje más detallados. Además, el lenguaje de diseño único también es valorado por ellos.

2.3.3 Características del producto

Tradicionalmente, la mayoría de los coches de lujo han sido de motor delantero y tracción delantera (DD) o 4x4 con motores V6 o de mayor cilindrada, con requisitos de distancia entre ejes y tamaño de la carrocería y un mayor énfasis en la conducción del consumidor. Sin embargo, hoy en día, debido a la demanda del mercado de ahorro de combustible, muchas marcas de lujo también están optando por diseños motor delantero y tracción trasera (DT) y están utilizando motores de menor cilindrada a gran escala. Muchas marcas también han empezado a diseñar y producir coches más pequeños para ampliar sus líneas de productos a cambio de mayores ventas. Ya no existe un requisito específico para saber si un coche es de lujo o no. Pero tiene que ser una marca de lujo, bien hecha, y con un precio que se separe de la media de las marcas de coches. El Audi A3, por ejemplo, utiliza la misma caja de cambios, el mismo motor y varios componentes que el Volkswagen Golf en la misma plataforma, pero con el valor de marca de Audi y mejores materiales y ajustes, la diferencia de posicionamiento entre los dos coches es determinante.

2.3.4 Características de las empresas

Hay tres tipos principales de empresas de coches de lujo.

—Marcas de propiedad original, que las empresas originales han gestionado independiente desde la creación de la marca, como Mercedes-Benz.

—Marcas adquiridas, después de la creación, por razones como una mala gestión, la marca fue adquirida por otro fabricante, por ejemplo, ahora Audi es una marca de VW.

—Marcas creadas por una marca genérica, después de que la empresa haya crecido en tamaño, la marca genérica comienza a perseguir el mercado lujoso, por ejemplo, Lexus e Infiniti son marcas de lujo jóvenes que tuvieron Toyota y Nissan creadas más tarde en sus carreras respectivamente.

Las empresas de coches de lujo tienen mayores beneficios por unidad de producto y menos ventas, y las empresas invierten más en el marketing de la marca. Estas empresas se adelantaron a su tiempo en el desarrollo y uso de nuevas tecnologías automovilísticas. Por ejemplo, en la generación W221 de la Clase S, Mercedes utilizó por primera vez el control de crucero adaptativo, que ahora es estándar en la mayoría de las marcas de lujo.

2.4 Presentación de la empresa

Lexus es la marca lujosa que Toyota fundó en Estados Unidos en 1983. El primer lanzamiento fue 1989 con dos berlinas LS y ES, rápidamente llegó a un resultado muy fructífero en venta en el mercado estadounidense. Lexus con gran éxito entró el mercado europeo y el chino, llegó a ser la marca de vehículo híbrido más vendida en Europa y la cuarta de marca de lujo más vendida en China.

2.4.1 Historia de Lexus

En agosto de 1983, Toyota Motor Corporation celebró una importante reunión de directorio y fue el punto de partida para los automóviles Lexus. El presidente Eiji Toyoda espera que ya no fabricará autos de lujo de otras marcas, sino que será dueño de la propia marca de lujo de Toyota. En 1987, el entonces gerente general de Lexus en EE. UU., Dave Illingworth, declaró en un discurso que Lexus se convertiría en una marca de lujo con décadas de prestigio como Jaguar, Mercedes y BMW. En 1989, Lexus trajo los sedanes LS y ES al Salón del Automóvil de Detroit, y tuvieron mucho éxito en el mercado norteamericano en los días siguientes, incluso superando por un tiempo a

Mercedes-Benz y Cadillac para convertirse en la marca de lujo más vendida en el mercado norteamericano.

En 1999, Lexus ingresó al Gran Premio de la Copa Motorola con dos GS400 y ganó cuatro carreras. Al año siguiente, Lexus produjo en masa el GS400 y lo rebautizó como GS430. Tres años más tarde, Lexus instaló el motor V8 de 4.3 litros de aspiración natural en el GS430 en el modelo IS del segmento D y lo llamó IS-F, lo que marcó el comienzo de la entrada de Lexus en el mercado de automóviles de lujo.

En 2004, Lexus ingresó oficialmente al mercado chino y logró un gran éxito, convirtiéndose rápidamente en el segundo mercado individual más grande después de Estados Unidos. Y convertirse en la cuarta marca estable de lujo más vendida en el mercado chino.

2.4.2 Mercado objetivo (posicionamiento de marca) y clientes objetivos

El mercado objetivo principal es el mercado de productos de consumo y el mercado objetivo secundario es el mercado de servicios.

El posicionamiento de marca de Lexus es claro, lujoso, cómodo, de alta calidad (duradero), y Lexus ha insistido en este posicionamiento durante tantos años, por lo que a lo largo de los años Lexus ha ganado muchos admiradores, que es el tipo de propietarios de automóviles que actualmente buscan de durabilidad, suficiente y cómoda. Siempre que se forme una audiencia relativamente fija, entonces una marca puede tener éxito.

Los clientes objetivos de Lexus a menudo tienen muy buena experiencia educada y buscando el éxito en sus carreras, sin embargo, no quieren ser presuntuosos y su consumo es muy racional. Lexus atiende muy bien a los clientes en estos. Por ejemplo, cuando Mercedes-Benz, BMW y Audi tienen coloradas luces de ambiente en sus interiores, Lexus todavía elige luces tradicionales de color amarillo suave, que son muy sobrias.

2.4.3 Situación actual de desarrollo

Debido a la nueva epidemia de la corona, las ventas generales del mercado de automóviles de China en 2020 disminuyeron, pero los automóviles de lujo aumentaron

un 14,7 % interanual (según datos publicados por la Asociación de Automóviles de Pasajeros de China). Gracias a la mejora del consumo en el mercado chino, las ventas de Lexus también siguieron aumentando, un 12% interanual.

El volumen de ventas de los modelos Lexus sigue un patrón de "un súper y muchos fuertes". En la composición general de ventas de Lexus, el Lexus ES representa el 51,2%, lo que se debe al ajuste especial realizado por Lexus para el mercado chino. Lexus vendió originalmente 4 sedanes en China, a saber, IS, ES, GS y LS. Entre ellos, el IS es demasiado pequeño en tamaño en comparación con sus competidores del mismo nivel, y el volumen de ventas sigue siendo bajo; el GS es similar al ES por su posicionamiento y tamaño, ambos son de lujo mediano y grande sedán, pero el diseño de tracción delantera del GS es más caro que el del ES. Por eso el modelo básico del GS cueste casi el doble del precio del ES, creando una mala competencia dentro de la empresa. Lexus anunció de manera decisiva la discontinuación de la serie GS y agregó modelos F-SPORT a la serie ES para compensar la vacante del segmento de mercado causada por la discontinuación de la GS. Desde entonces, Lexus ES ha logrado un precio bajo en comparación con los productos de la competencia (como BMW Serie 5, Audi A6, etc.) y su condición de modelo puramente importado (Lexus es la única marca de lujo en China con todos los modelos importados, otros los competidores eligen Los modelos convencionales se producen en empresas conjuntas con empresas chinas para reducir los aranceles y los costos de producción), que son buscados por los consumidores.

Además, Lexus también ha desarrollado especialmente un nuevo modelo para el mercado chino, el LM300h. Se trata de un monovolumen de ultralujo basado en la plataforma de Alphard, un modelo MPV (vehículo multipropósito) de lujo de Toyota, que actualmente no tiene competencia en el mercado de clase. El producto es un gran éxito y por su elevado precio (300.000 euros) impulsó la posición de la marca Lexus en el mercado chino.

2.5 Hipótesis basada en la cadena de valor

En los últimos años, un nuevo método: el método de análisis de la cadena de valor es muy popular. El análisis interno de la cadena de valor es la herramienta básica para que las empresas realicen investigaciones sobre la ventaja competitiva. El propósito final del análisis es servir a la ventaja de bajo costo de las empresas.

La mayoría de las empresas utilizan el análisis de la cadena de valor para optimizar su gestión. Sin embargo, algunas personas piensan que la cadena de valor no brinda grandes beneficios a la empresa, pero debe tenerse en cuenta que no importa qué tipo de cadena de valor no sea fija, cambiará con el cambio del entorno externo, pero este cambio de la gravedad puede variar.

Algunas personas piensan que el análisis de la cadena de valor tradicional parte del análisis de los activos existentes de la empresa o de las ventajas competitivas existentes de la empresa, y gradualmente pasa por el análisis del proceso de entrada, el proceso de producción y el proceso de ventas, y finalmente llega al análisis de los clientes. El método en realidad está centrado en la empresa, y niega que la adquisición del valor de la empresa dependa en última instancia de la implementación de los requisitos del cliente, por lo que es fácil causar una selección incorrecta del alcance del negocio por parte de la empresa y las actividades de la empresa no serán reconocido por el mercado. Y el análisis tradicional de la cadena de valor generalmente presta atención al control de costos en el proceso de operación de la empresa, pero ignora el objetivo estratégico a largo plazo de la empresa e ignora el impulso de ganancias a largo plazo y, a veces, aumenta el costo. No preste atención a los objetivos estratégicos a largo plazo y solo considere el control de costos, lo que conducirá a agujeros de ganancias a largo plazo que son difíciles de lograr. De hecho, el costo no debe ser el factor estratégico principal para que una empresa evalúe sus ambiciones. Tener una mayor participación en las ganancias es la base de un lanzamiento empresarial a largo plazo. Por lo tanto, una empresa debe buscar otras actividades de valor rentables en la cadena de valor de la industria. de la distribución de utilidades.

Al mismo tiempo, el análisis tradicional de la cadena de valor a menudo analiza los problemas de manera simple y estática, pensando que cada empresa ocupa una determinada posición en una determinada cadena de valor, los proveedores pasan las materias primas a las empresas desde el principio y las empresas agregan valor y luego lo pasan. a la parte inferior de la cadena de valor para proporcionar productos apropiados a la sociedad con fines de lucro. Este análisis ignora la complejidad y la

dinámica de la cadena de valor de la industria e ignora el impacto de la incertidumbre. En un entorno competitivo que cambia rápidamente, todo el valor La composición de la cadena Con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, los cambios en la demanda de los consumidores cambiarán. Las empresas no solo deben considerar cómo adaptarse a la cadena de valor industrial existente, sino también cómo transformar la cadena de valor existente.

Estas son algunas de las opiniones de quienes tienen opiniones disidentes, pero tenemos que mirar el tema desde un punto de vista dialéctico, todo tiene sus pros y sus contras, así como a algunas personas les encantan las manzanas duras, también hay personas que aman Manzanas blandas Tenemos que hacer nuestro mejor esfuerzo Posible evitación de los efectos de la mala práctica en nosotros. Y la empresa necesita una mejora continua. Aquí creo que las ventajas del análisis de la cadena de valor superan con creces las desventajas.

En realidad, la cadena de valor es omnipresente en las actividades económicas. Existe una cadena de valor de la industria entre las empresas relacionadas upstream y downstream. La relación entre las unidades de negocio dentro de la empresa constituye la cadena de valor de la empresa. Hay vínculos de cadena de valor. Cada actividad de valor a lo largo de la cadena de valor tiene un impacto en la cantidad de valor que una empresa puede obtener en última instancia. Las cadenas de valor juegan un papel importante en los ingresos, la división internacional del trabajo y la estrategia empresarial. La teoría de la "cadena de valor" de Porter revela que la competencia entre empresas no es solo la competencia de un cierto eslabón, sino la competencia de toda la cadena de valor, y la competitividad integral de toda la cadena de valor determina la competitividad de las empresas. En palabras de Porter: "El valor en la mente del consumidor consiste en una serie de actividades y ganancias específicas, tanto materiales como técnicas dentro de la empresa. Cuando se compite con otras empresas, en realidad son múltiples actividades internas las que compiten, no es una competencia por una actividad.

Por ejemplo, Huawei y Haier son ejemplos muy típicos, han hecho un buen uso del análisis de la cadena de valor y han logrado cierto éxito.

Huawei analizó la logística de adquisiciones, la producción y la operación, la logística de entrega, el marketing, el servicio y otros procesos de la empresa. El objetivo final es hacer que los gerentes de la empresa obtengan un juicio intuitivo de la cadena de valor.

Por supuesto, también se puede adoptar una nueva lógica estratégica para reconstruir la curva de valor de la industria. En el entorno industrial cada vez más competitivo, muchos gerentes de empresas creen que deben reducir los gastos y esforzarse por hacerlo mejor que sus competidores en algunos aspectos clave. Sin embargo, dado que todas las empresas están haciendo lo mismo, es difícil que alguien tenga un rendimiento sobresaliente en el resultado final. Sin embargo, cuando examinamos algunas empresas realmente exitosas, encontramos que a menudo les importa menos alcanzar o vencer a sus oponentes. que consideran es cómo reconstruir la cadena de valor y satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Esta lógica estratégica que crea una nueva curva de valor a menudo puede obtener una ventaja competitiva.

3.Resultados

3.1 Métodos de obtener datos

Todos los datos de este artículo se consultan a través de Internet, la mayoría de los cuales provienen del sitio web oficial de Lexus China y de la División de Investigación del Mercado de Automóviles de la Asociación de Concesionarios de Automóviles de China. (Es una conocida plataforma de intercambio de información e investigación de mercado para la industria automotriz en China. La Asociación de Concesionarios de Automóviles de China se estableció en 1994, se unió en 2009 y se convirtió en la Rama de Investigación de Mercados de Automóviles de la Asociación de Concesionarios de Automóviles de China, y cambió su nombre a la División de Investigación de Mercado de Automóviles de la Asociación de Concesionarios de Automóviles de China en 2017). Estos datos reflejan de manera intuitiva y en tiempo real la situación del mercado automotriz de China.

3.2 Análisis del medio ambiente

En este capítulo, analizaremos el medio ambiente de Lexus por el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis SWOT y analizaremos a los competidores de Lexus.

3.2.1 Análisis del medio ambiente específico.

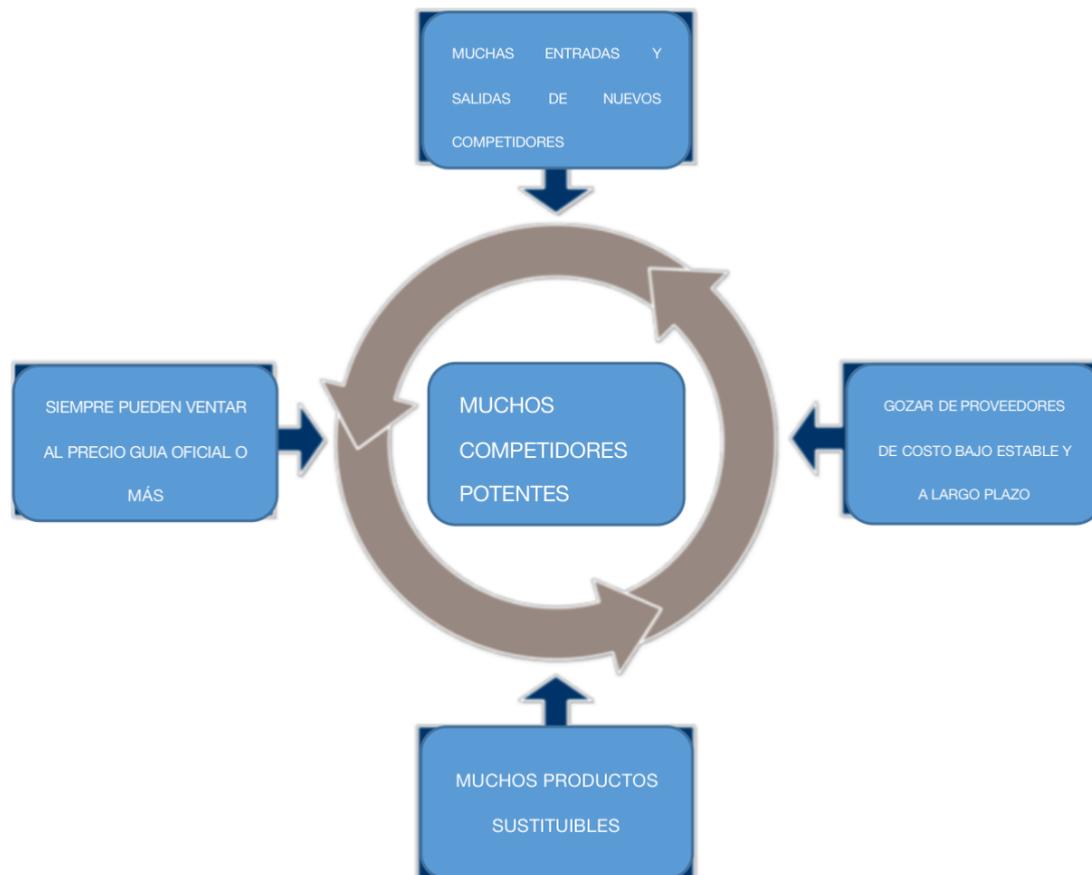


Fig 4: SWOT de Lexus

Amenaza de entrada de nuevos competidores: medio. En el mercado de automóviles de lujo de China, muchas marcas chinas de automóviles ordinarios quieren crear submarcas de lujo para competir en el mercado de automóviles de lujo, como la nueva marca de lujo Link&Co bajo Geely Automobile. Además, hay muchas marcas de lujo importadas que no tienen oficialmente entró en el mercado chino en los últimos años, como Lincoln, Alfa Romeo. Pero al mismo tiempo, hay algunas marcas de lujo que no pueden soportar la presión de la competencia y optan por retirarse del mercado chino, como la marca de lujo Acura de Honda, la marca de lujo DS de Citroen. En general, a pesar de la entrada de nuevos competidores, la tendencia general se mantiene sin cambios con la salida de los antiguos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes: medio. Aunque Lexus ha estado en el cuarto lugar en la lista de ventas de marcas de lujo durante mucho tiempo en el mercado chino,

existe una brecha significativa en comparación con los tres primeros Mercedes, BMW y Audi. El tercer lugar Audi venderá 691,008 unidades en el mercado chino en 2021, mientras que Lexus solo venderá 219,169 unidades. Frente a tres poderosos rivales alemanes, Lexus tomó cuota de mercado a través de la competencia de dislocación. Por ejemplo, el tamaño del sedán Lexus ES está entre el Audi A4 y el A6, pero el precio de venta es solo un poco más caro que el A4. Los perseguidores de Lexus, Cadillac y Volvo, también tienen ventas de casi 2 billones de unidades, en particular, Cadillac lanzó el sedán deportivo CT-5 con un descuento sustancial en 2021, lo que tiene un gran impacto en el mercado. En general, la competencia con los competidores existentes es feroz.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: medio. La mayoría de los modelos de Lexus vendidos en China son modelos de dislocación. Como se mencionó anteriormente, ES optó por competir en el segmento vacante entre A4 y A6. Pero Lexus no es el único que adopta esta estrategia, por ejemplo, el CT-6 de Cadillac y el S90 de Volvo han adoptado la misma estrategia que el ES. Además, Lexus tiene una posición insustituible en el mercado de modelos individuales. Por ejemplo, Lexus LX570 es el único SUV de lujo de tamaño completo con una carrocería de tipo Non-load Bearing; Lexus LM300h es el único MPV de marca de lujo; y el buque insignia de Lexus La serie sedán LS es el único que adopta un lenguaje de diseño oriental único y una artesanía oriental en el diseño interior y los materiales——Cristal de Kiriko y Suaves paneles plisados tipo Origami(Figura 5). Compite con otras marcas de lujo que enfatizan ciegamente el lujo y la tecnología europeos. Al mismo tiempo, en términos de servicio, Lexus ofrece 4 años o 100.000 kilómetros de mantenimiento gratuito para los modelos de combustible puro en el mercado chino, y 6 años y 150.000 kilómetros de mantenimiento gratuito para los modelos híbridos, algo que otras marcas no pueden hacer. lo que también hace que los productos Lexus tengan una alta tasa de retención en el mercado de autos usados. En general, algunos productos Lexus tienen muchos sustitutos, pero también hay algunos productos insustituibles, así como servicios insustituibles de Lexus.



Fig 5: Cristal de Kiriko y Suaves paneles plisados tipo Origami

Poder de negociación del proveedor: alto. La mayoría de los proveedores de Lexus son socios a largo plazo con décadas de cooperación con Toyota. Por ejemplo, Takata Corp. ha sido el único proveedor de Lexus desde su creación. A diferencia de otras marcas de lujo que se venden en China, todos los modelos de Lexus son importados, por lo que Lexus no necesita cooperar con las fábricas de accesorios chinas por separado.

Poder de negociación del cliente: alto. Lexus y Porsche son las únicas marcas de lujo en el mercado chino que no tienen descuentos, es decir, no necesitan descuentos para atraer consumidores. Incluso el Lexus LM300h, que tiene un precio de 300.000 euros al comienzo de su lanzamiento, los consumidores deben agregar 100.000 euros para calificar para el pedido anticipado. Cuando BMW y Audi generalmente tienen un 20 % de descuento, e incluso marcas como Jaguar y Volvo a veces tienen un 40 % de descuento, Lexus aún puede mantener el precio minorista oficial o incluso aumentar las

ventas, lo que demuestra que Lexus tiene un poder muy fuerte de negociación del cliente.

3.2.2 Modelo de SWOT de Lexus

Strength:

1. Servicio único: Lexus ofrece a los clientes un mantenimiento gratuito único de 4 años y 100 000 km (vehículo de combustible puro) o de 6 años y 150 000 km (modelo híbrido).
2. Calidad confiable: debido a la calidad confiable de los productos Lexus, tiene una alta tasa de conservación de valor en el mercado de automóviles usados, lo que también se ha convertido en una de las razones por las que los consumidores de automóviles nuevos eligen comprar Lexus.
3. Sólido flujo de caja: con la bendición de Toyota, Lexus tiene un sólido flujo de caja libre, que puede proporcionar a la empresa recursos para expandirse a nuevos proyectos.
4. Proveedores confiables: tiene una base sólida de proveedores confiables de materias primas, lo que le permite a la empresa superar cualquier cuello de botella en la cadena de suministro.
5. Clientes leales: Lexus tiene una alta lealtad de los clientes en el mercado de lujo de rango medio, y los clientes aún están dispuestos a elegir los productos Lexus cuando la fortaleza del producto está cerca.

Weakness:

1. sobreintegración horizontal: algunos productos de Lexus son demasiado similares a los productos de Toyota, lo que hace que los consumidores elijan Toyotas más baratos u otros competidores de Lexus.
2. Tecnología de producto antigua: una de las razones por las que Lexus puede garantizar una alta calidad es que Lexus es muy conservador en el uso de nueva tecnología. En comparación con las marcas alemanas, los productos Lexus están una generación por detrás de sus competidores en el uso de nuevas tecnologías.
3. Reemplazo lento: con ventas muy por debajo de la marca alemana, Lexus no puede actualizar sus productos tan rápido como sus rivales alemanes. Cuando Lexus completó

una generación de actualizaciones de productos, los rivales alemanes completaron 1,5 veces (regeneración + lavado de cara a medio plazo).

4. Falta de productos de primera: para reducir los costos de investigación y desarrollo, Lexus tiene solo dos modelos con motores de 6 cilindros en sedanes de alto nivel, mientras que las tres marcas alemanas tienen modelos con motores de 12 cilindros.

Opportunities:

1. Energía limpia: el proyecto de vehículos híbridos vigorosamente desarrollado cumple con la demanda del gobierno para el desarrollo de energía limpia.

2. Mejora del consumo: con el desarrollo del nivel económico de China, junto con la búsqueda de marcas de lujo por parte de los consumidores chinos, aumentará la proporción del mercado de automóviles de lujo en el mercado de automóviles de China.

3. Desarrollar vehículos performentes: en los últimos dos años, la empresa matriz Toyota lanzó GR-Supra, GR-Yaris, GR-Carolla y otros autos de desempeño, la versión de desempeño de la plataforma CT200h - CT-F.

4. Competencia diferenciada: cuando los competidores eligen usar pantallas grandes en el interior, Lexus puede evitar caer en una competencia homogénea al mantener su propio lenguaje de diseño oriental único.

Threats:

1. Amenazas de los líderes del mercado: en comparación con las tres marcas alemanas, Lexus tiene brechas en el poder del producto, el poder de la marca y las capacidades de marketing, y la brecha es cada vez más grande.

2. Amenaza de nuevos participantes en el mercado: ha habido nuevos participantes en el mercado de automóviles de lujo en los últimos años, y algunas de estas marcas son muy competitivas, especialmente las nuevas marcas de automóviles eléctricos.

3. Falta de vehículos eléctricos puros: el gobierno chino ahora está promoviendo vigorosamente los vehículos eléctricos puros. Las tres marcas alemanas están vendiendo vehículos eléctricos puros. La competitividad futura del mercado de Lexus no es optimista.

4. No producido en China: aunque Lexus vende todos los modelos de manera puramente importada, lo que es muy buscado por los consumidores, esto sin duda aumenta el costo de un solo vehículo de Lexus (transporte, fabricación, tarifas, etc.) y puede conducir a una capacidad de producción insuficiente.

5. No es inteligente: en los últimos años, muchas marcas de automóviles europeas y estadounidenses han estado desarrollando vigorosamente la conducción inteligente, y las marcas japonesas obviamente se están quedando atrás en este sentido.

3.2.3 Análisis de los competidores

Dado que Lexus tiene muchos competidores en el mercado de automóviles de marca de lujo, seleccionamos unos competidores representativos para el análisis.

Mercedes-Benz: Como marca fundadora de automóviles y referente en el mercado de automóviles de lujo, el poder de marca de Mercedes es incuestionable. Mercedes tiene una línea de productos muy completa y enorme, sus productos cubren casi todos los segmentos del mercado y se encuentra en una posición de liderazgo en cada segmento. Pero con las normas europeas de emisiones cada vez más estrictas, el departamento de rendimiento AMG de Mercedes tomó la iniciativa al elegir equipar la serie 63 (C63 AMG) con un motor de cuatro cilindros de 2,0 t (la serie AMG 63 anterior eran todos motores V8), aunque la combinación del motor eléctrico ganó la Mayor potencia de salida y una mejor economía de combustible, pero aún está por verse si los consumidores pueden reconocerlo en el campo de los autos de alto rendimiento. Además, Mercedes también sufrió un duro golpe en el mercado chino en la actualización de modelos regulares. Los modelos S400 y GLE450 en el mercado chino están equipados con motores de 2,5 t, mientras que los mismos modelos están equipados con motores de 3,0 t en los mercados norteamericano y europeo. La diferencia en el trato del mercado chino ha provocado que las ventas de Mercedes nuevos productos para sufrir Waterloo.

Audi: como marca de lujo bajo VW, tiene más valor de referencia para Lexus bajo Toyota. Audi tiene una línea completa de productos nada menos que Mercedes. Como la primera marca de lujo en comenzar la producción en China, Audi ha hecho muchos ajustes al mercado chino, como alargar los modelos A4 y A6 (las versiones que se venden en China son A4L, A6L).). A través de décadas de cooperación con el

fabricante de automóviles número 1 de China, Audi puede minimizar el costo de producción de vehículos en China. Dado que el mercado chino ha sido durante mucho tiempo el mercado individual más grande de Audi en el mundo, Audi no trata al mercado chino de manera diferente y es relativamente conservador en la transformación de su línea de productos. Mientras desarrolla vehículos eléctricos, aún ensambla motores de gran cilindrada basados en los vehículos performantes.

Cadillac: Cadillac es el competidor más cercano a Lexus en volumen de ventas, pero la competencia directa con Lexus no es obvia. En comparación con las características maduras del grupo de consumidores intelectuales de Lexus, Cadillac tiene un posicionamiento de cliente completamente diferente. Además, la estrategia preferencial a largo plazo de Cadillac ha llevado a una disminución del poder de la marca en la mente de los consumidores. La gente suele pensar que los grupos que no pueden pagar Mercedes o Audi comprarán Cadillac. Cadillac tiene muchos productos competitivos en los últimos años, pero debido a su mala imagen de marca, siempre necesita cambiar precios bajos por ventas.

Infiniti: Infiniti y Lexus son marcas de lujo japonesas, pero tienen condiciones de mercado completamente diferentes. En 2021, las ventas anuales de Infiniti en China son solo 8697 unidades, menos del 5% de las ventas de Lexus. El fracaso de Infiniti es de gran referencia para Lexus, Infiniti alguna vez tuvo buenas ventas en China, pero debido a que la marca no pudo posicionarse correctamente en el mercado y persiguió ciegamente a las marcas alemanas, perdió sus propias características. Por ejemplo, los motores más característicos de las series VQ25hr y VQ37hr de Infiniti se han incluido en la lista de los 10 mejores motores del mundo de Wards Auto durante muchos años. Sin embargo, para reducir los costos de investigación y desarrollo, Infiniti comenzó a utilizar el motor M274 de Mercedes-Benz, pero este motor no es bien recibido en la industria, se ha criticado el problema con su árbol de levas. Después de perder su propia identidad de marca, las ventas de Infiniti se desplomaron.

3.3 Problemas con la estrategia de Lexus basada en la cadena de valor

3.3.1 Algunos productos están sobrevaluados

Lexus ha optado por competir desproporcionadamente en muchos modelos, lo que ha generado problemas con el posicionamiento y el precio en algunos modelos. Por ejemplo, el Lexus NX está posicionado y tiene el precio de un SUV del segmento D

como el Audi Q5, pero su tamaño solo es similar al SUV del segmento C como el Q3, y su potencia solo está equipada con un motor de aspiración natural con un sistema híbrido que es todavía menos de 200 caballos de fuerza Completamente en desventaja en la competencia al mismo nivel. El tamaño demasiado pequeño del NX hace que el UX de nivel inferior (su distancia entre ejes es solo 50 cm más corta que el NX) se encuentre en una posición incómoda, formando una feroz competencia interna entre diferentes productos de la misma marca. El mismo problema también ha aparecido en los modelos ES y GS.ES y GS tienen dimensiones similares, pero la diferencia de precio es de más del 60%, lo que resulta en ventas extremadamente bajas del GS de alto precio. En los tres primeros trimestres de 2021, el ES vendió 36.120 unidades mientras que el GS solo vendió 1.228 unidades. El segmento de frutas de Lexus detuvo la I+D y la producción de GS, incluso con pérdidas reducidas.

3.3.2 Sobreintegración horizontal (con productos demasiado similares a los de Toyota)

El problema más criticado de Lexus es la sobreintegración horizontal, en otras palabras, los productos de Lexus son demasiado parecidos a los productos de Toyota. Desde modelos de clase baja hasta modelos de clase alta, solo LS y LC se venden actualmente en el mercado chino y no tienen nada que ver con Toyota. Lexus CT y Toyota Carolla, ES y Avalon, UX y C-HR, NX y RAV-4, RX y Highlander, GX y Land Cruiser Prado, LX y Land Cruiser (los primeros son productos de Lexus, los segundos son productos de Toyota). Lexus UX y Toyota Carrolla en la plataforma TNGA-C, Lexus ES, NX y Toyota Avalon, Rav4 en la plataforma TNGA-K. Entre ellos, el Toyota Avalon puede instalar el parachoques delantero del ES, y el GX y Land Cruiser no tienen ninguna diferencia de diseño, excepto las luces delanteras y traseras, todo lo cual hace que los clientes potenciales de Lexus dudan que lo que van a comprar sea un Toyota o un Lexus.

Audi y Volkswagen, que también comparten gran cantidad de plataformas, han dado una mejor respuesta. Audi y Volkswagen han adoptado una estrategia simple de "cambio de piel" en modelos de clase baja, como Audi A3, Q3 y Volkswagen Golf, Tiguan, además del diseño del exterior y el interior, está casi por completo en los eslabones clave como motor, transmisión, estructura del chasis, etc. Iguales. Pero dado que la diferencia de precio entre el A3 y el Golf es de solo 5.000-8.000 euros, junto con la mano de obra más refinada de Audi, los consumidores creen que la prima de la marca vale la pena. Para los modelos de clase media a alta, Audi desarrolló una plataforma de

motor vertical MLB para diferenciarla de Volkswagen, mientras que Volkswagen continuó usando la misma plataforma transversal de motor MQB que se usa con Audi A3 / Q3. Sin embargo, el Audi Q7 comparte la plataforma MLB de clase alta con el Volkswagen Touareg, lo que también da como resultado que el Q7 sea el Audi de menor venta de los modelos principales (los A8/Q8 de mayor precio tienen mayores ventas).

3.3.3 Capacidad de producción insuficiente de productos populares

Dado que Lexus adopta un método de importación puro en el mercado chino, al comienzo del lanzamiento del nuevo ES, la capacidad de producción insuficiente de las fábricas estadounidenses de Lexus provocó una escasez de suministro y hubo una situación en la que se requería un aumento de precio para pedidos de libros. Sin embargo, el poder de marca de Lexus no es tan bueno como el de Mercedes y otras marcas, muchos consumidores finalmente eligen otras marcas con ofertas baratas o descuentos, lo que hace que Lexus pierda muchos pedidos que debería tener.

3.3.4 Falta de la viscosidad del usuario en los productos mejores

Los modelos de clase media a baja de Lexus tienen una gran adherencia al cliente, pero cuando se trata de modelos de clase alta, las necesidades de los consumidores no solo se satisfacen con una calidad confiable, sino que tienen requisitos más altos para la configuración del vehículo y la textura, y los productos de Lexus ya no son disponibles competitivos. El Lexus LS vendió solo 1.830 unidades en 2021, mientras que la clase S de Mercedes y la serie 7 de BMW vendieron 23.456 y 22.287 unidades, respectivamente, con el LS menos del 10% de las suyas.

3.3.5 falta de los productos simbólicos con los competidores

Como se mencionó anteriormente, Lexus carece de adherencia al cliente en productos de alta clase, principalmente debido a la falta de productos simbólicos. En los primeros días de Lexus, el sedán LS de clase alta era el modelo más vendido de Lexus, incluso superando al Mercedes Clase S en un punto. Hay dos razones para el éxito del LS original, la tranquilidad provocada por el excelente aislamiento acústico y el potente motor V8. El valor de ruido del actual LS al ralentí alcanza los 40,6dBA, mientras que el Mercedes Clase S es de tan solo 36,5dBA (cada 6 unidades de dBA de aumento, el ruido se duplica). En términos de potencia, el LS solo está equipado con un sistema

híbrido basado en un motor atmosférico de 3.5L en el mercado chino, mientras que los rivales del mismo nivel están equipados con motores V12 que van desde 2.0T hasta 6.0T.

Además de los sedanes de lujo, la división de desempeño de Lexus, F-SPORT, solo tiene un modelo a la venta en China, el RC-F, que compite con el Audi RS5, el BMW M4 y el Mercedes C63 AMG. Entre ellos, las ventas de RS5 alcanzaron las 56 unidades en abril de 2021, mientras que RC-F ha vendido menos de 10 unidades en China desde su lanzamiento en 2016.

3.4 Discusión (optimización de la estrategia de Lexus)

Hemos analizado el problema de Lexus arriba y luego discutiremos cómo resolver y optimizar el problema de Lexus.

3.4.1 Modificar el posicionamiento de los productos

Lexus necesita elegir un nuevo posicionamiento de mercado correcto para los modelos UX y NX, el posicionamiento de mercado poco claro es que estos dos modelos no son competitivos. Lexus puede reducir el precio de mercado de NX para ajustarlo al rango de precios de Audi Q3 a Q5, y la continua reducción del precio de los modelos UX puede afectar el posicionamiento de marca de Lexus. Puede elegir el mismo método ya que resuelve los problemas de ES y GS Competencia feroz con la marca, detener el desarrollo y la producción de productos UX.

3.4.2 Destacar las diferencias entre los productos de Lexus y los de Toyota

Cuando un producto Lexus es demasiado similar a un producto Toyota, los consumidores siempre están más inclinados a comprar un Toyota más barato u optar por un competidor Lexus. Cuanto más similares son sus productos, más pronunciado es este fenómeno. Por ejemplo, el Lexus ES/RX comparte solo el tren motriz y los interiores invisibles con el Toyota Avalon/Highlander, una diferencia significativa con el producto Toyota que hace que estos dos vehículos Lexus sean los más vendidos. Por otro lado, el Lexus GX y el Toyota Prado son sorprendentemente similares en apariencia e interior. Se ha vendido 3.072 unidades del Prado en 2021. Al mismo tiempo, el GX se retiró del mercado chino debido a las bajas ventas. Lexus y Toyota comparten una gran cantidad de plataformas para reducir el costo de desarrollo y producción, pero por otro lado, esto

también ha provocado que las ventas de algunos modelos de Lexus sean lentas. Cómo equilibrar "reducción de costos" y "ventas garantizadas", Audi dio una buena respuesta: compartir la plataforma con Volkswagen para modelos de clase baja para garantizar precios bajos y obtener ganancias suficientes; en el mercado, es necesario "dibujar la línea clara" con el público para mostrar la diferencia entre las marcas de lujo y las marcas ordinarias.

3.4.3 Optimizar la potencia de los productos

Ya sea por la falta de adherencia del cliente o la falta de productos simbólicos, la razón es la falta de poder suficiente del producto, especialmente en su mercado de clase alta. Lexus necesita más combinaciones de potencia para el sedán superior LS, al igual que BMW tiene cuatro configuraciones de potencia diferentes: 730i, 740i, 750i y 760i. Lexus tiene un motor de aspiración natural V8 de 5.0L, que se ensambla en IS500, RC-F y LC500 respectivamente. Lexus puede poner este motor en LS y convertirse en el modelo superior de la serie LS. Lexus también puede optar por usar este motor. El tren motriz se combina con el sistema híbrido existente del LS500h, al igual que la generación anterior del LS600h. Ya sea el Mercedes S600 o el BMW 760i, nunca fueron diseñados y producidos para generar grandes ventas en el modelo en sí, sino para mejorar el posicionamiento en el mercado de la clase S y la serie 7, e incluso para aumentar el valor de toda la marca. . Cuando Lexus tenga un LS de alto precio equipado con un motor V8, entonces el LS equipado con un motor V6 será más rentable que el LS ordinario, lo que guiará el comportamiento de compra de los consumidores. Por la misma razón, Lexus también podría ensamblar un tren motriz de 2.0t para el LS, a cambio de más ventas a un precio más bajo. El rango de precios actual del Lexus LS es de 125 000 euros - 165 000 euros, mientras que el rango de precios de la serie 7 de BMW con motores 2.0t y V12 es de 117,00 euros - 373 000 euros. Obviamente, la serie 7, que tiene un rango de precios más amplio, claramente tiene una audiencia más grande, lo que significa más consumidores potenciales.

En general, Lexus es una marca con un gran potencial. Si se pueden optimizar los problemas en la estrategia, Lexus logrará un mayor éxito general. Aunque el poder de marca de Lexus no es tan bueno como el de Mercedes, BMW y Audi, en comparación con otros competidores, el poder de marca es la ventaja de Lexus. Aprovechando las ventajas existentes y haciendo los ajustes apropiados a los productos de acuerdo con las

condiciones del mercado, las ventas generales de Lexus todavía tienen mucho espacio para crecer. Hasta cierto punto, el mercado de automóviles de lujo es muy similar al mercado de accesorios de lujo, el éxito en este mercado requiere no solo buenos productos, sino también un poder de marca establecido a largo plazo. Cadillac ha lanzado muchos autos nuevos competitivos en los últimos años, pero debido a que la marca no es reconocida en el mercado chino, incluso si ofrece a los consumidores grandes descuentos, no puede lograr un gran cambio en las ventas.

4. Conclusiones

Durante las últimas dos décadas, junto con la posición estable de China como la segunda economía más grande del mundo, el mercado de vehículo de China ha logrado grandes avances, especialmente el mercado de vehículo de lujo. Con la mejora del nivel económico, los consumidores chinos tienen una demanda creciente de automóviles de lujo, lo que ha convertido al mercado chino en el mercado individual más grande para muchas marcas de automóviles.

Aunque el mercado chino no es actualmente el mercado individual más grande para Lexus, debido a su buena imagen de marca, la realización de este objetivo está a la vuelta de la esquina. Entonces, en este artículo, elegimos a Lexus y examinamos cómo puede obtener más éxito en el mercado chino. A través de la investigación de Lexus, la investigación de su medio ambiente de mercado y la investigación de sus competidores, ha encontrado los aspectos que Lexus necesita optimizar y ha hecho sugerencias sobre cómo optimizar.

Es muy significativo para nosotros elegir a Lexus como objeto de investigación, porque incluso una excelente empresa de automóviles como Lexus solo puede competir por la cuota de mercado restante de Mercedes-Benz, BMW y Audi, y no tiene la capacidad suficiente para competir directamente con estas empresas. Compiten tres marcas. Estas tres marcas centenarias han dominado el mercado de automóviles de lujo durante medio siglo. Cómo romper el "monopolio" del mercado es una propuesta que preocupa a toda la industria.

No hay muchas optimizaciones que Lexus deba hacer. Basado en su buen poder de marca, servicio único y lealtad del cliente a largo plazo, solo necesita cambiar el posicionamiento de mercado de algunos productos y eliminar unos productos (UX) del posicionamiento confuso que compite con los productos excelentes internos, la diferenciación de Toyota y instalar el motor V8 y el sistema híbrido existente en el modelo de primera línea. Si Lexus puede realizar estos cambios en el próximo proceso de desarrollo, creo que Lexus puede lograr un mayor éxito en el mercado chino.

5.Referencias

Humphrey, J. a. (2003). *The Global Automotive Industry Value Chain*. (pp. 25-26). Vienna: UNIDO.

Munoz, F. (2022, 3 31). *L'Italia nel 2021 esce dalla top ten dei mercati mondiali*. Retrieved from motor1.com.

Peiró, R. (2017, 7 5). *Cadena de valor*. Retrieved from economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press.

Office for Official Publications of the European Communities. (renovado 3,3,2019). *REGULATION (EEC) No 4064/89 - MERGER PROCEDURE*. Luxemburg.

Value Chain and Value Creation. (n.d.). In *Supply Chain Management* (pp. 3–22). Cambridge University Press.

Thomas Blake. (2019) *Commuting Costs and Geographic Sorting in the Housing Market*. Real Estate Economics.

Yu Chen. (2020). Investigation and Analysis on Development Prospect of New Energy Automobile Market in Hangzhou. *Advances in Applied Mathematics*, 09(07), 992–996. <https://doi.org/10.12677/aam.2020.97118>

Pan, X. (2004). *Análisis de la Ventaja Competitiva Basado en la Reconstrucción de la Cadena de Valor*. Instituto de Gestión de la Industria Aeronáutica de Zhengzhou (Edición de Ciencias de la Gestión).

Xiuli Ma, Y. S. (2004). *Análisis de la reconstrucción de la cadena de valor empresarial en la era de la información*. Business Economics and Management.