

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TESINA

El futuro de la movilidad: Acceso flexible frente a la propiedad tradicional.

Caso de estudio: Toyota Kinto en Estados Unidos

Tutor: Effron, Dalila

Legajo Tutor: 30.231

Alumno: Chamorro, Sebastián

Carrera: Licenciatura en Administración - 303

Número de ID: 168974

Año: 2026



Firma: Sebastian Chamorro

ÍNDICE

ABSTRACT	7
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
OBJETIVOS	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
METODOLOGÍA	10
MARCO TEÓRICO	10
1. Economía de Suscripción	10
2. Movilidad como Servicio (MaaS)	11
3. Estrategias Competitivas:	11
4. Comportamiento del Consumidor y Factores Culturales	12
5. Ciclo de Vida del Producto	12
6. Matriz de Ansoff	13
7. Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)	13
8. Análisis FODA	14
9. Cadena de Valor	14
10. Toyota Way y Toyota Production System (TPS)	15

CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y COMPORTAMIENTOS DE CONSUMO	17
CAPÍTULO 2: EL TRASPASO DE LOS MODELOS DE PROPIEDAD A LOS MODELOS DE SUSCRIPCIÓN.	18
CAPÍTULO 3: TOYOTA KINTO EN ESTADOS UNIDOS	22
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KINTO FRENTE A SUS COMPETIDORES EN EE. UU.	26
4.1 Comparativa de Precios:	32
4.1.1 Sedanes:	32
4.1.2 SUV:	33
4.1.3 Minivans:	33
4.1.4 Pickups:	34
4.1.5 Deportivos y premium:	34
4.1.6 Vehículos eléctricos:	34
4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Toyota Kinto	36
4.2.1. Amenaza de nuevos competidores	36
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores	37
4.2.3. Poder de negociación de los clientes	37
4.2.4. Amenaza de productos sustitutos	37
4.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	38
4.2.6. Síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas	38
Análisis FODA de Toyota Kinto	38
Fortalezas	38
Debilidades	39
Oportunidades	39
Amenazas	40
Perfil estratégico comparado de Kinto y competidores	40
Mapa perceptual: Posicionamiento de Kinto en precio y flexibilidad	43
CAPÍTULO 5: SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO DE KINTO	45

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS CULTURAL DE LA SOCIEDAD ESTADOUNIDENSE A TRAVÉS DEL MODELO DE HOFSTEDE Y SU RELACIÓN CON LA ADOPCIÓN DE TOYOTA KINTO Y MODELOS DE MOBILITY AS A SERVICE (MAAS)	46
CAPÍTULO 7: RESTRICCIONES DE AHORRO, CAMBIO EN LA CAPACIDAD DE ACCESO Y EL ROL DE LOS MODELOS DE SUSCRIPCIÓN	49
CAPÍTULO 8: CAPITAL INMOVILIZADO Y EFICIENCIA DE USO	55
CAPÍTULO 9: ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL APLICADA A KINTO	60
9.1. Diagnóstico del océano rojo: el mercado automotriz tradicional en EE.UU.	60
9.2. La Matriz ERRC aplicada a Toyota Kinto	61
ELIMINAR — FACTORES QUE LA INDUSTRIA DA POR SENTADOS PERO NO GENERAN VALOR REAL	61
REDUCIR — FACTORES PRESENTES PERO QUE DEBEN REDUCIRSE POR DEBAJO DEL ESTÁNDAR	61
AUMENTAR — FACTORES QUE DEBEN ELEVARSE MUY POR ENCIMA DEL ESTÁNDAR	61
CREAR — FACTORES QUE LA INDUSTRIA NUNCA HA OFRECIDO Y QUE GENERAN NUEVA DEMANDA	62
9.3. Curva de valor: posicionamiento estratégico de Kinto	62
9.4. ¿Océano Azul genuino o mejora incremental?	63
CAPÍTULO 10: MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A KINTO	64
CAPÍTULO 11: CADENA DE VALOR DE KINTO	64
CAPÍTULO 12: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO APLICADO A KINTO	66
CAPÍTULO 13: ANÁLISIS DE KINTO COMO PROYECTO DE INVERSIÓN	69
13.1 Marco metodológico	70
13.2 Supuestos del caso base	70
13.3 Resultados: standalone versus consolidado	74
13.4 Análisis de sensibilidad y escenarios	75

13.5 Lectura estratégica de los resultados financieros	77
CAPÍTULO 14: PROYECCIONES A FUTURO DE LA MOVILIDAD Y EL MODELO KINTO	79
14.4 Expansión del modelo hacia segmentos B2B: rideshare y flotas autónomas	81
14.4.1 B2B rideshare: Kinto como proveedor de flota para conductores de Uber y Lyft	81
14.4.2 B2B flotas autónomas: Toyota como proveedor de infraestructura para el ecosistema de robotaxis	82
14.4.3 TAM ampliado: el mercado total disponible de Kinto en perspectiva B2C y B2B	83
CAPÍTULO 15: RIESGOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO KINTO	84
CONCLUSIÓN GENERAL	88
BIBLIOGRAFIA	91

ABSTRACT

Este trabajo analiza la transformación del concepto de movilidad en Estados Unidos, impulsada por el incremento de los costos de propiedad vehicular, la emergencia de nuevos patrones culturales de consumo y la aparición de soluciones de movilidad basadas en la suscripción. En este contexto, se estudia el caso de Toyota Kinto como un ejemplo representativo de los cambios que atraviesa la movilidad al pasar de un modelo de propiedad tradicional a un servicio tercerizado bajo demanda, concepto denominado Movilidad como Servicio o MaaS (Mobility as a Service, por sus siglas en inglés). Se analiza el marco competitivo en el cual surge la iniciativa de Toyota Kinto y sus competidores, las transformaciones profundas que originan su nacimiento y se argumenta por qué este modelo puede constituir el punto de partida de un cambio de paradigma en la forma de concebir el transporte individual. El objetivo final es reflexionar sobre el futuro de la movilidad y proponer un marco estratégico para Kinto como protagonista de esta transición.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesina se propone analizar el futuro de la movilidad en Estados Unidos, evaluando específicamente la viabilidad del modelo de suscripción vehicular ofrecido por Toyota Kinto frente a la propiedad tradicional de automóviles. Partimos de la observación hecha por Donald Shoup, acerca de quien luego profundizaremos, que los vehículos particulares son usados en promedio un 5% de su vida útil, quedando el remanente de su tiempo estacionados. Sumado a este dato, la sociedad atraviesa profundas transformaciones económicas, tecnológicas y culturales que afectan tanto a la industria automotriz como a los hábitos de consumo, el trabajo desarrolla una investigación integral que combina análisis estratégico, histórico y proyectivo.

El documento explora primero el contexto histórico de la industria automotriz, destacando cómo la propiedad del vehículo pasó de ser un símbolo de progreso y estatus a convertirse, en muchos casos, en una carga financiera y operativa. Como producto de dicha transición, han surgido modelos de suscripción vehicular que permiten abonar un canon periódico a medida que el usuario utiliza el servicio de movilidad. Esta transformación es promovida por consumidores que valoran la flexibilidad, la sostenibilidad y la eficiencia por sobre la posesión.

Toyota Kinto se presenta en este análisis como un caso emblemático de movilidad como servicio (MaaS), diferenciándose de competidores mediante una propuesta integral que incluye vehículos con bajo kilometraje, híbridos y eléctricos, gestión digital, mantenimiento y seguros y fabricados por la misma marca. A partir de un enfoque estratégico basado en la Estrategia del Océano Azul, se argumenta que Kinto no solo compete en el mercado existente, sino que crea un espacio competitivo propio, redefiniendo el acceso a la movilidad.

El trabajo incorpora también un análisis de los comportamientos de consumo y del rol del capital inmovilizado en la compra de un vehículo, factores que reflejan cambios en la psicología del consumidor y en la forma de asignar sus ingresos, poniendo en jaque el modelo tradicional de propiedad vehicular que exige abonar la totalidad del valor del bien previo a su uso. A ello se suma un análisis de la reducción sostenida en los costos de fabricación de vehículos eléctricos, factor que fortalece la sostenibilidad financiera y medioambiental de Kinto.

Complementando este enfoque, se desarrolla un análisis de las Fuerzas de Porter y de la Cadena de Valor de Kinto, identificando ventajas estructurales clave como la integración vertical con Toyota, el control de la flota y la experiencia de usuario digitalizada. Para analizar la viabilidad del programa, se analizará como un proyecto de inversión indicando bajo qué condiciones el mismo es rentable o no. Finalmente, se proponen proyecciones a futuro que indican un crecimiento sostenido de los modelos de suscripción, primero en grandes ciudades y luego en entornos suburbanos, con vistas a un horizonte de movilidad cada vez más flexible, automatizada y orientada al servicio.

Como conclusión general, se sostiene que el modelo de Toyota Kinto representa una respuesta concreta y estratégica a los desafíos de la movilidad contemporánea. Lejos de ser solo una innovación operativa, encarna un cambio cultural profundo, donde la movilidad deja de entenderse como un producto para concebirse como una experiencia, ajustada a las necesidades de un consumidor más informado, digitalizado y consciente de los costos y beneficios asociados a cada decisión de consumo.

INTRODUCCIÓN

El modelo tradicional de propiedad de vehículos ha sido durante décadas un símbolo de estatus, libertad e independencia. No obstante, este modelo cuenta con grandes ineficiencias. Según Donald Shoup, economista y profesor de planeamiento urbano en UCLA, en su libro “The High Cost of Free Parking” los vehículos pasan aproximadamente 95% del total de su vida útil estacionados. En paralelo, el paradigma de propiedad tradicional está siendo desafiado por profundas transformaciones económicas, tecnológicas y culturales como el aumento sostenido del costo total de propiedad, la urbanización creciente, la digitalización de los servicios y la evolución en los hábitos de consumo.

En este escenario, surge la movilidad como servicio (MaaS), una propuesta que integra diferentes medios de transporte en plataformas digitales, priorizando el uso por sobre la posesión. Una de las expresiones más innovadoras de esta tendencia es Toyota Kinto, un servicio de suscripción vehicular que permite a los usuarios acceder a una flota moderna, sostenible mediante el abono mensual para el uso de un vehículo. Esto se diferencia del modelo tradicional de propiedad de vehículo que incluye realizar una gran erogación, abonando

la totalidad de su monto previo a su uso para luego quedar atado a un bien que permanecerá subutilizado durante una vida útil promedio de 12,8 años según Todd Campau en su escrito para S&P Global Mobility “Average Age of Vehicles in the US Rises to 12.8 Years in 2025”.

Esta tesina propone un análisis integral de Kinto en el mercado estadounidense. A partir del estudio de su modelo de negocio, sus ventajas competitivas y los desafíos que enfrenta, se busca evaluar si este enfoque puede consolidarse como una alternativa dominante en la movilidad del futuro. La investigación abarca tanto los factores estructurales del sector como las dinámicas sociales que inciden en las decisiones de consumo, explorando el cruce entre tecnología, economía y cultura en la evolución de la movilidad urbana.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Puede el modelo de suscripción vehicular ofrecido por Toyota Kinto consolidarse como una alternativa sostenible y competitiva frente a la propiedad tradicional de vehículos en el mercado estadounidense, considerando los cambios económicos, sociales y tecnológicos actuales?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el potencial de crecimiento, consolidación y escalabilidad del modelo de movilidad flexible de Toyota Kinto en el mercado de Estados Unidos como alternativa a la propiedad tradicional de vehículos.

Objetivos Específicos

- Comprender la evolución de los patrones de consumo vehicular en Estados Unidos.
- Estudiar el impacto de la economía de suscripción y evaluar su factibilidad frente a otras formas de adquisición de un vehículo.
- Evaluar la competitividad de Toyota Kinto frente a otros participantes del mercado.
- Analizar las tendencias económicas y culturales que afectan la propiedad vehicular.
- Explorar la viabilidad financiera y operativa del modelo Kinto.
- Investigar cómo la reducción de costos en la fabricación de vehículos eléctricos impacta el modelo Kinto.
- Determinar si el modelo de movilidad flexible puede generalizarse como estándar en grandes ciudades.

METODOLOGÍA

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo, y se estructura en torno a un caso de estudio único: Toyota Kinto en el mercado de los Estados Unidos. Esta elección metodológica responde a la naturaleza del fenómeno analizado, que no admite una cuantificación directa dada la ausencia de datos financieros desagregados sobre la unidad de negocio, y a la riqueza interpretativa que ofrece el estudio en profundidad de un caso singular en el marco de una transformación sectorial en curso. El diseño exploratorio permite construir una comprensión integrada de los factores estratégicos, culturales y económicos que inciden en la viabilidad del modelo de suscripción vehicular, mientras que el enfoque descriptivo facilita la caracterización sistemática de cada dimensión analizada.

Las fuentes primarias del trabajo incluyen una consulta personal en el 2025 con Daniel Herrero, ex presidente de Toyota Argentina, cuya perspectiva sobre la estrategia global de Toyota y el desarrollo de Kinto enriquece el análisis con una visión de primera mano desde el interior del grupo empresarial. Asimismo, se incorpora información proveniente de una entrevista con un ex empleado de Kinto Argentina, que permite dimensionar las particularidades operativas y comerciales del servicio en contextos hispanohablantes, con implicaciones para la comprensión del modelo en su versión estadounidense.

Las fuentes secundarias comprenden un conjunto diverso de documentos académicos e institucionales: reportes de consultoras de referencia como BCG, Grand View Research, McKinsey, Cox Automotive y la AAA; datos macroeconómicos de la Reserva Federal de los Estados Unidos; publicaciones académicas sobre economía del comportamiento, mercado automotriz y movilidad urbana; y documentación oficial publicada por Toyota Motor Corporation y Kinto. Estas fuentes proveen el sustento empírico para los análisis cualitativos desarrollados a lo largo de los capítulos. Las herramientas analíticas empleadas incluyen las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor, la Estrategia del Océano Azul, la Matriz de Ansoff, el modelo STP, el Ciclo de Vida del Producto, el modelo cultural de Hofstede.

El relevamiento de precios y condiciones comerciales de los competidores fue realizado durante el período enero-marzo de 2026.

MARCO TEÓRICO

1. Economía de Suscripción

La economía de suscripción refiere a un modelo de negocio en el cual los consumidores pagan una tarifa periódica, mensual o anual, para acceder a un producto o servicio, en lugar de adquirirlo mediante una compra única. Este modelo, popularizado por plataformas digitales

como Netflix, Spotify y Amazon Prime, se ha expandido progresivamente hacia sectores tangibles como la alimentación, la indumentaria y, más recientemente, la movilidad.

Desde la perspectiva del consumidor, la suscripción reduce la barrera de entrada al eliminar la inversión inicial y transformar un gasto de capital en un gasto operativo predecible. Desde la perspectiva empresarial, genera ingresos recurrentes, mejora la previsibilidad financiera y permite construir una relación continua con el cliente. Autores como Tzuo y Weisert en *Subscribed* sostienen que este modelo representa un cambio estructural en la lógica de creación de valor, donde la retención del cliente supera en importancia a la transacción puntual. En el contexto de esta tesina, la economía de suscripción provee el marco conceptual para evaluar la propuesta de Toyota Kinto como alternativa sostenible a la propiedad vehicular tradicional.

2. Movilidad como Servicio (MaaS)

El concepto de Mobility as a Service (MaaS) surge en Helsinki, Finlandia a mediados de la década de 2010, impulsado por el ecosistema digital y las políticas de transporte sostenible. Según define el padre del concepto, Sampo Hietanen, MaaS se basa en integrar diferentes medios de transporte en una única plataforma digital, donde el usuario puede planificar, reservar y pagar sus viajes de manera integrada. Este enfoque busca reducir la dependencia del automóvil privado y promover la eficiencia del sistema de transporte urbano.

La movilidad como servicio representa un cambio paradigmático, ya que redefine la relación del individuo con la movilidad. Se pasa de un modelo basado en la posesión a otro basado en la accesibilidad y la flexibilidad. Toyota, mediante Kinto, incorpora este concepto al ofrecer esquemas de suscripción y car sharing, adaptando la lógica de MaaS al mercado automotriz estadounidense.

3. Estrategias Competitivas:

El análisis competitivo de una industria requiere herramientas que permitan comprender tanto las fuerzas que determinan su estructura como las estrategias disponibles para posicionarse dentro de ella. En esta tesina se emplean siguientes marcos complementarios: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas y la Cadena de Valor de Porter, Estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne.

Michael Porter propone que la rentabilidad de una industria está determinada por cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos. Este modelo permite identificar la posición estructural de Toyota Kinto dentro del mercado de movilidad estadounidense y evaluar las presiones competitivas que enfrenta. Complementariamente, la Cadena de Valor de Porter permite

comprender cómo las ventajas competitivas no solo surgen del posicionamiento estratégico dentro de una industria, sino también de la forma en que la empresa organiza e integra sus actividades internas. En modelos de movilidad como Toyota Kinto, aspectos como la integración con la fabricación de vehículos, el mantenimiento, la financiación y la infraestructura tecnológica constituyen fuentes clave de diferenciación y eficiencia operativa.

Kim y Mauborgne proponen una perspectiva complementaria a través de la Estrategia del Océano Azul, según la cual las empresas más exitosas no compiten en mercados existentes, océanos rojos, saturados de rivalidad, sino que crean espacios de mercado nuevos donde la competencia es irrelevante. Esto se logra mediante la reconstrucción de las fronteras del mercado, eliminando, reduciendo, incrementando y creando atributos de valor simultáneamente. En el caso de Kinto, esta herramienta resulta especialmente pertinente para evaluar si su propuesta constituye una innovación de valor genuina o una variante competitiva dentro de un mercado ya existente.

4. Comportamiento del Consumidor y Factores Culturales

La decisión de adquirir o suscribirse a un vehículo no responde únicamente a variables económicas sino también a factores psicológicos, sociales y culturales que condicionan el comportamiento del consumidor. La teoría del comportamiento del consumidor estudia los procesos mediante los cuales los individuos identifican necesidades, evalúan alternativas y toman decisiones de compra, considerando variables como la percepción del riesgo, la influencia social, la identidad y los valores personales.

En el contexto de esta tesina resulta especialmente relevante el fenómeno del consumo compensatorio o doomspending, descrito por Prentice y Cao como la tendencia de ciertos consumidores a priorizar el gasto inmediato por sobre el ahorro como respuesta psicológica a la incertidumbre económica. Este comportamiento tiene implicancias directas sobre la capacidad de acumulación de capital de los hogares y, por ende, sobre su disposición a adquirir bienes durables de alto valor como un automóvil.

Para el análisis de los factores culturales se emplea el modelo de Geert Hofstede, que propone seis dimensiones para comparar culturas nacionales: distancia al poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo versus corto plazo, e indulgencia versus restricción. Este modelo permite evaluar en qué medida los valores culturales predominantes en la sociedad estadounidense favorecen o dificultan la adopción de modelos de movilidad flexibles como Kinto.

5. Ciclo de Vida del Producto

El Ciclo de Vida del Producto (CVP) es un marco conceptual desarrollado por Theodore Levitt y Phillip Kotler que describe la evolución de un producto o servicio a lo largo del tiempo a través

de cuatro etapas secuenciales: introducción, crecimiento, madurez y declive. Cada etapa se caracteriza por un nivel de ventas, rentabilidad y dinámica competitiva particular, lo que implica estrategias de marketing y gestión diferenciadas.

En la etapa de introducción, el producto ingresa al mercado con ventas bajas, costos elevados y escasa competencia directa. A medida que crece la adopción, el producto entra en la etapa de crecimiento, donde las ventas se aceleran, aparecen competidores y los costos unitarios disminuyen. La madurez se caracteriza por una estabilización de las ventas, mayor competencia y presión sobre los márgenes. Finalmente, el declive implica una caída sostenida de la demanda, generalmente asociada a la aparición de sustitutos o cambios en las preferencias del consumidor.

En el marco de esta tesina, el CVP se aplica para ubicar a Toyota Kinto en su etapa actual de desarrollo dentro del mercado estadounidense, evaluar las implicancias estratégicas de dicho posicionamiento y anticipar los desafíos que enfrentará en las etapas subsiguientes.

6. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, desarrollada por Igor Ansoff en 1957, es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar las opciones de crecimiento disponibles para una empresa a partir de la combinación de dos variables: productos existentes o nuevos y mercados existentes o nuevos. El cruce de estas variables genera cuatro estrategias posibles: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

La penetración de mercado implica crecer con productos existentes en mercados ya atendidos, mientras que el desarrollo de mercado supone expandir productos existentes hacia nuevos segmentos o geografías. El desarrollo de producto refiere a la introducción de nuevas ofertas en mercados conocidos, y la diversificación, la estrategia de mayor riesgo, implica ingresar con productos nuevos a mercados nuevos.

En el contexto de esta tesina, la Matriz de Ansoff se aplica para analizar las opciones estratégicas de expansión de Toyota Kinto en el mercado estadounidense, evaluando cuál de las cuatro trayectorias resulta más coherente con su posición competitiva actual, sus capacidades organizacionales y las condiciones del entorno. La referencia principal para este marco es Ansoff, complementada por la sistematización posterior de Kotler y Keller.

7. Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)

El modelo de Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP) es uno de los marcos centrales del marketing estratégico, sistematizado por Philip Kotler y Kevin Keller como proceso de tres etapas para definir a quién se dirige una oferta y cómo se la presenta en el mercado.

La segmentación consiste en dividir el mercado total en grupos de consumidores con características, necesidades o comportamientos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto de los demás segmentos. Los criterios de segmentación pueden ser demográficos, geográficos, psicográficos o conductuales. El targeting implica evaluar el atractivo de cada segmento identificado y seleccionar aquellos a los que la empresa decidirá dirigir sus esfuerzos comerciales, considerando variables como el tamaño del segmento, su tasa de crecimiento y la capacidad competitiva de la empresa para atenderlo. El posicionamiento refiere a la construcción de una imagen o percepción diferenciada en la mente del consumidor objetivo, comunicando de manera clara y consistente los atributos que distinguen a la oferta de sus competidores.

En esta tesina, el modelo STP se aplica para identificar los segmentos de mercado a los que Toyota Kinto dirige su propuesta de valor en el mercado estadounidense, evaluar la coherencia de su estrategia de targeting y analizar cómo construye su posicionamiento frente a competidores como Turo, Zipcar y las rentadoras tradicionales.

8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación competitiva de una organización a partir de cuatro dimensiones: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las dos primeras refieren a factores internos de la organización, mientras que las dos últimas corresponden a factores del entorno externo.

Las fortalezas son capacidades, recursos o ventajas competitivas que la organización posee y que le permiten diferenciarse favorablemente en el mercado. Las debilidades son limitaciones internas que restringen su desempeño o competitividad. Las oportunidades son condiciones del entorno que, de ser aprovechadas, podrían generar ventajas competitivas o acelerar el crecimiento. Las amenazas son factores externos que podrían afectar negativamente la posición de la organización si no son gestionados adecuadamente.

Si bien el FODA no tiene un autor único, su sistematización como herramienta de planificación estratégica se consolida en la literatura académica a partir de los trabajos de Kenneth Andrews en el marco del modelo LCAG desarrollado en Harvard, y es ampliamente referenciado por Porter y Kotler y Keller como punto de partida para el análisis estratégico. En esta tesina, el FODA se aplica en el Capítulo 4 para sintetizar la posición competitiva de Toyota Kinto en el mercado estadounidense, articulando los hallazgos del análisis sectorial con las características propias del servicio.

9. Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un marco analítico desarrollado por Michael Porter que descompone las actividades de una organización en dos categorías: actividades primarias y actividades de

apoyo, con el objetivo de identificar en cuáles de ellas se genera valor para el cliente y en cuáles se originan ventajas competitivas sostenibles.

Las actividades primarias comprenden la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas, y el servicio postventa. Estas actividades están directamente vinculadas con la creación y entrega del producto o servicio al cliente final. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan el funcionamiento del conjunto e incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento. La ventaja competitiva surge cuando una organización ejecuta alguna de estas actividades de manera más eficiente o diferenciada que sus competidores, generando un margen superior.

En el contexto de esta tesina, la Cadena de Valor se aplica en el Capítulo 11 para analizar cómo Toyota Kinto organiza sus actividades internas y de qué manera la integración vertical con Toyota Motor Corporation le permite capturar eficiencias en actividades clave como el aprovisionamiento de vehículos, el mantenimiento de flota y la gestión tecnológica a través de la plataforma MSPF. Este análisis permite identificar dónde reside estructuralmente la propuesta de valor de Kinto y qué actividades constituyen sus ventajas competitivas más difíciles de replicar.

10. Toyota Way y Toyota Production System (TPS)

El Toyota Production System (TPS) constituye el sistema de gestión de operaciones desarrollado por Toyota Motor Corporation a partir de la posguerra y sistematizado por Taiichi Ohno, responsable durante décadas de su implementación. Ohno describe el sistema como sostenido por dos pilares. El primero es el just-in-time, que consiste en producir únicamente lo necesario, en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El segundo es el jidoka, habitualmente traducido como automatización con criterio humano, que consiste en dotar a los procesos de la capacidad de detectar una anomalía y detener la operación antes de que el defecto se propague hacia la etapa siguiente. Shingo analizó posteriormente este mecanismo desde la perspectiva de la ingeniería industrial, precisando los dispositivos de detección que lo vuelven operativo en la práctica. El estudio comparativo internacional dirigido por Womack, Jones y Roos en el marco del International Motor Vehicle Program del Massachusetts Institute of Technology difundió estos principios bajo la denominación de producción ajustada o lean production, y documentó las diferencias sistemáticas de productividad y calidad que separaban a Toyota de sus competidores occidentales.

El concepto central del TPS es el de muda, término japonés que designa toda actividad o condición que consume recursos sin generar valor para el cliente. Ohno identifica siete categorías de desperdicio, entre las cuales figuran la sobreproducción, el inventario y la espera. La eliminación sistemática del muda conduce a una distinción operativa de particular relevancia para esta tesina: la que separa a los sistemas de producción push de los sistemas pull. En un

sistema push, la producción se planifica anticipadamente y el producto terminado se empuja hacia el mercado, generando inventario que aguarda ser demandado. En un sistema pull, articulado mediante el mecanismo de señalización denominado kanban, cada etapa produce únicamente cuando la etapa siguiente lo requiere, de modo que la demanda real, y no la proyección, determina la activación del proceso.

Mientras el TPS ordena las operaciones, el Toyota Way constituye el marco valorativo que las sustenta. Toyota sistematizó internamente este marco en 2001, articulándolo en torno a dos pilares: la mejora continua y el respeto por las personas. Liker examinó posteriormente este sistema y lo formuló como un conjunto de catorce principios de gestión, de los cuales el primero establece que las decisiones de gestión deben basarse en una filosofía de largo plazo, incluso a costa de los resultados financieros de corto plazo. Este principio resulta especialmente pertinente para el análisis de un proyecto cuyo período de recupero se extiende más allá de los horizontes habituales de evaluación de inversiones, cuestión que se retoma en el Capítulo 13.

El sistema se completa con un conjunto de prácticas que traducen esos valores en rutinas organizacionales. El kaizen designa la mejora continua e incremental aplicada sobre un estándar previamente documentado, lo que supone que sin estandarización no existe mejora medible sino mera variación. El yokoten refiere al despliegue horizontal de las mejoras validadas en un área hacia las restantes áreas de la organización, mediante la observación directa de la experiencia ajena antes que a través de la transmisión formal de instrucciones. Finalmente, la literatura sobre gestión japonesa distingue entre monozukuri, el arte de fabricar cosas que define históricamente la identidad industrial de Toyota, y kotozukuri, el arte de crear experiencias y valor a partir del conocimiento, distinción que resulta útil para interpretar el desplazamiento de la compañía desde la manufactura hacia los servicios de movilidad.

Corresponde precisar el alcance analítico de este marco dentro del presente trabajo. Los conceptos del TPS y del Toyota Way se emplean aquí como herramienta interpretativa: permiten explicar la coherencia interna de las decisiones estratégicas de Toyota respecto de Kinto y comprender por qué la compañía dispone de una tolerancia al horizonte largo que un operador puramente financiero no tendría. No constituyen, sin embargo, evidencia de viabilidad económica. La consistencia entre un modelo de negocio y la filosofía de gestión de la organización que lo impulsa no demuestra que ese modelo cree valor: esa determinación corresponde exclusivamente al análisis de proyecto de inversión desarrollado en el Capítulo 13, cuyos resultados condicionan la viabilidad del servicio a supuestos verificables de escala, utilización de flota y estructura de capital. Ambos planos se mantienen deliberadamente separados a lo largo de la argumentación.

CAPÍTULO 1: Historia de la industria automotriz y comportamientos de consumo

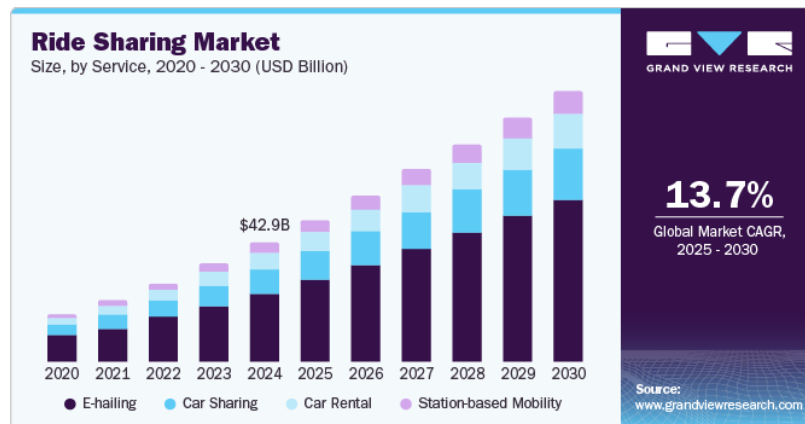
La industria automotriz ha sido, desde principios del siglo XX, un símbolo de innovación, crecimiento económico y transformación cultural. En Estados Unidos, la historia del automóvil comienza de manera artesanal, con vehículos fabricados individualmente y accesibles solo para las élites. Sin embargo, la irrupción de Henry Ford y su implementación de la producción en serie en 1908 con el modelo T marcó un hito fundacional. Este vehículo, originalmente costoso, se volvió progresivamente accesible gracias a la estandarización de procesos, lo que permitió una democratización del acceso a la movilidad. En menos de dos décadas, el automóvil pasó de ser un lujo a un elemento esencial para la clase media estadounidense.

Durante las décadas siguientes, el automóvil se consolidó como un símbolo de progreso, libertad y movilidad personal. Las infraestructuras urbanas se adaptaron a este nuevo paradigma, y ciudades enteras fueron diseñadas en función del transporte individual. Sin embargo, la crisis de 1929 y la posterior Gran Depresión provocaron una fuerte caída en la demanda de vehículos, lo que obligó a las automotrices a ofrecer facilidades de financiamiento. La creación de entidades como la General Motors Acceptance Corporation (GMAC) posibilitó la expansión de los pagos en cuotas, una práctica que sentó las bases para el sistema de financiamiento automotriz actual.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos vivió un período de auge económico sin precedentes. La expansión de los suburbios y el aumento del ingreso familiar consolidaron al automóvil como parte central del estilo de vida estadounidense. Las marcas ofrecían cada vez más modelos, colores y estilos, apuntando a públicos específicos y construyendo una identidad social en torno al vehículo. No obstante, ya en los años 70, con las crisis energéticas y la competencia creciente de marcas japonesas, comenzó una lenta transformación en el patrón de consumo.

Los consumidores comenzaron a prestar mayor atención al consumo de combustible, al mantenimiento y a los costos ocultos de la propiedad. Esto dio lugar al crecimiento del leasing, una forma intermedia entre la compra y el alquiler. A medida que avanzaba el siglo XXI, la digitalización, los problemas de congestión, los desafíos medioambientales y los cambios generacionales fueron desdibujando la imagen tradicional del auto como símbolo de libertad. Hoy, las nuevas generaciones tienden a valorar más la experiencia que la posesión, y la idea de 'usar sin poseer' gana terreno en muchos sectores, incluido el automotriz. En este nuevo ecosistema, surgen modelos como el de la movilidad como servicio (MaaS), que redefine completamente las reglas de acceso a la movilidad personal. Esta visión que ubica a la

movilidad como servicio se encuentra en constante crecimiento y se estima que su crecimiento anual será de entorno al 14% según un estudio realizado por Grand View Research.



CAPÍTULO 2: El traspaso de los modelos de propiedad a los modelos de suscripción.

El leasing representa una herramienta de acceso a bienes durables sin necesidad de asumir su propiedad. En el caso de los vehículos, este instrumento ha ganado relevancia desde mediados del siglo veinte, cuando los fabricantes y concesionarios comenzaron a ofrecer opciones de arrendamiento financiero como alternativa a la compra directa. A través del leasing, el usuario paga una cuota periódica por el uso del vehículo durante un plazo determinado, con posibilidad de renovación o adquisición al término del contrato.

En Estados Unidos, el leasing automotriz se popularizó como una solución tanto para individuos como para empresas. En el caso de las empresas, el leasing ofrecía ventajas fiscales (por ej; la posibilidad de deducir los pagos como gasto operativo a diferencia de la depreciación de un bien de uso), flexibilidad para renovar la flota, y menores compromisos de capital. Para el consumidor particular, el atractivo residía en la posibilidad de conducir un vehículo nuevo cada pocos años, con pagos mensuales menores a los de un préstamo convencional. Esta modalidad también respondía a una lógica de planificación financiera, ya que en muchos casos el leasing incluía servicios como mantenimiento, asistencia en ruta y seguros.

No obstante, el leasing tradicional presenta algunas limitaciones. Generalmente implica contratos de larga duración, penalizaciones por cancelación anticipada y restricciones en el kilometraje. Estas condiciones pueden resultar rígidas para un consumidor que demanda cada vez más flexibilidad y personalización. A raíz de estos inconvenientes, surgió un nuevo formato: la suscripción vehicular. Este modelo se adapta a las necesidades financieras de sus consumidores, prolongando en el tiempo la erogación de dinero para la solución de movilidad,

sin la necesidad de estar atado a un contrato por varios años ni la necesidad de hacer una gran erogación de capital para ser propietario del vehículo. Empresas como Kinto ofrecen paquetes por hora, día y semana que incluyen una gran variedad de vehículos de la marca Toyota junto con mantenimiento, seguro y asistencia vial, sin contratos extensos ni trámites engorrosos reservando mediante su aplicación. En los capítulos dedicados a estrategia competitiva, destacaremos la importancia de que sea la misma empresa fabricante quien ofrezca el servicio de movilidad.

La suscripción vehicular representa un cambio de paradigma. Ya no se trata solo de acceder a un auto sin comprarlo, sino de tener una experiencia de movilidad integral, predecible y adaptable. Este modelo se alinea con tendencias globales como la digitalización de servicios, la sostenibilidad, la movilidad urbana inteligente y la economía del acceso. El leasing ha sido un paso clave en la transición del consumo basado en la posesión hacia uno basado en el uso eficiente. Sin embargo, el futuro de la movilidad apunta hacia soluciones aún más dinámicas, como las que propone la movilidad como servicio, donde el vehículo se convierte en un nodo dentro de un ecosistema más amplio, conectado y centrado en el usuario.

En línea con dicho traspaso al acceso a la movilidad mediante el leasing a la suscripción, en las últimas décadas hemos presenciado un cambio estructural en la forma en que las personas acceden a bienes y servicios. Tradicionalmente, el modelo dominante se basaba en la compra directa, donde el consumidor adquiría la propiedad de un producto mediante un pago único o, en algunos casos, por medio de financiamiento. Sin embargo, con el avance de la digitalización, el surgimiento de nuevas plataformas tecnológicas y un cambio en las prioridades del consumidor, que cada vez valora más la flexibilidad, conveniencia y experiencia por sobre la posesión, ha emergido con fuerza el modelo de suscripción continua. Este modelo redefine la relación entre usuario y producto, estableciendo un vínculo de acceso recurrente en lugar de una adquisición definitiva, y permite a las empresas generar ingresos previsibles a través de relaciones de largo plazo.

Este fenómeno ha sido liderado por casos emblemáticos en el ámbito digital. Netflix, por ejemplo, transformó radicalmente la industria del entretenimiento al reemplazar el alquiler físico de DVDs, modelo que dominaba Blockbuster, por una plataforma online con acceso ilimitado a un catálogo de películas y series mediante un pago mensual. La propuesta de valor cambió de forma sustancial: el usuario ya no necesita poseer o elegir una serie o película puntual, sino que puede explorar libremente una biblioteca actualizada de contenido bajo demanda. Lo mismo ocurrió en la industria musical con Spotify, que desplazó tanto la compra de CDs como la descarga digital de álbumes en plataformas autorizadas como iTunes e incluso la piratería como Ares. En lugar de pagar por canción, el usuario accede a millones de temas con solo una cuota mensual, potenciando el descubrimiento musical y la personalización de la experiencia.

Este modelo se ha extendido también al mundo físico. Empresas como Rent the Runway, en el sector de la moda, ofrecen a suscriptores acceso rotativo a prendas de diseñador sin necesidad de adquirirlas, facilitando la variedad, la sostenibilidad y el ahorro. En el rubro tecnológico, firmas como Grover permiten alquilar laptops, celulares o consolas de videojuegos bajo contratos de suscripción que incluyen mantenimiento y renovación del equipo. Incluso en la industria del fitness, donde históricamente la suscripción estaba restringida a gimnasios individuales, plataformas como ClassPass y Gympass revolucionaron el acceso permitiendo a los usuarios asistir a múltiples centros y actividades con una única tarifa mensual. Esta lógica de “acceso flexible” por sobre la propiedad se ha naturalizado, especialmente entre los consumidores más jóvenes y urbanos, que valoran la adaptabilidad por encima del compromiso.

Esta transformación se está trasladando también a la industria automotriz mediante el desarrollo de modelos de movilidad por suscripción, como los ofrecidos en los Estados Unidos por Toyota Kinto, Porsche Drive o Sixt+ o en Europa por Finn, Onto, Carvolution y más. En lugar de adquirir un vehículo o suscribir un contrato de leasing tradicional, el usuario puede acceder a un auto mediante una tarifa mensual fija que incluye todos los costos asociados: mantenimiento, seguro, patente, asistencia y, en algunos casos, la posibilidad de cambiar de modelo o cancelar el servicio sin penalidades. Este enfoque no solo responde a una nueva demanda de flexibilidad por parte del consumidor, sino que también ofrece una solución concreta a los desafíos que presenta la propiedad del automóvil: depreciación acelerada, costos inesperados, inmovilización de capital y bajo uso del vehículo en términos efectivos de tiempo.

Esta evolución se alinea estrechamente con el concepto de Mobility as a Service (MaaS), que propone una integración fluida de diferentes modos de transporte, públicos y privados, individuales y compartidos, en una única plataforma digital, donde el usuario elige cómo y cuándo moverse sin necesidad de poseer un vehículo. Al igual que ocurrió con Netflix en el entretenimiento o con Spotify en la música, el modelo de suscripción aplicado a la movilidad apunta a desmaterializar la experiencia del transporte, permitiendo que el usuario acceda a un servicio completo sin los compromisos de la compra. En este contexto, iniciativas como Kinto representan una propuesta estratégica que anticipa el futuro del sector, combinando tecnología, sostenibilidad y experiencia personalizada.

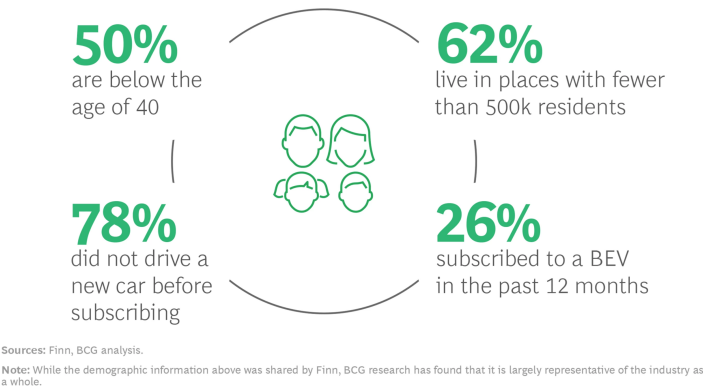
El contraste entre ambos esquemas puede formularse con mayor precisión recurriendo a la distinción entre sistemas push y pull desarrollada dentro del Toyota Production System. El modelo tradicional de comercialización automotriz opera bajo una lógica push: el fabricante produce según proyecciones de demanda, distribuye las unidades hacia la red de concesionarios y el vehículo permanece en el lote como inventario a la espera de un comprador, mientras el costo de ese inventario ocioso y del capital inmovilizado se reparte

entre fabricante y concesionario hasta que la venta se concreta. El modelo de suscripción invierte esa lógica: el vehículo se incorpora a la flota y se activa contra demanda efectivamente verificada, de modo que la utilización, y no la proyección de ventas, gobierna la operación. Se trata del mismo desplazamiento conceptual que el kanban introdujo dentro de la planta, trasladado en este caso al canal comercial.

Característica	Propiedad tradicional	Suscripción vehicular
Pago inicial	Alto (compra o leasing)	Bajo o nulo
Costos mensuales	Financiación, seguro, etc.	Todo incluido
Flexibilidad	Baja (compra fija)	Alta (cambios de vehículo o cancelación)
Mantenimiento	A cargo del propietario	Incluido en la suscripción
Depreciación del vehículo	Asumida por el usuario	Asumida por la empresa
Renovación tecnológica	Lenta (reventa/cambio)	Frecuente (upgrade o cambio de unidad)
Uso del capital	Inmovilizado	Liberado para otros fines

El modelo de negocio de soluciones de movilidad basados en la suscripción no reemplazará por completo otras opciones como la compra o el alquiler tradicional. Lo más probable, es que este servicio se imponga como la solución de movilidad predilecta para una porción de la sociedad estadounidense. En base a un estudio realizado por la consultora BCG, el cliente que accede a la movilidad mediante suscripción está compuesto por un 50% que tienen menos de 40 años, el 78% nunca había sido dueño de un vehículo nuevo y 62% viven en zonas con menos de 500.000 habitantes.

Exhibit 2 - The Typical Customer Is Not Necessarily Who You'd Expect

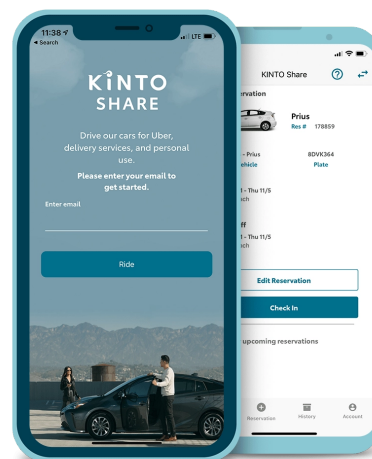


CAPÍTULO 3: Toyota Kinto en Estados Unidos

En un escenario de cambio acelerado en los hábitos de consumo y en la forma en que las personas acceden a bienes y servicios, Toyota Kinto se posiciona como una de las respuestas innovadora dentro del sector automotriz. Kinto nace de la visión estratégica de Toyota de transformarse de un fabricante de vehículos a un proveedor de servicios de movilidad. Esta transformación implica repensar todo el modelo de negocio tradicional de fabricación y comercialización de vehículos junto con el vínculo con el consumidor, para adaptarse a sus necesidades. La automotriz japonesa viene estudiando este fenómeno hace varios años y se encuentra en metamorfosis para las necesidades que pueden surgir a futuro.

Esta transformación admite una lectura desde el vocabulario de la propia tradición de gestión de la compañía. Toyota se ha definido históricamente en términos de monozukuri, el arte de fabricar cosas, entendido no como mera producción sino como oficio industrial orientado a la calidad y a la mejora sostenida del producto físico. El desplazamiento hacia la provisión de movilidad como servicio supone un giro hacia lo que la literatura sobre gestión japonesa denomina kotozukuri, el arte de crear experiencias y valor a partir del conocimiento, donde el objeto de la actividad ya no es la unidad fabricada sino el servicio prestado en torno a ella. Este giro fue enunciado de manera explícita por la conducción de la empresa: en su presentación en el Consumer Electronics Show de 2018, Akio Toyoda declaró como objetivo la transición de Toyota desde una compañía automotriz hacia una compañía de movilidad. Kinto constituye una de las expresiones operativas concretas de esa declaración.

El nombre Kinto posee un significado simbólico que permite comprender la lógica fundacional del servicio. En japonés, Kinto-un se traduce como “nube voladora”, una referencia a un elemento mitológico que aparece cuando es invocado y transporta a su portador hacia donde desee. Toyota retoma esta metáfora para representar una concepción de la movilidad basada en el acceso inmediato, la flexibilidad y la eliminación de fricciones asociadas a la propiedad tradicional del vehículo. Bajo esta lógica, Kinto se construye como un ecosistema de movilidad que prioriza el uso por sobre la posesión, alineándose con los principios de la Movilidad como Servicio (MaaS) y con los cambios culturales y tecnológicos que redefinen la relación entre los individuos y el transporte. Lejos de constituir una simple estrategia de denominación, el concepto de Kinto-un sintetiza la visión estratégica de Toyota de ofrecer soluciones de movilidad on-demand, adaptables y centradas en el usuario, anticipando un escenario donde la experiencia y la disponibilidad sustituyen gradualmente a la propiedad permanente del



automóvil.

En una consulta personal con Daniel Herrero, ex CEO de Toyota Argentina, ha comentado que Kinto ha surgido a partir de un think tank conformado por jóvenes colaboradores de la automotriz japonesa con la premisa de diseñar un nuevo modelo de negocio. Como se señaló en la Introducción a partir del hallazgo de Shoup (95% del tiempo estacionados), los vehículos implican un costo oculto para su propietario al no estar en uso. Es precisamente esta la razón por la cual Kinto se creó bajo la premisa de que el uso del vehículo es más importante que su posesión. Esta afirmación cobra sentido en un contexto donde la propiedad vehicular se enfrenta a múltiples desafíos: altos costos de adquisición, mantenimiento y seguro; rápida depreciación; congestión urbana y mayores restricciones medioambientales. Además, las nuevas generaciones no asocian necesariamente el auto con libertad o estatus, sino con un costo innecesario si no se utiliza de manera eficiente. Kinto propone una alternativa concreta a estos problemas mediante un servicio de movilidad por suscripción, completamente digitalizado y respaldado por la solidez de una automotriz global. Según estudios realizados por Zipcar, competencia de Kinto en el mercado de carsharing, se observa que el 55% de los millennials estadounidenses habían intentado reducir su uso del automóvil propio, y más del 50% consideraba que el carsharing y los modelos flexibles de movilidad como las suscripciones representan alternativas más convenientes y sostenibles.

Kinto ofrece diversas modalidades de acceso dependiendo el país, dado que su desarrollo avanza en función de la penetración del servicio en cada región. En el caso de Estados Unidos, operando exclusivamente en los estados de California y Texas, ofrece suscripciones mensuales, alquiler por días o por horas, y programas específicos para empresas o profesionales independientes. Esta flexibilidad permite cubrir un espectro amplio de necesidades, desde el turista ocasional hasta el trabajador de plataformas como Uber, Lyft o DoorDash. La propuesta de valor de Kinto se diferencia de Hertz, Enterprise, Budget y otros competidores en el mercado tradicional de alquiler de vehículos ya que su operativa se apoya en una plataforma digital intuitiva que permite al usuario gestionar reservas, pagos, soporte y llave de acceso a vehículo desde su celular. La digitalización no solo mejora la experiencia de usuario, sino que también reduce costos operativos y permite escalar rápidamente en diferentes regiones.

En cuanto a precios, Kinto ofrece tarifas aproximadas de 11 dólares por hora, 85 por día o 340 por semana, incluyendo seguro, mantenimiento y asistencia. Servicios de alquiler tradicionales, presentan precios variables según la ubicación y el tipo de vehículo, pero el usuario debe asumir costos adicionales por seguro, limpieza y kilometraje extra. Kinto, en cambio, busca mantener una estructura de tarifa fija, lo que genera transparencia y previsibilidad para el usuario. El modelo de negocio de Kinto se basa en transformar cada vehículo en un activo de

ingresos recurrentes. En lugar de obtener ganancias por la venta única de automóviles, Toyota logra ingresos constantes por el uso. Cada unidad genera rentabilidad a través de los pagos por hora o por semana, mientras la empresa conserva la propiedad del activo. Este esquema permite amortizar el costo del vehículo mediante múltiples usuarios y mantener control sobre su ciclo de vida. A su vez, la integración con Toyota Financial Services facilita la financiación de flotas y seguros, reduciendo los costos operativos. El modelo busca la eficiencia a través del mantenimiento predictivo, el monitoreo digital y la alta rotación de vehículos, factores que optimizan la rentabilidad. Por otro lado, las condiciones contractuales de Kinto reflejan la esencia de su propuesta de valor. Las cláusulas que detallan los requisitos del conductor, los derechos de uso y las limitaciones geográficas son coherentes con la idea de “acceso flexible”. Empresas de alquiler tradicionales, en contraste, siguen un enfoque clásico basado en contratos presenciales, depósitos de garantía y mayor transferencia del riesgo al usuario. Esta comparación evidencia cómo Kinto redefine la relación entre el usuario y el automóvil, no solo mediante su tecnología, sino también a través de un marco contractual más liviano, digital y adaptado a las expectativas de movilidad contemporánea.

La integración vertical de la automotriz japonesa en la movilidad cuenta con una ventaja estructural que lo diferencia de otras plataformas: el respaldo directo de Toyota. Esta relación le permite acceder a vehículos a precio de fábrica, garantizar el mantenimiento con repuestos originales, y utilizar la red de concesionarios como soporte logístico para entrega y retiro de unidades. Esta integración vertical se traduce en eficiencia, control de calidad y capacidad para ofrecer un servicio estandarizado en todo el país.

En este punto resulta esencial comprender la base tecnológica que permite la operación de Kinto dentro del ecosistema de movilidad de Toyota. La compañía ha desarrollado la Mobility Services Platform (MSPF), una arquitectura digital que integra todos los servicios de movilidad de la marca, incluyendo Kinto Share, Kinto One, carsharing, seguros y gestión de flotas, bajo un mismo sistema de datos. La MSPF conecta en tiempo real a usuarios, concesionarios, aseguradoras, flotas corporativas y organismos públicos mediante una red global de comunicaciones que enlaza cada vehículo con el centro de datos de Toyota.

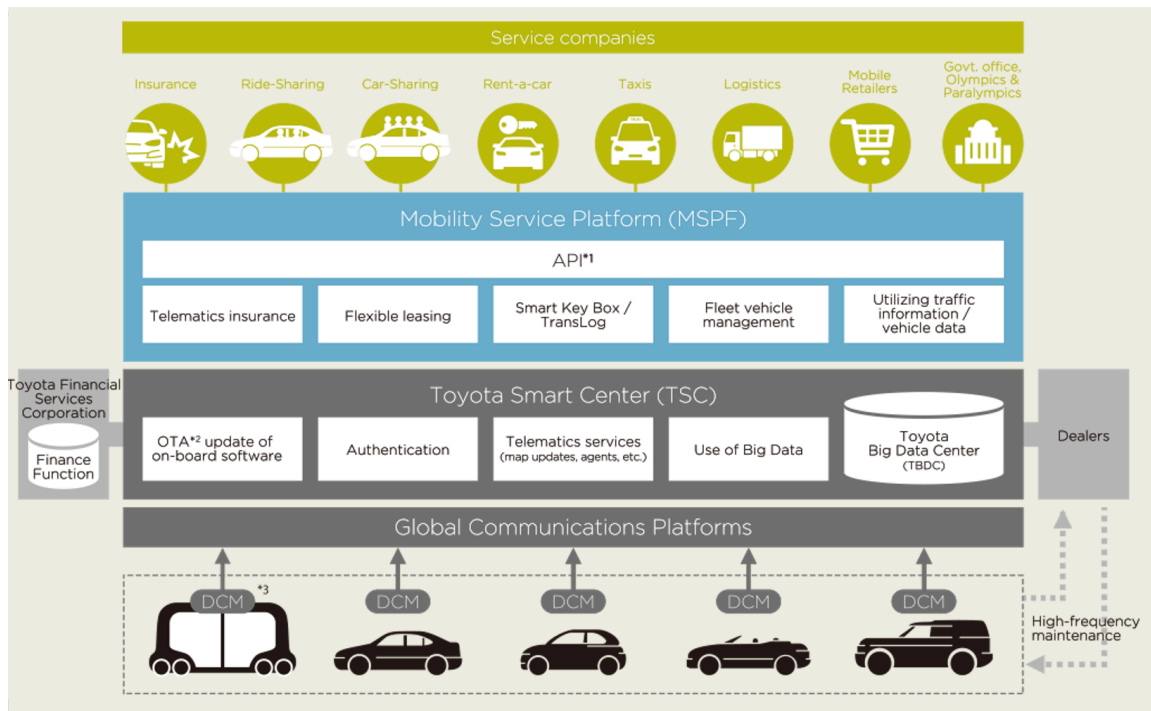
Esta plataforma recopila información continua sobre el estado mecánico, la localización, el uso y los patrones de conducción, lo que permite implementar mantenimiento predictivo, optimizar la disponibilidad y ajustar la operación según la demanda. La información fluye hacia el Toyota Big Data Center, que actúa como núcleo analítico y procesa grandes volúmenes de datos para generar métricas de desempeño, consumo y confiabilidad. Gracias a esta estructura, Toyota puede ofrecer servicios conectados como actualizaciones remotas de software, asistencia en ruta digital y diagnóstico a distancia, elementos clave para el funcionamiento automatizado de Kinto.

La arquitectura de la MSPF también incluye un conjunto de interfaces de programación vía APIs que posibilitan la integración con aplicaciones de terceros, tales como plataformas de transporte como Uber, Lyft o Google Maps, aseguradoras o servicios gubernamentales. Esto amplía el alcance del ecosistema y facilita la interoperabilidad con otras formas de movilidad urbana. En el caso de Kinto, esta capacidad tecnológica permite que el usuario gestione toda su experiencia reserva, pago, desbloqueo y soporte, desde su dispositivo móvil, garantizando simplicidad y seguridad operativa.

El sistema se complementa con la participación de Toyota Financial Services, que centraliza los procesos de pago, seguros y financiamiento dentro de la misma plataforma digital. De esta forma, cada viaje o suscripción se gestiona de manera integral, desde la reserva hasta la administración financiera y el mantenimiento de la flota. A nivel operativo, los concesionarios Toyota continúan desempeñando un rol clave como nodos físicos dentro de la red: ya no solo como puntos de venta, sino como centros de servicio y mantenimiento conectados a la infraestructura digital global.

El siguiente esquema, presentado a modo de referencia, resume visualmente esta red tecnológica y cómo la MSPF interconecta los distintos actores del ecosistema de movilidad de Toyota. Allí puede observarse la relación entre las capas de comunicación global, el centro de datos y los servicios de movilidad que operan sobre la plataforma, de los cuales Kinto es uno de los componentes principales.

Esta infraestructura constituye el verdadero soporte del modelo de negocio de Kinto. Permite a Toyota pasar de una estructura basada en la venta de unidades a un sistema de servicios continuos, donde la rentabilidad se genera a partir del uso y de la información. En este sentido, la MSPF no solo sustenta la operación técnica del servicio, sino que representa el eje de la estrategia corporativa de Toyota hacia una movilidad más conectada, sustentable y centrada en el usuario.



En lo que respecta a la sostenibilidad, Kinto apuesta por flotas compuestas mayoritariamente por vehículos híbridos y eléctricos. Esta decisión no solo responde a las exigencias regulatorias, sino también a una demanda creciente por soluciones de transporte ambientalmente responsables. En el estudio mencionado de Zipcar, podemos destacar que el 55% de los Millenials hace un esfuerzo por usar un medio de transporte más eficiente y menos contaminante que un auto individual al momento de transportarse. Al reducir las emisiones y optimizar el uso de cada unidad, Kinto contribuye a construir un sistema de movilidad más eficiente y alineado con los objetivos globales de sostenibilidad.

En síntesis, Toyota Kinto representa una apuesta innovadora dentro de un mercado automotriz en transición. Al integrar tecnología, sostenibilidad, flexibilidad y una experiencia de usuario superior, busca consolidarse como la alternativa moderna a la propiedad de vehículos. Su éxito dependerá de su capacidad para adaptarse a las particularidades del mercado estadounidense, mantener su propuesta de valor en un entorno altamente competitivo y seguir anticipando las necesidades del consumidor contemporáneo.

CAPÍTULO 4: Análisis estratégico de Kinto frente a sus competidores en EE. UU.

En este capítulo se analizará la propuesta de Kinto frente a sus principales competidores en el mercado de ridesharing en Estados Unidos, haciendo énfasis en los precios, oferta de vehículos y posicionamiento estratégico. Se examinarán las tarifas de Kinto contra Turo, Zipcar, Hertz, Sixt, Enterprise, Porsche Drive y Hyundai Evolve + en dos mercados representativos como Los Ángeles, California y Houston, Texas. Se analizará el costo de alquiler por dos meses, durante el período del 15 de enero al 15 de marzo de 2026, detallando que incluye y excluye cada tarifa para distintas categorías de vehículos (sedán, SUV, minivan, pickup, deportivo y eléctrico). A su vez, se analizará la oferta de vehículos de cada oferente en el mercado, la diversidad de modelos, la renovación tecnológica y propuesta de valor para público objetivo (B2B y B2C). Por último, se aplicarán herramientas de análisis estratégico como FODA, Perfil Estratégico Comparado y un mapa perceptual posicionando cada servicio según su precio y flexibilidad para interpretar las ventajas competitivas de Kinto en el ecosistema de la movilidad como servicio (MaaS).

Comenzaremos haciendo un análisis de la oferta de vehículos para cada plataforma, comenzando con Toyota Kinto que opera con una flota compuesta por ciertos modelos de los cuales fabrica la automotriz japonesa. Esto incluye desde sus sedanes como el Corolla y Camry, SUVs de diversos tamaños como RAV4, Highlander y 4Runner, minivans como la Sienna hasta vehículos híbridos y eléctricos de última generación como el Prius, RAV4 Hybrid y bZ4X eléctrico. Parte de la propuesta de valor de Kinto se centra en contar con vehículos modernos y bien mantenidos, con un gran enfoque en vehículos eléctricos/ híbridos o de bajas emisiones alineados con su política de sostenibilidad. El único faltante de Kinto en las regiones que opera en los Estados Unidos son pickups y vehículos deportivos. Esto se debe a que el uso que se le pretende dar a estas categorías de vehículos no es compatible con el formato de alquiler que busca ofrecer la plataforma, garantizando un vehículo con su respectivo cuidado y bajo deterioro. Otro elemento diferenciador de Kinto respecto a su competencia es la renovación constante con la que cuenta la flota. En una consulta con un empleado del programa de Kinto de Toyota Argentina, se menciona que los vehículos ofrecidos en la plataforma tenían un límite establecido entre 30.000 y 40.000km, garantizando una experiencia de uso de un auto prácticamente nuevo y permitiendo contar con un buen valor de reventa.

En contraste, Turo ofrece una variedad ilimitada de modelos, ya que actúa únicamente como intermediario entre propietarios individuales y arrendatarios. En este modelo de negocio, un particular propietario de su auto se inscribe para alquilar, pactando las condiciones de uso, costo y formato de entrega. Parte de la propuesta de valor de la plataforma contar con una amplia variedad de modelos desde hatchbacks económicos con 10-15 años de antigüedad hasta deportivos de último modelo. No obstante, la edad y el estado de los vehículos varía enormemente, no garantizando una experiencia confiable y uniforme en todo el espectro de modelos y ciudades donde opera. Dicha ausencia de estandarización repercute directamente

en la calidad y el mantenimiento el cual depende de cada propietario, a diferencia de Kinto donde se garantiza un control centralizado de la flota.

Zipcar, por su parte, posee una flota propia de vehículos, pero esta es acotada a determinados modelos y categorías como hatchbacks, sedanes, algunos SUV y camionetas. A su vez, la oferta de Zipcar está limitada únicamente a sitios estratégicos con gran concurrencia como campus, shoppings, entre otros. Como desventaja, se observa una falencia en la diversidad de vehículos ofrecidos, contando con una muy baja oferta para incluir vehículos deportivos, híbridos o eléctricos, buscando centrarse en categorías de vehículo estándar con una baja personalización para el usuario, pero buscando destacarse como una solución de movilidad práctica.

Las empresas de alquiler tradicional como Hertz, Enterprise y Sixt, manejan flotas grandes y segmentadas por categorías comerciales, dividiendo en económicos, medianos, SUV, premium/ deportivo o camioneta. Cuentan con una amplia gama de marcas y suelen renovar sus vehículos cada dos años, luego destinándolos para la venta. Esto le permite a la empresa contar con vehículos nuevos y con tecnología reciente. En contraste a Kinto, Turo y Zipcar, las empresas tradicionales no permiten a sus arrendatarios seleccionar un vehículo específico, sino que el derecho de alquilar un vehículo del mismo segmento similar al cual uno ha seleccionado. Por ejemplo, en caso de alquilar un Toyota Camry en Nueva York y no haber disponible, la empresa de alquiler le podrá entregar un Honda Accord o un Nissan Altima, siendo estos de la misma categoría. Esta problemática no sucedería con Kinto, Turo o Zipcar, ya que, al momento de realizar la reserva, uno selecciona un modelo y marca específico. A diferencia de Kinto y Zipcar, las agencias tradicionales si cuentan con una oferta, al menos limitada, de vehículos deportivos y pickups, dependiendo de la ciudad y la demanda actual al momento de realizar la reserva. En cuanto a la oferta de vehículos eléctricos, las empresas tradicionales se han modernizado con el tiempo y están ampliando la oferta de modelos híbridos y eléctricos, aunque estos no priman como la mayoría dentro de sus alquileres.

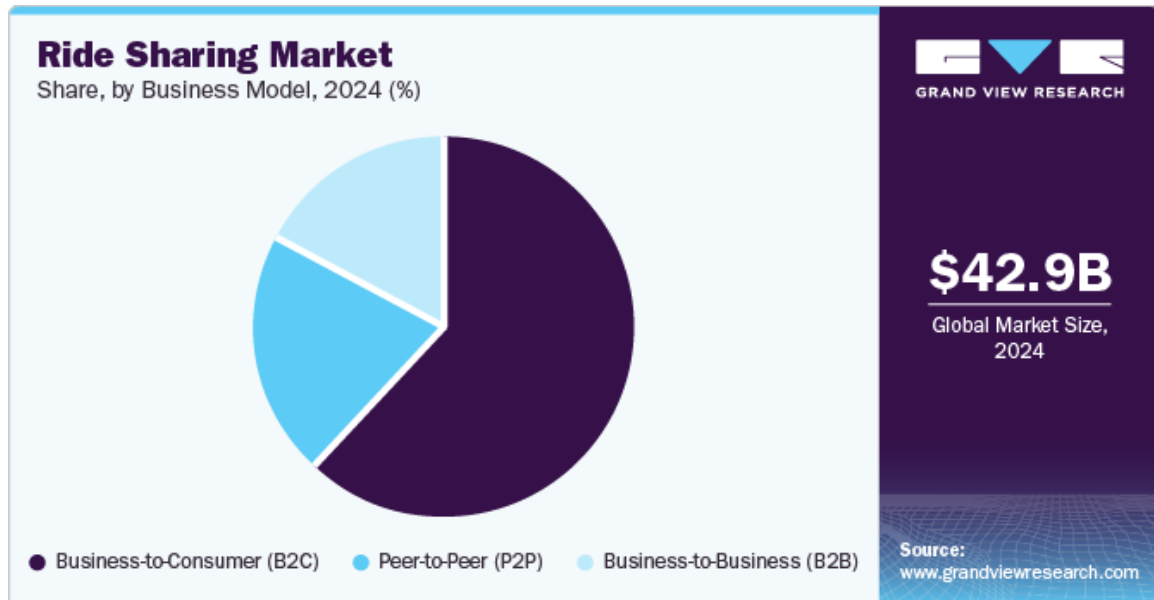
Luego, Porsche Drive se diferencia de sus competidores mediante una oferta especializada de vehículos deportivos propios de la marca alemana, como el 718, 911, Taycan, Panamera y Cayenne. Con estos vehículos cubre una oferta premium que busca alquilar deportivos y SUV de lujo. Esta oferta se alinea con una estrategia de marca buscando fidelizar a potenciales clientes que observan a la marca Porsche como una vía de entrada al segmento deportivo con los modelos 718 o Cayman. En pos de esta experiencia, los modelos ofrecidos son de última generación y con la mayor prestación tecnológica. De más está decir que, en función de esta experiencia, Porsche no busca atraer clientes que buscan una solución de movilidad práctica o económica.

Por último, podemos encontrar la oferta de Hyundai Evolve + con una diversidad mínima mediante tres modelos eléctricos (Kona EV, Ioniq 5 e Ionic 6). Esto asemeja el servicio que ofrece como una prueba piloto promocional para los usuarios probar los vehículos previo a su compra. Todos los vehículos ofrecidos son modelos nuevos, dado que se han lanzado del 2023 en adelante, garantizando tecnología moderna.

En cuanto a su cobertura territorial, Toyota Kinto lanzó operaciones en Estados Unidos focalizándose inicialmente en California y Texas, con presencia en unas 57 ubicaciones dentro de esos estados. Esto comprende zonas metropolitanas importantes como Los Ángeles, San Francisco, San Diego en California, y Houston, Dallas, Austin en Texas, entre otras. La elección de estos estados se alinea con mercados de alto uso vehicular y con población techfriendly. Si bien Kinto planea expandirse, por el momento no cuenta con operaciones por fuera de los estados mencionados. No obstante, dentro de sus áreas, Kinto aprovecha la red de concesionarios Toyota como bases de entrega, otorgándole una capilaridad interesante a nivel local, cercana a las viviendas de sus consumidores.

Cuando analizamos el público objetivo para los servicios de Ridesharing, segmentamos en tres modelos de negocio principalmente, siendo el B2B: Business to Business, B2C: Business to Consumer y P2P: Peer to Peer o entre individuos. Hacemos énfasis en esta segmentación, dado que debemos entender a quién se dirige la oferta de cada plataforma y cuáles son sus potenciales clientes que le brindaran ingresos. En el mercado de Ridesharing, un análisis hecho por la consultora Grand View Research nos indica que el mercado B2B ocupa un 70%, mientras que el B2C y P2P un 15% cada uno. Kinto adopta una estrategia de segmentación mixta: atiende tanto a clientes particulares (B2C) que buscan movilidad esporádica o suscripción, como a clientes corporativos (B2B). En el ámbito B2C, se dirige a usuarios urbanos, jóvenes profesionales, turistas y residentes que no poseen auto o prefieren alternativas flexibles a la propiedad. A su vez, se diferencia de sus competidores ofreciendo a conductores de plataformas como Uber, Lyft y Door Dash vehículos aprobados para rideshare con planes flexibles que les permiten generar ingresos sin la necesidad de utilizar su capital propio. Este nicho de conductores es relevante, ya que Kinto se ha posicionado como proveedor de autos para Uber y Cabify en ciertas ciudades como el caso de Buenos Aires, Argentina. Para esto ha desarrollado alianzas estratégicas con Cabify, pre-aprovando los vehículos de la automotriz japonesa habilitándolos para la conducción. En el plano B2B, Kinto ofrece soluciones a empresas que requieren flotas temporales o movilidad para empleados sin invertir en vehículos propios. Por ejemplo, compañías pueden suscribir varios autos Kinto para uso de sus equipos por meses, o universidades pueden implementar Kinto como servicio de car-sharing en campus, por ejemplo, la alianza entre Kinto y la California State University Dominguez Hills. Esta versatilidad B2C+B2B es un diferencial importante ya que ni Turo ni Zipcar han desarrollado con fuerza el segmento corporativo. En el caso de Zipcar, tiene un programa de negocios, incipiente, pero con poco desarrollo. Luego, Turo es casi enteramente

peer-to-peer. Las rentadoras tradicionales sí manejan B2B con contratos y leasing corporativos pero su modelo de servicio no está digitalizado ni personalizado como el de Kinto para ofrecer suscripciones flexibles.



Turo, en términos geográficos, opera en prácticamente todos los estados de EE.UU. (excepto algunas regulaciones locales, como el caso de Nueva York en el que enfrenta restricciones). Donde haya propietarios dispuestos y usuarios, Turo puede estar, aunque su presencia es mayor en grandes urbes y destinos turísticos. Por ejemplo, Los Ángeles es uno de sus mercados estrella con miles de vehículos listados. En el caso de Houston, ofrece sus servicios, pero con una menor cobertura con aproximadamente 200 vehículos. Su cobertura por tanto es la más amplia, pero descentralizada. Esto se debe a que no hay oficinas ni punto de retiro de Turo, sino que la experiencia depende de acordar con cada dueño de vehículo arrendado un punto de entrega. Esto puede ser una desventaja logística, ya que no hay una red física estandarizada como la de Kinto y otras rentadoras. El público de Turo es casi exclusivamente B2C, individuos alquilando a individuos. Algunas pequeñas empresas han usado Turo para rentar sobrantes de flota o vehículos de concesionario, pero no es el foco principal. Para viajes de negocios Turo es utilizado por algunos, pero la incertidumbre del servicio en variedad de calidad y posibles cancelaciones por propietarios hace que corporaciones no lo adopten ampliamente cuando requieren confiabilidad.

Zipcar tiene cobertura en más de 500 ciudades globales con fuerte concentración en centros urbanos y universitarios. En EE.UU., está presente en ciudades como LA, San Francisco, New York, Boston, Washington, Houston, entre otras, aunque en cada ciudad la flota es limitada a puntos estratégicos. En Los Ángeles, por ejemplo, Zipcar sitúa vehículos en distintos barrios céntricos y zonas de alta densidad; en Houston, se concentra en áreas centrales y algunos campus universitarios. Zipcar no cubre áreas rurales ni ciudades pequeñas. Su público es

predominantemente jóvenes urbanos, estudiantes y quienes no poseen auto, pero lo necesitan por horas o días para diligencias. También apunta a empresas locales y equipos corporativos con su programa Zipcar for Business, ofreciendo soluciones de movilidad para empleados en horario laboral con tarifas reducidas en días laborables. Sin embargo, el B2B de Zipcar sigue siendo modesto comparado con su base de consumidores individuales. Cabe destacar que Zipcar exige a sus usuarios cumplir un proceso de afiliación con un chequeo de licencia y pago de membresía, lo que implica cierta barrera de entrada temporal, a diferencia de Kinto que no cobra membresía.

Las rentadoras tradicionales como Hertz, Enterprise, Sixt poseen la mayor cobertura física con miles de sucursales por todo el país, en aeropuertos y ciudades grandes y medianas. Enterprise, por ejemplo, se enorgullece de tener una oficina a poca distancia de 90% de la población estadounidense. Esto les da ubicuidad que Kinto aún no alcanza. No obstante, su modelo carece de la inmediatez en el modelo de car-sharing ya que su servicio usualmente requiere realizar el papeleo en oficina en horario comercial. En el caso de Hertz han introducido opciones de carros conectados mediante “Hertz Fast Lane” y aplicaciones para desbloqueo digital en ciertos lugares, moviéndose tímidamente hacia el terreno de Kinto y Zipcar. En cuanto a segmentos, las rentadoras sirven tanto a clientes particulares turistas, viajeros, locales con auto en taller como a corporativos, cuentas de empresa para empleados, convenios con aseguradoras para autos de reemplazo y otros. Su penetración en B2B es muy alta desde hace décadas, pero esa relación suele ser bajo contratos más rígidos, no con la flexibilidad on-demand de Kinto. Por ahora, a pesar de modernizar procesos, los gigantes del alquiler enfrentan el desafío de adaptar su cultura y estructura a un esquema más digital y flexible que demandan las nuevas generaciones, aspecto en el cual Kinto, nacida con ese ADN digital, tiene ventaja.

Porsche Drive tiene cobertura limitada a ciudades selectas de EE.UU. donde ha implementado su programa siendo estas Los Ángeles, San Francisco, Atlanta y Phoenix, generalmente ciudades con clientela pudiente e infraestructura de concesionarios Porsche preparada para soporte. No está en una gran cantidad de ubicaciones, pero estratégicamente en mercados clave de lujo mediante convenios específicos con las concesionarias que venden sus vehículos. Su público es B2C de lujo, conformado por entusiastas de la marca, posiblemente visitantes adinerados que quieren un Porsche en vacaciones, o locales que evalúan comprar uno y usan la suscripción como test drive. La propuesta de valor de Porsche no apunta a B2B en absoluto ya que difícilmente una empresa alquile varios Porsche para su staff salvo casos muy particulares.

Hyundai Evolve+, al ser un programa incipiente en 2025, cuenta con presencia en pocas ciudades. Es de esperar que se incluyan zonas de California, posiblemente Texas, Florida u otros estados con interés en EV. Su enfoque es B2C total con usuarios particulares. Quizá

podría atraer a algún pequeño negocio que requiera un EV temporalmente, pero en esencia es una oferta al consumidor final que complementa las estrategias de venta de Hyundai. La propuesta de Evolve+ es más una estrategia de marketing que una solución corporativa de flota.

En balance, Toyota Kinto exhibe una oferta de valor integral con su flota diversa de vehículos modernos (incluyendo híbridos/EV), servicio digitalizado on-demand, presencia inicial en mercados grandes con planes de expansión, y atención tanto a particulares como a segmentos profesionales desde trabajo individual en Uber/ Door Dash hasta empresas. Ningún competidor iguala exactamente ese conjunto ya que Turo y Zipcar cubren particularidades. Turo ofreciendo la variedad extrema y Zipcar entregando la inmediatez urbana, pero con limitaciones en estandarización o alcance empresarial. Por su cuenta, las rentadoras ofrecen escala geográfica y múltiples modelos, pero sin la flexibilidad de uso ni incluir servicios en la tarifa; los programas de marca como Porsche Drive o Evolve+ ofrecen innovaciones, pero enfocadas a nichos muy específicos.

4.1 Comparativa de Precios:

Un factor crítico para evaluar el posicionamiento de Kinto es la estructura de precios de sus servicios en relación con los de sus competidores. A continuación, se compararán las tarifas promedio para el alquiler de distintas categorías de vehículos sedanes, SUV, minivans, pickups, deportivos y eléctricos en las ciudades de Los Ángeles y Houston en un periodo de dos meses, tomando como referencia común del 15/01/2026 al 15/03/2026. A su vez, se detallará qué se encuentra incluido en las tarifas base y qué costos adicionales pueden aplicar, ya que estos también forman parte de la propuesta de valor para el cliente.

4.1.1 Sedanes:

En la categoría sedanes, Kinto cuenta con una oferta diaria de U\$D 75 para un Toyota Camry tanto en Los Ángeles como en Houston. Este monto incluye seguro, mantenimiento y asistencia en calle o ruta, junto con un cupo elevado de millaje semanal de 1.400 millas. En comparación, Turo, al ser una plataforma peer-to-peer, presenta una amplia gama de precios y opciones. En Los Ángeles es posible encontrar un sedán mediano similar a un Toyota Camry por alrededor de U\$D 40 por día, mientras que en Houston el costo ronda los U\$D 35. Sin embargo, estos valores suelen estar sujetos a un límite de 200 millas por día con un cargo adicional de U\$D 0,25 por milla extra. Además, Turo no incluye seguro para el conductor, ya que solo brinda cobertura a terceros, y el usuario debe agregar cargos por servicio y entrega que generalmente representan alrededor del 10% del valor del alquiler. También pueden existir costos adicionales por limpieza, coordinación de entrega u otros conceptos que dependen de cada propietario. Por su parte, Zipcar opera con una flota propia y ofrece sedanes compactos o medianos en Los Ángeles y Houston por valores de entre U\$D 10 y 12 por hora, o U\$D 80 a 90 por día, más una

membresía mensual de U\$D 9 o U\$D 90 abonando anualmente. El servicio de Zipcar incluye combustible, mantenimiento, seguro y 180 millas diarias, lo que implica que el usuario no debe pagar por la gasolina ya que la empresa provee una tarjeta para tal fin. Finalmente, las compañías tradicionales como Hertz, Sixt y Enterprise trabajan con tarifas dinámicas según demanda. Para un sedán estándar suelen observarse valores de entre U\$D 50 y 60 por día tanto en Los Ángeles como en Houston. Estas agencias brindan kilometraje ilimitado, pero sin incluir combustible ni seguros. El cliente puede optar por utilizar su propia cobertura o contratar adicionales como el Loss Damage Waiver, que limita la responsabilidad del arrendatario ante daños o pérdida del vehículo.

4.1.2 SUV:

En el segmento de SUV, Kinto ofrece modelos como Toyota RAV4 y Highlander con tarifas diarias de entre U\$D 85 y 90, ligeramente mayores que las de un sedán debido al tamaño del vehículo. Al igual que en el resto del servicio, estas tarifas incluyen seguro, mantenimiento y un cupo semanal de 1.400 millas. Turo, con su amplia oferta, presenta valores para una Toyota RAV4 que oscilan entre U\$D 50 y 70 por día en Los Ángeles, mientras que en Houston se sitúan entre U\$D 45 y 60. Estos precios no incluyen seguro, comisiones de la plataforma ni costos adicionales específicos a cada propietario. Zipcar también ofrece SUV como Honda CR-V o Toyota RAV4 en ciudades como Los Ángeles y Houston, con tarifas que van de U\$D 100 a 120 por día e incluyen combustible, 180 millas y seguro básico. Las compañías tradicionales como Hertz, Enterprise y Sixt cuentan con SUV como Nissan Rogue o Toyota Highlander, con tarifas cercanas a U\$D 70 por día en ambos mercados, sin incluir combustible y con kilometraje ilimitado. Sixt, en particular, se diferencia por ofrecer SUV de marcas premium como BMW o Audi, con tarifas superiores a las de un SUV mediano. Porsche Drive también participa en este segmento con SUV de lujo como Macan y Cayenne, con un costo que ronda U\$D 295 por día, 200 millas incluidas y seguro a cargo del usuario.

4.1.3 Minivans:

En la categoría de minivans, Kinto incorpora la Toyota Sienna híbrida, orientada al transporte familiar o grupal. Su tarifa diaria se sitúa entre U\$D 90 y 100, manteniendo la misma estructura de beneficios en materia de seguro, mantenimiento y millaje elevado. En Turo, la disponibilidad depende directamente de los propietarios. En Los Ángeles pueden encontrarse modelos como Honda Odyssey o Chrysler Pacifica entre U\$D 70 y 120 por día, mientras que en Houston el rango suele ubicarse entre U\$D 60 y 100. Como en el resto de la plataforma, estos valores no incluyen seguro del conductor ni comisiones y pueden sumarse costos adicionales según el arrendador. Zipcar ofrece minivans en algunas ciudades y, cuando están disponibles, se ubican entre U\$D 110 y 130 por día incluyendo combustible, mantenimiento, seguro y 180 millas. Las compañías tradicionales de alquiler, como Hertz, Sixt y Enterprise, mantienen rangos de U\$D 80 a 100 por día en Los Ángeles, con valores algo menores en Houston. Estas empresas

suelen ofrecer kilometraje ilimitado, pero sin incluir combustible ni seguros. Porsche Drive y Hyundai Evolve+ no operan en esta categoría.

4.1.4 Pickups:

Las pickups no forman parte del foco principal de Kinto, cuya flota en Estados Unidos está orientada mayormente a vehículos de pasajeros. Modelos como Toyota Tacoma o Tundra no se encuentran en su oferta. En cambio, Turo cuenta con numerosas pickups listadas por particulares, especialmente en Texas. En Los Ángeles, modelos como Ford F-150 o Chevrolet Silverado se alquilan por entre U\$D 60 y 80 por día, mientras que en Houston oscilan entre U\$D 50 y 70. Estos valores no incluyen cobertura del conductor ni cargos por servicio y pueden existir costos adicionales según el propietario. Zipcar ha ofrecido pickups en algunas ciudades para usos específicos como mudanzas o cargas pequeñas. Cuando están disponibles, su tarifa es cercana a U\$D 15 por hora incluyendo combustible y seguro básico, aunque su disponibilidad es limitada. Las empresas tradicionales como Enterprise o Hertz sí cuentan con divisiones dedicadas a pickups y vans de trabajo. En Houston, Enterprise ofrece pickups medianas desde aproximadamente U\$D 70 por día, con kilometraje ilimitado y sin incluir seguros ni combustible. En Los Ángeles, Hertz mantiene tarifas similares. Porsche Drive y Hyundai Evolve+ no participan en esta categoría.

4.1.5 Deportivos y premium:

Kinto no ofrece deportivos en Estados Unidos, ya que modelos como el Toyota GR Supra no forman parte de su flota. En este segmento, Turo presenta una oferta amplia de deportivos y vehículos de lujo, especialmente en Los Ángeles. Allí es posible alquilar un Ford Mustang GT por entre U\$D 80 y 100 por día y modelos exóticos como Ferrari o Lamborghini alcanzan costos de cientos o miles de dólares. En Houston, la oferta es menor pero siguen disponibles modelos como Chevrolet Corvette o Porsche 911 entre U\$D 200 y 300 por día. Estos alquileres suelen requerir depósitos altos y productos de seguro costosos. Zipcar no opera en este nicho y su flota está orientada al uso cotidiano. Las empresas tradicionales como Hertz, Enterprise y Sixt cuentan con líneas premium. En Los Ángeles, Hertz ofrece modelos como Chevrolet Camaro SS o Tesla Model S Performance con tarifas desde U\$D 150 por día, mientras que Sixt puede incluir deportivos como Porsche 911 con valores muy superiores. Porsche Drive se posiciona específicamente en este segmento con modelos como Porsche 911, Macan y Taycan. Sus tarifas diarias se sitúan entre U\$D 295 y 400 e incluyen 200 millas, siendo el seguro responsabilidad del usuario.

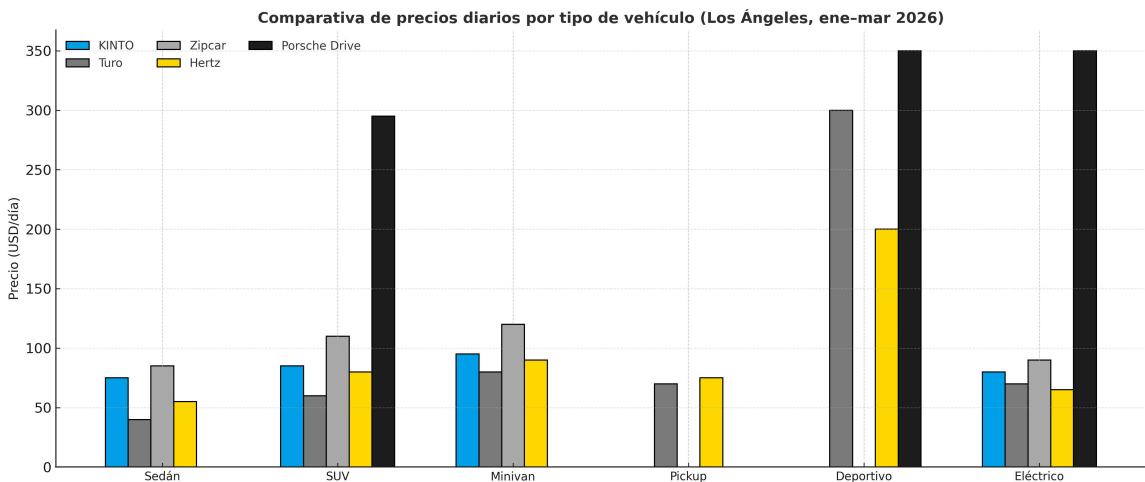
4.1.6 Vehículos eléctricos:

Kinto incorpora dentro de su flota modelos electrificados como Prius, RAV4 Hybrid, Highlander Hybrid y el eléctrico Toyota bZ4X. Para el período analizado estos vehículos se ofrecían a precios similares a los de combustión y en el caso de los eléctricos se otorgaba un cupo mayor

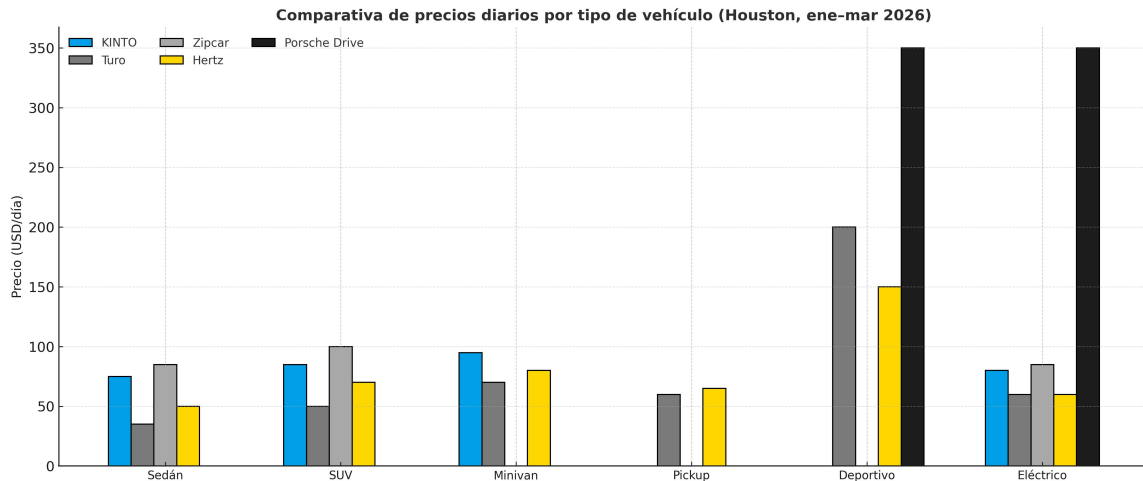
de millaje que alcanzaba las 1.750 millas semanales, lo que buscaba incentivar la adopción de alternativas electrificadas. Turo también cuenta con una variada oferta de eléctricos, especialmente en Los Ángeles, donde es común encontrar Tesla Model 3 dentro de un rango de USD 60 a 80 diarios, mientras que en Houston estos valores tienden a ser algo más bajos. En todos los casos el usuario debe gestionar la recarga y devolver el vehículo con un nivel de batería equivalente. Zipcar ha incorporado gradualmente algunos eléctricos, aunque su disponibilidad depende de cada ciudad y en Los Ángeles y Houston predominan los híbridos debido a la infraestructura de carga. El servicio mantiene su esquema tradicional que incluye combustible o carga, mantenimiento, seguro y 180 millas diarias. En el alquiler tradicional, Hertz avanzó en electrificación incorporando Tesla Model 3, Polestar 2 y Chevrolet Bolt con tarifas cercanas a USD 60 o 70 por día en Los Ángeles. Sixt también incorporó eléctricos en California. Porsche Drive incluye en su catálogo premium al Porsche Taycan, con tarifas superiores a USD 300 diarios. Hyundai Evolve+ se presenta como una alternativa exclusivamente eléctrica bajo un modelo de suscripción mensual. Ofrece el Hyundai Kona Electric por USD 699 por 28 días y el Hyundai Ioniq 5 por USD 899, incluyendo seguro, mantenimiento, asistencia y 1.000 millas por mes. Su principal limitación es su menor flexibilidad temporal, dado que exige un mínimo de un mes, y su disponibilidad geográfica reducida.

A continuación, se detalla un gráfico de barras que compara la oferta de cada uno de los competidores:

Comparativa de precios diarios en Los Ángeles, EE.UU. (15/01/2026 a 15/03/2026):



Comparativa de precios diarios en Houston, EE.UU. (15/01/2026 a 15/03/2026):



Este análisis nos permite identificar como Kinto se posiciona frente a sus competidores con una propuesta de precio-servicio equilibrada. Esto se debe principalmente por la inclusión de la cobertura de seguro, mantenimiento y superadora franquicia de millaje incluido, a cambio de una tarifa levemente superior a la competencia. Frente a Zipcar, Kinto toma ventaja con esta oferta de “todo incluido”, ya que no requiere membresía ni pago fijo mensual para encontrarse habilitado. Frente a Turo, vemos que Kinto cuenta con una gama más reducida, pero con una calidad y confiabilidad en el servicio elevada por los estándares e ideales de la automotriz japonesa, alineando todos los esfuerzos para brindar la mejor experiencia de cara al consumidor. Turo por su parte, busca ofrecer el vehículo que desees, pero con una calidad en la experiencia del servicio variable, dependiendo de cada uno los arrendadores. Esto pondera a Kinto como la solución intermedia en la que cuenta con costos controlados, facilidad digital para alquilar y variedad de vehículos modernos.

4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Toyota Kinto

4.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La barrera de entrada al mercado de suscripción vehicular en Estados Unidos es moderada-baja desde el punto de vista tecnológico, pero alta en términos de capital y relaciones con fabricantes. Startups como Autonomy, Steer by Rivian y Flexdrive han demostrado que es posible ingresar con modelos asset-light apoyados en flotas de terceros; sin embargo, escalar una operación rentable con vehículos propios, como hace Kinto, exige inversiones superiores a los \$50 millones. Los fabricantes incumbentes (Ford, GM, Stellantis) poseen ventajas estructurales: redes de concesionarios, financiamiento cautivo y capacidad de fabricación propia. La entrada de Tesla con su propio esquema de suscripción directa representa la amenaza más disruptiva, dada su marca de alto reconocimiento y su infraestructura de carga

propietaria. En síntesis, la amenaza es alta para operadores sin respaldo de OEM y media-alta para Kinto, que se apoya en el ecosistema Toyota.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de Kinto son Toyota Motor Sales (fuente de los vehículos), plataformas de tecnología de gestión de flotas, aseguradoras de flotas y empresas de mantenimiento. Toyota Motor Sales representa tanto el proveedor central como la casa matriz, lo que elimina el riesgo de precios predatorios en la adquisición vehicular y otorga acceso prioritario a modelos electrificados como el bZ4X y el Prius Prime. Las plataformas de software de flotas tienen poder de negociación medio dado que existen múltiples alternativas competitivas. Las aseguradoras de flotas han endurecido condiciones post-pandemia dadas las tasas de siniestralidad más altas y primas más elevadas para suscripciones de corto plazo representan una presión de costos real. En síntesis, el poder de negociación de los proveedores lo consideramos como medio ya que es mitigado por la integración vertical con Toyota.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes

El cliente de suscripción vehicular estadounidense es sofisticado y sensible al precio. Con la proliferación de alternativas como Hertz My Car, Sixt+, FINN y Autonomy, el costo de cambio es mínimo: cancelar una suscripción mensual y contratar otra no supone penalidades ni procesos engorrosos. Los segmentos corporativos (flotas B2B) tienen poder adicional derivado de su volumen: una empresa con 50 vehículos puede negociar condiciones personalizadas. El consumidor individual actúa colectivamente a través de reseñas en plataformas como Trustpilot, Reddit y Google Reviews, lo que obliga a mantener niveles de servicio altos. En conclusión, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto. No obstante, Kinto mitiga parcialmente este riesgo mediante la fortaleza de marca Toyota y la calidad percibida de su flota.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos del modelo de suscripción vehicular son múltiples y maduros en el mercado estadounidense: (a) propiedad directa financiada, aún dominante con tasas de auto históricamente accesibles; (b) leasing tradicional, con contratos de 24-36 meses y cuotas menores; (c) ride-hailing (Uber, Lyft), viable para usuarios urbanos de alta densidad; (d) car-sharing por horas (Turo, Zipcar) para necesidades esporádicas; y (e) transporte público

reforzado en ciudades como Nueva York y Chicago. La suscripción vehicular compite ventajosamente en flexibilidad y comodidad, pero es desafiada en precio por el leasing y en conveniencia urbana por el ride-hailing. La penetración de vehículos autónomos como los robotaxis de Waymo en el mediano plazo podría redefinir radicalmente el mercado. Es por esto que la amenaza de productos sustitutos será considerada como alta.

4.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de suscripción vehicular en EE.UU. atraviesa una fase de consolidación con alta rivalidad. Los principales actores directos incluyen Hertz My Car y Sixt+, pero se espera el surgimiento de nuevos rivales en el corto plazo. La competencia no es exclusivamente en precio, sino que la diferenciación ocurre en mix de flota, cobertura geográfica, inclusión de seguros y experiencia digital. Kinto se diferencia por la garantía de calidad Toyota y su posicionamiento premium-familiar, pero enfrenta presión creciente de operadores especializados en EVs. Para esta fuerza, consideraremos una rivalidad alta.

4.2.6. Síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas

El entorno competitivo de Toyota Kinto en el mercado estadounidense presenta un perfil de fuerzas predominantemente desfavorable en términos de atractivo sectorial estático. Cuatro de las cinco fuerzas son calificadas como altas (nuevos entrantes, poder del cliente, sustitutos y rivalidad), mientras que el poder de proveedores resulta medio gracias a la integración con Toyota Motor Corporation. Este diagnóstico refuerza la necesidad de una ventaja competitiva sostenible, desarrollada en el Capítulo 9 mediante la Estrategia Océano Azul, y justifica la selectividad geográfica de Kinto al operar inicialmente en California y Texas, mercados con mayor disposición a pagar y ecosistemas regulatorios favorables a la movilidad flexible.

Análisis FODA de Toyota Kinto

A partir de la información desarrollada en los apartados anteriores, se presenta a continuación un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sintetiza la posición competitiva de Toyota Kinto en el mercado estadounidense.

Fortalezas

La principal fortaleza de Kinto reside en su integración vertical con Toyota, que le permite acceder a vehículos a precio de fábrica, contar con mantenimiento mediante repuestos originales y apoyarse en la red de concesionarios como infraestructura logística. A esto se suma una flota moderna con alta proporción de vehículos híbridos y eléctricos, alineada con las

políticas de sostenibilidad que ganan peso en el mercado estadounidense. La plataforma digital propietaria (MSPF) digitaliza de forma integral el ciclo del servicio: reserva, pago, apertura del vehículo y soporte se gestionan íntegramente desde el smartphone, reduciendo la fricción operativa. La propuesta "todo incluido", que integra seguro, mantenimiento y asistencia en una tarifa transparente y sin costos ocultos, refuerza la percepción de valor frente al costo total de propiedad. Por último, el respaldo financiero de Toyota Financial Services facilita la gestión de flotas y seguros con condiciones competitivas que una empresa independiente no podría replicar.

Debilidades

Las debilidades actuales de Kinto reflejan en gran medida las limitaciones propias de un servicio en etapa de introducción. La cobertura geográfica se encuentra restringida a California y Texas, con apenas 57 ubicaciones, lo que excluye a la mayoría del mercado potencial. La flota, integrada exclusivamente por vehículos Toyota y Lexus, limita la variedad frente a competidores multimarca y carece de categorías con alta demanda en el mercado estadounidense, como pickups y vehículos deportivos. A nivel de marca, la notoriedad de Kinto es significativamente inferior a la de rentadoras tradicionales con décadas de presencia como Hertz o Enterprise, lo que eleva los costos de adquisición de clientes y prolonga el período de construcción de masa crítica. La base de usuarios reducida, combinada con los altos costos de adquisición iniciales, presiona la rentabilidad en los primeros años de operación, tal como refleja el modelo financiero desarrollado en el Capítulo 13.

Oportunidades

El entorno externo ofrece un conjunto de oportunidades estructurales favorables. El mercado de Mobility as a Service (MaaS) proyecta una tasa de crecimiento anual del 14% según Grand View Research, lo que indica un contexto de expansión sostenida para los servicios de movilidad flexible. La caída sostenida de más del 90% en los costos de baterías de ion-litio desde 2010 mejora progresivamente los márgenes operativos de las flotas electrificadas, beneficiando directamente el modelo de negocio de Kinto. A nivel cultural, la preferencia creciente por el acceso flexible por sobre la propiedad, especialmente entre millennials y la Generación Z, actúa como un viento de cola estructural que ensancha el mercado potencial del servicio. La expansión del segmento de trabajadores de la economía gig, como conductores de Uber, Lyft o DoorDash, que requieren acceso a un vehículo sin comprometer capital propio, representa un nicho de alta relevancia. Finalmente, el potencial de alianzas estratégicas con plataformas de transporte, universidades y empresas corporativas puede acelerar la escala del servicio y reducir el costo de adquisición de clientes en el segmento B2B.

Amenazas

El principal riesgo de disrupción tecnológica proviene del avance de los vehículos autónomos: actores como Waymo y Tesla FSD podrían redefinir las bases del mercado de movilidad en el mediano plazo, alterando las reglas de competencia bajo las cuales Kinto opera hoy. En el plano competitivo inmediato, la alta rivalidad con rentadoras tradicionales como Hertz y Enterprise, que cuentan con escala, red y reconocimiento de marca, y con plataformas tecnológicas como Turo y Zipcar, exige una propuesta de valor claramente diferenciada para sostener la posición. Los cambios regulatorios en materia de uso compartido, fiscalidad digital o normativa ambiental representan una fuente de incertidumbre estructural que podría alterar la estructura de costos del servicio. Internamente, existe un riesgo de canibalización con la red de concesionarios y el canal de venta tradicional de Toyota, que podría generar tensiones comerciales si el modelo de suscripción desplaza ventas convencionales. Por último, la sensibilidad al precio del consumidor en contextos de incertidumbre económica o posible recesión puede contraer la demanda del servicio en escenarios adversos.

El análisis FODA permite observar que las fortalezas de Kinto se concentran en su estructura operativa diferenciada y en la sinergia con Toyota, mientras que sus debilidades son propias de un servicio en etapa de introducción. Las oportunidades de mercado son significativas y están respaldadas por tendencias estructurales de largo plazo, aunque las amenazas exigen una gestión estratégica proactiva, particularmente frente al avance de los vehículos autónomos, aspecto que se abordará en profundidad en el capítulo de riesgos estratégicos.

Perfil estratégico comparado de Kinto y competidores

El Perfil Estratégico Comparado permite evaluar a Kinto frente a sus principales competidores considerando los factores clave de éxito dentro de la industria de Movilidad como Servicio (MaaS). Entre estos factores se encuentran el precio relativo, la flexibilidad del servicio, la cobertura y escala geográfica, la diversidad de la oferta, la experiencia del usuario y el nivel de sostenibilidad e innovación. A partir de estas dimensiones, se realiza un análisis cualitativo que posiciona a Kinto dentro del ecosistema competitivo.

En relación con el precio relativo, Kinto se ubica en un nivel medio dentro del espectro competitivo. No es un servicio de bajo costo, pero ofrece un valor agregado considerable al incluir seguro, mantenimiento y otros elementos que reducen la incertidumbre del usuario. Turo puede resultar más económico a primera vista, aunque suele trasladar múltiples costos adicionales al cliente, desde cargos por servicio hasta costos por exceso de millaje. Las rentadoras tradicionales frecuentemente ofrecen tarifas base más bajas, especialmente en autos económicos o mediante convenios corporativos. Sin embargo, sus precios finales tienden a aumentar debido a cargos administrativos o servicios adicionales que no están incluidos inicialmente. Zipcar y Porsche Drive se vuelven más costosos en usos prolongados, ya sea por

su esquema por hora (en el caso de Zipcar) o por su segmento premium altamente tarifado (en el caso de Porsche Drive). Hyundai Evolve+ puede resultar competitivo en suscripciones mensuales, pero no compite en segmentos de corta duración. En síntesis, Kinto se distingue por mantener un precio razonable considerando el paquete completo, diferenciándose tanto de quienes cobran menos, pero entregan menor valor agregado, como de quienes cobran más por servicios especializados.

En cuanto a flexibilidad y conveniencia, Kinto se destaca con mayor claridad y constituye uno de sus diferenciales más fuertes. La posibilidad de alquilar desde cuatro horas hasta un mes, con extensiones flexibles hasta veintiocho días y sin contratos de permanencia ni cuotas de suscripción, representa un nivel excepcional dentro de la industria. Esta adaptabilidad permite que el usuario ajuste el servicio a sus necesidades reales, algo que no se observa en la misma magnitud en otras plataformas. Turo requiere un mínimo de un día y depende de la disponibilidad específica de cada propietario, mientras que Zipcar opera por horas pero exige membresía y la devolución del vehículo en un punto designado por la empresa. Las rentadoras tradicionales mantienen mínimos de un día y procesos más rígidos, con penalizaciones por atrasos y horarios acotados. Porsche Drive obliga a periodos completos diarios o mensuales, y Evolve+ solo ofrece servicios por mes completo. Además, Kinto integra un sistema digital completamente autónomo, donde la reserva, apertura y cierre del vehículo se realizan desde el smartphone sin necesidad de interacción presencial. Zipcar se acerca parcialmente a esta lógica, mientras que Turo y Porsche Drive requieren coordinar entregas personalmente. Todo esto ubica a Kinto como líder en flexibilidad y experiencia sin fricciones.

Respecto de la cobertura geográfica y la escala operativa, Kinto se encuentra por detrás de los actores más consolidados. Empresas como Hertz o Enterprise abarcan cientos de ciudades, mientras que Turo tiene presencia prácticamente nacional gracias a su modelo descentralizado. Zipcar opera al menos en decenas de ciudades. Kinto, en cambio, opera en California y Texas, lo cual limita su alcance general. Sin embargo, dentro de esas áreas aprovecha la infraestructura de los concesionarios Toyota y Lexus, logrando una buena densidad con cincuenta y siete puntos operativos. La capacidad de expansión geográfica será clave en su maduración estratégica, aunque en el estado actual la escala es una debilidad relativa frente a competidores tradicionales.

En diversidad de oferta, Kinto presenta un equilibrio adecuado dentro de su propuesta. La flota está compuesta exclusivamente por vehículos Toyota y Lexus, lo cual restringe la variedad en comparación con Turo, que es incomparablemente más amplio al incluir cualquier marca, modelo y año que un propietario decida publicar. Las rentadoras tradicionales también ofrecen multimarcas, pero carecen de opciones específicas de elección de modelo y suelen tener menor proporción de vehículos híbridos o eléctricos. Zipcar tiene una variedad reducida y orientada al uso urbano. Porsche Drive y Hyundai Evolve+ se centran en una única marca o en

un único tipo de vehículo. En este contexto, Kinto logra cubrir las necesidades típicas del usuario con compactos, sedanes, SUV y vehículos híbridos, ofreciendo un balance entre variedad suficiente y estandarización de calidad. En el futuro podría ampliar ciertos segmentos, como pickups, vehículos comerciales ligeros o deportivos, si detecta oportunidades de mercado.

En la experiencia del usuario y el posicionamiento de marca, Kinto transmite modernidad, confiabilidad y simplicidad. El respaldo de Toyota aporta seguridad y consistencia, y la estandarización del servicio asegura niveles homogéneos de calidad en cada uso. Esto contrasta con la variabilidad inherente del modelo peer-to-peer de Turo, donde la calidad del vehículo, la puntualidad o el estado de limpieza pueden variar entre propietarios. Frente a Zipcar, Kinto ofrece simplicidad al no exigir membresías ni procesos de afiliación, mientras que en comparación con rentadoras tradicionales reduce significativamente la fricción al eliminar filas, llaves físicas, depósitos y trámites presenciales. La identidad marcaria de Kinto busca combinar innovación accesible con la confiabilidad de una automotriz histórica, diferenciándose tanto del enfoque disruptivo pero incierto de Turo como de la imagen urbana y limitada de Zipcar, del estilo “old school” de las rentadoras y del lujo elitista de Porsche Drive.

Esta diferencia no obedece a la calidad de la gestión de cada operador sino a la arquitectura de cada modelo, y puede precisarse recurriendo al concepto de jidoka, uno de los dos pilares del Toyota Production System. El jidoka consiste en dotar al proceso de la capacidad de detectar una anomalía y detener la operación antes de que el defecto avance hacia la etapa siguiente. Su aplicación exige dos condiciones: que exista un estándar explícito contra el cual la anomalía pueda reconocerse y que exista una autoridad centralizada con capacidad efectiva de interrumpir el proceso. Kinto satisface ambas mediante la telemetría de la plataforma MSPF, que monitorea de manera continua el estado mecánico de cada unidad y permite retirarla de circulación ante una desviación detectada. En una plataforma peer-to-peer como Turo, en cambio, ninguna de las dos condiciones puede cumplirse: el estándar de mantenimiento lo define cada propietario de manera individual y no existe una línea que la plataforma pueda detener, porque el activo no le pertenece. La variabilidad de calidad observada en el relevamiento de este capítulo no constituye, por lo tanto, una deficiencia de ejecución susceptible de corrección mediante mejores procedimientos, sino una consecuencia estructural del modelo de intermediación.

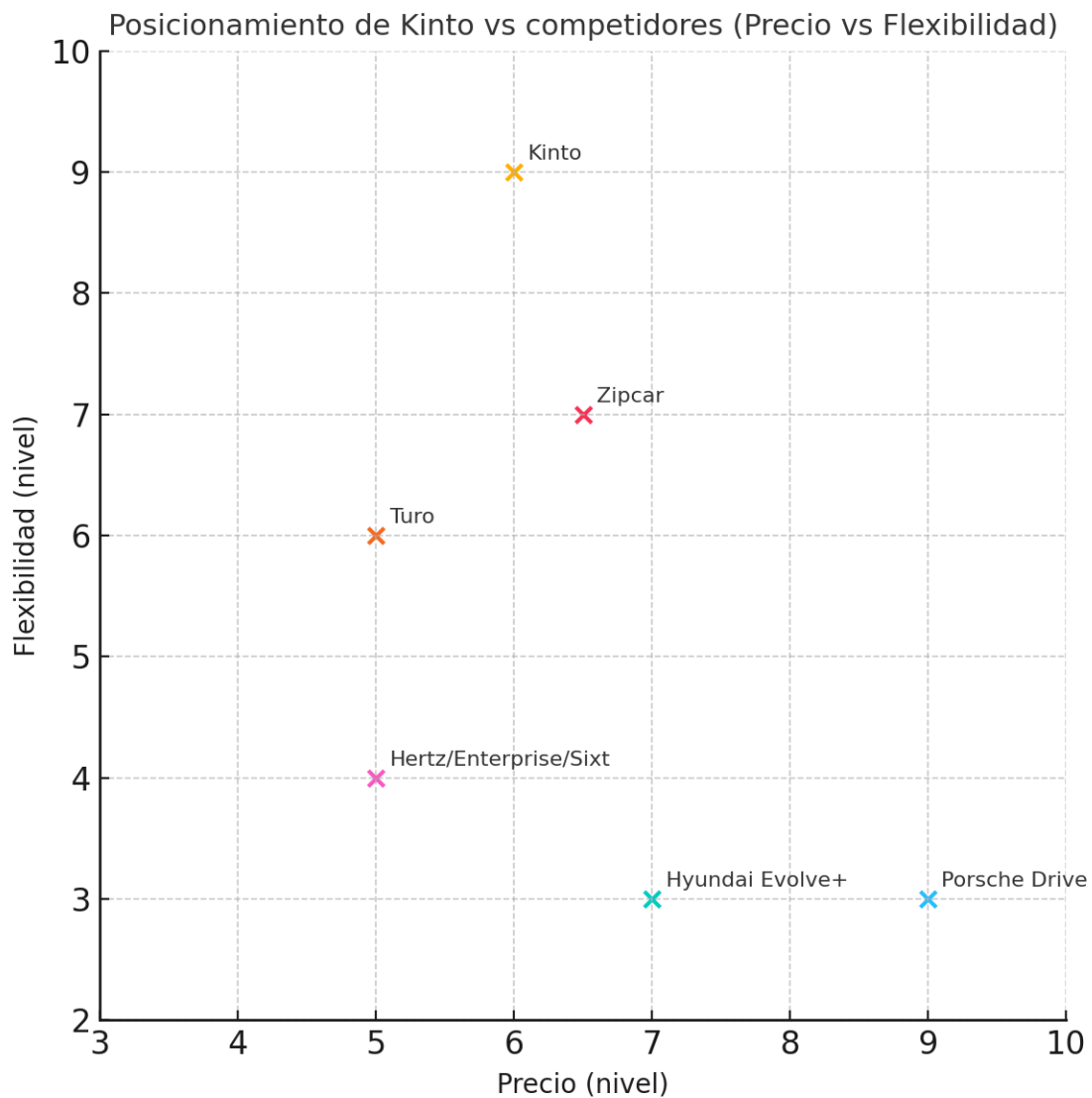
En sostenibilidad e innovación, Kinto se encuentra entre los referentes del sector. Al operar con una proporción alta de vehículos híbridos y eléctricos, promueve alternativas de menor impacto ambiental y se posiciona alineado con tendencias verdes y futuras regulaciones urbanas. Ninguna rentadora tradicional alcanza niveles comparables de electrificación en sus flotas, mientras que Turo depende de la oferta espontánea del mercado, que incluye desde vehículos muy contaminantes hasta eléctricos modernos. Zipcar incorpora híbridos, pero no en la

magnitud de Kinto. Hyundai Evolve+ es totalmente eléctrico, aunque su escala es todavía reducida. En el plano innovador, Kinto combina elementos del carsharing, el alquiler tradicional y los modelos de suscripción en un servicio integrado, lo cual constituye una propuesta diferenciada y moderna dentro de la industria.

En general, el perfil estratégico de Kinto se caracteriza por una combinación óptima de precio-calidad, flexibilidad de uso y confiabilidad operativa. Cada competidor tiende a destacarse en uno de estos ejes pero a mostrar limitaciones en otros, mientras que Kinto logra un balance superior apoyado en activos únicos como la flota Toyota, la plataforma digital propia y un modelo de servicio integral.

Mapa perceptual: Posicionamiento de Kinto en precio y flexibilidad

Para ilustrar estas diferencias se elaboró un mapa perceptual que posiciona a Kinto y a sus competidores según dos dimensiones principales: precio relativo y flexibilidad del servicio. El eje horizontal representa el nivel de precio, mientras que el eje vertical refleja la flexibilidad operativa. En esta representación, Kinto aparece en el cuadrante de flexibilidad elevada y precio medio, destacándose frente a las rentadoras tradicionales, que se ubican con baja flexibilidad, y frente a competidores premium como Porsche Drive, que presentan precios altos y flexibilidad reducida. Turo tiende a ubicarse en un segmento de precio bajo a medio con flexibilidad moderada, y Zipcar aparece con buena flexibilidad gracias a su esquema por horas, pero limitada por la necesidad de devolución en el mismo sitio y la obligación de membresía. Hyundai Evolve+ se sitúa en precio medio-alto con un nivel de flexibilidad bajo debido a su compromiso mínimo mensual.



En la comparación gráfica se observa que Kinto logra una combinación particularmente atractiva, casi la máxima flexibilidad del mercado junto con un precio moderado y estable. Esta posición se distingue tanto de los servicios económicos pero rígidos, como las rentadoras tradicionales, como de las opciones premium que priorizan la exclusividad sobre la adaptabilidad. Turo ofrece precios bajos pero su flexibilidad efectiva se ve restringida por la disponibilidad variable y la necesidad de coordinar entregas, mientras que Zipcar presenta un sistema ágil, pero con restricciones operativas importantes. El posicionamiento de Kinto ocupa un espacio estratégico donde se combinan atributos que los usuarios valoran cada vez más: facilidad de uso, ausencia de fricciones y claridad de costos.

Del análisis comparado surge que Toyota Kinto constituye una opción particularmente diferenciada dentro del ecosistema MaaS en Estados Unidos. Su propuesta integra atributos de distintos modelos de movilidad, reduciendo sus limitaciones y combinando sus ventajas principales. De los servicios por hora adopta la inmediatez y la facilidad de uso, pero sin las

restricciones de membresía; del alquiler tradicional conserva la posibilidad de viajes largos, pero sin sus trámites engorrosos; y del modelo de suscripción incorpora la previsibilidad de costos, aunque manteniendo plena flexibilidad temporal. Esta integración le permite ofrecer un servicio robusto, digital, eficiente y adaptable.

Kinto también se beneficia de la estandarización y calidad homogénea de una flota respaldada por Toyota, lo que reduce riesgos percibidos por el usuario en comparación con modelos peer-to-peer. Su estructura de costos simple y transparente, sin cargos ocultos ni sorpresas, se alinea con las expectativas actuales del consumidor. A todo ello se suma un enfoque sostenible coherente con las tendencias globales y una estrategia que busca anticiparse a cambios regulatorios y culturales.

El servicio muestra versatilidad al atender tanto necesidades individuales como corporativas, lo cual amplía su público objetivo y diversifica sus posibilidades comerciales. Asimismo, representa una respuesta clara al giro cultural hacia el acceso por sobre la propiedad, en un contexto donde los consumidores buscan evitar la inmovilización de capital y disfrutan de soluciones que brinden control y libertad simultáneamente.

Si bien enfrenta desafíos vinculados con su escala geográfica y con la necesidad de continuar educando al consumidor sobre su modelo, Kinto dispone de capacidades estratégicas sólidas para abordar estas cuestiones. Su alineación entre propuesta de valor, estructura de costos, tecnología, sostenibilidad y experiencia del usuario le permite posicionarse como una alternativa moderna, competitiva y con potencial de liderazgo dentro del mercado estadounidense de movilidad.

CAPÍTULO 5: Segmentación, Targeting y Posicionamiento de Kinto

El modelo STP permite estructurar de manera sistemática la estrategia comercial de Toyota Kinto en el mercado estadounidense. A diferencia del análisis comparativo frente a competidores desarrollado en el capítulo anterior, este enfoque pone el foco en el consumidor: quiénes son los usuarios potenciales del servicio, a cuáles conviene dirigir los esfuerzos iniciales y qué lugar busca ocupar Kinto en la mente de esos usuarios.

En la etapa de segmentación, el mercado de movilidad flexible puede dividirse en función de variables demográficas, conductuales y psicográficas. Demográficamente, el segmento más afín al modelo de suscripción está compuesto por adultos de entre 25 y 45 años, con ingresos medios a medio-altos, residentes en grandes centros urbanos o suburbios bien conectados. Conductualmente, se trata de consumidores que ya utilizan servicios digitales por suscripción en otras áreas de su vida, plataformas de streaming, aplicaciones de fitness, software, y que presentan una baja tolerancia a la burocracia y los compromisos financieros de largo plazo.

Psicográficamente, valoran la flexibilidad, la sostenibilidad y la transparencia de costos por sobre la posesión de bienes materiales. Un segundo segmento relevante es el corporativo: empresas medianas y grandes que necesitan soluciones de movilidad para sus empleados sin inmovilizar capital en la gestión de flotas propias.

En cuanto al targeting, Kinto debería priorizar en su etapa inicial dos segmentos concretos. El primero es el de jóvenes profesionales urbanos en ciudades como Los Ángeles y Houston, los mercados donde ya opera, que necesitan un vehículo para uso cotidiano o laboral sin querer asumir los costos de propiedad. Este segmento ya utiliza servicios digitales, es receptivo a nuevos modelos de consumo y cumple una función de validación social que facilita la expansión hacia públicos más conservadores. El segundo segmento prioritario es el de trabajadores de la economía gig, conductores de plataformas como Uber o DoorDash, que necesitan un vehículo confiable y bien mantenido para generar ingresos, sin capital suficiente para la compra ni la estabilidad necesaria para el leasing.

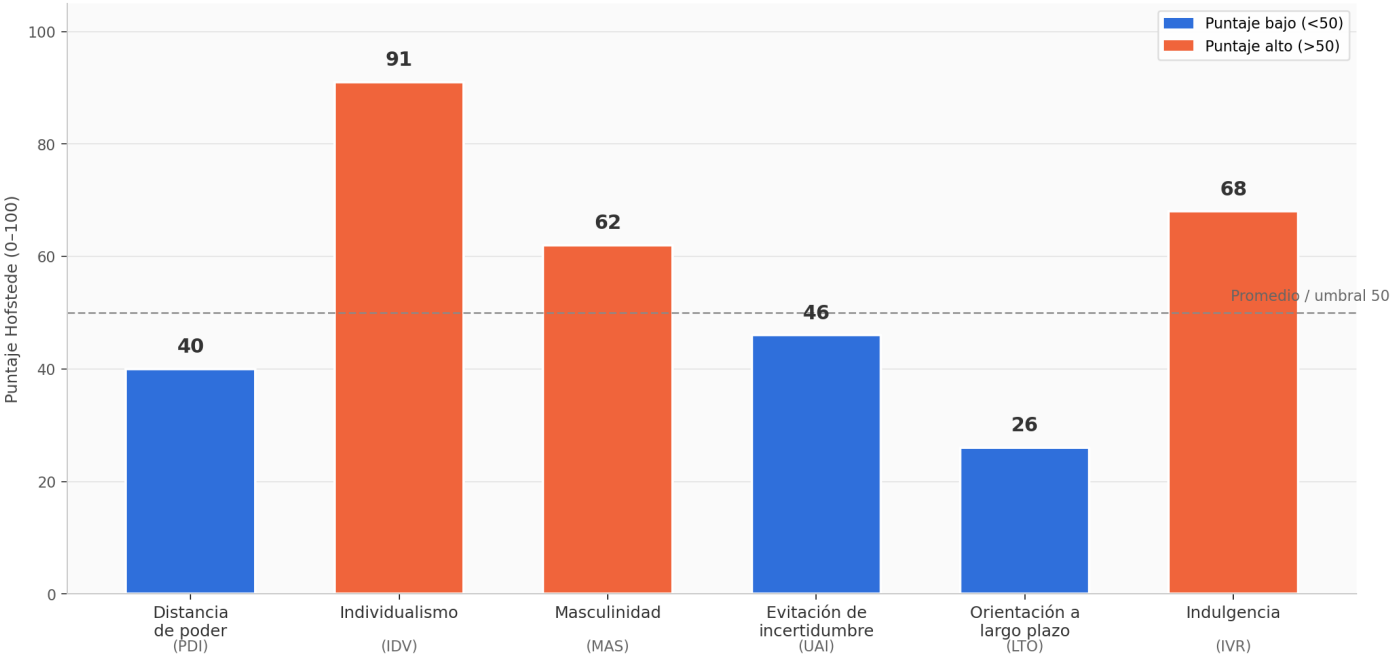
Respecto al posicionamiento, Kinto busca instalarse en la mente del consumidor como la opción de movilidad flexible que combina la confiabilidad de una marca líder con la comodidad de una suscripción digital sin compromisos. Su diferencial frente al alquiler tradicional es la ausencia de trámites, la transparencia de costos y la calidad homogénea de la flota. Frente a plataformas peer-to-peer como Turo, el diferencial es la estandarización: el usuario sabe exactamente qué vehículo va a recibir, en qué condiciones y con qué respaldo. Frente al leasing, la ventaja es la flexibilidad y la posibilidad de salir del servicio sin penalización. Este posicionamiento, resumible en la idea de acceso sin fricciones a movilidad de calidad, es coherente con las tendencias culturales analizadas en los capítulos previos y con el perfil de los segmentos objetivo identificados.

CAPÍTULO 6: Análisis cultural de la sociedad estadounidense a través del modelo de Hofstede y su relación con la adopción de Toyota Kinto y modelos de Mobility as a Service (MaaS)

Como parte de la evaluación integral de viabilidad del modelo de suscripción vehicular de Toyota Kinto en el mercado estadounidense, resulta pertinente incorporar un análisis de las características culturales del entorno en el que se inserta. Para ello, se recurre al modelo de dimensiones culturales desarrollado por Geert Hofstede, el cual permite identificar patrones de comportamiento, valores y preferencias predominantes en una sociedad, evaluando cómo estos pueden influir en la aceptación o rechazo de nuevos modelos de negocio. Hofstede propone un marco comparativo a partir de seis dimensiones clave: Individualismo versus Colectivismo, Distancia al Poder, Masculinidad versus Femenidad (motivación al éxito y logro),

Aversión a la Incertidumbre, Orientación a Largo Plazo versus Corto Plazo, e Indulgencia versus Restricción. A continuación, se expone un análisis específico de cada una de estas dimensiones aplicado al caso de Estados Unidos, argumentando en qué medida cada una favorece o dificulta la adopción de Kinto y otros servicios de Mobility as a Service (MaaS). Debajo, se detalla un gráfico de barras con una puntuación de cero a cien para cada una de las dimensiones mencionadas en la sociedad estadounidense por la herramienta Country Comparison Tool creada por The Culture Factor Group (fundada por Geert Hofstede y anteriormente llamada Hofstede Insights).

Dimensiones culturales de Hofstede — Estados Unidos



Fuente: The Culture Factor Group / Hofstede Insights — elaboración propia.

En primer lugar, Estados Unidos se caracteriza por un alto nivel de Individualismo. Esta responsabilidad personal y la capacidad de tomar decisiones independientes. Tradicionalmente, este rasgo ha sustentado el modelo de propiedad de automóviles como símbolo de independencia. Sin embargo, en el contexto actual, este mismo individualismo puede impulsar la adopción de servicios como Kinto, siempre que se perciban como una ampliación de la libertad personal. La posibilidad de elegir un vehículo sin ataduras, gestionar todo desde una aplicación y adaptar el servicio a las necesidades cambiantes del usuario refuerza la percepción de control y autonomía, valores centrales para el consumidor estadounidense. En cuanto esta posibilidad de elección se vea restringida, podremos ver una menor elección de Toyota Kinto como solución de movilidad.

En cuanto a la Distancia al Poder, la sociedad estadounidense muestra un perfil de baja distancia, lo que implica estructuras sociales y organizacionales más horizontales, donde el

consumidor espera un trato directo y sin intermediarios complejos. Este patrón cultural favorece claramente modelos digitalizados y auto gestionables como el de Kinto. El cliente estadounidense valora la transparencia, la simplicidad de los procesos y la posibilidad de resolver por sí mismo todas las gestiones, sin necesidad de contactar con representantes o gerentes. La baja distancia al poder también refuerza la demanda de personalización del servicio, algo que Kinto contempla mediante su plataforma flexible. A su vez, esta demanda de personalización puede corroer la posición de Kinto contra otras empresas competidoras como Turo que ofrecen un mayor surtido de marcas y vehículos deportivos o pick ups.

Respecto a la dimensión de Masculinidad, Estados Unidos presenta un puntaje elevado, evidenciando una cultura que prioriza el éxito, el logro y el reconocimiento social. Esta dimensión puede representar una barrera parcial para el modelo de suscripción vehicular, ya que parte del atractivo del automóvil en esta sociedad ha residido históricamente en su función como símbolo de estatus. La propiedad de vehículos de alto rendimiento o marcas reconocidas sigue teniendo un peso cultural relevante. No obstante, este mismo valor por el éxito puede ser canalizado a favor de Kinto si la propuesta de marca se posiciona de manera adecuada, resaltando atributos como modernidad, sostenibilidad y acceso a vehículos premium. Si el modelo se asocia a una elección inteligente y alineada con tendencias globales, más que a una simple alternativa de bajo costo, puede capturar la atención de consumidores orientados al logro y al éxito.

La Aversión a la Incertidumbre, por su parte, se mantiene en niveles relativamente bajos en Estados Unidos, lo que refleja una sociedad abierta a la experimentación, dispuesta a asumir riesgos y probar modelos de negocio novedosos. Este rasgo cultural constituye un factor positivo para la expansión de servicios MaaS. El consumidor estadounidense no rechaza de plano innovaciones como la suscripción vehicular; al contrario, muestra predisposición a adoptarlas si percibe que ofrecen ventajas objetivas. La historia de rápida adopción de servicios como Uber, Lyft o Netflix confirma esta tendencia, lo que posiciona a Kinto en un contexto cultural receptivo a modelos alternativos de acceso a bienes y servicios.

En relación con la Orientación a Largo Plazo, Estados Unidos se caracteriza por una clara preferencia por el corto plazo. Las decisiones de consumo suelen priorizar beneficios inmediatos por sobre inversiones o compromisos prolongados. Esta característica se alinea perfectamente con la lógica de la suscripción vehicular, que elimina el pago inicial elevado y permite acceder a un vehículo sin necesidad de planificar su uso o financiamiento a varios años vista. La posibilidad de cancelar el servicio en cualquier momento, cambiar de modelo o ajustar el plan de suscripción se adapta a una cultura que valora la flexibilidad y la gratificación rápida, favoreciendo la adopción de Kinto como solución pragmática y ajustada a la mentalidad estadounidense.

Por último, en la dimensión de Indulgencia versus Restricción, Estados Unidos presenta un nivel alto de indulgencia. La sociedad estadounidense favorece el disfrute personal, el consumo hedonista y la búsqueda de experiencias placenteras. Esto refuerza la relevancia de ofrecer una experiencia de usuario superior, algo que el modelo de Kinto contempla mediante vehículos de última generación, servicios integrales incluidos y una gestión digital ágil y cómoda. La posibilidad de acceder a un vehículo nuevo sin preocuparse por el mantenimiento, el seguro o la depreciación conecta con el deseo de maximizar el disfrute minimizando las preocupaciones operativas.

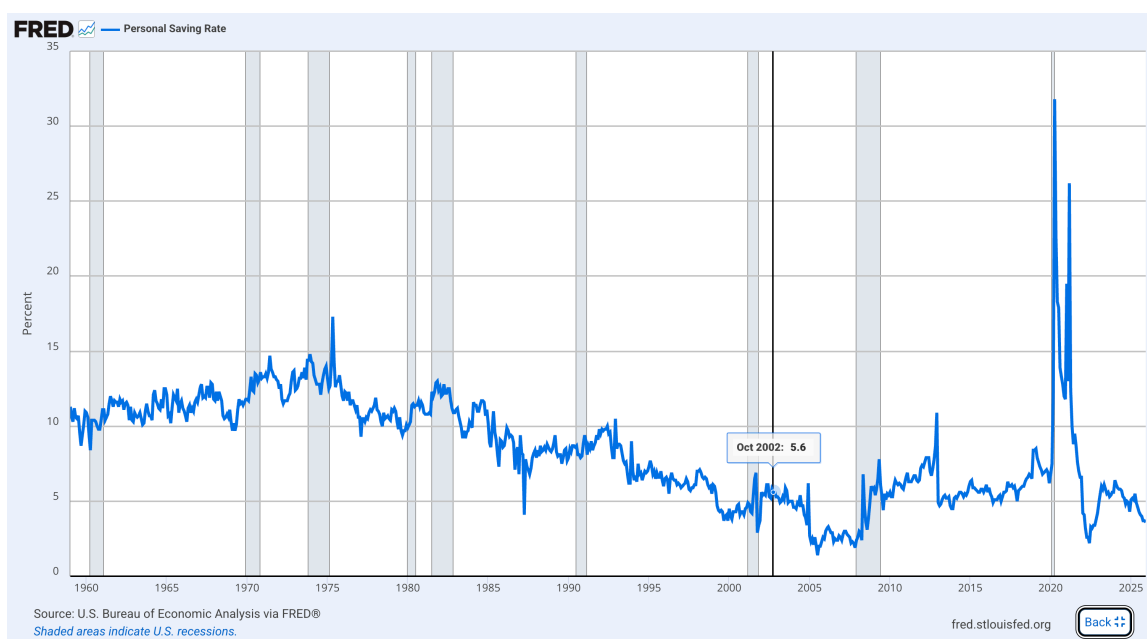
En conjunto, el análisis de las dimensiones culturales de la sociedad estadounidense permite concluir que el contexto sociocultural no solo resulta compatible con la adopción de modelos de movilidad flexible como Toyota Kinto, sino que incluso actúa como un facilitador de su expansión. El alto grado de individualismo, la baja aversión a la incertidumbre, la orientación pragmática hacia el corto y mediano plazo y una elevada indulgencia configuran un entorno donde la flexibilidad, la autonomía de elección y la reducción de compromisos de largo plazo son especialmente valoradas por los consumidores. En este sentido, la movilidad como servicio no se presenta como una ruptura cultural abrupta, sino como una evolución coherente de los valores predominantes en el mercado estadounidense. No obstante, más allá de las variables culturales, la transición desde la propiedad hacia el acceso también se encuentra impulsada por factores económicos y psicológicos más profundos, vinculados a la percepción de incertidumbre, al uso eficiente del capital y a los cambios en la forma de consumir en contextos de volatilidad. El análisis de estas fuerzas estructurales constituye el eje del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7: Restricciones de ahorro, cambio en la capacidad de acceso y el rol de los modelos de suscripción

En los últimos años, el análisis del comportamiento del consumidor en Estados Unidos ha comenzado a incorporar una variable estructural clave para comprender la transformación en el acceso a bienes durables; la creciente dificultad de los hogares para generar ahorro suficiente que permita afrontar inversiones de gran magnitud, como la compra de una vivienda o un vehículo. Más allá de los cambios culturales o tecnológicos, esta restricción financiera constituye uno de los factores centrales que explican la transición desde modelos basados en la propiedad hacia esquemas de acceso flexible y pagos recurrentes.

Diversos indicadores macroeconómicos muestran una presión creciente sobre la capacidad de ahorro de los hogares. El aumento sostenido del costo de vida, el encarecimiento del acceso a la vivienda, el crecimiento del endeudamiento estudiantil y el mayor peso de los gastos fijos dentro del ingreso disponible han reducido el margen de ahorro, especialmente entre los

hogares más jóvenes. Según datos de la Reserva Federal de EE. UU. en 2025, el porcentaje de adultos que podría cubrir un gasto inesperado de 400 dólares exclusivamente con ahorros se ha mantenido limitado en los últimos años, reflejando una fragilidad financiera extendida. Debajo observaremos un gráfico elaborado por la Reserva Federal de St. Louis que detalla la evolución en los últimos 50 años de la disponibilidad de ahorro sobre el ingreso promedio en los Estados Unidos. En este podemos observar un decrecimiento sostenido, reduciendo el porcentaje de ingreso disponible para ahorro que luego podría ser destinado a compras de bienes como viviendas y movilidad.



De cara al mercado de compra y venta de automóviles, las condiciones mencionadas se sintetizan en el informe que elabora la consultora Cox Automotive en colaboración con Moody's Analytics que detalla cuántas semanas de trabajo requiere el ingreso medio para acceder a un vehículo. Este dato, se denomina el Vehicle Affordability Index y su evolución puede ser vista en el gráfico debajo de este párrafo. A pesar de recientes bajas respecto a los años 2022 a 2024, se puede observar una tendencia de incremento en el largo plazo. Esto muestra que año tras año, el consumidor requiere una mayor cantidad de semanas de trabajo para acceder a un vehículo que satisfaga sus soluciones de movilidad.



La literatura económica ha demostrado que el consumo de bienes durables es particularmente sensible a las condiciones financieras de los hogares. A diferencia del consumo cotidiano, la adquisición de estos bienes suele implicar compromisos de capital significativos o decisiones de endeudamiento de largo plazo. En consecuencia, cuando la capacidad de ahorro disminuye o aumenta la incertidumbre sobre el futuro económico, los consumidores tienden a postergar este tipo de decisiones o a buscar alternativas que requieran menores compromisos financieros iniciales.

Diversos estudios empíricos muestran que las caídas en la confianza del consumidor y los incrementos en la incertidumbre macroeconómica generan una contracción desproporcionada en el gasto en bienes durables, entre los cuales los vehículos ocupan un lugar central. En este sentido, Ahmed analiza la relación entre confianza del consumidor y gasto en bienes durables en su estudio *“Does consumer confidence affect durable goods spending during bad and good economic times equally?”*. En la figura 5A.1 de dicho trabajo se observa la respuesta del gasto en vehículos frente a un shock negativo en la confianza del consumidor.

Este tipo de análisis permite observar cómo evoluciona en el tiempo una variable económica luego de un cambio inesperado en las expectativas de los agentes. En el gráfico mencionado, el eje horizontal representa el período transcurrido desde el shock inicial, mientras que el eje vertical refleja la variación del gasto real en vehículos respecto de su nivel de equilibrio. La línea central muestra la respuesta estimada del gasto, mientras que las bandas que la rodean representan el intervalo de confianza estadístico de la estimación.

Los resultados evidencian que una caída en la confianza del consumidor produce una reducción inmediata y significativa en el gasto en vehículos. Además, la contracción no se limita al corto plazo, sino que persiste durante varios períodos antes de converger

gradualmente hacia su nivel inicial. Esto sugiere que el deterioro en las expectativas económicas tiene un impacto prolongado sobre las decisiones de compra de automóviles.

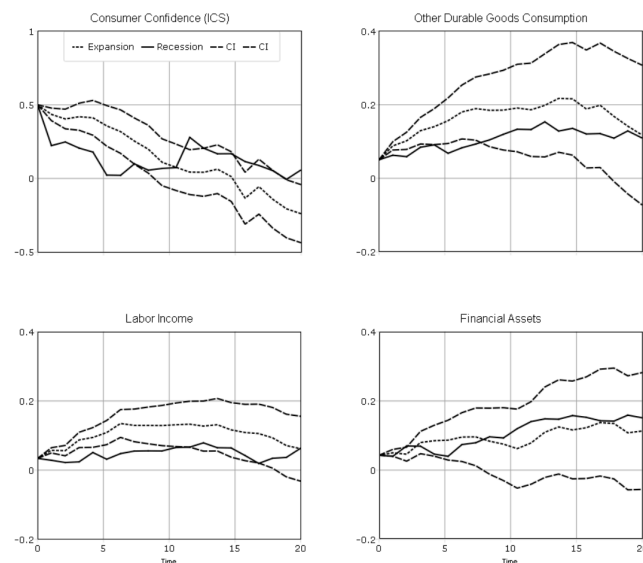
Este comportamiento puede explicarse por la naturaleza del vehículo como un bien durable de alto valor y asociado a compromisos financieros prolongados. A diferencia del consumo cotidiano, cuya postergación es limitada, la adquisición de un automóvil puede diferirse sin afectar de forma inmediata el bienestar del hogar. Frente a escenarios de incertidumbre respecto del empleo, los ingresos futuros o las condiciones financieras, los consumidores tienden a adoptar una conducta precautoria, evitando decisiones que impliquen endeudamiento significativo o la inmovilización de capital.

El estudio de Ahmed resulta particularmente relevante al desagregar el consumo de bienes durables y mostrar que el componente correspondiente a vehículos presenta una sensibilidad especialmente elevada a los cambios en la confianza del consumidor. Esto confirma que el mercado automotor funciona como uno de los principales canales a través del cual las expectativas económicas influyen sobre el comportamiento de consumo.

Estos resultados aportan evidencia empírica sobre un fenómeno clave. En contextos de mayor incertidumbre económica, los hogares no necesariamente reducen su nivel total de consumo, pero sí modifican su composición, evitando compromisos financieros de largo plazo. Esta tendencia contribuye a explicar la menor disposición a adquirir vehículos bajo esquemas tradicionales de propiedad y, al mismo tiempo, favorece la adopción de alternativas que reduzcan la inversión inicial y aumenten la flexibilidad del gasto.

En este contexto, los modelos de movilidad por suscripción, como Toyota Kinto, se alinean con el comportamiento observado en los consumidores. Al permitir el acceso a un vehículo sin asumir el riesgo financiero asociado a su compra, estos esquemas reducen las barreras de entrada al uso del automóvil y ofrecen una mayor adaptabilidad frente a entornos económicos volátiles. La evidencia empírica sugiere que, en un escenario caracterizado por mayor incertidumbre y menor previsibilidad económica, la demanda por soluciones de movilidad tenderá a desplazarse progresivamente desde la propiedad hacia modelos de acceso flexible.

Figure 5a.1: Impulse responses from one S.D. confidence shock substituting motor vehicles
for all durable goods



En este contexto de restricciones financieras, también se han observado cambios en los patrones conductuales asociados al ahorro y al consumo. El fenómeno conocido como doomspending o compensatory consumption en los escritos de Catherine Prentice y Tuan Cao describe la tendencia de algunos consumidores a priorizar el gasto inmediato por sobre la acumulación de ahorro, como respuesta psicológica a la percepción de incertidumbre económica o deterioro en las expectativas. Este contexto de incertidumbre económica fue fortalecido a lo largo de los años por preocupaciones de la sociedad debido al cambio climático, como así también la pandemia del COVID-19. Si bien este comportamiento no constituye el factor principal en la transformación del acceso a bienes durables, refleja una relación más frágil entre ingreso, ahorro y planificación financiera, contribuyendo indirectamente a una menor acumulación de capital a nivel de los hogares. El consumo compensatorio suele manifestarse en decisiones orientadas a la gratificación inmediata y a la mejora del bienestar percibido en el corto plazo. Este comportamiento se observa, por ejemplo, en el aumento de compras impulsivas de bienes de consumo no esenciales, el mayor gasto en experiencias recreativas y entretenimiento, así como en la adopción creciente de múltiples servicios por suscripción en áreas como contenidos digitales, fitness, software o movilidad. Si bien estos gastos suelen ser de menor magnitud individual, su carácter recurrente incrementa el peso de los compromisos mensuales dentro del presupuesto del hogar, reduciendo el margen disponible para el ahorro y dificultando la acumulación de capital necesaria para la adquisición de activos de mayor valor, como una vivienda o un vehículo.

A estas dinámicas estructurales se suma el crecimiento de la economía de suscripción. Este modelo, inicialmente desarrollado en servicios digitales, se ha expandido hacia múltiples

sectores, permitiendo el acceso a productos y servicios mediante pagos periódicos en lugar de inversiones iniciales. Desde la perspectiva del consumidor, las suscripciones reducen las barreras de entrada y transforman gastos de capital en gastos operativos. Sin embargo, estudios de consultoras estratégicas señalan que la proliferación de servicios recurrentes ha incrementado el peso de los compromisos mensuales dentro del presupuesto de los hogares, reduciendo el margen disponible para el ahorro y reforzando una estructura de consumo basada en pagos continuos según el artículo de McKinsey, “The State of Subscription Businesses / Subscription Economy Insights”. Según la nota “The Subscription Economy: Reshaping Consumer Financial Dynamics” el hogar promedio en Estados Unidos destina entre USD 219 y USD 273 mensuales a servicios por suscripción, lo que representa aproximadamente entre el 3% y el 4% del ingreso medio del hogar. Si bien cada servicio individual implica un costo relativamente bajo, la acumulación de múltiples suscripciones genera un incremento significativo en los gastos fijos mensuales, reduciendo el margen disponible para el ahorro. Asimismo, diversos estudios señalan que los consumidores tienden a subestimar su gasto total en suscripciones, lo que refuerza su impacto sobre la capacidad de acumulación de capital y limita la posibilidad de realizar inversiones de mayor magnitud, como la adquisición de un vehículo o una vivienda.

Este entorno financiero genera un cambio relevante en la lógica de acceso a activos de alto valor. La imposibilidad de acumular capital suficiente para realizar grandes compras, combinada con la preferencia por estructuras de gasto predecibles y escalables, favorece la expansión de modelos basados en el uso en lugar de la propiedad.

El modelo de suscripción vehicular de Toyota Kinto se inserta precisamente dentro de esta dinámica. Al eliminar la necesidad de un pago inicial y trasladar el costo de la movilidad a una tarifa periódica que incluye seguro, mantenimiento y asistencia, Kinto reduce significativamente las barreras financieras de acceso al vehículo. Desde la perspectiva del consumidor, el servicio permite resolver la necesidad de movilidad sin comprometer liquidez ni asumir un endeudamiento de largo plazo. Desde la perspectiva de la empresa, el modelo se alinea con un contexto en el cual la demanda está condicionada no solo por la preferencia y por la flexibilidad, sino también por restricciones estructurales en la capacidad de ahorro de los usuarios.

De este modo, la expansión de modelos como Kinto no debe interpretarse únicamente como el resultado de un cambio cultural hacia el acceso, sino como la respuesta a una transformación más profunda en la situación financiera de los hogares. En un contexto caracterizado por menor acumulación de ahorro, mayor peso de gastos recurrentes y mayor incertidumbre económica, los esquemas de suscripción emergen como una solución consistente con las condiciones del consumidor contemporáneo.

En el próximo capítulo se profundizará este análisis desde la perspectiva empresarial, abordando el concepto de capital inmovilizado y evaluando cómo los modelos de movilidad por suscripción permiten optimizar el uso de activos en comparación con el esquema tradicional de venta de vehículos.

CAPÍTULO 8: Capital inmovilizado y eficiencia de uso

Si el capítulo anterior analizó las restricciones del lado de la demanda, la creciente dificultad de los hogares para generar y sostener el ahorro necesario para afrontar una compra vehicular, el presente capítulo desplaza el análisis hacia la perspectiva del activo en sí mismo. El foco ya no es el consumidor que no puede o no quiere comprar, sino el vehículo como unidad de capital: qué costo implica poseerlo, cuánto tiempo permanece inactivo y cuánta eficiencia se pierde en el modelo tradicional de propiedad individual. Este cambio de ángulo permite comprender por qué los modelos de movilidad como servicio no solo resuelven una necesidad del consumidor, sino que también representan una forma estructuralmente más eficiente de gestionar el activo.

Uno de los aspectos centrales para comprender la transformación que atraviesa la industria automotriz es el concepto de capital inmovilizado asociado a la propiedad del vehículo. Históricamente, el acceso a la movilidad individual se ha estructurado en torno a la adquisición de un automóvil, lo que implica la asignación de una cantidad significativa de capital a un activo físico que, en la mayoría de los casos, presenta una utilización efectiva limitada.

Desde una perspectiva económica, la compra de un vehículo constituye una inversión en un bien durable que no solo requiere un desembolso inicial elevado, sino que además genera una serie de costos recurrentes asociados a su uso, mantenimiento y depreciación. A diferencia de otros bienes de consumo, el automóvil combina una inversión inicial significativa con gastos permanentes que se extienden durante toda la vida útil del activo.

Un elemento particularmente relevante en este análisis es el grado de utilización efectiva de los automóviles particulares. Como se señaló en la Introducción a partir del hallazgo de Shoup (95% del tiempo estacionados), los vehículos privados permanecen inactivos durante la mayor parte de su vida útil, lo que implica que un activo de alto valor se utiliza efectivamente durante una fracción muy limitada del tiempo.

Desde la teoría económica, esta situación puede interpretarse como una subutilización del capital. Cuando un bien durable de alto valor permanece inactivo durante gran parte del tiempo, el costo de oportunidad del capital invertido se vuelve significativo. El dinero destinado a la compra de un vehículo podría haber sido utilizado para otras inversiones, ahorro o consumo

alternativo. En este sentido, la propiedad del automóvil implica no solo el costo directo del activo, sino también el costo de oportunidad asociado al capital inmovilizado.

Esta subutilización admite una formulación conceptualmente más precisa desde el marco del Toyota Production System. Ohno define como muda toda actividad o condición que consume recursos sin generar valor, e identifica entre sus categorías el inventario y la espera. Un vehículo particular que permanece estacionado aproximadamente el 95 % de su vida útil, según el hallazgo de Shoup, satisface simultáneamente ambas definiciones: constituye un inventario de capital inmovilizado en poder del hogar y se encuentra, durante la mayor parte de su existencia, en estado de espera.

La observación tiene una implicancia que excede el caso individual. El sistema de producción de Toyota se construyó sobre la premisa de que el inventario ocioso constituye la forma más costosa de desperdicio, y desarrolló durante décadas los mecanismos destinados a eliminarlo dentro de la fábrica. El modelo de suscripción vehicular aplica esa misma lógica más allá del perímetro industrial: al distribuir un mismo activo entre múltiples usuarios, eleva la tasa de utilización efectiva y reduce el volumen de capital que la sociedad mantiene inmovilizado en vehículos detenidos. En este sentido, la propuesta de Kinto puede interpretarse como la extensión al mercado de consumo de un principio que la compañía aplicó históricamente a sus propios procesos productivos.

A esta dinámica se suma el proceso de depreciación del vehículo. En los primeros años de vida útil, los automóviles experimentan una pérdida significativa de valor de mercado. Diversos análisis del mercado automotor indican que un vehículo nuevo puede perder entre 20 % y 30 % de su valor durante el primer año, y cerca de 50 % en los primeros cinco años. Esto significa que el propietario asume no solo el costo de adquisición del activo, sino también una pérdida progresiva de valor a lo largo del tiempo.

Además del capital inmovilizado y la depreciación, la propiedad de un automóvil implica una estructura de costos recurrentes que se mantiene durante toda la vida útil del vehículo. En este sentido, el informe anual *Your Driving Costs*, publicado por la American Automobile Association (AAA), constituye una de las fuentes más utilizadas para estimar el costo total de propiedad de un automóvil en Estados Unidos. Este estudio analiza los costos asociados a poseer y operar un vehículo nuevo durante un período de cinco años y 75.000 millas, considerando variables como depreciación, financiamiento, combustible, seguro, mantenimiento, impuestos y tasas regulatorias.

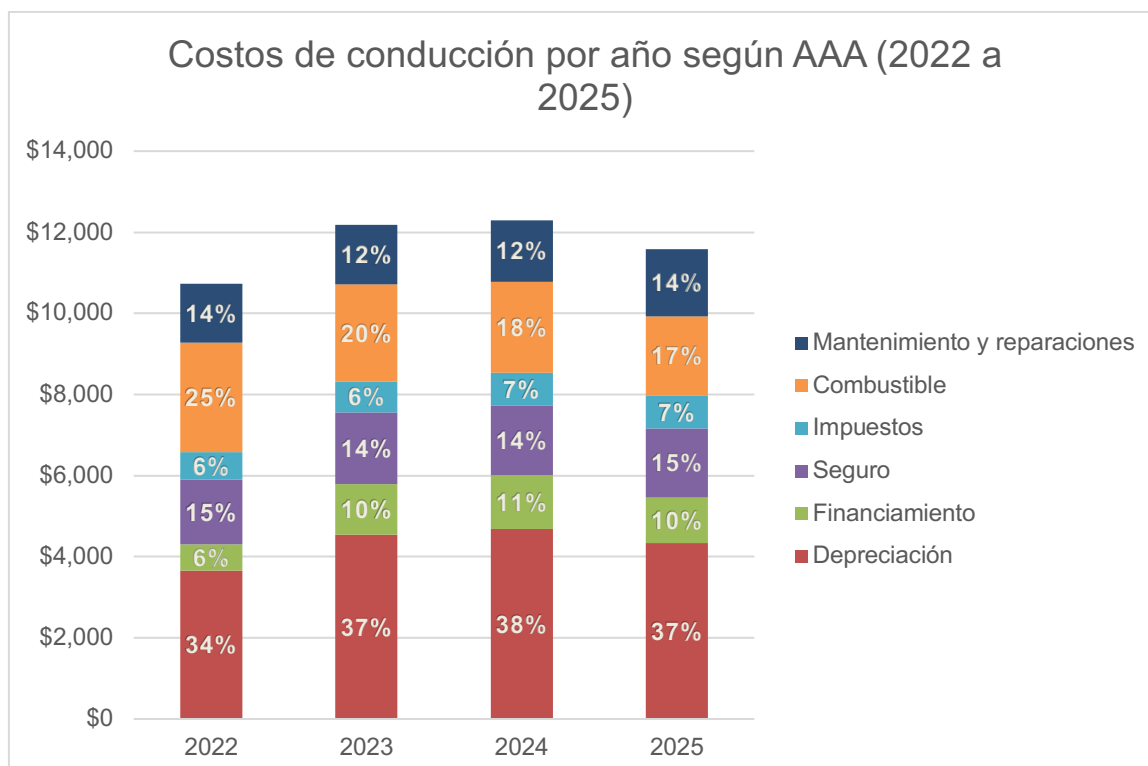
Los datos más recientes muestran una evolución significativa en el costo total de propiedad durante los últimos años. En 2022, el costo promedio anual de poseer y operar un vehículo nuevo en Estados Unidos se ubicaba en USD 10.728. Al año siguiente, este valor aumentó de forma considerable hasta USD 12.182, reflejando el impacto del aumento en los precios de los

vehículos, el encarecimiento del financiamiento y las presiones inflacionarias en distintos componentes del gasto automotor. Durante 2024 el costo promedio continuó aumentando levemente hasta USD 12.297 anuales, superando por primera vez el equivalente a USD 1.000 mensuales para el propietario promedio.

El informe más reciente correspondiente a 2025 muestra una leve reducción hasta USD 11.577 anuales, lo que equivale aproximadamente a USD 965 mensuales. Esta disminución se explica principalmente por una moderación en los costos de depreciación, menores costos financieros y una reducción en los precios del combustible. Sin embargo, incluso con esta corrección, el costo total de propiedad continúa siendo sustancialmente superior al observado a comienzos de la década.

El análisis del desglose de estos costos permite comprender con mayor claridad la estructura económica del automóvil como activo de consumo. Entre los distintos componentes del costo total de propiedad, la depreciación representa sistemáticamente el mayor gasto anual, seguida por el combustible, el seguro y los costos financieros asociados al financiamiento del vehículo. En 2024, por ejemplo, la depreciación promedio alcanzó aproximadamente USD 4.680 anuales, lo que representa cerca del 38% del costo total de propiedad. Este dato resulta particularmente relevante, ya que indica que una parte sustancial del costo de poseer un automóvil se explica por la pérdida de valor del activo a lo largo del tiempo.

Otro componente que experimentó un aumento significativo en los últimos años es el costo financiero asociado a la compra del vehículo. Mientras que en 2022 el costo promedio de financiamiento era de aproximadamente USD 658 anuales, en 2023 ascendió a USD 1.253 y en 2024 alcanzó USD 1.332. Este incremento refleja el impacto de las mayores tasas de interés y el aumento del precio promedio de los vehículos en el mercado automotor.



Asimismo, el precio promedio de los vehículos considerados en el estudio también ha aumentado de forma significativa. Mientras que en 2022 el precio promedio de un automóvil nuevo según el informe de la AAA era de aproximadamente USD 33.301, en 2024 el valor promedio superaba los USD 38.800, reflejando el aumento generalizado en el costo de los vehículos en el mercado estadounidense.

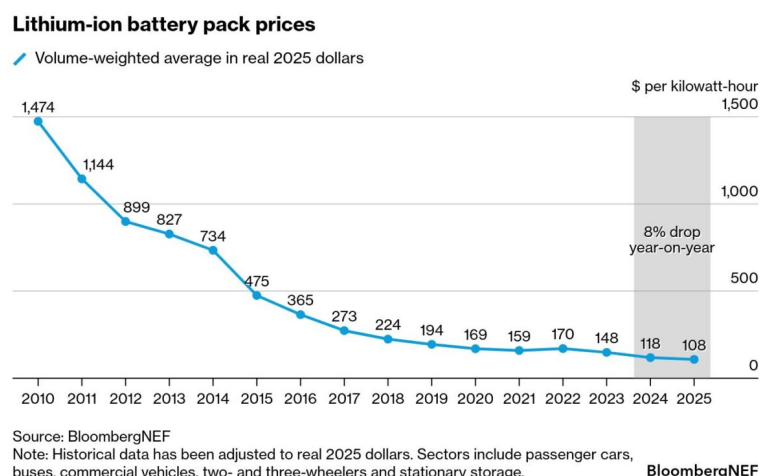
Año	Precio promedio
2022	\$33,301
2023	\$34,876
2024	\$38,883
2025	\$38,938

Desde la perspectiva del presente trabajo, la combinación de estos factores refuerza el argumento central de este capítulo. El automóvil constituye un activo que no solo requiere una inversión inicial significativa, sino que además genera un flujo constante de costos a lo largo del tiempo. Cuando estos costos se combinan con la baja utilización efectiva del vehículo, que permanece estacionado durante la mayor parte del tiempo, el modelo tradicional de propiedad comienza a revelar importantes ineficiencias económicas.

A pesar del aumento reciente en el costo total de propiedad de los vehículos observado en los últimos años, la industria automotriz atraviesa simultáneamente una transformación tecnológica que podría modificar esta dinámica en el mediano plazo. En particular, el desarrollo de los vehículos eléctricos ha estado acompañado por una reducción significativa en el costo de las

baterías de ion-litio, uno de los componentes más costosos del vehículo. Diversos estudios de la industria energética muestran que el costo promedio de los paquetes de baterías ha disminuido más de un 90 % desde 2010, impulsado por economías de escala en la producción, mejoras tecnológicas y avances en la cadena global de suministro de minerales críticos.

Esta reducción de costos introduce un elemento de contrapunto en el análisis económico del automóvil. Si bien la propiedad individual continúa implicando una elevada inversión inicial y costos recurrentes significativos para los hogares, la caída en el costo de tecnologías clave como las baterías podría contribuir a reducir progresivamente el costo operativo de las flotas de vehículos electrificados. En este sentido, modelos de movilidad basados en flotas y uso compartido, como Toyota Kinto, podrían beneficiarse particularmente de estas mejoras tecnológicas, al permitir capturar las ganancias de eficiencia derivadas de la electrificación y distribuir los costos del vehículo entre múltiples usuarios.



En este contexto, los modelos de movilidad basados en el acceso al vehículo en lugar de su propiedad comienzan a adquirir mayor relevancia. Los sistemas de movilidad como servicio (Mobility as a Service, MaaS) buscan precisamente abordar estas ineficiencias estructurales mencionadas en este capítulo mediante un uso más intensivo de los vehículos disponibles. Al permitir que un mismo automóvil sea utilizado por múltiples usuarios en distintos momentos del día, estos modelos incrementan significativamente la tasa de utilización del activo y reducen la proporción de tiempo ocioso.

El modelo de suscripción vehicular desarrollado por Toyota Kinto se inscribe dentro de esta lógica. En lugar de depender exclusivamente de la venta individual de automóviles a propietarios particulares, el servicio transforma cada vehículo en un activo generador de ingresos recurrentes que puede ser utilizado por distintos usuarios. De esta forma, el costo del vehículo se distribuye entre múltiples usuarios, reduciendo el capital inmovilizado por individuo y aumentando la productividad del activo.

En consecuencia, la transición desde la propiedad individual hacia modelos de acceso flexible puede interpretarse como una respuesta a las ineficiencias económicas inherentes al modelo tradicional de propiedad vehicular. Al aumentar la utilización efectiva de los vehículos y reducir la necesidad de inmovilizar capital en activos subutilizados, los modelos de movilidad flexible presentan el potencial de mejorar la eficiencia económica del sistema de transporte. Este cambio constituye uno de los fundamentos sobre los cuales se construye la propuesta de valor de servicios como Toyota Kinto, que buscan transformar el automóvil de un bien de propiedad individual en una infraestructura de movilidad accesible bajo demanda.

CAPÍTULO 9: Estrategia del Océano Azul aplicada a Kinto

La Estrategia del Océano Azul, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, propone que las empresas más exitosas no compiten en mercados saturados, los llamados océanos rojos, sino que crean nuevos espacios de mercado donde la competencia se vuelve irrelevante. A diferencia del pensamiento estratégico clásico basado en la elección entre liderazgo en costos o diferenciación, la Estrategia del Océano Azul sostiene que ambas dimensiones pueden alcanzarse simultáneamente a través de la innovación en valor. En este capítulo se aplica dicho marco al caso de Toyota Kinto en el mercado estadounidense, evaluando si su propuesta constituye un verdadero océano azul o una mejora incremental dentro del océano rojo de la movilidad vehicular.

9.1. Diagnóstico del océano rojo: el mercado automotriz tradicional en EE.UU.

El mercado automotriz estadounidense es paradigmáticamente un océano rojo. Más de 280 millones de vehículos registrados, cinco grandes fabricantes nacionales (GM, Ford, Stellantis, Tesla, Toyota), decenas de marcas importadas y una red de 18.000 concesionarios compiten ferozmente por participación de mercado en un sector maduro. Las reglas del juego están fijadas: venta financiada, leasing a 36/48 meses, garantías extendidas y programas de fidelización de concesionarios. La innovación es predominantemente tecnológica (electrificación, conectividad) pero no altera el modelo de negocio subyacente: el consumidor sigue comprando o arrendando un bien durable que deprecia, asumiendo los riesgos de propiedad, mantenimiento, seguro, valor residual y obsolescencia.

El segmento de suscripción vehicular, aunque más reciente, replica parcialmente esta dinámica: múltiples actores compiten en precio, amplitud de flota y cobertura geográfica, sin cuestionar fundamentalmente el valor que entregan al suscriptor. La consecuencia es una guerra de precios que comprime márgenes y dificulta la diferenciación sostenible. Es en este contexto donde la propuesta estratégica de Kinto debe evaluarse.

9.2. La Matriz ERRC aplicada a Toyota Kinto

La herramienta central del Océano Azul es la Matriz ERRC (Eliminar, Reducir, Aumentar, Crear), que permite reconstruir la curva de valor de una empresa cuestionando los factores que la industria da por sentados. A continuación, se presenta la Matriz ERRC de Kinto frente al mercado automotriz tradicional y el segmento de suscripción estándar:

ELIMINAR — FACTORES QUE LA INDUSTRIA DA POR SENTADOS PERO NO GENERAN VALOR REAL

Kinto elimina uno de los factores que por sí solos no generan un valor real en la usabilidad de los vehículos siendo estos el proceso de compra en el concesionario y la gestión de trámites burocráticos. Para esto, la suscripción es 100% digital, con confirmación en menos de 24 horas, sin la necesidad de patentamiento, transferencia, inspección técnica y papeleos asociados a la propiedad de un vehículo. A su vez, Kinto elimina el riesgo del valor residual del valor del vehículo cuando se pone a la venta luego del periodo de tenencia del comprador. Este riesgo de depreciación no es asumido directamente por el comprador, sino que en el modelo de suscripción es absorbido en parte en la tarifa que pagará el usuario y en otra parte por Kinto en el valor de venta del vehículo una vez cumplida su vida útil para el servicio.

REDUCIR — FACTORES PRESENTES PERO QUE DEBEN REDUCIRSE POR DEBAJO DEL ESTÁNDAR

En lo que respecta a los factores que Kinto logra reducir, el primero que podemos destacar es el compromiso contractual. Kinto ofrece un servicio de alquiler por horas, días, semanas o días comparado a un leasing estándar de veinticuatro a cuarenta y ocho meses. A su vez, reduce las fricciones que conlleva el mantenimiento del vehículo, gracias a que está integrado en el servicio. Así también y como reducción principal en el acceso a la movilidad, Kinto reduce la necesidad de una preaprobación de crédito o leasing, reduciendo las barreras para poder contar con una movilidad como la que nos puede ofrecer un leasing o crédito comprar un vehículo.

AUMENTAR — FACTORES QUE DEBEN ELEVARSE MUY POR ENCIMA DEL ESTÁNDAR

En lo que respecta a los factores que Kinto busca aumentar, el primero que podemos destacar es la flexibilidad de uso. El servicio incrementa sustancialmente la capacidad del usuario de adaptar el vehículo a sus necesidades específicas del momento, permitiendo cambios de categoría según la temporada, viajes familiares o usos urbanos cotidianos, sin penalidades ni procesos complejos. A diferencia del modelo tradicional de propiedad o leasing, el usuario puede modificar el tipo de vehículo utilizado sin quedar atado a un único activo durante años. A su vez, Kinto aumenta la transparencia de costos dentro de la experiencia de movilidad. La cuota mensual incluye seguro, mantenimiento y asistencia en ruta, permitiendo que el usuario conozca anticipadamente el costo total del servicio. Esto contrasta con el modelo tradicional de propiedad, donde gran parte de los costos asociados al vehículo suelen aparecer de forma

fragmentada e imprevisible a lo largo del tiempo. Así también, Kinto eleva el estándar de calidad y confiabilidad de la flota gracias al respaldo de Toyota como fabricante.

CREAR — FACTORES QUE LA INDUSTRIA NUNCA HA OFRECIDO Y QUE GENERAN NUEVA DEMANDA

En cuanto a los factores que Kinto crea dentro del mercado de movilidad, uno de los principales es la posibilidad de acceder a una suscripción familiar premium con flota rotativa. El usuario puede utilizar diferentes vehículos Toyota según la necesidad específica del momento, como un SUV para vacaciones, un sedán para el uso diario o un híbrido para maximizar la eficiencia urbana. Esta propuesta resulta prácticamente inexistente dentro de los modelos tradicionales de propiedad o leasing convencional. A su vez, Kinto crea una propuesta de movilidad como servicio integrado, posicionándose como parte de un ecosistema de movilidad más amplio y flexible. El servicio deja de centrarse exclusivamente en la posesión de un automóvil para transformarse en un “socio de movilidad” capaz de complementar otras alternativas de transporte, como el ride-hailing o el transporte público, ampliando el concepto tradicional de utilización del vehículo. Así también, Kinto crea una vía de acceso a la electrificación sin riesgo de adopción para el usuario. Al incorporar vehículos electrificados e híbridos dentro de la flota suscribible como el Prius Prime, RAV4 Hybrid o bZ4X, permite experimentar nuevas tecnologías sin asumir los riesgos asociados a la compra de un vehículo eléctrico, tales como el elevado costo inicial, la incertidumbre sobre autonomía o la rápida obsolescencia tecnológica.

9.3. Curva de valor: posicionamiento estratégico de Kinto

El canvas estratégico es una herramienta visual complementaria de la Estrategia del Océano Azul. Nos permite mapear gráficamente la curva de valor de Kinto frente a sus competidores en los factores competitivos clave de la industria. A continuación, se describe la posición relativa de Kinto en cada dimensión analizada:

En el eje de precio mensual, Kinto se ubica en el rango premium (\$800-\$1.200/mes para SUV), por encima del leasing tradicional, pero con una propuesta all-inclusive que justifica el diferencial. En flexibilidad contractual, Kinto lidera frente a todos los competidores directos e indirectos. En calidad y reputación de marca, la garantía Toyota le otorga ventaja clara sobre operadores independientes. En cobertura de servicios incluidos, Kinto supera al leasing y compra, y equipara a los mejores operadores de suscripción. En variedad de flota eléctrica, Kinto aún enfrenta un déficit frente a operadores con un cien por ciento de su flota electrificada. En presencia geográfica, la operación biestatal (California-Texas) limita el alcance frente a operadores con presencia nacional.

La curva de valor resultante muestra una forma diferenciada respecto a los océanos rojos de referencia: Kinto captura valor en flexibilidad, confiabilidad de marca y cobertura integral de servicios, mientras sacrifica deliberadamente la cobertura geográfica amplia y la profundidad

del portafolio EV puro. Esta selectividad es consistente con una estrategia de océano azul enfocado: no intenta ganar en todas las dimensiones, sino crear una propuesta de valor única en un segmento específico de demanda no atendida.

9.4. ¿Océano Azul genuino o mejora incremental?

Una evaluación rigurosa del marco exige responder con honestidad si Kinto constituye un océano azul genuino o simplemente una optimización del océano rojo existente. La distinción es relevante tanto académica como estratégicamente.

Los indicadores de innovación en valor genuina son la creación de demanda no consumidora previamente, es decir, personas que evitaban la propiedad vehicular por complejidad o compromiso. Luego, la simultaneidad de diferenciación y reducción de costos para el usuario; y por último la irrelevancia de la competencia directa para el cliente objetivo.

En el caso de Kinto, la evidencia es mixta. Por el lado positivo, el modelo de suscripción mensual all-inclusive efectivamente atrae a segmentos que no habrían optado por leasing lo que configura creación de demanda nueva. La eliminación del riesgo de valor residual y la transparencia de costos son genuinamente diferenciales respecto al océano rojo. Sin embargo, la batalla competitiva entre Sixt+, Hertz My Car y Kinto dentro del propio segmento de suscripción vehicular indica que el océano azul original si existió está siendo rápidamente colonizado por competidores que detectaron la misma oportunidad.

La conclusión más honesta es que Kinto opera en un océano violeta. Esto sería un espacio de mercado que comenzó como azul, disruptivo respecto al modelo de propiedad tradicional, pero que está tornándose rojo a medida que la suscripción vehicular se normaliza como categoría. La ventaja competitiva sostenible de Kinto no radica entonces en la innovación de modelo de negocio que puede ser replicable por cualquier competidor capitalizado, sino en la combinación de tres factores difícilmente imitables. Estos son el respaldo de Toyota como OEM con acceso preferencial a flota de alta calidad, la integración potencial con el ecosistema de movilidad Toyota y el Mobility Service Platform y la capacidad de financiar la operación con el balance consolidado de Toyota Motor Corporation, lo que le permite absorber períodos de pérdida operativa standalone que ningún operador independiente podría sostener.

Esta lectura conecta directamente con los resultados del análisis financiero del Capítulo 13, donde el VAN standalone es modestamente positivo pero con margen estrecho, mientras que el VAN consolidado resulta ampliamente positivo. El océano azul de Kinto no es, en definitiva, un océano de producto sino un océano de arquitectura corporativa. La única empresa que puede operar este modelo con horizonte de largo plazo sostenida por un fabricante global es Toyota Kinto y no sus competidores independientes.

CAPÍTULO 10: Matriz de Ansoff aplicada a Kinto

La Matriz de Ansoff complementa el análisis estratégico desarrollado en el capítulo anterior y permite ubicar con precisión la apuesta de Toyota Kinto dentro de la lógica de crecimiento corporativo de la compañía. Como se describió en el marco teórico, esta herramienta clasifica las estrategias de crecimiento en cuatro cuadrantes a partir de la combinación entre productos y mercados, existentes o nuevos, generando un mapa que facilita la toma de decisiones estratégicas.

Al analizar el caso de Kinto, resulta claro que la estrategia predominante es la de desarrollo de mercado. Toyota no está creando un vehículo nuevo ni una tecnología inexistente: está tomando su capacidad productiva, su flota de modelos ya existentes y su infraestructura de mantenimiento para llegar a un segmento del mercado que históricamente quedaba fuera del modelo tradicional de compra o leasing. El consumidor que no puede o no quiere inmovilizar capital en un bien durable, que prefiere la flexibilidad de una suscripción mensual y que gestiona su vida a través de plataformas digitales, no era un cliente de Toyota en el esquema convencional. Kinto lo convierte en uno.

Esta lectura tiene una implicación estratégica importante. Kinto no canibaliza necesariamente la venta tradicional de vehículos, sino que expande el mercado total accesible para Toyota. Un joven profesional que nunca habría comprado un auto puede convertirse en suscriptor de Kinto, generar ingresos recurrentes para la compañía y eventualmente, una vez que su situación financiera lo permita, convertirse en comprador. En este sentido, la estrategia de desarrollo de mercado actúa como un canal de entrada y fidelización de largo plazo, no como una amenaza al negocio principal.

Es relevante señalar también que el modelo Kinto contiene elementos de una estrategia de desarrollo de producto, en la medida en que la suscripción vehicular como formato de comercialización es, en sí misma, una novedad para el mercado automotor tradicional. La combinación de vehículo, seguro, mantenimiento y gestión digital en un único cargo mensual reconfigura la propuesta de valor del automóvil como producto, transformándolo en un servicio. Esta superposición de cuadrantes dentro de la Matriz de Ansoff refleja la naturaleza híbrida e innovadora del modelo, que no encaja de manera excluyente en una sola categoría estratégica, sino que opera en la intersección entre el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

CAPÍTULO 11: Cadena de Valor de Kinto

La cadena de valor, tal como la define Michael Porter, es una herramienta que permite analizar cómo una organización genera valor a partir de la interrelación entre sus actividades primarias y de apoyo. Este enfoque resulta especialmente útil para comprender la estructura operativa de empresas que ofrecen servicios complejos, como es el caso de Toyota Kinto. Al ofrecer una

propuesta de movilidad integral bajo el modelo de suscripción, Kinto articula diferentes procesos que, en conjunto, le permiten entregar una experiencia de usuario eficiente, sostenible y diferenciada.

En el ámbito de las actividades primarias, la logística interna de Kinto se destaca por la planificación y gestión de su flota de vehículos. A diferencia de plataformas que dependen de terceros, Kinto gestiona directamente el inventario, lo que le permite mantener estándares de calidad, disponibilidad y mantenimiento. Esta logística incluye desde la adquisición de unidades directamente de Toyota hasta su preparación para el uso, incluyendo revisiones técnicas, limpieza, carga (en el caso de vehículos eléctricos) y asignación según la demanda geográfica.

Las operaciones de Kinto están completamente digitalizadas. La plataforma permite a los usuarios registrarse, seleccionar el vehículo, configurar la duración del servicio, efectuar pagos, y solicitar asistencia en tiempo real. Esta automatización reduce los costos operativos, agiliza los procesos y mejora la experiencia del cliente. Además, permite recopilar datos que luego pueden ser utilizados para optimizar el servicio y tomar decisiones estratégicas informadas.

En cuanto a la logística externa, Kinto se apoya en una red distribuida de concesionarios y centros de entrega para facilitar la disponibilidad de vehículos. Esta capilaridad territorial le permite llegar a grandes centros urbanos y ofrecer una experiencia ágil de pick-up y drop-off. En algunos casos, también se contempla la entrega del vehículo a domicilio, lo que incrementa la comodidad para el usuario y agrega valor percibido.

El marketing y las ventas constituyen otro componente central. Kinto se posiciona como una solución moderna, digital y ecológica. Su estrategia de comunicación se enfoca en destacar los beneficios de la movilidad por suscripción, tales como la previsibilidad de costos, la flexibilidad y la sostenibilidad. La empresa busca captar a un público joven, urbano y digitalizado que prioriza el acceso por sobre la posesión. Las campañas se desarrollan principalmente en canales digitales, con fuerte presencia en redes sociales, buscadores y plataformas de contenido.

En lo que respecta al servicio posventa, Kinto integra mantenimiento, seguros, asistencia en ruta y reposición inmediata en caso de fallas, todo incluido en la cuota mensual. Esto elimina la incertidumbre típica del uso de vehículos y refuerza la percepción de un servicio premium y sin fricciones. La calidad del servicio posventa es crucial para la fidelización del cliente y para generar recomendaciones boca a boca, uno de los canales más efectivos en servicios de suscripción.

Las actividades de apoyo también desempeñan un rol clave en la generación de valor. La

infraestructura tecnológica es uno de los pilares de Kinto: desde la app de usuario hasta los sistemas de gestión interna, todo está diseñado para maximizar la eficiencia y ofrecer una experiencia fluida. El área de recursos humanos, por su parte, asegura la capacitación de los equipos técnicos y comerciales, así como el diseño de protocolos de atención centrados en la satisfacción del cliente.

Otro componente de apoyo relevante es el aprovisionamiento. Gracias a su vínculo directo con Toyota, Kinto tiene acceso preferencial a vehículos, repuestos y servicios técnicos. Esto le otorga una ventaja competitiva frente a empresas que dependen de contratos con múltiples proveedores. Además, la posibilidad de renovar la flota periódicamente con modelos actualizados contribuye a mantener altos estándares de eficiencia y sostenibilidad.

Finalmente, la función de desarrollo tecnológico permite a Kinto innovar continuamente en sus procesos, plataformas y modelo de negocio. El uso de big data y análisis predictivo permite anticipar la demanda, optimizar la asignación de vehículos y mejorar la personalización del servicio. Esta orientación a la innovación constante asegura la capacidad de adaptación a un entorno cambiante y refuerza la propuesta de valor de la marca.

En resumen, la cadena de valor de Kinto no solo responde a un diseño eficiente y bien integrado, sino que refleja una visión estratégica que pone al cliente en el centro y aprovecha al máximo las sinergias con Toyota. La combinación de tecnología, control de flota, experiencia digital y sostenibilidad le permite entregar un servicio de movilidad altamente competitivo y alineado con las expectativas del consumidor contemporáneo.

CAPÍTULO 12: Ciclo de Vida del Producto aplicado a Kinto

El Ciclo de Vida del Producto ofrece un marco de análisis dinámico que permite ubicar a Toyota Kinto dentro de una trayectoria de mercado y anticipar los desafíos y oportunidades propios de cada etapa. A diferencia de los análisis estáticos que describen el posicionamiento actual del servicio, el CVP introduce la dimensión temporal como variable central, reconociendo que los mercados evolucionan y que las estrategias más adecuadas varían en función del momento en que se encuentra el producto.

En el momento de elaboración de este trabajo, Kinto se encuentra claramente en la etapa de introducción dentro del mercado estadounidense. Las características de esta fase son reconocibles: el servicio opera en un número reducido de ciudades, el nivel de conocimiento del público es bajo, los costos de adquisición de clientes son elevados y la curva de adopción avanza lentamente. La educación del consumidor sobre el modelo de suscripción vehicular, qué incluye, cómo funciona, en qué se diferencia del alquiler o el leasing, representa uno de los principales desafíos de esta etapa. El crecimiento es real pero acotado geográficamente, y la

rentabilidad del servicio se subordina por el momento a la construcción de marca y base de usuarios.

La transición hacia la etapa de crecimiento estará determinada por varios factores convergentes. En primer lugar, la expansión geográfica del servicio a nuevas ciudades ampliará el universo de usuarios potenciales y generará economías de escala en la gestión de la flota. En segundo lugar, el cambio cultural en las preferencias de consumo, hacia modelos de acceso flexible en lugar de propiedad, actúa como un viento de cola estructural que acelerará la demanda a medida que estas tendencias se consoliden. En tercer lugar, la reducción progresiva en los costos de los vehículos eléctricos e híbridos mejorará los márgenes operativos del servicio y fortalecerá su propuesta de sostenibilidad frente al consumidor.

La etapa de madurez del modelo de suscripción vehicular, proyectada en un horizonte de diez a quince años, estará caracterizada por una mayor saturación del mercado, la entrada de nuevos competidores con propuestas similares y la presión sobre los márgenes. En ese escenario, la diferenciación a través de la experiencia de usuario, la integración con plataformas de transporte multimodal y la fortaleza de la marca Toyota serán los factores decisivos para sostener la posición competitiva de Kinto. Finalmente, la eventual etapa de declive del modelo actual no necesariamente implica el fin del servicio, sino su transformación: la irrupción de los vehículos autónomos, analizada en el capítulo de riesgos estratégicos, podría reconfigurar radicalmente el servicio en un formato de movilidad autónoma bajo demanda, reiniciando en cierta medida el ciclo desde una nueva base tecnológica.

Desde una perspectiva estratégica, cada etapa del CVP exige una respuesta gerencial diferenciada. En la etapa de introducción, fase en la que se encuentra actualmente Kinto en el mercado estadounidense, la prioridad no es la rentabilidad inmediata sino la construcción de masa crítica. Es decir, generar una base de usuarios que permita generar ingresos recurrentes estables, validar el modelo operativo en distintos contextos urbanos y reducir el costo unitario de adquisición de clientes mediante el aprendizaje acumulado. Las métricas clave de esta fase incluyen la tasa de retención de suscriptores, el Net Promoter Score como indicador de satisfacción y disposición a recomendar el servicio, y el porcentaje de utilización efectiva de la flota, que en este modelo es el principal determinante de la rentabilidad operativa. El modelo financiero desarrollado en el Capítulo 13 asume una utilización del 55 %, umbral que Kinto deberá alcanzar y sostener para que el proyecto genere valor económico positivo.

Esta lógica de aprendizaje acumulado se corresponde con la noción de kaizen, entendida dentro del sistema de gestión de Toyota como la mejora continua e incremental aplicada sobre un estándar previamente documentado. La precisión resulta relevante: el kaizen no consiste en mejorar de manera genérica, sino en establecer primero un estándar operativo explícito que

opere como línea de base y reducir luego de manera sistemática la desviación respecto de él, de modo que sin estándar no hay mejora medible sino variación. Aplicado a la etapa de introducción de Kinto, esto implica que la utilización de flota, identificada en el Capítulo 13 como la variable de mayor incidencia sobre el resultado del proyecto, debe consolidarse primero como métrica operativa estandarizada antes de poder constituirse en objeto de mejora sostenida.

En la etapa de crecimiento, el desafío estratégico se desplaza desde la validación del modelo hacia la escala. El mercado de car-sharing en Norteamérica contaba con aproximadamente 41.000 vehículos en 2023 según Berg Insight, lo que representa menos del 0,02 % del parque automotor activo en Estados Unidos. Este punto de partida tan reducido ilustra tanto el estadio embrionario del sector como el potencial de expansión disponible. Para que Kinto capture una porción significativa de ese potencial, la estrategia de crecimiento deberá articular tres dimensiones de manera simultánea: expansión geográfica hacia nuevos mercados urbanos de alta densidad, ampliación del portafolio de vehículos hacia segmentos con mayor disposición a pagar (SUV, híbridos, eléctricos), y desarrollo de canales B2B orientados a flotas corporativas, que ofrecen mayor previsibilidad de ingresos y menores costos de adquisición relativa que el segmento B2C.

El modo en que esa expansión se ejecuta admite igualmente una lectura desde el sistema de gestión de la compañía. Según la definición sistematizada por el Lean Enterprise Institute, el yokoten designa el despliegue horizontal de las prácticas validadas en una unidad hacia las restantes unidades de la organización, con la particularidad de que la transferencia se produce mediante la observación directa de la experiencia ajena antes que mediante la imposición vertical de un procedimiento uniforme. La distinción resulta pertinente para el caso analizado: el paso desde las 57 ubicaciones actuales en California y Texas hacia los doce mercados metropolitanos y los 7.500 vehículos que contempla el modelo del Capítulo 13 no consiste en replicar una fórmula homogénea sobre contextos urbanos heterogéneos, sino en trasladar aquellas prácticas operativas cuya eficacia haya sido efectivamente verificada en los mercados iniciales, adaptándolas a las condiciones específicas de cada nueva plaza. Concebida de este modo, la escalabilidad geográfica deja de ser un problema exclusivamente logístico y de capital para constituirse también en un problema de gestión del conocimiento operativo.

En la etapa de madurez, la dinámica competitiva cambiará de manera sustancial. Competidores como Hertz, Enterprise y Avis Budget Group poseen infraestructura de flota, red logística y reconocimiento de marca que les permitiría reposicionarse en el segmento de suscripción con relativa rapidez. Startups de movilidad y plataformas digitales que operen bajo modelos de asset-light también representarán una presión competitiva creciente. En este contexto, la ventaja sostenible de Kinto residirá en su capacidad de integrar la calidad y confiabilidad del vehículo Toyota con una experiencia digital diferenciada y un ecosistema de

servicios que vaya más allá del vehículo en sí, incluyendo integración con transporte público, plataformas de parking (como aquella colaboración con la Universidad de Los Angeles) y soluciones de última milla. La profundidad del ecosistema, más que el precio o las características individuales del vehículo, determinará la lealtad del usuario en la fase madura del mercado.

En síntesis, el análisis del CVP aplicado a Kinto revela que el éxito del servicio no dependerá únicamente de la calidad de su oferta actual, sino de la capacidad de la organización para adaptar su estrategia a medida que el mercado evolucione. La etapa de introducción exige inversión en marca, experiencia de usuario y masa crítica; la de crecimiento, velocidad de escala y diversificación de segmentos; la de madurez, profundidad de ecosistema y eficiencia operativa. Cada transición requiere anticipación: las organizaciones que gestionan el CVP de manera proactiva, reposicionando su propuesta de valor antes de que las presiones competitivas lo exijan, son las que logran sostener su relevancia a lo largo de las distintas fases del ciclo.

CAPÍTULO 13: Análisis de Kinto como proyecto de inversión

Los capítulos precedentes han construido un cuerpo de evidencia estratégica, cultural y operativa que respalda la pertinencia del modelo Kinto en el mercado estadounidense. Sin embargo, una conclusión sólida sobre la viabilidad del modelo requiere ir más allá del análisis cualitativo y someter al proyecto a la prueba que toda iniciativa empresarial debe atravesar: la generación de valor económico medido en términos financieros. El presente capítulo desarrolla un análisis de Kinto bajo la lógica de un proyecto de inversión, evaluando si el despliegue del servicio en Estados Unidos puede sostener los compromisos de capital que requiere y entregar un retorno superior al costo de las fuentes de financiamiento.

El análisis se construye desde dos perspectivas complementarias. La primera, denominada *standalone*, considera a Kinto USA como una unidad de negocio autónoma que adquiere sus vehículos al precio de mercado, opera con su propia estructura de capital y no recibe subsidios cruzados de Toyota Motor Corporation. La segunda, denominada *consolidada*, incorpora la lógica de la integración vertical descrita en el Capítulo 3: Kinto USA como brazo de movilidad de Toyota North America, accediendo a los vehículos a costo industrial, financiándose a través de Toyota Financial Services con un costo de deuda inferior al de mercado, y compartiendo infraestructura corporativa con la matriz. La construcción simultánea de ambas perspectivas no es una redundancia metodológica sino la única forma de responder dos preguntas distintas, pero igualmente relevantes: si el modelo Kinto crea valor por sí mismo y si la integración con Toyota es condición necesaria de su rentabilidad o solo un factor que la mejora.

13.1 Marco metodológico

La evaluación se desarrolla siguiendo los principios estándar del análisis de proyectos, calculando el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recupero (payback) sobre los flujos de fondos libres del proyecto. El horizonte explicitado abarca un año cero correspondiente a las inversiones pre-operativas y veinte años de operación efectiva, complementado con un valor terminal calculado bajo la metodología de perpetuidad con crecimiento. La extensión del horizonte a veinte años responde a la naturaleza de infraestructura del modelo: comparable a concesiones viales, terminales aeroportuarias o redes de transporte público, cuya dinámica económica solo puede evaluarse con rigor en horizontes de dos décadas, período mínimo para que los ciclos de reemplazo de flota y el apalancamiento operativo se manifiesten plenamente. El descuento se realiza al Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) calculado bajo el método CAPM, considerando una estructura de capital del sesenta por ciento de deuda y cuarenta por ciento de equity, consistente con la práctica del sector de movilidad por suscripción donde la flota actúa como colateral natural del financiamiento.

Los flujos se construyen sobre la base de cinco bloques. Primero, los ingresos, derivados del producto entre la flota promedio activa, la tarifa diaria efectiva y la utilización de la flota. Segundo, los costos operativos directos: mantenimiento, seguros, infraestructura digital y soporte logístico. Tercero, los costos fijos asociados a la operación corporativa, marketing y desarrollo de plataforma. Cuarto, la depreciación contable del parque vehicular, factor crítico en un negocio donde el activo principal pierde valor de manera predecible. Quinto, el CAPEX o inversión de capital, definido por las compras de flota netas de los ingresos por venta de vehículos al final de su ciclo útil dentro del servicio.

13.2 Supuestos del caso base

Tabla 1. Supuestos clave del modelo de inversión Kinto USA

Parámetro	Valor
Flota inicial (Año 1)	750 vehículos
Flota en régimen (Años 5–20)	7.500 vehículos

Ciudades de operación	12 metrópolis EE.UU.
Vehículo de referencia	Toyota Corolla LE (USD 28.785)
Tarifa diaria efectiva	USD 62,00
Utilización promedio de flota	55%
Vida útil del vehículo	4 años
Costos operativos directos	35% de ingresos
Gastos de Comercialización, Administrativos y Generales (Año 5+)	USD 16.000.000/año
CAPEX pre-operativo (Año 0)	USD 29.294.375
Horizonte de evaluación	20 años (+ perpetuidad)
Tasa de crecimiento perpetuidad (g)	2,5%

Tabla 2. Parámetros de descuento (WACC)

Parámetro	Standalone	Consolidado
Costo de deuda Kd (antes de imptos.)	6,50%	5,00%
Costo de equity Ke (CAPM, $\beta=1,20$)	10,85%	10,85%
Estructura deuda / equity	60% / 40%	60% / 40%
Tasa impositiva efectiva	21%	21%
WACC resultante	7,42%	6,71%

La definición de la escala del proyecto parte del dimensionamiento del mercado objetivo. El segmento de car sharing en América del Norte comprende aproximadamente 41.000 vehículos en operación según Berg Insight, con una tasa de crecimiento anual compuesta proyectada del trece por ciento. Bajo este ritmo de expansión, el mercado alcanzaría entre 75.000 y 90.000 unidades hacia el año 2030, cuando el presente modelo estaría operando en régimen estable. Un posicionamiento como operador relevante dentro de ese mercado, comparable al tamaño relativo que Zipcar mantiene actualmente con aproximadamente 12.000 vehículos sobre una base total de 41.000, exige una flota en régimen de entre 7.000 y 9.000 vehículos. El modelo fija el objetivo en 7.500 vehículos, equivalente a una participación del ocho al diez por ciento

del mercado proyectado a mediano plazo. Esta escala no es la de un piloto urbano limitado a dos estados, sino la de un operador nacional con presencia en las doce principales metrópolis del país, que es la única configuración que permite absorber los costos fijos de una plataforma digital nacional, estructura corporativa y red de servicios distribuida.

El caso base contempla un despliegue progresivo desde setecientos cincuenta vehículos en operación al inicio del Año 1 hasta siete mil quinientos vehículos en operación estable hacia el Año 5, manteniendo ese nivel durante los años subsiguientes. Esta trayectoria es coherente con la expansión hacia doce grandes centros metropolitanos de Estados Unidos, comenzando desde la base operativa de California y Texas descrita en el Capítulo 3 y escalando hacia las ciudades con mayor densidad de demanda de movilidad urbana, incluyendo Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Houston, Dallas, Seattle, Boston, Denver, Miami y Washington D.C.

La flota se compone mayoritariamente de Toyota Corolla LE como vehículo de referencia, complementada con Toyota Corolla Cross y Toyota RAV4 Hybrid. El costo unitario promedio ponderado, considerando el MSRP base más los cargos de delivery, los paquetes adicionales requeridos para uso comercial intensivo, la integración de la telemática MSPF propia de Kinto y la matriculación comercial en California y Texas, asciende a aproximadamente veintiocho mil setecientos dólares por vehículo en perspectiva standalone. Bajo la perspectiva consolidada, asumiendo que Toyota accede a sus propios vehículos a un costo industrial equivalente al setenta y cinco por ciento del MSRP, coherente con los márgenes consolidados típicos de la industria automotriz mainstream que combinan margen de fabricación y margen de concesionario, el costo unitario efectivo desciende a aproximadamente veintidós mil quinientos dólares.

La tarifa diaria efectiva se calcula a partir de la estructura de precios documentada en el Capítulo 3. El servicio cobra once dólares por hora, ochenta y cinco dólares por día y trescientos cuarenta dólares por semana. A partir de un mix de uso ponderado típico de operadores de car-sharing y suscripción mensual, se estima un ingreso diario efectivo por vehículo activo de sesenta y dos dólares. Este número es deliberadamente conservador respecto de la tarifa diaria nominal, reconociendo que no todo vehículo en flota está alquilado todos los días.

Los benchmarks de utilización muestran un rango amplio según el tipo de operador: Zipcar, operador de car-sharing puro, reporta una utilización cercana al treinta y cuatro por ciento, mientras que los operadores de carsharing free-floating en Madrid registraron tasas inferiores al veinticinco por ciento. En el extremo opuesto, las grandes rentadoras tradicionales operan con utilidades significativamente más elevadas: Avis Budget Americas registró en 2024 un nivel anual cercano al sesenta y nueve por ciento, mientras que Hertz alcanzó en 2025 una utilización récord superior al ochenta y cuatro por ciento. Kinto, por su naturaleza híbrida entre

car-sharing y suscripción, se ubica en el rango medio. El caso base adopta una utilización del cincuenta y cinco por ciento, intermedia entre Zipcar y Avis, conservadora respecto del benchmark de rental tradicional pero superior al de car-sharing puro.

Los costos operativos directos se estiman en aproximadamente el treinta y cinco por ciento de los ingresos, contemplando mantenimiento programado y correctivo, seguros, limpieza y costos atribuibles de la plataforma digital. Los costos fijos corporativos en régimen se estiman en dieciséis millones de dólares anuales, equivalentes a aproximadamente dos mil ciento treinta dólares por vehículo en flota, alineados con el benchmark reportado por Hertz para operaciones de flota comparables. Bajo perspectiva consolidada, este monto se reduce un quince por ciento por aprovechamiento de infraestructura corporativa compartida con Toyota North America. La depreciación se calcula linealmente sobre una vida útil de cuatro años dentro del servicio, consistente con la práctica de la industria que retira los vehículos antes de que su mantenimiento se vuelva económicamente desfavorable. El valor residual al final del ciclo se estima en el cuarenta y cinco por ciento del costo de adquisición original, valor consistente con las curvas de depreciación a cinco años de los modelos Toyota considerados según datos publicados por Kelley Blue Book.

El CAPEX pre-operativo del Año 0 se incorpora explícitamente en este modelo y comprende cinco componentes: el desarrollo y customización de la plataforma digital MSPF para el mercado estadounidense, el setup operacional de los hubs y centros de operaciones en doce ciudades principales, la campaña de marketing de lanzamiento previa al inicio de operaciones, el capital de trabajo inicial y los costos de constitución legal y licencias regulatorias en los doce estados de operación. La inversión total pre-operativa, sumando la flota adquirida antes del inicio de operaciones, asciende a aproximadamente veintinueve millones de dólares. La estructura de capital asume un sesenta por ciento de financiamiento mediante deuda asset-backed contra la flota y un cuarenta por ciento de equity. El costo de la deuda standalone se estima en seis y medio por ciento antes de impuestos; bajo perspectiva consolidada, el acceso a Toyota Financial Services permite reducir esta tasa en aproximadamente ciento cincuenta puntos básicos por la mejor calificación crediticia de Toyota Motor Corporation. El costo del equity se calcula en el diez con ochenta y cinco por ciento mediante CAPM con una beta apalancada de uno con veinte para el sector de servicios de movilidad. El WACC resultante es de aproximadamente siete con cuarenta y dos por ciento bajo standalone y seis con setenta y uno por ciento bajo consolidado.

Cabe destacar que el modelo incorpora la estructura fiscal vigente en Estados Unidos a partir de la promulgación del One Big Beautiful Bill Act en julio de 2025, que restauró permanentemente la depreciación acelerada al cien por ciento (bonus depreciation), aunque sujeta a los topes específicos por vehículo de pasajeros establecidos en la Sección 179 del Código Fiscal. Para el mix de flota considerado, predominantemente compuesto por vehículos

por debajo de las seis mil libras de peso bruto, el cap aplicable es de aproximadamente veinte mil doscientos dólares por vehículo en el primer año, lo que limita parcialmente el beneficio de la aceleración.

13.3 Resultados: standalone versus consolidado

Tabla 3. Resumen de resultados financieros — Standalone vs. Consolidado

Métrica	Standalone	Consolidado
VAN total	+USD 14,9M	+USD 176,2M
TIR (con valor terminal)	8,30%	15,90%
WACC	7,42%	6,71%
Spread TIR – WACC	+88 pb	+919 pb
Período de recupero (payback)	Año 19 (18,2 años)	Año 11 (10,2 años)
Valor Presente del valor terminal	USD 70,4M	USD 137,5M
% VAN de valor terminal	472%	78%

Fuente: elaboración propia en base al modelo financiero Modelo_KINTO_USA_Inversion_V10.xlsx

Bajo la perspectiva standalone, el modelo arroja un VAN total positivo de catorce con nueve millones de dólares. La descomposición revela la característica estructural del negocio: el valor presente de los flujos del horizonte explícito de veinte años asciende a cincuenta y cinco con cinco millones de dólares negativos, mientras que el valor terminal aporta setenta con cuatro millones de dólares positivos en valor presente. La TIR con valor terminal alcanza el ocho con treinta por ciento, por encima del WACC standalone del siete con cuarenta y dos por ciento, confirmando viabilidad económica autónoma. Sin embargo, el margen es estrecho: apenas ochenta y ocho puntos básicos sobre el costo de capital, con un período de recupero que se extiende hasta el año diecinueve. El proyecto standalone es viable, pero su atractivo financiero es moderado y altamente sensible a desviaciones en los supuestos operativos.

Bajo la perspectiva consolidada, los resultados son marcadamente superiores. El VAN total alcanza ciento setenta y seis con dos millones de dólares. La TIR con valor terminal asciende al quince con noventa por ciento, con un spread de nueve con diecinueve puntos porcentuales sobre el WACC consolidado del seis con setenta y uno por ciento. El período de recupero se produce en el año once, dentro del horizonte explícito, lo que elimina la dependencia exclusiva

en el valor terminal para la recuperación del capital invertido. La diferencia entre ambas perspectivas, de ciento sesenta y un millones de dólares, cuantifica el valor estructural de la integración vertical: el financiamiento preferencial a través de Toyota Financial Services, la adquisición de flota a costo de manufactura y la infraestructura corporativa compartida son ventajas que ningún operador independiente puede replicar.

El modelo revela una asimetría significativa entre ambas perspectivas en cuanto a la composición del VAN. En la perspectiva standalone, el horizonte explícito de veinte años genera un valor presente negativo de cincuenta y cinco millones de dólares, y la totalidad del valor positivo proviene del valor terminal: setenta y cuatro millones en valor presente. El valor terminal representa el cuatrocientos setenta y dos por ciento del VAN total, una dependencia extrema que señala que el standalone es un negocio de larguísimo plazo cuyo atractivo financiero reside íntegramente en la perpetuidad asumida. En la perspectiva consolidada, en cambio, el horizonte explícito ya genera valor positivo de treinta y ocho millones de dólares, y el valor terminal aporta ciento treinta y siete millones adicionales. El valor terminal representa el setenta y ocho por ciento del VAN consolidado, un nivel aún alto pero con la tranquilidad de que parte del valor se materializa dentro del horizonte explícito. Esta diferencia estructural es determinante: el standalone depende casi completamente de supuestos de continuidad indefinida; el consolidado crea valor también en los primeros veinte años.

13.4 Análisis de sensibilidad y escenarios

El modelo se somete a un análisis de sensibilidad sobre las variables identificadas como más críticas, con el objetivo de identificar los puntos donde el proyecto deja de crear valor y por tanto los riesgos sobre los cuales la gestión debe concentrar su atención.

La utilización de flota se confirma como la variable dominante del modelo. Cada cinco puntos porcentuales adicionales de utilización agregan aproximadamente cincuenta y seis millones de dólares al valor actual neto. La tarifa diaria efectiva ocupa el segundo lugar: cada dólar adicional de tarifa promedio aporta alrededor de diez millones al VAN, de modo que cinco dólares adicionales equivalen a cincuenta millones. La magnitud de ambas elasticidades revela que el resultado del proyecto es considerablemente más sensible de lo que sugiere la lectura aislada del caso base.

Esta sensibilidad permite establecer los umbrales de equilibrio del proyecto, que constituyen el resultado más relevante de esta sección. Manteniendo constantes el resto de los supuestos, el VAN standalone se anula con una utilización de flota del cincuenta y tres con siete por ciento y con una tarifa diaria efectiva de sesenta dólares con cincuenta centavos. Dado que el caso base opera con una utilización del cincuenta y cinco por ciento y una tarifa de sesenta y dos dólares, el proyecto dispone de un margen de apenas un punto y tres décimas porcentuales en

la primera variable y de un dólar con cuarenta y nueve centavos en la segunda. Ninguna de las dos requiere el concurso de la otra para destruir valor: una utilización del cincuenta por ciento, por sí sola, lleva el VAN a cuarenta y un millones de dólares negativos, y una tarifa de sesenta dólares lo lleva a cinco millones negativos.

Estos umbrales confirman de manera cuantitativa lo que el análisis estratégico venía sosteniendo: la viabilidad autónoma de Kinto no admite desviaciones operativas materiales. Ello valida las decisiones de operar inicialmente en mercados de alta densidad, de invertir en plataforma digital para minimizar las fricciones que reducen la utilización y de competir mediante diferenciación experiencial antes que por precio, dado que una reducción de tarifa de apenas dos dólares consume la totalidad del margen de seguridad del proyecto.

El costo de capital presenta una sensibilidad igualmente crítica. Con el valor residual del caso base, el VAN standalone se anula con un WACC cercano al siete con nueve por ciento, apenas cincuenta puntos básicos por encima del utilizado en la valuación. La estructura de capital, en cambio, demuestra una sensibilidad baja: variar el ratio de deuda entre el treinta y el setenta por ciento mueve el WACC apenas diez puntos básicos, debido a que la beta se reapalanca de manera proporcional y compensa casi por completo el efecto del menor costo de la deuda. En términos de valor, ese rango completo de estructuras mueve el VAN en torno a tres millones de dólares, magnitud que desactiva la objeción habitual según la cual la estructura sesenta-cuarenta del caso base resultaría agresiva. El valor residual de los vehículos al retirarse del servicio, en cambio, resulta bastante más determinante de lo que suele suponerse: una variación entre el treinta y el cincuenta y cinco por ciento del costo original mueve el VAN en aproximadamente sesenta y dos millones de dólares, magnitud comparable a la de la utilización, lo que convierte a la política de renovación y disposición de flota en una decisión financiera de primer orden y no en un supuesto contable secundario.

Complementariamente al análisis de sensibilidad, el modelo construye cuatro escenarios coherentes que combinan supuestos correlacionados en lugar de variar una variable de manera aislada. El escenario pesimista contempla una utilización del cuarenta y cinco por ciento, una tarifa diaria efectiva de cincuenta y cinco dólares y un costo de capital del nueve por ciento por mayor percepción de riesgo, escenarios consistentes con una recesión prolongada y una penetración más lenta del modelo de suscripción vehicular. El escenario optimista refleja una adopción acelerada con utilización del sesenta y cinco por ciento, tarifa premium de setenta dólares y descuentos por volumen en el costo de flota. El escenario base mantiene los supuestos descritos en la sección previa. Los resultados son marcadamente divergentes: frente a los catorce con nueve millones de dólares del caso base, el escenario pesimista arroja un VAN de ciento setenta y seis millones de dólares negativos y el optimista uno de cuatrocientos cuatro millones positivos. La amplitud de ese rango confirma que el proyecto, evaluado de

manera autónoma, no dispone de un margen de seguridad amplio frente a desviaciones combinadas de sus supuestos operativos.

El cuarto escenario, denominado de shock por vehículos autónomos, modela cuantitativamente la amenaza estratégica más relevante identificada cualitativamente en el capítulo de riesgos: la posibilidad de que la irrupción masiva de robotaxis comerciales canibalice la demanda del servicio antes del recupero de la inversión. Bajo este escenario, a partir del Año 8 la utilización cae del cincuenta y cinco al cuarenta por ciento, la tarifa cae de sesenta y dos a cincuenta y dos dólares por presión competitiva y el valor residual de los vehículos colapsa al treinta por ciento del costo original por inundación del mercado de usados con flotas que ya no son económicamente operables. El resultado es revelador: el escenario de shock autónomo lleva el VAN standalone a doscientos treinta y cinco millones de dólares negativos. Dado que la prima de integración vertical asciende a ciento sesenta y un millones, el resultado permanece marcadamente negativo aun incorporando la totalidad de las sinergias de la perspectiva consolidada. Esto significa que la viabilidad del proyecto depende críticamente de que la transición a la movilidad autónoma comercial ocurra en una ventana superior a diez años; si ocurre antes, el proyecto no recuperaría su inversión bajo el modelo actual y debería pivotar hacia la gestión de flotas autónomas.

13.5 Lectura estratégica de los resultados financieros

El análisis financiero entrega cuatro conclusiones que no podrían haberse obtenido del análisis cualitativo aislado y que matizan o refuerzan las hipótesis estratégicas desarrolladas en los capítulos previos.

Primero, Kinto es viable como proyecto de inversión autónomo a la escala correcta, pero con un margen financiero estrecho. Un despliegue de siete mil quinientos vehículos en doce mercados metropolitanos genera un VAN de catorce con nueve millones de dólares y una TIR del ocho con treinta por ciento, apenas ochenta y ocho puntos básicos por encima del WACC standalone del siete con cuarenta y dos por ciento. El período de recupero se extiende hasta el año diecinueve, y la totalidad del valor positivo proviene del valor terminal. Esto significa que el standalone, aunque técnicamente viable, es extremadamente sensible: una reducción de un punto y tres décimas porcentuales en la utilización de flota, una caída de un dólar y medio en la tarifa diaria efectiva o un WACC que supere el siete con nueve por ciento anularían por sí solos la creación de valor. La escala de siete mil quinientos vehículos es la condición necesaria, no suficiente, para la viabilidad autónoma.

Segundo, bajo perspectiva consolidada Toyota, el modelo Kinto crea valor sólido y robusto. La TIR del quince con noventa por ciento contra un WACC del seis con setenta y uno por ciento ofrece un spread de más de nueve puntos porcentuales, margen suficiente para absorber escenarios adversos. Es, en términos financieros, un negocio de infraestructura, capital

intensivo, márgenes operativos moderados y rentabilidad sostenida en el largo plazo. Esta caracterización explica por qué el modelo no es atractivo para los operadores puramente financieros como fondos de capital privado y sí lo es para una compañía automotriz como Toyota, cuyo horizonte de inversión y lógica industrial son consistentes con un negocio de estas características.

Esta disposición a sostener un proyecto con semejante horizonte de recupero requiere una explicación que el análisis financiero por sí solo no proporciona. El primer principio del Toyota Way establece que las decisiones de gestión deben fundarse en una filosofía de largo plazo, incluso cuando ello suponga sacrificar resultados financieros de corto plazo. Ese principio permite comprender por qué un proyecto con período de recupero en el año once bajo perspectiva consolidada, o en el año diecinueve bajo perspectiva autónoma, resulta admisible para Toyota mientras sería rechazado por un operador financiero que evaluara la misma inversión con criterios de retorno convencionales. La tolerancia al horizonte extenso no constituye en este caso una excepción a la disciplina de capital sino una posición doctrinaria explícita de la organización, coherente además con una demanda social creciente por un uso más eficiente del automóvil. Corresponde no obstante delimitar el alcance de esta observación: el principio explica la disposición de Toyota a comprometer capital en el proyecto, pero no demuestra que el proyecto cree valor. Esa determinación depende exclusivamente de los resultados presentados en este capítulo y de la solidez de los supuestos de escala, utilización y estructura de capital sobre los que se construyen.

Tercero, el valor del proyecto reside fundamentalmente en su continuidad indefinida. La descomposición del VAN standalone en valor del horizonte explícito y valor terminal muestra que el primer componente es negativo y el segundo aporta la totalidad del valor positivo. Esto es consistente con la naturaleza de Kinto como infraestructura de movilidad, pero introduce una vulnerabilidad metodológica que debe reconocerse explícitamente: la valuación standalone descansa sobre el supuesto de que Kinto sigue operando indefinidamente en régimen estable más allá del año veinte, representando el cuatrocientos setenta y dos por ciento del VAN autónomo. Cualquier escenario que trunque esa continuidad como un cambio tecnológico disruptivo, un giro regulatorio profundo, una redefinición estratégica de Toyota, eliminaría la totalidad del valor positivo del proyecto standalone. La perspectiva consolidada es materialmente menos vulnerable ya que su valor terminal representa el setenta y ocho por ciento del VAN, y parte del valor ya se materializa en los primeros veinte años.

Cuarto, el escenario de shock autónomo es la amenaza específica que materializa esa vulnerabilidad. Si la transición a robotaxis comerciales ocurre en una ventana inferior a diez años, el proyecto no se recupera ni siquiera bajo perspectiva consolidada. Esto entrega un horizonte temporal mínimo concreto que el modelo debe defender para justificar el capital invertido y refuerza la importancia de las consideraciones desarrolladas en el capítulo de

riesgos sobre la transición hacia la movilidad autónoma. La gestión estratégica de Kinto debe contemplar desde el inicio una hoja de ruta de transición hacia operación de flotas autónomas como parte integral del modelo, no como reacción posterior.

En síntesis, el análisis sobre un horizonte de veinte años entrega una lectura más conservadora y realista que los modelos de corto plazo. La perspectiva standalone es técnicamente viable (TIR 8,30% vs WACC 7,42%) pero con margen estrecho y alta dependencia del valor terminal. La perspectiva consolidada es robusta (TIR 15,90% vs WACC 6,71%) con payback en el año once y una composición del VAN más equilibrada entre horizonte explícito y perpetuidad. La diferencia de valor entre ambas perspectivas, de ciento sesenta y un millones de dólares, cuantifica el premio estructural de la integración vertical de Toyota. El análisis financiero confirma que Kinto es un negocio de infraestructura de largo aliento, cuya viabilidad exige escala, disciplina operativa y continuidad estratégica, y cuya arquitectura de retornos favorece sistemáticamente al operador integrado sobre el independiente.

CAPÍTULO 14: Proyecciones a futuro de la movilidad y el modelo Kinto

La movilidad global se encuentra en un punto de inflexión histórico, donde confluyen avances tecnológicos, cambios en las preferencias del consumidor, presiones regulatorias y desafíos medioambientales. En este escenario dinámico, proyectar el futuro de modelos como el de Toyota Kinto permite no solo anticipar tendencias, sino también delinear estrategias para su consolidación. Las siguientes proyecciones se estructuran en tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo, con foco en la evolución del mercado estadounidense y su impacto potencial sobre la adopción de servicios de movilidad por suscripción.

En el corto plazo, es decir, en los próximos cinco años, se espera una consolidación progresiva del modelo de suscripción vehicular en grandes centros urbanos. Ciudades como Nueva York, Los Ángeles, San Francisco y Chicago presentan condiciones ideales para la expansión de este tipo de servicios: altos costos de propiedad vehicular, congestión, alta penetración tecnológica y una población joven propensa a adoptar modelos de consumo flexibles. Durante este período, Kinto podría capitalizar la demanda existente mediante la expansión de su red operativa, la optimización de sus plataformas digitales y la diversificación de su flota con modelos eléctricos e híbridos.

Asimismo, es previsible que se consoliden alianzas estratégicas entre empresas de movilidad como Kinto y actores del transporte público, servicios de micromovilidad o incluso aplicaciones de planificación urbana. Esta integración dentro del ecosistema de Mobility as a Service (MaaS)

permitirá a los usuarios diseñar trayectos completos desde una única plataforma, combinando transporte público, bicicletas, autos por suscripción y otros medios, en función del trayecto, el tiempo y el presupuesto. Esta convergencia fortalecerá la posición de Kinto como nodo central en la nueva red de movilidad urbana.

A mediano plazo, es decir, en un horizonte de diez años, se proyecta una adopción más generalizada del modelo de suscripción en ciudades intermedias y suburbios, especialmente aquellos donde la infraestructura tecnológica y vial mejore significativamente. El avance de la electrificación, la expansión de la red de carga, y la normalización de los vehículos autónomos en entornos controlados podrían potenciar aún más la eficiencia del modelo. En este contexto, Kinto no solo ofrecerá vehículos, sino que se transformará en una plataforma de gestión de movilidad personalizada, capaz de anticipar necesidades y sugerir soluciones en tiempo real.

Durante esta etapa, la percepción cultural sobre la propiedad vehicular también experimentará un cambio profundo. Así como hoy resulta natural no poseer un DVD o una colección de música gracias al streaming, en el futuro cercano podría considerarse innecesario poseer un auto si se dispone de acceso garantizado, cómodo y económico. Kinto, al ser pionero en este enfoque, tendrá la oportunidad de moldear esa narrativa y posicionarse como sinónimo de libertad sin propiedad.

En el largo plazo, dentro de unos veinte años, es factible que la movilidad individual se integre completamente dentro de un sistema urbano automatizado, basado en inteligencia artificial, plataformas predictivas y vehículos autónomos. En este entorno, la figura del 'usuario suscripto a un ecosistema de movilidad' reemplazará al 'propietario de un vehículo'. Empresas como Kinto podrán administrar flotas dinámicas en tiempo real, desplegando vehículos según algoritmos de demanda y preferencias de los usuarios. La eficiencia del sistema no solo aumentará, sino que se reducirá la necesidad de estacionamiento, los accidentes y las emisiones contaminantes.

Además, es posible que surjan modelos de monetización paralelos, donde los usuarios puedan compartir sus suscripciones, integrarlas con otras plataformas de servicios urbanos o incluso canjear puntos por trayectos. El modelo de movilidad dejará de ser transaccional para convertirse en relacional, con un fuerte componente de fidelización y experiencia de marca.

En conclusión, el futuro de la movilidad estará marcado por la flexibilidad, la tecnología y la sostenibilidad. Toyota Kinto se encuentra en una posición estratégica para liderar este cambio, siempre que mantenga su capacidad de innovación, adaptación y conexión con las nuevas necesidades del consumidor. Las proyecciones aquí planteadas no son predicciones absolutas,

sino escenarios posibles que orientan la estrategia de una empresa que ha decidido no solo participar del futuro, sino contribuir activamente a diseñarlo.

14.4 Expansión del modelo hacia segmentos B2B: rideshare y flotas autónomas

Las proyecciones desarrolladas en las proyecciones anteriores se centran en la relación directa entre Kinto y el usuario final, es decir, en el segmento B2C de movilidad por suscripción. Sin embargo, una lectura exhaustiva del mercado revela que las oportunidades de mayor escala para el modelo se encuentran en dos segmentos de naturaleza B2B que la trayectoria actual de Kinto no contempla explícitamente pero que son estratégicamente coherentes con sus capacidades: la provisión de vehículos a conductores de plataformas de rideshare y la gestión de flotas para operadores de vehículos autónomos. Ambos segmentos representan, en conjunto, un mercado potencial de entre USD 15.000 y USD 45.000 millones para 2035, y en ambos casos Toyota reúne ventajas estructurales que ningún competidor puede replicar fácilmente.

14.4.1 B2B rideshare: Kinto como proveedor de flota para conductores de Uber y Lyft

Uber y Lyft dominan el mercado de rideshare en Estados Unidos con una participación conjunta que supera el noventa y cinco por ciento del sector, con Uber controlando el setenta y seis por ciento y Lyft el veinticuatro por ciento restante según datos de Bloomberg Second Measure a marzo de 2024. En términos operativos, Uber contaba con aproximadamente 7,8 millones de conductores y repartidores activos a nivel global en el segundo trimestre de 2024, con alrededor de un millón radicados en Estados Unidos. Lyft, por su parte, opera con más de dos millones de conductores en territorio estadounidense, de los cuales más de quinientos mil son activos semanalmente. Sumando ambas plataformas y descontando el solapamiento entre conductores que operan en las dos, el universo de conductores únicos activos en Estados Unidos se estima en aproximadamente 2,5 millones de personas.

Para una fracción relevante de esos conductores, el vehículo propio es simultáneamente el instrumento de trabajo y el activo personal más importante de su patrimonio. Operar para Uber o Lyft en forma intensiva implica recorrer entre veinte mil y cincuenta mil kilómetros anuales adicionales al uso normal, lo que acelera la depreciación del vehículo a un ritmo tres o cuatro veces superior al de un usuario particular. A esto se añaden los costos del seguro comercial, más elevado que el personal, y el mantenimiento de uso intensivo. El conductor que opera con vehículo propio asume todos estos costos de manera individual, sin economías de escala ni protección financiera.

Kinto puede resolver este problema de manera directa. Bajo un esquema B2B de rideshare, Kinto alquilaría vehículos a conductores de Uber y Lyft con una tarifa mensual que incluye seguro comercial, mantenimiento preventivo y correctivo, y acceso a una flota dimensionada para uso intensivo. El conductor accede a un vehículo en condiciones óptimas sin depreciar su

patrimonio personal y sin absorber los costos variables del mantenimiento intensivo. Kinto, por su parte, captura ingresos más estables que en el modelo B2C porque el conductor tiene una necesidad recurrente y predecible: necesita el vehículo todos los días para generar ingresos. La tarifa estimada para este segmento, alrededor de mil doscientos dólares mensuales por vehículo en uso comercial, es superior a la del segmento B2C por la intensidad de uso y la cobertura de seguro comercial incluida, y es competitiva respecto del costo total que asume hoy el conductor que opera con vehículo propio.

Este segmento no es nuevo. HyreCar, una plataforma peer-to-peer que permitía a dueños de vehículos alquilar sus autos a conductores de rideshare, intentó capturar exactamente esta demanda antes de ser adquirida por Lyft en 2023 y discontinuada poco después. El fracaso de HyreCar no obedeció a una demanda insuficiente sino a dos limitaciones estructurales que Kinto no comparte: falta de capital para escalar la flota propia y ausencia de manufactura para abastecer el segmento con vehículos dimensionados para uso comercial intensivo. Toyota resuelve ambos problemas simultáneamente: tiene la capacidad manufacturera para producir los vehículos adecuados y el balance sheet para financiar la flota. Asumiendo que el quince por ciento de los conductores activos en Estados Unidos optara por este esquema, el mercado B2B de rideshare representa un TAM de aproximadamente USD 5.400 millones anuales, con una base de clientes cuya rotación es estructuralmente menor a la del segmento B2C.

14.4.2 B2B flotas autónomas: Toyota como proveedor de infraestructura para el ecosistema de robotaxis

El segundo segmento B2B opera en un horizonte temporal más extenso, pero con una magnitud de mercado sustancialmente mayor. El mercado global de robotaxis se encontraba valorado en aproximadamente USD 1,95 mil millones en 2024 y se proyecta en valores que van desde USD 44 mil millones hasta USD 283 mil millones para 2030-2035 según distintas fuentes, con una tasa de crecimiento anual compuesta que oscila entre el setenta y el ciento doce por ciento dependiendo del escenario regulatorio y tecnológico. En términos de flota, las estimaciones proyectan entre 934.000 y 3,6 millones de vehículos autónomos en operación global para 2035, con Estados Unidos liderando en innovación y despliegue temprano con una participación de mercado estimada en torno al treinta y siete por ciento del total.

El cuello de botella estructural del ecosistema de robotaxis no es tecnológico sino manufacturero y operativo. Los líderes tecnológicos del sector, Waymo, Tesla con su Cybercab, Uber con sus asociaciones con desarrolladores de tecnología autónoma y Lyft, son en esencia plataformas de software y operación de red. Ninguno tiene la capacidad de fabricar, financiar y mantener cientos de miles de vehículos por sí solo. Waymo opera una flota de aproximadamente 2.500 vehículos a mediados de 2026, fabricados por Jaguar y Zeekr, ninguno de los cuales garantiza continuidad de abastecimiento a gran escala para el mercado estadounidense. Tesla tiene el Cybercab pero con capacidad de producción inicial limitada y

sin experiencia en gestión de flotas comerciales a terceros. Este vacío define la oportunidad para Toyota.

Toyota reúne en un mismo grupo corporativo los tres atributos que el rol de proveedor de infraestructura vehicular para el ecosistema de robotaxis requiere. Primero, capacidad manufacturera: Toyota es el mayor fabricante de automóviles del mundo por volumen y tiene la flexibilidad de adaptar plataformas existentes para uso autónomo. Segundo, capacidad financiera: Toyota Financial Services permite ofrecer esquemas de financiamiento de flota que los operadores de robotaxis no pueden autogenerar. Tercero, experiencia operativa de flota: si Kinto construye en los próximos cinco a diez años la capacidad de gestionar decenas de miles de vehículos en condiciones reales de uso comercial intensivo, acumula el activo operativo que ningún competidor de base tecnológica puede replicar rápidamente.

El modelo de negocio resultante podría estructurarse como un Fleet-as-a-Service: Toyota provee y financia la flota de vehículos adaptados para autonomía, gestiona el mantenimiento preventivo y correctivo, y garantiza la disponibilidad de reposición. El operador de robotaxis, Waymo, Uber AV, Lyft o cualquier nuevo entrante, paga una tarifa mensual por vehículo que incluye todos esos servicios. Bajo un escenario en que Toyota capturara el veinticinco por ciento de la flota de robotaxis en Estados Unidos proyectada para 2035, el segmento representaría aproximadamente 325.000 vehículos bajo gestión y un flujo de ingresos recurrente del orden de los USD 9.750 millones anuales, a una tarifa mensual estimada de USD 2.500 por vehículo que refleja la intensidad de uso, el ciclo de mantenimiento y el costo de capital de la flota.

La relevancia estratégica de esta proyección va más allá del tamaño del mercado. En el segmento B2B de flotas autónomas, Toyota captura simultáneamente tres flujos de ingresos sobre el mismo vehículo: el margen de fabricación a través de Toyota Motor Corporation, el margen de financiamiento a través de Toyota Financial Services y el margen de gestión operativa a través de Kinto. Es la integración vertical llevada a su expresión máxima, y constituye la respuesta más sólida disponible frente a la amenaza de disrupción que el Capítulo 15 describe: Kinto no como víctima de la transición autónoma, sino como uno de sus habilitadores estructurales.

14.4.3 TAM ampliado: el mercado total disponible de Kinto en perspectiva B2C y B2B

La incorporación de los segmentos B2B transforma sustancialmente la estimación del mercado total addressable de Kinto. El segmento B2C de car rental y suscripción en Estados Unidos fue valuado en USD 37.880 millones en 2024 y se proyecta en USD 56.270 millones para 2030 a una tasa de crecimiento anual del siete con cinco por ciento, según datos de Grand View Research. A ese mercado se añaden los segmentos peer-to-peer liderados por Turo, que facturó USD 958 millones en revenue sobre un volumen de reservas de USD 2.500 millones en

2024. Tomando el mercado de movilidad sin propiedad en su definición amplia, excluyendo ride-hailing porque no es un sustituto directo sino un complemento, el TAM B2C relevante para Kinto en 2024 ronda los USD 42.000 millones.

Sumando los segmentos B2B, el cuadro del mercado total se amplía significativamente. El B2B rideshare agrega aproximadamente USD 5.400 millones de mercado potencial hoy, accionable sin desarrollos tecnológicos adicionales. El B2B flotas autónomas es incipiente en 2024 pero crece a tasas de entre el setenta y el ciento doce por ciento anual y podría representar entre USD 25.000 y USD 40.000 millones para 2035 solo en el segmento estadounidense. En el horizonte de diez años, el TAM total del ecosistema de movilidad sin propiedad en el que Kinto y Toyota pueden participar supera los USD 100.000 millones, con zonas de crecimiento mucho más aceleradas que el rental tradicional. La diferencia respecto del TAM B2C pure-play no es marginal: es la diferencia entre un mercado de escala moderada y uno de escala transformacional.

La condición para que Toyota pueda acceder a ese mercado ampliado es, en los dos segmentos, la misma: construir la capacidad operativa de gestión de flotas a escala. Esa capacidad no se improvisa. Requiere experiencia en logística de mantenimiento, plataformas tecnológicas de monitoreo, relaciones con proveedores de seguros comerciales y estructuras contractuales con clientes empresariales. Kinto, operado de forma consistente y con ambición de escala, es el vehículo a través del cual Toyota puede acumular ese capital operativo en los próximos años. Desde esta perspectiva, la decisión de invertir en Kinto trasciende el análisis del modelo de suscripción B2C y se convierte en una apuesta estratégica por posicionarse en el centro de la movilidad del futuro.

Cabe aclarar que las proyecciones desarrolladas en este capítulo asumen una continuidad en las tendencias actuales de adopción tecnológica, cambio cultural y crecimiento económico. Sin embargo, existen escenarios adversos que podrían alterar significativamente estas trayectorias: una recesión económica prolongada podría contraer la demanda de servicios de movilidad premium; cambios regulatorios en materia de transporte o movilidad compartida podrían imponer restricciones operativas inesperadas; y una desaceleración en la adopción de vehículos eléctricos, ya sea por limitaciones de infraestructura o por variaciones en la política energética, podría ralentizar la transición de flota que sustenta buena parte de la propuesta de valor de Kinto. La robustez del modelo dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse a estos escenarios.

CAPÍTULO 15: Riesgos estratégicos del modelo Kinto

A pesar de las numerosas ventajas que ofrece el modelo de suscripción vehicular propuesto por Toyota Kinto, no está exento de desafíos. En un entorno de transformación permanente como el de la movilidad, identificar y anticipar los riesgos estratégicos se vuelve crucial para

asegurar la sostenibilidad del modelo. Este capítulo analiza los principales riesgos que enfrenta Kinto, desde el plano operativo y financiero hasta una amenaza de fondo que podría redefinir por completo el mercado que Kinto está construyendo: el surgimiento de los vehículos autónomos.

Uno de los riesgos más evidentes es el de la canibalización interna. Dado que Toyota continúa vendiendo vehículos de forma tradicional a través de concesionarios, la expansión de Kinto podría competir indirectamente con su propio canal de ventas. Esto podría generar tensiones dentro de la red comercial y afectar la rentabilidad de segmentos convencionales. Gestionar esta dualidad requerirá una estrategia de segmentación clara, donde el cliente de suscripción no sea el mismo que el comprador tradicional, y ambos modelos puedan coexistir sin conflictos.

En segundo lugar, existe un riesgo financiero asociado a la capacidad de mantener una flota rentable. Si la demanda de suscripciones se reduce inesperadamente, Kinto podría enfrentar un exceso de vehículos inmovilizados, lo que implica costos de mantenimiento, depreciación y logística. A diferencia del leasing, donde el compromiso es mayor, los usuarios de suscripción pueden cancelar su contrato con mayor facilidad, lo que obliga a Kinto a gestionar el riesgo de fluctuaciones bruscas en el uso de su flota.

Otro factor crítico es la dependencia tecnológica. El modelo Kinto se apoya en una plataforma digital centralizada, que gestiona desde las reservas hasta los pagos y el servicio posventa. Una falla de seguridad, un ciberataque o una interrupción operativa pueden comprometer la experiencia del usuario y dañar la imagen de la marca. Por lo tanto, es esencial contar con sistemas de respaldo, protocolos de ciberseguridad y monitoreo permanente.

Asimismo, la percepción de exclusividad o elitismo puede convertirse en un riesgo reputacional. Si Kinto es percibido como un servicio solo accesible para ciertos perfiles socioeconómicos o para grandes ciudades, podría quedar fuera del discurso de inclusión y movilidad universal. En un contexto donde las políticas públicas y la opinión social valoran la equidad, posicionarse como un servicio accesible será un desafío estratégico clave.

Desde el plano normativo, los cambios regulatorios también representan una fuente de incertidumbre. Nuevas leyes sobre uso compartido, fiscalidad digital o movilidad eléctrica pueden alterar la estructura de costos o los requisitos legales. El riesgo aquí no radica en el cambio mismo, sino en la velocidad con la que puede afectar a un modelo que aún está en proceso de consolidación.

Más allá de los riesgos operativos mencionados, existe una amenaza de mayor profundidad que merece un análisis propio que es el avance de los vehículos autónomos. A diferencia de los riesgos anteriores, que son gestionables dentro de la lógica del modelo actual, la autonomía vehicular no representa una dificultad operativa sino una posible reconfiguración total del

mercado que Kinto está construyendo. En este sentido, actúa como un contrapunto estructural a la propuesta de valor del servicio.

Los vehículos autónomos se clasifican en niveles de automatización que van del 0 al 5, donde el nivel 5 representa la autonomía plena sin intervención humana. A 2025, la industria se encuentra en plena disputa por alcanzar el nivel 4, es decir, la conducción autónoma en condiciones específicas sin requerir un conductor humano de respaldo. En este escenario, Waymo, filial de Alphabet, la empresa madre de Google, lidera el desarrollo de robotaxis operativos, con flotas ya activas en ciudades como San Francisco, Phoenix y Los Ángeles. Su servicio, denominado Waymo One, permite a los usuarios solicitar viajes en vehículos completamente autónomos a través de una aplicación, sin conductor a bordo. Por otro lado, Tesla avanza con su sistema Full Self-Driving (FSD), que si bien aún requiere supervisión del conductor en la mayoría de los estados, apunta de forma explícita a habilitar una red de robotaxis operada por los propios propietarios del vehículo en el mediano plazo.

La pregunta relevante para este análisis es directa: si un usuario puede solicitar un vehículo autónomo por demanda, sin necesidad de conducir, sin pagar un seguro propio, sin asumir responsabilidad por el mantenimiento y sin comprometerse con ningún tipo de suscripción mensual, ¿qué razón tendría para contratar Kinto? La propuesta de valor de Kinto se construye, en gran medida, sobre la premisa de que el usuario necesita un vehículo para conducir. Si esa premisa desaparece, el modelo enfrenta una obsolescencia que no es de producto sino de concepto.

Este escenario introduce además una paradoja que vale la pena señalar. Toyota no es un observador pasivo en la carrera por la autonomía vehicular. La compañía ha invertido de forma significativa en el desarrollo de tecnologías de conducción autónoma a través de su subsidiaria Woven by Toyota y de acuerdos con múltiples actores del sector. En otras palabras, Toyota está construyendo simultáneamente el modelo de negocio que los vehículos autónomos podrían volver obsoleto y las tecnologías que podrían hacerlo. Esta dualidad estratégica no es necesariamente un error: podría interpretarse como una apuesta por cubrir ambos lados de la transición. Sin embargo, también implica que, dentro de la propia organización, Kinto y el negocio de autonomía vehicular compiten por recursos, prioridad y posicionamiento de largo plazo.

La pregunta, entonces, no es si los vehículos autónomos van a transformar la movilidad, sino cuándo. Y esa ventana temporal es, precisamente, la que define el horizonte estratégico de Kinto. El análisis de proyecto de inversión desarrollado en el Capítulo 13 permite responder esta pregunta con precisión: si la adopción masiva de robotaxis ocurre antes del año diez de operación de Kinto, el modelo no recupera la inversión y el VAN se vuelve negativo incluso bajo perspectiva consolidada. Si la transición ocurre después del año diez, Kinto tiene tiempo para

extraer valor del modelo actual y preparar el siguiente. Ese umbral no es una estimación arbitraria: es el horizonte mínimo que el proyecto debe defender para justificar el capital invertido.

Sin embargo, la lectura más interesante no es la del riesgo sino la de la oportunidad que ese mismo riesgo contiene. Analizado desde una perspectiva amplia, el ecosistema de robotaxis presenta un cuello de botella estructural que ningún jugador tecnológico puede resolver por sí solo: quién fabrica, financia y mantiene la flota física a escala. Waymo opera con Jaguar I-PACE discontinuado y Zeekr de fabricación china. Tesla tiene el Cybercab pero con capacidad de producción limitada. Uber y Lyft son plataformas de software sin capacidad manufacturera propia. El mercado global de robotaxis se proyecta en USD 283 mil millones para 2035, con una flota estimada de entre 900.000 y 3,6 millones de vehículos según distintos analistas. Nadie en ese ecosistema tiene la capacidad de proveer esa flota excepto los grandes fabricantes automotrices. Y entre ellos, Toyota es el que reúne en un mismo grupo los tres atributos que el rol requiere: manufactura escalable, financiamiento vía Toyota Financial Services y, si Kinto cumple su función, experiencia operativa de gestión de flotas a escala.

Esta lógica extiende también al mercado B2B de conductores de rideshare, que constituye una oportunidad accionable en el horizonte inmediato, sin necesidad de esperar la transición autónoma. Existen aproximadamente 2,5 millones de conductores únicos activos de Uber y Lyft en Estados Unidos. Una fracción significativa de ellos deprecia su vehículo personal operando para las plataformas, absorbe el costo del seguro comercial y carga con los gastos de mantenimiento de uso intensivo. Kinto, ofreciendo un vehículo con seguro, mantenimiento y gestión incluidos a una tarifa mensual para uso comercial, resuelve un problema real que HyreCar intentó capitalizar sin lograrlo por falta de capital y escala. Toyota tiene ambas. Este segmento B2B representa un mercado de aproximadamente USD 5.400 millones anuales en Estados Unidos y no requiere ningún desarrollo tecnológico adicional: requiere un contrato comercial con Uber o Lyft y vehículos dimensionados para uso intensivo.

En este marco, la paradoja estratégica que el capítulo identificó previamente, que Toyota esté construyendo simultáneamente el modelo que los vehículos autónomos pueden volver obsoleto y las tecnologías que pueden hacerlo, deja de ser una contradicción y se convierte en una ventaja. El rol de Kinto en ese escenario no es el de una víctima de la disrupción autónoma sino el de uno de sus habilitadores estructurales: la entidad dentro del Grupo Toyota que acumula la experiencia operativa, la plataforma tecnológica y los activos de flota que son indispensables para que Toyota pueda proveer infraestructura vehicular al ecosistema de robotaxis cuando ese mercado escale. Kinto no compite con los vehículos autónomos. Los abastece.

En conclusión, Kinto enfrenta un abanico de riesgos que van desde lo operativo hasta lo existencial. Los primeros son gestionables con planificación, segmentación y tecnología. El último, el de los vehículos autónomos, es de otra naturaleza: no se mitiga, sino que se capitaliza. La condición es que Toyota use la experiencia operativa que Kinto acumula en los próximos cinco años, gestionando decenas de miles de vehículos en ciudades reales, para construir el activo estratégico que ninguna empresa de software puede replicar: la capacidad de operar flotas a escala. Quienes gestionen mejor la transición no serán los que más invirtieron en inteligencia artificial, sino los que llegaron al momento con los vehículos, el capital y la experiencia operativa ya consolidados. Toyota, a través de Kinto, puede ser uno de ellos.

CONCLUSIÓN GENERAL

La presente tesina ha explorado en profundidad la transformación estructural que atraviesa el sector de la movilidad, con especial foco en el modelo de suscripción vehicular propuesto por Toyota Kinto. A lo largo del trabajo se ha analizado el contexto histórico, económico, tecnológico y cultural que dio lugar a este tipo de servicios, así como también su diferenciación frente a modelos tradicionales de propiedad y alquiler.

En primer lugar, se evidenció cómo la propiedad vehicular ha dejado de ser un símbolo universal de estatus y libertad, para transformarse en una carga financiera y logística en muchos entornos urbanos. Frente a esta realidad, la emergencia de propuestas como Kinto responde a una nueva lógica de consumo basada en el acceso flexible, la previsibilidad de costos y la optimización del uso del capital.

El análisis de los competidores permitió ubicar a Kinto en una posición intermedia entre plataformas peer-to-peer y modelos de carsharing, aprovechando sus ventajas, pero evitando sus debilidades. Al mismo tiempo, el estudio del doomspending y del capital inmovilizado mostró que los nuevos patrones de consumo favorecen soluciones como la suscripción, que permiten disfrutar sin comprometerse a largo plazo ni asumir activos depreciables.

La incorporación de vehículos eléctricos, junto con la caída de sus costos, refuerza la sostenibilidad económica y ambiental del modelo. Además, el enfoque estratégico de Kinto, basado en conceptos como la Estrategia del Océano Azul y la creación de mercados nuevos en lugar de competir en los existentes, lo posiciona como un actor con potencial disruptivo.

Los análisis de las Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor evidenciaron que, a pesar de operar en un entorno competitivo y dinámico, Kinto cuenta con ventajas estructurales como la integración con Toyota, el control de su flota, y una estrategia centrada en el usuario. Todo esto le permite enfrentar con solidez los desafíos del mercado, al tiempo que responde a las

exigencias de un consumidor más informado, exigente y digital.

Las proyecciones a futuro sugieren un crecimiento sostenido de este tipo de modelos, especialmente en grandes centros urbanos donde las condiciones de densidad, conectividad y costos refuerzan la necesidad de soluciones flexibles. A medida que cambien las generaciones, las tecnologías y las ciudades, la movilidad como servicio pasará de ser una innovación para convertirse en un estándar.

En respuesta a la pregunta de investigación, el presente trabajo concluye que el modelo de suscripción vehicular de Toyota Kinto sí presenta condiciones favorables para consolidarse como una alternativa competitiva frente a la propiedad tradicional de vehículos en el mercado estadounidense, particularmente en entornos urbanos de alta densidad y entre segmentos jóvenes y digitalizados. Esta conclusión se sustenta en cuatro ventajas clave que el análisis ha identificado: la integración vertical con Toyota, que le otorga control sobre la flota, los costos y la calidad del servicio; la propuesta “todo incluido”, que elimina la incertidumbre financiera asociada a la propiedad; la alineación con tendencias culturales profundas hacia el acceso flexible por sobre la posesión, especialmente entre millennials y la Generación Z; y su posicionamiento como océano azul, creando una categoría de mercado propia donde la competencia directa es limitada. A ello se suma la sostenibilidad de una flota progresivamente electrificada, alineada con los valores de un consumidor cada vez más consciente del impacto medioambiental.

Sin embargo, esta conclusión gana en precisión cuando se incorpora la dimensión financiera y estratégica desarrollada en los capítulos 13, 14 y 15. Tres hallazgos de los que el análisis estratégico aislado no puede dar cuenta merecen destacarse de manera explícita, porque cada uno contradice o matiza una intuición que el lector podría haber formado a partir de los capítulos previos.

El primero es que Kinto, como proyecto de inversión, solo es genuinamente atractivo bajo perspectiva consolidada. En perspectiva standalone, el modelo arroja un VAN de catorce con nueve millones de dólares y una TIR del ocho con treinta por ciento, apenas ochenta y ocho puntos básicos sobre el WACC del siete con cuarenta y dos por ciento. Si bien el resultado es técnicamente positivo, el margen es estrecho —el punto de equilibrio se alcanza con una utilización de flota del cincuenta y tres con siete por ciento, apenas un punto y tres décimas por debajo del caso base— y el período de recupero se extiende hasta el año diecinueve, con la totalidad del valor positivo proveniente del valor terminal. Bajo perspectiva consolidada, incorporando el costo industrial de Toyota, el financiamiento de Toyota Financial Services y el ahorro en costos corporativos compartidos, el VAN escala a ciento setenta y seis con dos millones de dólares, con una TIR del quince con noventa por ciento y un período de recupero

en el año once. La diferencia de ciento sesenta y un millones de dólares entre ambas perspectivas no es un subsidio de Toyota a Kinto, sino la cuantificación monetaria de la integración vertical. Este hallazgo valida cuantitativamente lo que el análisis de Cadena de Valor del Capítulo 11 propuso cualitativamente. Kinto no es un negocio independiente; es el brazo de movilidad de Toyota, y solo así alcanza su pleno potencial financiero.

El segundo hallazgo es que el mercado relevante de Kinto es sustancialmente mayor que el mercado de suscripción vehicular. El Capítulo 14 estima que el TAM B2C de movilidad sin propiedad en Estados Unidos ronda los USD 42.000 millones anuales en 2024. Pero incorporando los segmentos B2B identificados en la sección 14.4, el cuadro cambia de manera radical. La provisión de vehículos a conductores de Uber y Lyft representa un mercado potencial de aproximadamente USD 5.400 millones anuales accionable sin tecnología adicional, solo con un contrato comercial y vehículos dimensionados para uso intensivo. La provisión de flotas físicas al ecosistema de robotaxis, cuyo mercado global se proyecta entre USD 44.000 y USD 283.000 millones para 2030-2035, podría representar para Toyota ingresos del orden de los USD 9.750 millones anuales bajo un escenario de captura del 25% de la flota estadounidense. En conjunto, el ecosistema de movilidad sin propiedad en que Kinto y Toyota pueden participar supera los USD 100.000 millones en el horizonte de diez años, con las zonas de crecimiento más acelerado precisamente en los segmentos B2B.

El tercer hallazgo es el más contraintuitivo. Los vehículos autónomos, que el Capítulo 15 identifica como el riesgo más profundo para el modelo Kinto actual, son simultáneamente la oportunidad más grande disponible para Toyota como grupo. Esta paradoja se resuelve cuando se reconoce que el cuello de botella del ecosistema de robotaxis no es tecnológico sino manufacturero y operativo, ya que ningún jugador tecnológico puede fabricar, financiar y mantener cientos de miles de vehículos autónomos por sí solo. Toyota, a través de la experiencia operativa que Kinto acumule en los próximos años, puede posicionarse como ese proveedor de infraestructura vehicular. En ese escenario, Kinto no compite con los vehículos autónomos. Los abastece. Y la condición es exactamente la misma que la que requiere el modelo B2C: construir la capacidad de gestionar flotas a escala, con disciplina operativa y plataforma tecnológica, antes de que ese mercado madure.

Cabe señalar, por último, que la coherencia de esta trayectoria no resulta casual. El análisis del Toyota Production System y del Toyota Way desarrollado a lo largo del trabajo muestra que el modelo de suscripción extiende al mercado de consumo la misma lógica de eliminación de desperdicio que la compañía aplicó históricamente dentro de la fábrica, y que su primer principio de gestión, la orientación al largo plazo, explica la disposición de Toyota a sostener un proyecto cuyo período de recupero resultaría inadmisibles para un operador financiero convencional. Esa filosofía, sin embargo, no sustituye a la evidencia: explica por qué Toyota

puede emprender el proyecto, no que el proyecto cree valor, determinación que permanece sujeta a los supuestos de escala, utilización y estructura de capital establecidos en el Capítulo 13.

En definitiva, la respuesta a la pregunta de investigación es afirmativa en términos estratégicos, condicionada en términos financieros, y transformacional en términos de largo plazo. El modelo de Toyota Kinto sí presenta condiciones favorables para consolidarse como alternativa competitiva en el mercado estadounidense, pero solo bajo la condición de su operación integrada con Toyota Motor Corporation. Su valor no reside solamente en los ingresos por suscripción que genere en los próximos años, sino en el activo estratégico que construye: la experiencia operativa de gestión de flotas a escala que posiciona a Toyota como habilitador estructural de la movilidad autónoma. Ese activo, una vez consolidado, es inalcanzable para los competidores de base tecnológica que carecen de manufactura, y para los competidores de base manufacturera que carecen de plataforma y experiencia operativa. Kinto es el vehículo, en el sentido más literal, a través del cual Toyota puede llegar al futuro de la movilidad primero.

BIBLIOGRAFIA

- BBVA. (s.f.). ¿Qué es el leasing? <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/financiacion/que-es-el-leasing.html>
- Britannica. (s.f.). Model T. <https://www.britannica.com/technology/Model-T>
- CNBC. (2022, junio 14). Why most millennials and Gen Zers aren't saving money right now. <https://www.cnbc.com/2022/06/14/why-most-millennials-and-gen-zers-arent-saving-money-right-now.html>
- Factory Warranty List. (s.f.). Sales Report. <https://www.factorywarrantylist.com/sales-report.html>
- FI Magazine. (s.f.). Ford Motor Credit Marks 50th Anniversary. <https://www.fi-magazine.com/317887/ford-motor-credit-marks-50th-anniversary>
- Henry Ford: Revolución en la industria automotriz. (s.f.). National Geographic Historia. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/henry-ford-revolucion-industria-automovil_17863
- Infinitia Research. (s.f.). Análisis de la cadena de valor de Porter. <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-cadena-valor-porter/>
- Investopedia. (s.f.). Average Savings by Age. <https://www.investopedia.com/average-savings-by-age-5215662>
- Motorpasión. (s.f.). 100 años de Ford en cadena. <https://www.motorpasion.com/industria/100-anos-de-ford-en-cadena-o-cuando-ford-reinvento-la-industria>
- Joint Center for Housing Studies of Harvard University. (s.f.). Home Price-to-Income Ratio Reaches Record High. Harvard University. <https://www.jchs.harvard.edu/>

- New York Times. (2023, enero 20). Saving money in an inflationary economy. <https://www.nytimes.com/2023/01/20/business/saving-money-inflation-economy.html>
- Spinninvest. (s.f.). 5 Top Reasons Why Young People Aren't Saving. <https://spinninvest.com/finance/5-top-reasons-why-young-people-arent-saving/>
- Toyota Kinto USA. (s.f.). Get the App. <https://kinto-us.com/get-app/>
- Toyota leasing fuera del país (Argentina). (s.f.). Arodarpost. <https://arodarpst.com.ar/se-vienen-las-vacaciones-como-alquilar-un-toyota-fuera-de-pais-a-traves-de-kinto/>
- Uber. (s.f.). Driver Requirements. <https://www.uber.com/us/en/drive/requirements/>
- Tropical Federal Credit Union. (s.f.). Car Requirements for Uber/Lyft in Miami. <https://www.tropicalfcu.com/auto-advice/does-your-car-qualify-for-uber-or-lyft-in-miami>
- Hollander Law Firm. (s.f.). Vehicle Requirements for Uber and Lyft in Florida. <https://www.hollanderlawfirm.com/blog/vehicle-and-driver-requirements-for-uber-and-lyft-in-florida/>
- USA Today. (s.f.). Average Savings by Age. <https://www.usatoday.com/money/blueprint/banking/savings/average-savings-by-age/>
- KINTO US. (s.f.). CSUDH Campus Rentals. <https://kinto-us.com/rentals/csudh/>
- ZCarLease. (s.f.). Historia del Leasing Automotriz. <https://www.zcarlease.com/car-leasing-history>
- Toyota Kinto. (s.f.). Kinto: movilidad flexible sin propiedad [Video]. YouTube. <https://youtu.be/Z84LlbdBoCY?si=BBmfdkMljDJAgY>
- Beetrack. (s.f.). Elementos de la Cadena de Valor. <https://www.beetrack.com/es/blog/elementos-de-la-cadena-de-valor-michael-porter>
- Redway Power. (s.f.). Costo de Batería de Litio <https://www.redwaypower.com/what-is-the-cost-of-lithium-ion-battery-2024/?g=1>
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2021). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Journal of Business Research*, 122, 597–607. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.051>
- International Transport Forum. (2021). The Innovative Mobility Landscape: The Case of Mobility as a Service (ITF Policy Papers, No. 92). OECD Publishing. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/innovative-mobility-landscape-maas.pdf>
- “27% of Americans are 'Doom Spending' Due to Stress” Bruce Y. Lee M.D en Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/a-funny-bone-to-pick/202312/27-of-americans-are-doom-spending-due-to-stress>
- Lang, N., Schellong, D., Sadek, P., & Wachtmeister, A. (2023). Driving Success in Car Subscriptions. Boston Consulting Group.

- https://www.bcg.com/publications/2023/the-rise-of-the-car-subscription-market?utm_
- “Average Age of Vehicles in the US Rises to 12.8 Years in 2025” Todd Campau en S&P Global Mobility <https://www.spglobal.com/automotive-insights/en/blogs/2025/05/average-age-of-vehicle-in-us#:~:text=The%20average%20age%20of%20vehicles%20in%20the%20US%20continues%20to,reflecting%20key%20automotive%20industry%20trends.>
 - Kinto USA – Terms of Service: <https://kinto-us.com/terms-of-service>
 - Kinto USA – Member Agreement: https://assets-global.website-files.com/6343805222ea716939408d29/65b1aa923302ed7f3c0b2030_KINTO%20Member%20Agreement%20-%20January%202024.pdf
 - Kinto Global – Services Overview: <https://www.kinto-mobility.com/services/?tab=AMERICA>
 - Enterprise Car Rental – Terms and Conditions: <https://legislature.vermont.gov/Documents/2018/WorkGroups/House%20Judiciary/Bills/S.105/S.105~Enterprise%20Car%20Rental~Enterprise%20Car%20Rental%20Terms%20and%20Conditions~4-10-2018.pdf>
 - Enterprise – Rental Requirements: <https://www.enterprise.com/en/help/faqs/car-rental-requirements.html>
 - Millennials & Driving: A Survey Commissioned by Zipcar – Zipcar: <https://es.slideshare.net/slideshow/millennial-slide-share-final/10554436>
 - Grand View Research. Mobility as a Service Market Size, Share & Trends Analysis Report. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mobility-as-a-service-market>
 - Country Comparison Tool de The Culture Factor Group: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=argentina%2Cunited+states&utm_
 - “Doom Spending Behaviour Among the Digital Generation: The Role of Financial Literacy and Social Media Interaction” Husnayetti , Irma Novida, Junarti , Atika Tri Yudiman: https://ijefm.co.in/v8i6/Doc/44.pdf?utm_
 - Compensatory Consumption: A Review and Research Agenda Using the Theory-Context-Characteristics-Methodology Framework. - Tuan (Todd) Cao y Catherine Prentice: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.70112>
 - Board of Governors of the Federal Reserve System (2023). *Report on the Economic Well-Being of U.S. Households*: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/2022-report-economic-well-being-us-households-202305.pdf>
 - Del Morganco. (s.f.). The Subscription Economy: Reshaping Consumer Financial Dynamics. Recuperado de <https://delmorganco.com/subscription-economy/>
 - Ahmed, M. I. (2016). *Does Consumer Confidence Affect Durable Goods Spending?* Journal of Macroeconomics: <https://ideas.repec.org/a/eee/jmacro/v50y2016icp86-97.html>

- Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). *Measuring Economic Policy Uncertainty* (Quarterly Journal of Economics / Economic Policy Uncertainty Index):
<https://www.policyuncertainty.com>
- Cox Automotive (2023). *Average New Vehicle Transaction Price Report (Kelley Blue Book ATP)*:
<https://www.coxautoinc.com/market-insights/kbb-atp/>
- McKinsey & Company (2023). *The State of Subscription Businesses / Subscription Economy Insights*
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights>
- Federal Reserve Bank of St. Louis: Personal Savings Rate:
<https://fred.stlouisfed.org/series/PSAVERT>
- Cox Automotive/Moody's Analytics Vehicle Affordability Index - January 2026: <https://www.coxautoinc.com/insights/jan-2026-vai/>
- American Automobile Association (AAA) Your Driving Costs (2022):
<https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2022/08/2022-YourDrivingCosts-FactSheet-7-1.pdf>
- American Automobile Association (AAA) Your Driving Costs (2023):
<https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2023/08/YDC-Fact-Sheet-FINAL-8.30.23-1.pdf>
- American Automobile Association (AAA) Your Driving Costs (2024):
https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2024/09/YDC_Fact-Sheet-FINAL-9.2024.pdf
- American Automobile Association (AAA) Your Driving Costs (2025):
<https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2025/09/UPDATE-AAA-Fact-Sheet-Your-Driving-Cost-9.2025-1.pdf>
- Bloomberg NEF Lithium Battery pack costs evolution: <https://pv-magazine-usa.com/2025/12/09/global-lithium-ion-battery-pack-prices-fall-to-108-kwh-says-bnef/?utm>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.a ed.). Pearson Education.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing* (10.a ed.). Pearson Educación.
- Hietanen, S. (2014). "Mobility as a Service" – The new transport model? *ITS & Transport Management Supplement to Eurotransport*, 12(2), 2–4.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Shoup, D. (2005). *The High Cost of Free Parking*. Planners Press / American Planning Association.

- Tzuo, T. y Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future and What to Do About It*. Portfolio/Penguin.
- Toyota Motor Sales USA. (2025). Toyota Corolla 2025 Build & Price – MSRP y configuraciones oficiales. <https://www.toyota.com/corolla/>
- Kelley Blue Book. (2025). 5-Year Cost to Own Awards y curvas de depreciación por modelo – Toyota Corolla LE, Corolla Cross, RAV4 Hybrid. <https://www.kbb.com/awards/5-year-cost-to-own-awards/>
- Hertz Global Holdings, Inc. (2025, noviembre 4). Hertz Transformation Drives Record Utilization and Return to EPS Profitability – Reporte Q3 2025 con utilización de flota del 84%. <https://newsroom.hertz.com/press-releases/press-release-details/hertz-transformation-drives-record-utilization-and-return-to-eps-profitability/>
- Hertz Global Holdings, Inc. (2025, febrero 13). Hertz Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Results – Definición y reporte de Vehicle Utilization. <https://www.prnewswire.com/news-releases/hertz-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024-results-302376014.html>
- Avis Budget Group, Inc. (2025). Annual Report 2024 (Form 10-K) – Vehicle Utilization Americas: Q1 65,6%, Q2 70,2%, Q3 71,5%. <https://www.avisbudgetgroup.com/investor-relations>
- ARK Invest. (2014). Mobility-as-a-Service: Why Self-Driving Cars Could Change Everything – Benchmarks de utilización de Zipcar (~34%) y operadores de car-sharing. <https://www.ark-invest.com/articles/analyst-research/mobility-as-a-service-self-driving-cars>
- Damodaran, A. (2025). Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation, and Implications – Estimaciones anuales de prima de riesgo de mercado para Estados Unidos y mercados desarrollados. NYU Stern School of Business. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran, A. (2025). Betas by Sector (US): Trucking, Auto and Truck, Software (System & Application). NYU Stern School of Business – Beta apalancada y desapalancada para servicios de movilidad. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Internal Revenue Service (IRS). (2026). Section 179 of the Internal Revenue Code – Election to Expense Certain Depreciable Business Assets. Form 4562 Instructions, tax year 2026. <https://www.irs.gov/forms-pubs/about-form-4562>
- United States Congress. (2025, julio 4). One Big Beautiful Bill Act (OBBBA) – Restauración permanente del bonus depreciation al 100%. Public Law N° 119-XX. <https://www.congress.gov/>
- Block Advisors. (2026). Section 179 Vehicle List 2026: Which Cars & Trucks Qualify – Caps por categoría de vehículo (light USD 20.200, heavy USD 32.000) bajo OBBBA. <https://www.blockadvisors.com/resource-center/small-business-tax-prep/section-179-deduction-vehicle-list/>

- Section179.org. (2026). 2026 Section 179 Deduction: Limits, Phase-Outs & Examples – Límite anual USD 2,56M, phase-out a USD 4,09M, cap heavy SUV USD 32.000.
https://www.section179.org/section_179_deduction/
- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance (13.a ed.). McGraw-Hill Education – Marco teórico para valuación por descuento de flujos de fondos, cálculo de WACC y análisis de proyectos.
- Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset (3.a ed.). John Wiley & Sons – Marco metodológico para perpetuidad con crecimiento, beta apalancada/desapalancada y valuación de empresas en crecimiento.
- Toyota Financial Services. (2025). Fleet Financing Solutions – Programa de financiamiento corporativo y tasas para flotas comerciales con respaldo Toyota Motor Corporation.
<https://www.toyotafinancial.com/us/en/business.html>
- Backlinko / DemandSage. (2025). Uber Statistics 2025: How Many People Ride with Uber? – 7,8 millones de conductores globales Q2 2024; ~1 millón en USA; CA líder con 209.000 conductores activos.
<https://backlinko.com/uber-users>
- Backlinko. (2026). Lyft Statistics 2026: Users, Drivers, Revenue & Market Share – Más de 2 millones de conductores USA; 500.000+ activos semanales; 24% market share. <https://backlinko.com/lyft-users>
- Bloomberg Second Measure. (2024). The U.S. Rideshare Industry: Uber vs. Lyft – Uber 76%, Lyft 24% del mercado de rideshare en EE.UU. a marzo 2024. <https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview/>
- Sacra. (2025, febrero 18). Turo at \$958M Revenue – Revenue 2024 USD 958M (+9% YoY), GBV USD 2.500M, 340.000 listings, 3,5M active guests; único jugador de escala en P2P tras salida de Getaround.
<https://sacra.com/research/turo-at-958m-revenue/>
- Turo Inc. (2024). Form S-1/A – Declaración de registro ante la SEC. Revenue 2023 USD 879,7M; GBV USD 2.409,7M; SAM estimado por Turo: USD 113B en sus cinco mercados.
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001514587/000162828024036158/turoinc-sx1a11.htm>
- Grand View Research. (2025). U.S. Car Rental Market Size & Share Report 2025-2030 – Mercado USD 37.880M en 2024; proyectado USD 56.270M para 2030; CAGR 7,5%.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-car-rental-market-report>
- Grand View Research. (2025). U.S. Robo Taxi Market Size & Share Report 2025-2030 – North America 37% del mercado global de robotaxis; Waymo ~2.500 vehículos activos.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-robo-taxi-market-report>

- MarketsandMarkets. (2025). Robotaxi Market Size, Share & Analysis Report 2035 – Mercado proyectado USD 105B para 2035; flota global ~934K unidades; North America 37% del total. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/future-of-robotaxi-market-195993836.html>
- Cervicorn Consulting / Counterpoint Research. (2026). Global Robotaxi Market Size to Worth USD 283,47 Billion by 2035 – CAGR 59,4%; flota global proyectada 3,6M unidades para 2035. <https://www.cervicornconsulting.com/robotaxi-market>
- Mordor Intelligence. (2025). Car Subscription Market Size, Share & 2030 Growth Trends – Mercado global car subscription USD 4,96B en 2025; proyectado USD 14,2B para 2030 a CAGR 23,4%; North America 38,25% del total. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/car-subscription-market>
- MakeMyReceipt. (2026). Rideshare & Transportation Expense Statistics 2026 – Uber 7,8M conductores globales Q2 2024; Lyft 500K+ activos semanales USA; earnings agregados Uber Q4 2024: USD 20B. <https://www.makemyreceipt.com/reports/rideshare-transportation-expense-statistics>
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press – Formulación original del sistema de producción de Toyota, los dos pilares (just-in-time y jidoka), las siete categorías de muda y el mecanismo kanban.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill – Sistematización académica del Toyota Way; el Principio 1 establece basar las decisiones de gestión en una filosofía de largo plazo, aun a costa de resultados financieros de corto plazo.
- Womack, J. P., Jones, D. T. y Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Rawson Associates – Estudio comparativo internacional del International Motor Vehicle Program del MIT que difundió el concepto de lean production.
- Shingo, S. (1989). A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. Productivity Press – Análisis técnico del jidoka y de los mecanismos de detección de anomalías en el proceso productivo.
- Toyota Motor Corporation. (s.f.). Toyota Way 2001. 75 Years of Toyota – Descripción oficial de los dos pilares del Toyota Way: mejora continua y respeto por las personas. https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html
- Toyota Motor Corporation. (2018, enero 8). President Akio Toyoda's Speech at CES 2018. Global Newsroom – Declaración de la transición de Toyota desde una compañía automotriz hacia una compañía de movilidad. <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/20566886.html>
- Toyota Motor Corporation. (2023, 19 de septiembre). Basic tenets of Toyota's Monozukuri. Global Newsroom – Definición oficial del

monozukuri como filosofía de manufactura de la compañía.
<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/39758220.html>

- Lean Enterprise Institute. (s.f.). Yokoten: Capturing and Sharing Best Practices – Definición del yokoten como despliegue horizontal de mejoras validadas mediante observación directa.
<https://www.lean.org/the-lean-post/articles/yokoten-capturing-and-sharing-best-practices/>