

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Escuela de Administración de Empresas**



**Purdy Motor S.A.**

**Estudio de mercado con base en un análisis del entorno competitivo para la actividad de venta de vehículos nuevos y usados en la Zona Norte de Costa Rica, como base para la estrategia de ventas de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos**

**Informe del Proyecto de Graduación para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas**

**Trabajo final presentado por: Ariel Solano Sánchez**

**Profesor asesor: Alfonso Murillo Santacruz**

**San Carlos, noviembre del 2007**

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Estudio de mercado con base en un análisis del entorno competitivo para la actividad de venta de vehículos nuevos y usados en la Zona Norte de Costa Rica, como base para la estrategia de ventas de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos**

**Elaborado por:  
Ariel Solano Sánchez**

**Profesor asesor:  
Alfonso Murillo Santacruz**

**San Carlos, noviembre del 2007**

-

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de graduación se lo dedico a Dios, que con su fortaleza y sabiduría me ayudó a salir adelante de todas mis dificultades.

A mis padres, Edwin Solano Acuña y Leticia Sánchez Durán, quienes me han ayudado a salir avante en mi carrera profesional, brindándome consejos y acompañándome en mis momentos de tristeza y alegría en el transcurso de estos 22 años. A ellos gracias por darme el amor y el cariño que siempre me han expresado. Que Dios lo bendiga.

A Erick Solano Sánchez, mi único hermano, quien con esfuerzo y sacrificio me han ayudado a alcanzar mis metas y superar mis obstáculos desde que inicié mi carrera profesional, a él gracias por apoyarme siempre y brindarme todo el apoyo que un hermano puede dar. Gracias.

## AGRADECIMIENTO

Ningún proyecto de graduación es finalizado si el estudiante no contara con la ayuda de otras personas.

El primero en mi lista de agradecimientos es Dios, quien me ayudó a sobrellevar los momentos más duros de mi vida para llegar hasta aquí. A Dios gracias.

A mi familia que siempre ha estado al pendiente de mí, apoyándome cuando más lo necesito y compartiendo mis alegrías y tristezas.

Al grupo de Gente Purdy conformado por Isabel Rodríguez Vargas, gerente de la sucursal; así como Lisbeth Solís Sánchez, asistente administrativa; Estela Martínez Chávez; encargada de la gestión de cobros, Rose Marie Vélez, promotora de crédito del Grupo Financiero CAFSA, Alvaro Esquivel Solano, jefe de repuestos, Allan Arias Marín, Randall Rodríguez Rojas y Rodolfo Quirós Gutiérrez, todos asesores de ventas; Jeffry Jiménez Araya, Joan Vargas Paniagua y Ronny Pérez Vásquez, todos vendedores de repuestos y accesorios; y Alberto Corella Herrera, quien cumple con el puesto de chofer y lavador, así como otros colaboradores. A todos gracias por brindarme el apoyo, sabiduría y atención en los momentos que más lo ameritaba, permitiéndome a su vez formar parte de una empresa exitosa que capacita, motiva y desarrolla a la gente, donde todos forman parte.

A don Alfonso Murillo Santacruz, Eileen Barrantes Barrantes, Ronny Rodríguez Barquero, Óscar Córdoba Artavia, Cristian Moreira Segura, entre otros docentes, que con su sabiduría, esfuerzo y dedicación me han ayudado en la elaboración de este proyecto, para solventar las necesidades presentes y futuras de Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, y alcanzar con éxito los mejores resultados.

Amigos y compañeros de trabajo, estudiantes egresados y activos, que me permitieron formar parte de sus grupos de trabajo y a la vez adquirir conocimientos en el transcurso de mi carrera universitaria. A todos, gracias.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> -----	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> -----	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b> -----	<b>5</b>
A. REFERENCIA EMPRESARIAL -----	7
1. <i>Purdy Motor S.A.</i> -----	7
a) <i>Antecedentes.</i> -----	7
b) <i>Visión.</i> -----	8
c) <i>Misión.</i> -----	9
d) <i>Valores</i> -----	9
e) <i>Perfil de la Gente Purdy.</i> -----	9
f) <i>Ubicación de las Sucursales</i> -----	10
2. <i>Sucursal de San Carlos</i> -----	11
a) <i>Misión</i> -----	11
b) <i>Organigrama</i> -----	12
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO -----	12
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	16
D. OBJETIVOS DEL ESTUDIO -----	16
1. <i>Objetivo general</i> -----	16
2. <i>Objetivos específicos</i> -----	16
E. ALCANCES / LIMITACIONES DEL PROYECTO -----	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> -----	<b>18</b>
A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----	20
B. ANÁLISIS DEL ENTORNO -----	20
C. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA -----	25
D. ANÁLISIS FODA -----	31
E. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS -----	34
<i>Proceso de venta</i> -----	35
a) <i>Prospección:</i> -----	36
b) <i>El acercamiento previo o "prentada":</i> -----	38
c) <i>La presentación del mensaje de ventas</i> -----	39
d) <i>Servicios posventa:</i> -----	40
F. MARKETING Y EL VALOR PARA EL CLIENTE -----	42
<i>Cadena de Valor</i> -----	46
G. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS -----	48
1. <i>Tipos de estudios de investigación de mercados según Kotler y Armstrong:</i> -----	49
2. <i>Proceso de la investigación de mercados</i> -----	49
3. <i>Tipo de información de marketing</i> -----	50
4. <i>Errores comunes de la investigación</i> -----	50
5. <i>Procedimiento muestral:</i> -----	51
6. <i>Obtención de datos: Investigación por encuesta</i> -----	54
7. <i>Obtención de información: Diseño de cuestionarios</i> -----	56
H. TEMAS PROPIOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN -----	56
1. <i>Organización de la red de ventas:</i> -----	56
2. <i>El vendedor:</i> -----	58
3. <i>Perfil del vendedor:</i> -----	60
4. <i>Determinación del número de vendedores:</i> -----	66
5. <i>Sectores económicos:</i> -----	67
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> -----	<b>68</b>
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	70
B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO -----	70
1. <i>Objetivo general</i> -----	70

2.	<i>Objetivos específicos</i>	70
C.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	70
D.	COMPETIDORES POTENCIALES	73
E.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (COMPETIDORES ACTUALES)	73
F.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	74
G.	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES POTENCIALES	74
H.	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES ACTUALES	77
I.	PRE-VENTA JAPONESA	79
J.	A MANERA DE INTEGRACIÓN: ENTORNO COMPETITIVO	80
K.	RESUMEN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN CADA INVESTIGACIÓN REALIZADA	81
<b>CAPÍTULO IV. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</b>		<b>85</b>
A.	PURDY MOTOR S.A.	87
1.	<i>Marcas que distribuye en Costa Rica</i>	87
2.	<i>Servicios que ofrece</i>	87
3.	<i>Asesores de venta-vendedores</i>	87
4.	<i>Volumen de ventas</i>	87
B.	MULTIAGENCIA	88
1.	<i>Antecedentes</i>	88
2.	<i>Marcas que distribuye en Costa Rica</i>	89
3.	<i>Servicios que ofrecen</i>	89
4.	<i>Asesores de venta-vendedores</i>	89
5.	<i>Volumen de ventas</i>	90
6.	<i>Opinión de la competencia</i>	90
C.	GRUPO Q	91
1.	<i>Antecedentes</i>	91
2.	<i>Marcas que distribuye en Costa Rica</i>	94
3.	<i>Servicios que ofrecen</i>	94
4.	<i>Asesores de venta-vendedores</i>	94
5.	<i>Volumen de ventas</i>	94
6.	<i>Opinión de la competencia</i>	95
<b>CAPÍTULO V. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES POTENCIALES</b>		<b>96</b>
<b>CAPÍTULO VI. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES ACTUALES</b>		<b>119</b>
A.	CLIENTES DE PURDY MOTOR S.A.	121
B.	DISTINCIÓN DE CLIENTES	121
C.	ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS FÍSICAS	122
D.	ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN	123
E.	LUGAR DE RESIDENCIA	125
F.	EDAD DE LOS ENCUESTADOS	126
G.	RANGOS DE INGRESOS ECONÓMICOS	127
H.	VEHÍCULO QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES	128
I.	LUGAR DONDE ADQUIRIÓ EL VEHÍCULO	130
J.	RAZÓN DE COMPRA	130
K.	EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS	132
1.	<i>San Carlos</i>	132
2.	<i>San José</i>	135
L.	EVALUACIÓN DEL PRODUCTO DE PURDY MOTOR S.A.	137
M.	SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A.	141
N.	OPINIÓN DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	141
O.	¿VOLVERÍA A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A.?	142
<b>CAPÍTULO VII. CRUCE DE VARIABLES</b>		<b>143</b>
A.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (COMPETIDORES ACTUALES)	144
B.	CLIENTES POTENCIALES	147
C.	CLIENTES ACTUALES	153
<b>CAPÍTULO VIII. PRE-VENTA JAPONESA</b>		<b>157</b>

A.	ENTRADAS DE CLIENTES VRS FACTURADOS	158
B.	FORMA DE CONTACTO EN LAS VENTAS	159
C.	VENTAS REALIZADAS CON O SIN FINANCIAMIENTO O, PAGO EXTRA (PE)	160
<b>CAPÍTULO IX. ANÁLISIS</b>		<b>162</b>
A.	COMPETIDORES POTENCIALES	164
B.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	164
C.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	166
D.	CLIENTES POTENCIALES	169
E.	CLIENTES ACTUALES	172
F.	PRE-VENTA JAPONESA	175
<b>CAPÍTULO X. A MANERA DE INTEGRACIÓN: ENTORNO COMPETITIVO</b>		<b>177</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>193</b>
A.	COMPETIDORES POTENCIALES	193
B.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	193
C.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	194
D.	CLIENTES POTENCIALES	194
E.	CLIENTES ACTUALES	196
F.	PRE-VENTA JAPONESA	197
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>198</b>
A.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	198
B.	COMPETIDORES POTENCIALES	198
C.	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	199
D.	OTROS	199
<b>LITERATURA CONSULTADA</b>		<b>201</b>
<b>APÉNDICES</b>		<b>204</b>
	APÉNDICE I CUESTIONARIO AGENCIAS AUTOMOTRICES	204
	APÉNDICE II CUESTIONARIO CLIENTES POTENCIALES	205
	APÉNDICE III CUESTIONARIO CLIENTES ACTUALES	208
	APÉNDICE IV PANFLETO MERCADO AUTOMOTRIZ A NIVEL DE SUCURSALES	213
<b>ANEXOS</b>		<b>222</b>
	ANEXO I PANFLETO ANÁLISIS DEL ENTORNO	222
	ANEXO II PANFLETO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	224
	ANEXO III PANFLETO ANÁLISIS FODA	226
	ANEXO IV ASOCIADOS DE LA DOS PINOS	228
	ANEXO V AGROINDUSTRIA	244
	ANEXO VI COMERCIO	250
	ANEXO VII FORESTAL	256
	ANEXO VIII INDUSTRIA	258
	ANEXO IX MÉDICOS	259
	ANEXO X HOSPEDAJE O ACTIVIDAD TURÍSTICA	262
	ANEXO XII ÁREA DE LOS CANTONES DE COSTA RICA	266
	ANEXO XIII DISTRITOS DEL CANTÓN DE SAN CARLOS	269
	ANEXO XIV ANÁLISIS FODA PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS	270
	ANEXO XV VOLUMEN DE VENTAS DE TOYOTA A NIVEL MUNDIAL	272
<b>GRÁFICOS</b>		
	GRÁFICO 4. 1 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS, DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007	88

GRÁFICO 4. 2 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN MULTIAGENCIA, SUCURSAL DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007 -----	90
GRÁFICO 4. 3 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN GRUPO Q, SUCURSAL DE SAN CARLOS, DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007 -----	95
GRÁFICO 5. 1 CLIENTES POTENCIALES QUE SON CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	97
GRÁFICO 5. 2 CLIENTES POTENCIALES QUE SON CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	98
GRÁFICO 5. 3 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE POSEEN VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007-----	99
GRÁFICO 5. 4 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE POSEEN VEHÍCULO POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007-----	100
GRÁFICO 5. 5 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE NO POSEEN UN VEHÍCULO Y QUE ESTARÍAN INTERESADAS EN COMPRAR A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	101
GRÁFICO 5. 6 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE NO POSEEN UN VEHÍCULO Y QUE ESTARÍAN INTERESADAS EN COMPRAR A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	102
GRÁFICO 5. 7 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007-----	102
GRÁFICO 5. 8 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	103
GRÁFICO 5. 9 CLIENTES POTENCIALES: ESTILO DE VEHÍCULO QUE POSEEN LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	105
GRÁFICO 5. 10 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE TIENEN INTERÉS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	106
GRÁFICO 5. 11 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE TIENEN INTERÉS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	107
GRÁFICO 5. 12 TIEMPO PLANEADO DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	109
GRÁFICO 5. 13 TIEMPO PLANEADO DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	110
GRÁFICO 5. 14 CLIENTES POTENCIALES QUE ADQUIRIRÍAN EL VEHÍCULO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	110
GRÁFICO 5. 15 FORMA DE CONTACTO QUE PREFIERE EL CLIENTE POTENCIAL QUE DESEA CAMBIAR UN VEHÍCULO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	111
GRÁFICO 5. 16 IDENTIDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	112
GRÁFICO 5. 17 IDENTIDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	113
GRÁFICO 5. 18 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	113
GRÁFICO 5. 19 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	114
GRÁFICO 5. 20 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMRBE DEL 2007 GRÁFICO #1 -----	115
GRÁFICO 5. 21 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007 GRÁFICO #2 -----	116

GRÁFICO 5. 22 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES POTENCIALES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	117
GRÁFICO 6. 1 CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	121
GRÁFICO 6. 2 DISTINCIÓN DE CLIENTES ACTUALES POR PERSONA FÍSICA O JURÍDICA A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	122
GRÁFICO 6. 3 ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS FÍSICAS DENTRO DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	122
GRÁFICO 6. 4 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 GRÁFICO #1 -----	124
GRÁFICO 6. 5 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 GRÁFICO #2 -----	125
GRÁFICO 6. 6 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007	126
GRÁFICO 6. 7 EDAD DE LAS PERSONAS FÍSICAS DENTRO DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	127
GRÁFICO 6. 8 SALARIO BRUTO QUE LOS CLIENTES ACTUALES PERCIBEN MENSUALMENTE A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	128
GRÁFICO 6. 9 ESTILOS DE VEHÍCULOS DE LA MARCA TOYOTA QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	129
GRÁFICO 6. 10 VEHÍCULOS BAJO LA MARCA DAIHATSU E HINO QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMRBE DEL 2007 -----	129
GRÁFICO 6. 11 LUGAR DONDE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	130
GRÁFICO 6. 12 RAZÓN POR LA CUAL LOS CLIENTES ACTUALES ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007-----	131
GRÁFICO 6. 13 RAZÓN POR LA CUAL LOS CLIENTES ACTUALES ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	131
GRÁFICO 6. 14 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN OFRECIDA EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	132
GRÁFICO 6. 15 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SEGUIMIENTO OFRECIDO EN AL SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	133
GRÁFICO 6. 16 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL INTERÉS MOSTRADO EN LAS VENTAS EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	134
GRÁFICO 6. 17 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE GARANTÍA DEL VEHÍCULO, EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	134
GRÁFICO 6. 18 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN OFRECIDA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	135
GRÁFICO 6. 19 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SEGUIMIENTO OFRECIDO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	136
GRÁFICO 6. 20 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL INTERÉS MOSTRADO EN LA VENTA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	136
GRÁFICO 6. 21 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE GARANTÍA DEL VEHÑICULO OFRECIDA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	137
GRÁFICO 6. 22 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA CALIDAD A NOVIEMBRE DEL 2007-----	138
GRÁFICO 6. 23 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO AL PRECIO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	138

GRÁFICO 6. 24 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA DURABILIDAD A NOVIEMBRE DEL 2007-----	139
GRÁFICO 6. 25 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA GARANTÍA A NOVIEMBRE DEL 2007-----	140
GRÁFICO 6. 26 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO AL VALOR EN EL MERCADO A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	140
GRÁFICO 6. 27 PORCENTAJE DE CLIENTES ACTUALES QUE HAN USADO EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	141
GRÁFICO 6. 28 OPINIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	142
GRÁFICO 6. 29 CLIENTES ACTUALES QUE VOLVERÍAN A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	142
GRÁFICO 7. 1 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007 -----	144
GRÁFICO 7. 2 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007 -----	145
GRÁFICO 7. 3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ DE LAS SUCURSALES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007. -----	146
GRÁFICO 7. 4 VOLUMEN EN VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS SIN LÍNEA DE PICK UP EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007-----	146
GRÁFICO 7. 5 VEHÍCULOS NUEVOS O USADOS QUE PREFIEREN LOS CLIENTES POTENCIALES PARA CAMBIAR EL QUE POSEEN POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	148
GRÁFICO 7. 6 CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO Y COMPRARÍAN EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	149
GRÁFICO 7. 7 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO A UN PLAZO INFERIOR A 6 MESES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	150
GRÁFICO 7. 8 CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO A UN PLAZO INFERIOR A 6 MESES A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	150
GRÁFICO 7. 9 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO EN MENOS DE 6 MESES QUE DESEA SER VISITADO O CONTACTADO VÍA TELEFÓNICA POR UN ASESOR DE VENTAS A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	151
GRÁFICO 7. 10 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO O USADO A UN PLAZO DE 6 MESES A 2 AÑOS QUE DESEAN RECIBIR UN CONTACTO TELÉFONICO - PERSONAL O PREFIEREN VISITAR LA SUCURSAL A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	152
GRÁFICO 7. 11 CLIENTES POTENCIALES: CLIENTES ACTUALES CON INTERÉS DE CAMBIAR O ADQUIRIR UN VEHÍCULO NUEVO EN PURDY MOTOR S.A. QUE PUEDEN SER POTENCIALES A NOVIEMBRE DEL 2007-----	152
GRÁFICO 7. 12 CLIENTES POTENCIALES: CLIENTES ACTUALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA CON INTERÉS DE CAMBIAR O ADQUIRIR UN VEHÍCULO NUEVO EN PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	153
GRÁFICO 7. 13 CLIENTES ACTUALES QUE VOLVERÍAN A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A. Y QUE NO SON CLIENTES ACTUALES A NOVIEMRBE DEL 2007-----	154
GRÁFICO 7. 14 CLIENTES ACTUALES QUE COMPRARON EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS Y QUE HAN HECHO USO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 -----	154
GRÁFICO 8. 1 ENTRADAS DE CLIENTES QUE FUERON FACTURADOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007 EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS-----	158

GRÁFICO 8. 2 ENTRADAS DE CLIENTES VRS VENTAS REALIZADAS EN CADA MES DE OCTUBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007 EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS	159
GRÁFICO 8. 3 FORMA DE CONTACTO EN LAS VENTAS REALIZADAS EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007	160
GRÁFICO 8. 4 VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS REALIZADAS CON O SIN FINANCIAMIENTO Y, PAGO EXTRA EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007	160
GRÁFICO 10. 1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL NIVEL DE RIESGO DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007	184
GRÁFICO 10. 2 CONTRIBUCIÓN CON EL RIESGO TOTAL DE CADA FACTOR DEL ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ A NIVIEMBRE DEL 2007	185

## FIGURAS

FIGURA 1. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS	12
FIGURA 2. 1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA	21
FIGURA 2. 2 LAS 5 TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	27
FIGURA 2. 3 ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA	33
FIGURA 2. 4 CADENA DE VALOR	47

## TABLAS

TABLA 3. 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA SELECCIONADA	76
TABLA 3. 2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN CADA INVESTIGACIÓN REALIZADA	81
TABLA 5. 1 TIPO DE VEHÍCULO DE INTERÉS DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR A NOVIEMBRE DEL 2007	107
TABLA 5. 2 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007	117
TABLA 7. 1 CLIENTES ACTUALES DISTRIBUIDOS POR CANTONES QUE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007	155
TABLA 7. 2 CLIENTES ACTUALES DISTRIBUIDOS POR CANTONES QUE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007	156
TABLA 8. 1 CONDICIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007	161
TABLA 10. 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007	178
TABLA 10. 2 CONTRIBUCIÓN CON EL RIESGO TOTAL DE CADA FACTOR CON RESPECTO A LA PONDERACIÓN Y EL RIESGO PROMEDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ A NOVIEMBRE DEL 2007	184
TABLA 10. 3 CUADRO COMPARATIVO DE LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007	190

## INTRODUCCIÓN

Desde 1957, Purdy Motor S.A. representante de Toyota Motor Corporation en Costa Rica, ha estado a la vanguardia de la industria automotriz a nivel nacional, gracias al espíritu de servicio, calidad en los productos y el prestigio empresarial.

Los 50 años de pasión, retos y creatividad a nivel mundial, han hecho que el mercado automotriz en Costa Rica entre en una etapa de compromiso e innovación con el cliente, donde la sucursal de San Carlos no es la excepción.

La búsqueda de nuevos nichos de mercado y el reforzar los ya existentes, lleva a Purdy Motor S.A. a emplear técnicas o procesos que conlleven al aumento en el volumen de las ventas, analizando el entorno competitivo del mercado automotriz y los factores que influyen en el proceso de ventas en la sucursal.

Las agencias automotrices que se encuentran interesadas en incursionar en el cantón de San Carlos, visualizan una oportunidad de expansión, que se enfoca básicamente al continuo crecimiento del sector automotriz en la zona.

Así mismo, las agencias que se encuentran localizadas en Ciudad Quesada, poseen una rivalidad que se encuentra marcada por la disponibilidad de inventario, precios y servicios que se ofrecen en la sucursal, identificando la de mayor posicionamiento en región.

Como otra fuerza competitiva dentro del sector, los productos sustitutos ofrecen una variedad de opciones que los consumidores valoran a la hora de comprar, cambiar o usar un vehículo como medio de transporte.

El poder negociador de los clientes potenciales se encuentra distribuido por actividad productiva, destacando a los asociados de la Dos Pinos, comercio, turismo, agroindustria, médicos, forestal e industria. El objetivo es identificar a los clientes que estarían anuentes a comprar un vehículo nuevo o usado en la sucursal de San Carlos.

Los clientes actuales por su parte, se encuentran distribuidos en los que adquirieron el vehículo en alguna sucursal de San José y en la sucursal San Carlos. Los mismos evalúan tanto al producto como al servicio brindado por parte del asesor y de Purdy Motor.

La Pre-Venta Japonesa se enmarca como un método de seguimiento más exacto y personalizado a los clientes actuales y potenciales, identificando la forma de contacto por parte del cliente, la condición de compra ya sea financiada o en efectivo, así como las entradas de clientes que son efectivas y el motivo de salida de los mismos.

La fuerza competitiva que respecta a proveedores se encuentra relacionada con el problema central de la sucursal y de la agencia, el cual se detalla en el apartado “A manera de integración: Entorno Competitivo” como una de las fuerzas de mayor representatividad en el estudio.

“El pensamiento de marketing está sufriendo un cambio: de maximizar la utilidad que la empresa obtiene de cada transacción a maximizar la utilidad mutua que se obtiene de cada relación”

*Philip Kotler*

“el beneficio derivado de las ventas de automóviles debe ir primero al cliente, en segundo lugar, al concesionario y, por último, al fabricante, lo cual producirá como consecuencia el desarrollo del propio fabricante”

*Shotaro Kamiya*

## RESUMEN

Mejorar la estrategia en las ventas de Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos, lleva un proceso de investigación donde se detallan los factores que influyen el proceso de ventas, así como un análisis del entorno competitivo del mercado automotriz.

Este estudio contempla a los competidores potenciales y actuales, los productos sustitutos que aplican para Purdy Motor con respecto a los vehículos ofrecidos, su proveedor, y el método de la Pre-Venta Japonesa, que ofrece un servicio más exacto y personalizado a los clientes.

La capacidad en inventario, precios, extras, características de los vehículos, y el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, son elementos que condicionan a la sucursal en cuanto al aumento en el volumen de las ventas, así como la disponibilidad inmediata y la exhibición de ciertos tipos de vehículos, en un ambiente que se acople al estilo del mismo.

Por otra parte, la participación en ferias o actividades sociales que involucren a los médicos, agroindustria y turismo, así como otras instituciones relacionadas con actividades ligadas al sector de exportación, permiten tener un mayor vínculo con los sectores productivos, obteniendo un aumento en las ventas actuales como proyectadas.

Cada asesor de ventas debe de tener un plan de acción que permita tener un control y un seguimiento de los contactos realizados en las giras que realiza el mismo, como de igual forma, los contactos generados en la sala de ventas que corresponde al lugar de mayor contacto por parte de los clientes.

La disciplina, responsabilidad, creatividad y compromiso, son los factores que influyen en el perfil del vendedor, donde las relaciones con la competencia y demás entidades vinculadas a las operaciones de Purdy Motor, sean reforzadas para lograr incursionar y culminar con efectividad las ventas de la sucursal.

**Palabras clave:** clientes; competidores; productos sustitutos; proveedores; pre-venta Japonesa; mercado automotriz; Purdy Motor San Carlos.

## ABSTRACT

Improving the strategy in sales Purdy Motor, San Carlos implies a process of investigation which details the factors that influence the process of sales, as well as an analysis of the competitive environment of automobile market

This study covers the current and potential competitors, product substitutes that apply to Purdy in relation with motor vehicles offered, its suppliers and the Japanese pre-sales method that involves a more personal service which leads to potential customers.

The ability to inventory, provide competitive prices, vehicles extras and features, availability of preventive and corrective maintenance service, are elements which conditioned the branch to increase the amount of sales, as well as the immediate availability and the display of certain types of vehicles, in an environment according to the vehicle style.

Moreover, participation in fairs and organizing various social activities involving doctors, agribusiness and tourism, as well as other institutions linked to the export sector might result in a greater link that permits a contact increase with potential costumers that will derive in an increase in sales.

Each salesperson or sales adviser must have a plan of action in order to monitor and inspect contacts made in his/her visits, the contacts generated in the sales room correspond to the place were most of the current customers were contacted.

Discipline, responsibility, creativity and commitment are factors that influence the profile of the sales adviser, where relations with competition and other organizations or entities associated with the operations of Purdy Motor are reinforced to impact and successfully conclude sales.

**Key words:** customers; competitors; substitute products; suppliers; Japanese pre-sales; automobile market; Purdy Motor San Carlos.



# Capítulo I

## *Generalidades de la Investigación*

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

---

Este capítulo introduce al lector al proyecto de investigación, haciendo referencia al lugar donde se desarrolla el estudio de mercado, evaluando el tamaño de la empresa así como el perfil corporativo de la misma.

Orienta al lector con el tema tratado de acuerdo a las razones que lo justifican, así como los objetivos, alcances y limitaciones del proyecto de investigación.

Los contenidos desglosados en este capítulo son:

- A. REFERENCIA EMPRESARIAL
  - 1. *Purdy Motor S.A.*
    - a) *Antecedentes*
    - b) *Visión*
    - c) *Misión*
    - d) *Valores*
    - e) *Perfil de la Gente Purdy*
    - f) *Ubicación de las Sucursales*
  - 2. *Sucursal de San Carlos*
    - a) *Misión*
    - b) *Organigrama*
- B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO
- C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- D. OBJETIVOS DEL ESTUDIO
  - 1. *Objetivo general*
  - 2. *Objetivos específicos*
- E. ALCANCES / LIMITACIONES DEL PROYECTO

## A. Referencia empresarial

### 1. Purdy Motor S.A.

*a) Antecedentes.* En **1957** la actitud visionaria del **Sr. Xavier Quirós**, padre de los actuales propietarios de Purdy Motor, lo impulsó a fundar la empresa Purdy Motor S.A., la cual adquirió la representación en Costa Rica de TOYOTA Motor Corporation. A partir de este momento, su espíritu de servicio, la calidad de los vehículos y el prestigio empresarial ha mantenido a esta empresa a la vanguardia de la industria automotriz nacional.

Fue precisamente don Xavier Quirós, quien en aquella época importó los primeros vehículos que ingresaron al país, dos TOYOTA Land Cruiser. Eran tiempos en que la empresa alquilaba un pequeño local en las inmediaciones de la iglesia de La Soledad, y la conformaban solamente cuatro personas: don Xavier, don Mario Tanzi, un mecánico y un chofer.

El negocio iba prosperando y la empresa se vio obligada a importar nuevos modelos de TOYOTA, que hicieron más fácil la labor de los trabajadores del campo. De esta manera con esfuerzo y dedicación hacia el negocio, durante la postguerra, y en contra de todas las predicciones del mercado, don Xavier logró colocar con éxito una marca japonesa en el primer lugar de preferencia en Costa Rica, situación que se mantiene hasta el día de hoy.

De la mano del crecimiento empresarial, la compañía tuvo que realizar cambios de acuerdo con las necesidades de servicio, de esta manera se trasladó a un local más espacioso, ubicado en la calle del cementerio general.

En **1964** aprovechando una ley estatal que dictaba que los vehículos fueran contruidos en el país, Purdy Motor instaló una ensambladora en donde se recibían las piezas de los automóviles del exterior y se armaban carros de marcas tan variadas como Ford, Rambler, Volkswagen y por supuesto, TOYOTA. Al mismo tiempo, la empresa comenzó a expandirse hacia otros campos de la industria relacionados con el ensamblaje de vehículos, lo que le dio el empujón final hacia su consolidación. Don Xavier Quirós

Oreamuno murió en el año de 1981 y la empresa quedó en manos de sus hijos Javier y Amadeo.

En ese momento continuar con el éxito de su padre, significaba un reto para los jóvenes empresarios de tan sólo veinticuatro y veintidós años, respectivamente.

En el año de 1997 los hermanos Quirós, como una muestra de visión a futuro del negocio que tenían, decidieron nombrar una junta directiva, con personas con muchísima experiencia en el campo de los negocios, además de un gerente general externo. En ese momento la empresa dio otro paso importante, lo que le permitió seguir creciendo hasta el día de hoy.

Hoy, 24 años después, el éxito de Purdy Motor en el mercado automotriz es indiscutible. Lo han logrado gracias a una sólida formación familiar y al apoyo de colaboradores cercanos que han estado en el negocio por décadas, dándole estabilidad y el liderazgo a la empresa número uno en ventas de autos nuevos en el país.

El éxito de la empresa y su empeño por capacitar, motivar y desarrollar a la gente que trabaja para la compañía, ha hecho que la cultura de “Gente Purdy” y toda su estrategia esté en casos de estudio del grupo TOYOTA a nivel mundial, además la empresa ha ganado por cuatro veces el premio del mejor distribuidor de TOYOTA en el mundo en servicio al cliente y logró que sus logros en cuanto a clima y cultura y desarrollo de personal hayan llamado la atención de la Universidad de Harvard, quién hará un caso de estudio en los próximos meses.

La consolidación y crecimiento del negocio dentro y fuera de las fronteras de Costa Rica, es parte del futuro que la Gente Purdy espera de la empresa, con la certeza de que la fórmula de trabajo honrado, con pasión y dentro de una filosofía de mejora continua es la mejor para afrontar los retos que la competencia y el mercado imponen hoy en día.

*b) Visión.* Ser la empresa automotriz modelo en la satisfacción de sus clientes y en la consistencia de sus operaciones internacionales. Se especializa en la línea de productos del

grupo TOYOTA y en los servicios de valor agregado que la complementan; y utiliza una plataforma tecnológica de vanguardia.

*c) Misión.* Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y la filosofía del grupo TOYOTA, a través de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy.

*d) Valores*

- Espíritu de servicio  
Nunca decimos no podemos  
Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados y ponemos atención a lo que dicen.
- Servicio al cliente interno y atención de nuestra gente es clave.
- Realizamos bien nuestras labores desde la primera vez.
- Buscamos día a día hacer nuestras labores mejor y más eficientemente.
- Practicamos lo que predicamos.
- Nos comportamos éticamente y con puntualidad.
- Los valores familiares guían nuestras relaciones.
- Nos entusiasma el mundo automotriz.
- Contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente.

*e) Perfil de la Gente Purdy.* Somos disciplinados, responsables y creativos en el desempeño de nuestras funciones y estamos conscientes de que hacemos valer a Purdy Motor S.A. por lo que producimos y por nuestro comportamiento.

Somos leales a nuestros jefes y compañeros de trabajo, como fiel testimonio de lealtad a nuestra organización.

Nos sentimos orgullosos de la organización para la que trabajamos, cuidamos al máximo los recursos, instalaciones y equipos. Fundamentalmente, velamos por la atención del cliente, tanto interno como externo.

Atendemos los procesos de capacitación permanente, mediante el estudio e intercambio de información con nuestros colegas y compañeros. Esto con el propósito de mantener y mejorar nuestro conocimiento y desempeño laboral.

Trabajamos en equipo y tenemos claro que nuestra participación es importante, cualquiera que sea el puesto que desempeñamos.

Somos cuidadosos con nuestra apariencia personal, modo de expresarnos y actitud, teniendo la capacidad de adaptarnos a cualquier relación personal con nuestros compañeros, clientes y proveedores.

#### *f) Ubicación de las Sucursales*



#### **Liberia (servicios):**

- Venta de autos nuevos
- Venta de autos usados
- Repuestos
- Taller



#### **Alajuela (servicios):**

- Repuestos
- Lubricentro



#### **San Carlos (servicios):**

- Venta de autos nuevos
- Venta de autos usados
- Repuestos



***Paseo de las flores (servicios):***

- Venta de vehículos nuevos y accesorios



***Paseo Colón Autos Nuevos (servicios):***

- Venta e instalación de accesorios.
- Venta de repuestos



***Terramall (servicios):***

- Venta de autos nuevos
- Venta de accesorios
- Café Toyota

***Zapote (servicios):***

- Venta de autos nuevos
- Venta de autos usados
- Repuestos
- Taller

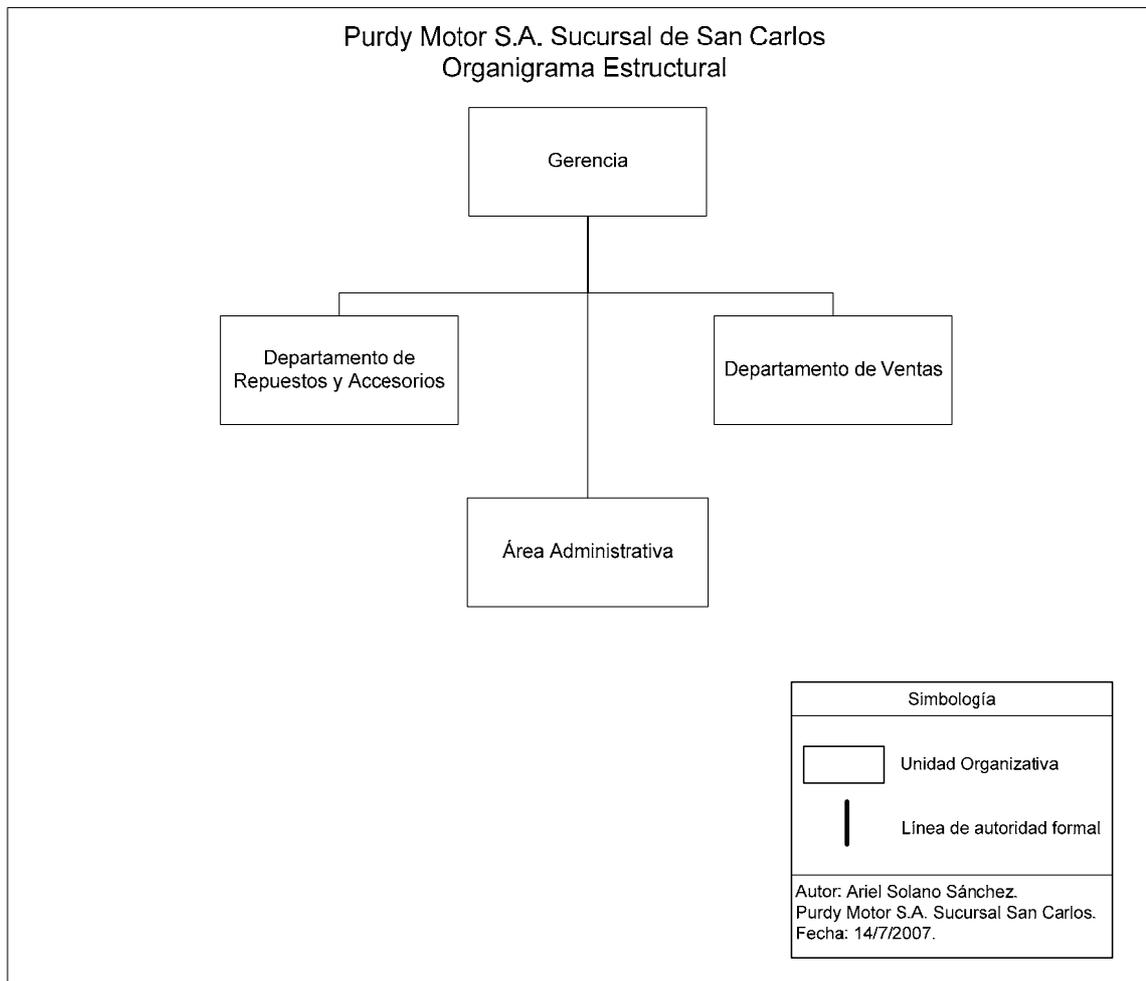
***Uruca (servicios):***

- Venta de línea comercial
- Repuestos
- Taller

**2. Sucursal de San Carlos**

**a) Misión** Somos un equipo de trabajo comprometido con el servicio al cliente, capacitado y motivado que busca superar sus expectativas, brindando asesoría y servicio en las ventas de los productos del Grupo Toyota.

*b) Organigrama*



**Figura 1. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS**

### **B. Justificación del estudio**

Los cambios tecnológicos y la fuerte competencia en la Zona Norte han hecho que empresas como Purdy Motor S.A. busquen nuevas estrategias para responder a las necesidades del mercado, en cuanto a su demanda y oferta de vehículos, accesorios, repuestos y servicios se refiere. Es por esto que surge la necesidad de analizar el entorno competitivo e identificar los factores que influyen en la demanda y oferta de vehículos nuevos y usados en Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.

Existen diez razones que justifican la realización del estudio de mercado:

- a) Se desconoce el interés de otras agencias automotrices en instalarse en el cantón de San Carlos.
- b) No existen estudios con respecto a la participación de marcas a nivel de sucursales de agencias automotrices de la Zona Norte.
- c) Se desconocen los productos sustitutos que aplican para los productos que ofrece Purdy Motor S.A.
- d) No se conoce el porcentaje de clientes potenciales en cada actividad productiva: agropecuaria (agrícola, ganadero y forestal), comercio, industrial, profesional (abogados, administradores, agentes, ingenieros, arquitectos y médicos), transporte y turismo, en los cantones de San Carlos, Guatuso, Upala y Los Chiles de la Región Huetar Norte y, en el distrito de Zarcero de Alfaro Ruiz.
- e) Se desconocen las razones por las cuales los clientes actuales de Purdy Motor S.A. adquieren un vehículo en San José o en San Carlos.
- f) No existe hasta el momento, un estudio que refleje la calidad del servicio de parte de los vendedores de vehículos nuevos o usados
- g) Se desconoce la opinión del cliente con respecto a la calidad, precio, durabilidad y garantía en los productos y servicios que ofrece Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos en comparación con la competencia.
- h) Hasta el momento, la gerente de la sucursal no tiene conocimiento exacto de las entradas que son efectivas o facturadas en un momento dado.
- i) La misma desconoce la forma de contacto en las ventas efectuadas en un determinado periodo (visita – teléfono – feria – sala).

- j) Se desconoce la condición financiera de las ventas realizadas con o sin financiamiento, así como de las efectuadas con pago extra.

Detallando un poco más:

- a) Con el crecimiento en el mercado que tiene el sector automotriz, comprobado con recientes investigaciones realizadas en MultiAgencia, Purdy Motor S.A. y Grupo Q (sucursales localizadas en el cantón de San Carlos), es necesario realizar una investigación exploratoria para determinar si VETRASA, distribuidor de Suzuki para Costa Rica; NASA, distribuidor de Ford y; Great Wall Autos S.A., desean instalarse en la Zona Norte del país, específicamente en el cantón de San Carlos.
- b) Dentro de los estudios que se han realizado con respecto a la participación de marcas a nivel nacional, demuestran que Toyota supera en ventas a las otras agencias automotrices. Pero de cada una de las sucursales con las que cuenta Purdy Motor S.A., no se tiene conocimiento de la participación en el mercado de cada una de ellas en su zona respectiva con la competencia.
- c) En cierto grado, se desconocen cuáles productos sustitutos se encuentran en el mercado y que prefieren las personas para cubrir sus necesidades de transporte. De igual forma, no se conoce la opinión de los consumidores al respecto ante esta situación, pues un factor determinante es el precio del combustible a nivel nacional.
- d) Las actividades determinados por la sucursal de Purdy Motor S.A., corresponden a un nicho profesional compuesto por abogados, administradores, agentes, ingenieros, arquitectos y médicos, como de industria, comercio, transporte y turismo. Todos estos se encuentran en una base de datos desconociendo el potencial que puede existir en cada actividad productiva.

Aunque recientemente, actividades de reunión con algunos nichos mencionados ya se han realizado, la participación de todas las personas que comprenden dichos nichos no ha sido abarcada en su totalidad.

El interés de identificar cada actividad productiva y su demanda potencial, ayudaría a poder posicionar los productos o servicios en cada actividad productiva, aumentando el volumen de ventas y la participación en el mercado al mismo tiempo.

- e) Aunque las ventas realizadas tanto en San José, como en San Carlos u otra sucursal, pertenecen a la misma agencia Purdy Motor S.A., las ventas de cada una de ellas son significativas para la existencia y crecimiento de las mismas, como de igual forma, para el progreso del equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy.
- f) Actualmente, existe un método para darle seguimiento más exacto y más personalizado a los clientes, denominado *Preventa Japonesa*. Con dicho método, la gerente de la sucursal puede tener conocimiento de las operaciones realizadas por cada vendedor.

Este proceso conlleva un estricto control que determina la constante comunicación con los clientes, actuales o potenciales; la iniciativa para generar ventas y; las ventas que se materializan de los seguimientos dados por parte del vendedor o asesor de ventas.

Por otra parte, dentro de este concepto de *Preventa Japonesa*, es necesario indagar sobre las entradas que son efectivas o facturadas; la forma de contacto de las ventas realizadas y; las ventas que se realizan con o sin financiamiento, como de igual forma las que se realizan con el pago extra o PE.

- g) El interés de conocer cuál es la opinión de los clientes actuales y potenciales, es importante para identificar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores como de las personas conocedoras de la misma.

### **C. Planteamiento del problema**

No hay una lectura actualizada del mercado de venta de vehículos que impide a Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos la participación dentro del mercado local.

### **D. Objetivos del estudio**

#### **1. Objetivo general**

- a) Analizar el mercado local de vehículos para generar elementos que orienten la estrategia de ventas de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, a noviembre del 2007.

#### **2. Objetivos específicos**

- a) Analizar el entorno competitivo de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, en el período que finaliza en noviembre del 2007.
- b) Identificar los factores que influyen en la oferta de vehículos nuevos y usados en Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos.
- c) Identificar los factores que influyen en la demanda de los vehículos nuevos y usados de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos.

### **E. Alcances / limitaciones del proyecto**

Para llevar a cabo el presente proyecto, se emplea una investigación de mercado realizada en Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos, tomando en cuenta a los clientes actuales y potenciales de la sucursal dentro de un nicho específico, así como de la competencia y los productos sustitutos.

El estudio se realiza en un periodo de cuatro meses, el cual resulta en una investigación de mercados que permita identificar los factores que influyen en el proceso de ventas, tanto en la oferta como la demanda, y realizar un análisis del entorno competitivo de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, emprendiendo acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en dicho sector donde la empresa pueda defenderse mejor o inclinarlas a su favor.

### **Limitaciones**

La principal limitación dentro del estudio es el grado de confiabilidad en las bases de datos, puesto que se encuentran incompletas.

Otra limitante que se destacó fue la información no confiable proporcionada por los gerentes de las sucursales automotrices localizadas en Ciudad Quesada, tanto MultiAgencia como Grupo Q, puesto que no fue comprobada.

Por otra parte, el alcance geográfico dentro del estudio contempla únicamente a los patentados de la Municipalidad de San Carlos, no así a los de Alfaro Ruiz, Guatuso, Upala y Los Chiles.



## Capítulo II

### *Marco Teórico*

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

---

Dentro de este capítulo se deja claro la teoría que sigue como modelo el proceso investigativo, es decir, orienta al lector al conocimiento de los temas relacionados con investigación, dejando claro las ideas y los conceptos verbales de otros autores que se refieren al tema.

A continuación se indica la lista de contenidos desglosados en este capítulo:

- A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- B. ANÁLISIS DEL ENTORNO
- C. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- D. ANÁLISIS FODA
- E. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

### *Proceso de venta*

- a) *Prospección*
- b) *El acercamiento previo o "preentrada"*
- c) *La presentación del mensaje de ventas*
- d) *Servicios posventa*

- F. MARKETING Y EL VALOR PARA EL CLIENTE

### *Cadena de Valor*

- G. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
  - 1. *Tipos de estudios de investigación de mercados según Kotler y Armstrong*
  - 2. *Proceso de la investigación de mercados*
  - 3. *Tipo de información de marketing*
  - 4. *Errores comunes de la investigación*
  - 5. *Procedimiento muestral*
  - 6. *Obtención de datos: Investigación por encuesta*
  - 7. *Obtención de información: Diseño de cuestionarios*
- H. TEMAS PROPIOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
  - 1. *Organización de la red de ventas*
  - 2. *El vendedor*

3. *Perfil del vendedor*

4. *Determinación del número de vendedores*

5. *Sectores económicos*

### **A. Planificación estratégica**

La planificación estratégica como lo señala Kotler y Armstrong en su obra, se refiere al ejercicio y orientación que una compañía lleva a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

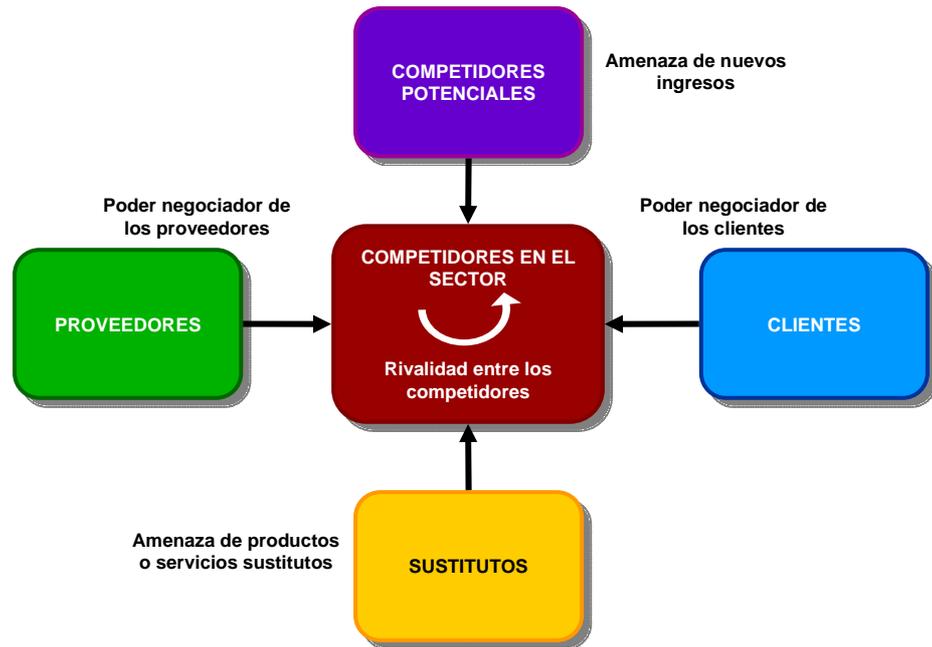
La tarea ardua de seleccionar una estrategia general de la compañía para su supervivencia y crecimiento a largo plazo, se denomina planificación estratégica. Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales (Kotler, Armstrong, 1998, pp. 37-38.).

La principal actividad en la planificación estratégica va dirigida al análisis sistemático de la cartera de negocios que posee la compañía. Añadiendo, según Kotler y Armstrong, que la misma se debe acoplar a la fortaleza y a las debilidades que le presenta el entorno (Kotler, Armstrong, 1998, p. 41).

Una cartera de negocios es definida de acuerdo a Kotler y Armstrong (2003, p.G1), como “el conjunto de ramos y productos que definen a la empresa”.

### **B. Análisis del entorno**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento poderoso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas (Thompson, Strickland, 2004, p. 82). Véase figura 2.1.



**Figura 2. 1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA**  
 FUENTE: Elaborado por Rony Mauricio Rodríguez Barquero

Desarrollo de las 5 fuerzas (Rodríguez B., 2007, Panfleto Análisis del Entorno):

### 1. Competidores potenciales

- Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a un sector productivo, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta, sin embargo, existen barreras que dificultan el ingreso de nuevos competidores en un sector.
- El trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes



### Barreras de ingreso

BARRERA	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
1. Diferenciación del producto	Las empresas establecidas tienen identificación de marca	Los nuevos deben invertir mucho para vencer la lealtad
2. Requisitos de capital y producción a gran escala	Se requiere una gran cantidad de dinero y recursos para competir	No todos los tienen o los pueden conseguir
3. Acceso a canales de distribución	Propiedad o uso de los canales por parte de las empresas existentes	La nueva empresa debe persuadir a los canales, lo cual es caro
4. Empresas con ventajas competitivas muy fuertes	Las empresas establecidas pueden tener ventajas no igualables por las nuevas (aunque hay formas de evadirla: copiar, contratar de la competencia, mejor tecnología)	Algunas condiciones son difíciles de lograr: patentes, acceso a materias primas, ubicación, subsidios, curva de aprendizaje y legislación

### Las barreras de ingreso:

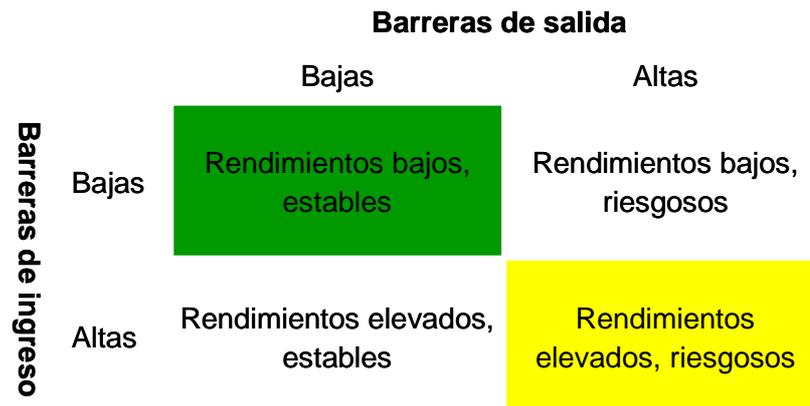
- Pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones del entorno
- Aunque a menudo cambian por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto
- Algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvarlas mejor

## 2. Intensidad de la rivalidad

- La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.
- Los movimientos de una empresa tienen efectos sobre los competidores (las empresas son mutuamente dependientes).
- La acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector en general en una mejor posición.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados	Cuántas empresas conforman el sector y qué tan parecidas o diferentes son en su poder	Mientras más empresas, algunas pueden creer que sus movimientos no se notan
2. Crecimiento lento en ventas	Las ventas en el sector no crecen, o crecen poco, o peor aun, disminuyen	La competencia es un juego por una mayor participación en el mercado
3. Falta de diferenciación	Ofrecer un producto que es diferente al de la competencia es una ventaja competitiva	Si los productos son similares, se produce una guerra de precios
4. Incrementos importantes en capacidad de venta	Más cantidad de vendedores o puntos de venta	Al aumentar sustancialmente la cantidad de puntos de venta, se puede alterar la oferta y demanda
5. Fuertes barreras de salida	Las barreras de salida son factores que obligan a las empresas a continuar operando con bajos rendimientos e incluso con pérdidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activos especializados</li> <li>▪ Costos de salida</li> <li>▪ Barreras emocionales</li> <li>▪ Restricciones sociales o gubernamentales</li> </ul>

- A menudo, las barreras de entrada y salida están relacionadas
- El mejor escenario se produce con altas barreras de entrada y bajas barreras de salida



### 3. Presión de productos o servicios sustitutos

- La identificación de productos o servicios sustitutos se basa en buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que el producto o servicio en el sector competitivo
- En algunos casos, el sector puede ejercer presión colectiva frente a los productos o servicios sustitutos
- La presión competitiva aumenta conforme el precio relativo de los sustitutos disminuye
- La fortaleza competitiva de los sustitutos se mide por el avance de estos su participación de mercado

### 4. Poder de los clientes

- Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación afecta la competencia en un sector
- Un grupo de clientes es poderoso si:

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1. Concentración de las ventas (clientes que adquieren un alto porcentaje de las ventas)	Mientras más compre un cliente, más importante es para la empresa
2. Los productos comprados son poco diferenciados	Los clientes pueden elegir entre proveedores alternativos

3. Obtención de bajas utilidades	Los clientes con baja rentabilidad presionan para reducir costos
4. Amenaza de integración vertical hacia atrás	Si los clientes pueden incursionar en el negocio del proveedor, pueden negociar muchas concesiones
5. Comprador con información total	Si el comprador tiene información completa sobre precios y costos, adquiere una ventaja negociadora

## 5. Poder de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad del producto

Las condiciones que aumentan el poder son:

- Dominio de pocas empresas
- El insumo es determinante para el comprador
- Alta diferenciación del producto
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante

### C. Administración estratégica

“La administración de empresas es una ciencia social que estudia la organización de empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades” ([http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Empresas)).

“Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, liderazgo y control” ([http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Empresas)).

Según Thompson y Strickland (2004), la estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. La estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. (p. 3)

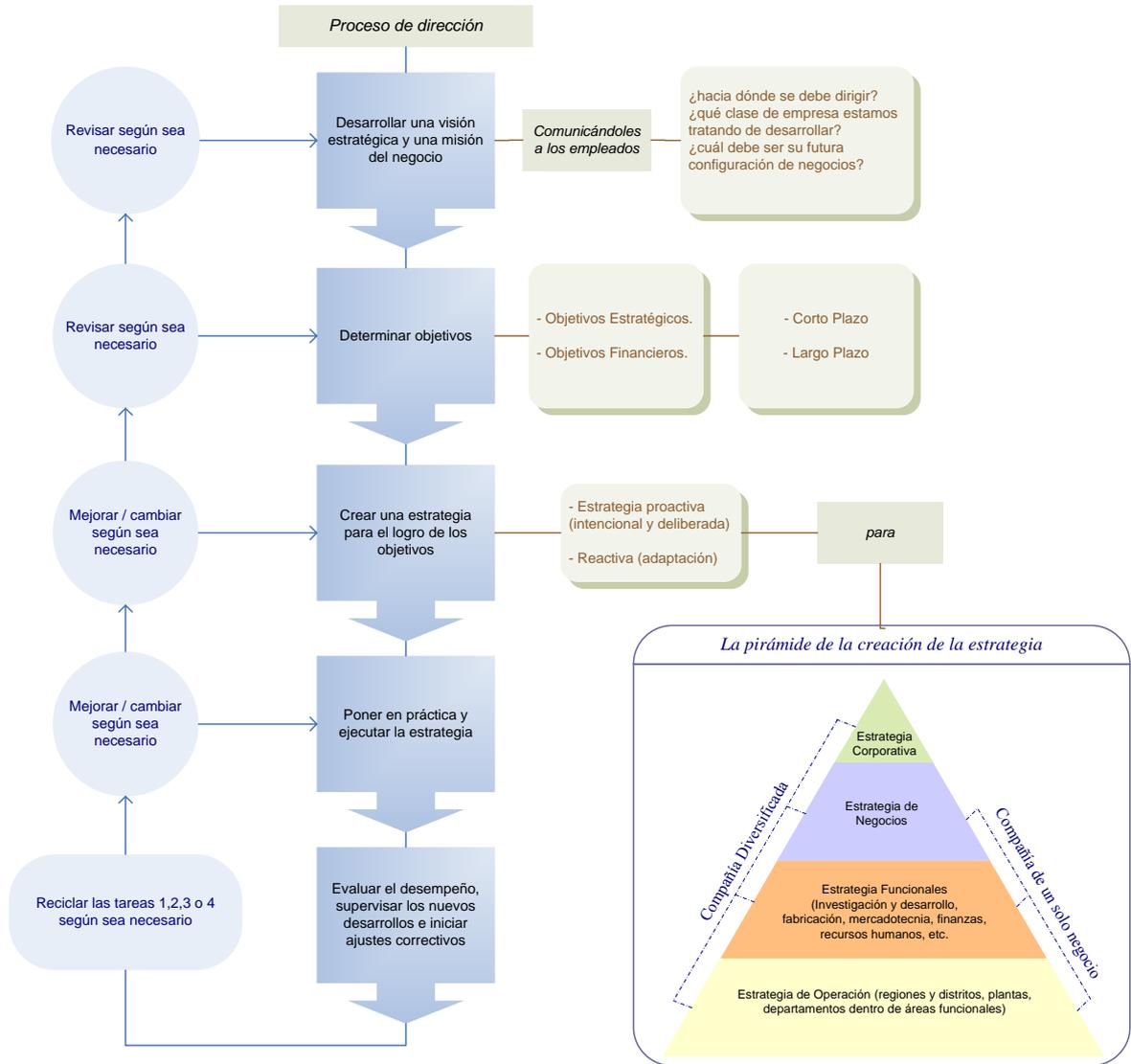
La administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como de implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados (Thompson, Strickland, 2004, p. 6).

El proceso de la creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas relacionadas según Thompson y Strickland (2004). Véase *Figura 2*.

### **1. Desarrollar una visión estratégica**

Una visión estratégica “proporciona detalles específicos sobre la tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados del producto que se persiguen, las capacidades que se planean desarrollar, y el tipo de compañía que la administración está tratando de desarrollar” (Thompson, Strickland, 2004, p. 6).

La misión de una compañía establece los productos o servicios actuales de la organización, los tipos de clientes a los que se dirige y a las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta la organización (Thompson, Strickland, 2004, p. 7)



**Figura 2. 2 LAS 5 TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
 FUENTE: Elaboración propia.

## 2. Determinar objetivos estratégicos

De acuerdo a lo postulado por Thompson y Strickland, (2004) “los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización (p. 9).

Según Thompson y Strickland, (2004), para el buen desempeño de la empresa, se establecen objetivos estratégicos y del ámbito financiero. Los objetivos estratégicos están dirigidos a generar una mayor competitividad y una posición sólida de la empresa; mientras que los financieros, se centran en los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización (pp. 9-10).

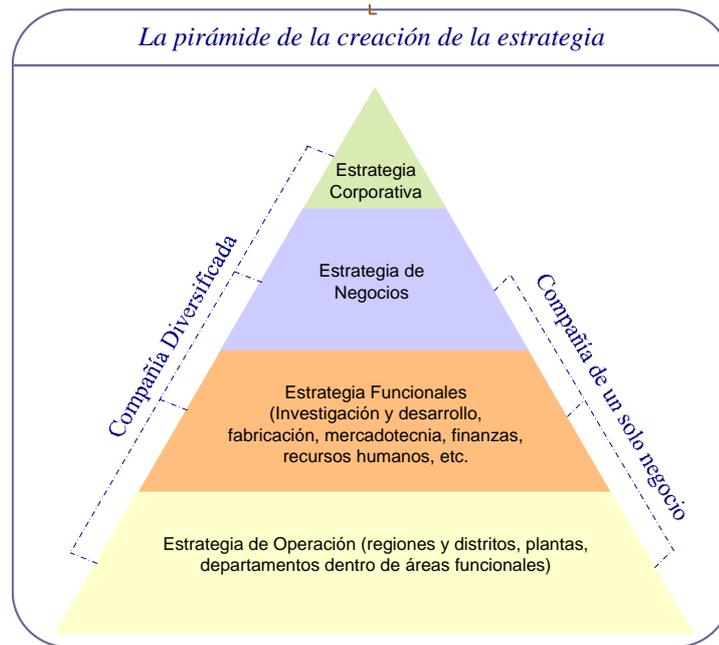
### **3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos**

La tarea de creación de una estrategia implica el desarrollo de una estrategia intencional, adaptándola según se lleven a cabo los acontecimientos y vinculando estrechamente los enfoques de negocios de la empresa, las acciones y las iniciativas de competitividad a sus aptitudes y capacidades (Thompson, Strickland, 2004, p. 12).

Como lo destacan Thompson y Strickland (2004), la elaboración de una estrategia no es obligación de altos ejecutivos, sino se encuentra a cargo de los jefes de las unidades de negocio y de las divisiones de productos, los jefes de las principales áreas funcionales dentro de un negocio o de una división (fabricación, mercadotecnia y ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros), administradores de plantas, productos, ventas de distrito y regionales, y a los supervisores del nivel inmediato. (pp. 51-52).

Una estrategia corporativa según Thompson y Strickland (2004), “concierno a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como a las acciones y a los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios a los cuales se ha diversificado” (p. 52).

Una estrategia de negocio es aquel plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Su visión se centra en desarrollar una posición competitiva a largo plazo (Thompson, Strickland, 2004, 55).



El plan de acción administrativo se relaciona con las estrategias funcionales establecidas por una organización, dentro de las áreas de investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. “Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como números de actividades principales tenga” (Thompson, Strickland, 2004, 58).

Las estrategias de operación se relacionan a la forma de cómo administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimientos, envíos, campañas publicitarias). (Thompson, Strickland, 2004, 58).

Las estrategias de la compañía se refieren al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros (Thompson, Strickland, 2004, p. 12).

La diferencia entre la meta y la estrategia radica en que la meta indica qué quiere conseguir cada unidad de negocio, y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo (Kotler, Keller, 2006, p. 56).

Dentro de algunas estrategias de uso común se destacan las siguientes (Kotler, Keller, 2006, pp. 48-49):

- Crecimiento intensivo: elevando el nivel de las operaciones de la organización.
- Crecimiento integrado: las empresas pueden incrementar sus ventas y utilidades mediante una estrategia de crecimiento integrado vertical (hacia atrás o hacia delante) u horizontal dentro del sector en el que operan.
- Crecimiento diversificado (relacionado): fusión de firmas similares o la adquisición de estas últimas.
- Crecimiento diversificado (no relacionado): cuando las organizaciones adquieren o se fusionan con otras empresas que no están directamente relacionadas.
- Reducción y desinversión en antiguos negocios: se intenta reducir la magnitud o diversidad de operaciones.

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico (Kotler, Keller, 2006, p. 56):

- Liderazgo en costos: la empresa se esfuerza por obtener los costos de producción y distribución más bajos que sus competidores, consiguiendo una mayor participación en el mercado.
- Diferenciación: la empresa se concentra en generar una ventaja competitiva.
- Enfoque: la empresa se concentra en uno o más segmentos del mercado, buscando ser líder en costos o en diferenciación.

Los factores clave para el éxito (FCE) de una organización corresponden a aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros para prosperar en el mercado, con respecto a los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que

marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, es decir, los factores que la empresa considera vitales o críticos para el éxito del negocio, en función de la estrategia (Thompson, Strickland, 2004, p. 108).

#### **4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia**

Consiste en llevar a cabo la estrategia, lo cual implica (Thompson, Strickland, 2004, p. 19):

- Desarrollar competencias y habilidades para la ejecución.
- Vincular con el presupuesto.
- Creación de políticas
- Creación de una cultura organizacional adecuada
- Supervisar logros

#### **5. Evaluar y corregir en caso de ser necesario (Thompson, Strickland, 2004, p. 20):**

Esta función corresponde a la administración, la cual debe establecer formas para medir el progreso. Un desempeño inferior, un escaso progreso o nuevas circunstancias requieren ajustes correctivos en la estrategia.

Las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales dentro de la organización.

### **D. Análisis FODA**

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas suele conocerse como análisis FODA” (Thompson, Strickland, 2004, p. 119).

Observando la figura 3, las estrategias generadas en cada sección (catalogadas Ofensivas, Defensivas, Adaptativas y de Supervivencia) tienen una pregunta que las valora para conocer cuán significativa es la *oportunidad*, *amenaza*, *debilidad* o *fortaleza* para generar al final una serie de estrategias que ayuden a resolver las más importantes dentro de los parámetros *Mucho=3*, *Regular=2*, *Poco=1* o *Nada=0*.

**Análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas)** (Kotler, Keller, 2006, pp. 52-53):

Una *oportunidad de marketing* corresponde a toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable.

Se mencionan dentro del texto tres fuentes de oportunidades de mercado:

- La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de marketing, puesto que la necesidad es evidente.
- La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. Esto a través de la solicitud de sugerencias a los clientes (*método de detección de problemas*), de la imagen de una versión ideal del producto o del servicio (*método ideal*) y de esquematización de las fases de adquisición, empleo y abandono de un producto (*método de la cadena de consumo*).
- Conducir a un producto o servicio totalmente nuevo.

Una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa

**Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)** (Rodríguez B., abril 2007, Panfleto Análisis FODA):

Fortalezas:

- Corresponden a factores internos (de la persona, la organización, el sector) y no del entorno.

- Son aquellos aspectos en que se es fuerte.
- Las ventajas competitivas, si existen, son fortalezas indiscutibles.



**Figura 2. 3 ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA**

FUENTE: Elaborado por Rony Mauricio Rodríguez Barquero.

Debilidades:

- Corresponden a factores internos (de la persona, la organización, el sector) y no del entorno.

- Son aquellos aspectos en que se es débil.
- Las debilidades dificultan el surgimiento de ventajas competitivas.

### **E. Administración de ventas**

Como lo señalan Johnston y Marshall (2004, p. 8), la administración de ventas se define como “todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa.

Los mismos autores señalan que la administración de la fuerza de ventas requiere de un conocimiento de la complejidad y de las dediciones necesarias para administrar esas actividades.

Anderson (mencionado en Johnston, Marshall, 2004, p. 3) menciona que la administración de ventas se encuentra sufriendo enormes cambios. Fuerzas de carácter conductual detallan las crecientes expectativas de los clientes, la globalización de los mercados y la desmasificación de los mercados internos.

Por otra parte, Anderson de igual forma indica que las fuerzas tecnológicas incluyen la automatización para la fuerza de ventas y los canales electrónicos de ventas. Las fuerzas administrativas como lo señala el autor, se inclinan hacia el marketing directo, el outsourcing de las funciones de ventas y, la fusión de las funciones de ventas y de marketing.

Cravens indica que todos estos cambios “afectan todos los aspectos de la administración de ventas, desde la forma de estructurar un departamento de ventas, hasta la selección, la capacitación, la motivación y las recompensas a cada uno de los vendedores” (citado en Johnston, Marshall, 2004, p. 4).

Las organizaciones de ventas se están “reinventando” para encarar mejor las necesidades de los mercados cambiantes. Al reinventar la organización de las ventas

han surgido una serie de temas cruciales, entre ellos: 1. establecer relaciones duraderas con los clientes, incluso darle el valor adecuado a los clientes y catalogarlos por orden de prioridad; 2. crear estructuras organizacionales de las ventas más ágiles y adaptables a las necesidades de los distintos grupos de los consumidores; 3. conseguir que los vendedores se apropien más de su trabajo y se comprometan más, eliminando las barreras funcionales que existen en la compañía y aprovechando la experiencia del equipo; 4. cambiar el estilo del gerente de ventas, de jefe a entrenador; 5. aprovechar la tecnología existente para ayudar a que las ventas tengan éxito, y 6. integrar mejor la evaluación del desempeño del vendedor, de modo que incluya toda la gama de actividades importantes para los trabajos de ventas de hoy en día y sus resultados (citado en Johnston, Marshall, 2004, p. 4).

En su sentido más amplio, estos temas de la nueva era de la administración de ventas representan tres aspectos fundamentales: 1. la innovación, es decir, las ganas de salirse del marco establecido, de hacer el trabajo de otra manera y de favorecer el cambio; 2. la tecnología; es decir, el amplio espectro de instrumentos tecnológicos que los gerentes y las empresas de ventas ahora tienen a su alcance, y 3. el liderazgo; es decir, la capacidad para hacer que todo salga bien, en beneficio de la organización de ventas así como de sus clientes (Johnston, Marshall, 2004, p. 4).

### *Proceso de venta*

Thompson (2005) señala que “la venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio... la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa”.

A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del *proceso de venta* (Thompson, 2005):

*a) Prospección:* La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

**Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva:** Según Stanton, Etzel y Walter (2004) y; Reid, en esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios.
- Entrevistas a posibles clientes.

**Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra:** Según Stanton, Etzel y Walter y; Reid, luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.

Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:

- Capacidad económica.
- Autoridad para decidir la compra.
- Accesibilidad.
- Disposición para comprar.
- Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

El valor (p. ej. un número del 1 al 10) que se asigna a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente.

Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

**Etapas 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva:** Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Según Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", *"existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra"*.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

*b) El acercamiento previo o "preentrada":* Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo (Stanton, Etzel y Walter, 2004) o preentrada (Reid) que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

Esta fase involucra el siguiente proceso:

**Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva:** En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Que piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc...

**Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:**

Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.

Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características

que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

**Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:** Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).

*c) La presentación del mensaje de ventas* (Stanton, Etzel y Walter, 2004): Según el Prof. Philip Kotler "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)" (Kotler, 1996).

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura de 3 pilares:

- *Las características del producto:* Lo que es el producto en sí, sus atributos.
- *Las ventajas:* Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- *Los beneficios que obtiene el cliente:* Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

*d) Servicios posventa:* Según los autores Stanton, Etzel y Walker *"la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros"*.

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.
- Verificación de una entrega correcta.
- Instalación.
- Asesoramiento para un uso apropiado.
- Garantías en caso de fallas de fábrica.
- Servicio y soporte técnico.
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.
- Descuentos especiales para compras futuras.

Dentro del proceso de atención al cliente que emplea Purdy Motor S.A., el objetivo principal es brindar un servicio eficiente, eficaz y justo.

En los procesos que se mencionaran a continuación, se asume que los clientes llegan sin previa cita, y requieren de información de un Asesor de Ventas.

*Proceso*

**1. En el contacto inicial**

Exploración de necesidades; ventas adaptables.

**2. Demostración del vehículo**

Test Drive

**3. Entrega de cotización**

Brouchures; tarjeta de presentación; financiamiento con bancos.

**4. Seguimiento**

**5. Cierre de negocio**

Confeccionar hoja de negociación; crear cliente en el sistema; depositar anticipo como señal de trato \$1000 o \$3000, máximo autorizado con tarjeta de crédito; separar el vehículo; solicitar documentos al cliente (confidencialidad); acordar fecha estimada de entrega.

*Otros puntos clave que se deben tomar en cuenta*

**1. Post-Venta**

Antes de ocho días llamar al cliente para dar seguimiento respecto de su experiencia con el nuevo vehículo. Además, estar disponible con el cliente para cualquier ayuda que requiera.

**2. Autorización de precios:** Políticas de Descuentos, Recibo/Sin Recibo, Farmacéuticas, Flotillas, Clientes Especiales, Relación con Presidencia y Vicepresidencia.

3. **Relaciones con el cliente externo e interno:** SAC, Comité Pro, Estándares Telefónicos, Giras y Ferias, Operaciones-Cajas, Bancos, Legal (Uso del protocolo).
4. **Varios:** Devoluciones de dinero al cliente; Pizarra de seguimientos de negocios.

**El Estilo Toyota en Ventas y Mercadotecnia** se responsabiliza en satisfacer es responsable de satisfacer a los clientes ofreciendo la mejor experiencia de compra y propiedad en cada mercado local. En este caso, “la satisfacción del cliente (CS) no significa simplemente dedicarse a actividades relacionadas con la CS para obtener mejores puntuaciones de CS; por el contrario, la verdadera “satisfacción de cliente” implica que **“siempre tengamos en cuenta a nuestros clientes y siempre veamos las cosas desde el punto de vista del cliente cuando trabajamos en la mejora y desarrollo del proceso de ventas”** (TOYOTA MOTOR CORPORATION, THE TOYOTA WAY in Sales and Marketing, 2001).

#### **F. Marketing y el valor para el cliente**

El marketing (también denominado mercadotecnia) se define como el “proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” (Kotler, Armstrong, 2003, p. G5)

Explicando la definición anterior se logran abordar los siguientes conceptos de interés:

La necesidad humana es el concepto más básico en que se apoya el marketing, definiéndolo como “el estado de carencia percibida” (Kotler, Armstrong, 2003, p. 5).

Del mismo modo, el deseo se define como “la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual” (Kotler, Armstrong, 2003, p. 5).

Como lo menciona Kotler y Keller (2006), la tarea de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades. Señala que en una empresa hipercompetitiva, con un número creciente de compradores racionales que tienen ante sí toda una gama de ofertas, una empresa solo puede salir avante afinando el proceso de generación de valor, seleccionando, ofreciendo y comunicando un valor superior (p. 36).

Se considera que la mercadotecnia sola no puede producir un valor superior para los clientes. Todos los departamentos de la compañía deben trabajar juntos en esta tarea tan importante. Se puede pensar cada departamento como si fuera un eslabón en la cadena de valor de la compañía. Es decir, cada departamento desempeña actividades de creación de valor para diseñar, producir, vender, entregar y respaldar los productos de la empresa (Kotler, Armstrong, 1998, pp. 45-46).

Dentro de un poco de historia, dentro del decenio de 1960, Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004, p. 23) mencionan que el marketing se convirtió en la fuerza motivadora de muchas compañías estadounidenses, donde la política estuvo inspirada en dedicarse al negocio de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Hoy en día, el marketing está dirigido en satisfacer las necesidades de los consumidores y, al mismo tiempo, al logro de los objetivos organizacionales (Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 2004, p. 23)

Las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor efectividad a las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de tal suerte, aumentar sus ventas y utilidad (Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 2004, p. 265).

Existen algunas variables de segmentación de mercados como: Segmentación Geográfica: división de un mercado en diferentes unidades geográficas, como regiones,

ciudades y vecindarios; Segmentación Demográfica: división del mercado en grupos, según variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad; Segmentación Psicográfica: división de un mercado en diferentes grupos, según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad y; Segmentación Conductual: la división de un mercado en grupos, con base en sus conocimientos, sus actitudes, su empleo o su respuesta a un producto (Kotler, Armstrong, 1998, pp. 203-210).

Lo explican mejor Kotler, Armstrong (1998, p. 218) que al analizar los diferentes segmentos del mercado, “una empresa debe considerar estos tres factores: volumen y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento y objetivos y recursos de la compañía”.

El *volumen y crecimiento* del segmento se refiere a los índices de crecimiento y las utilidades esperadas de varios segmentos. Algunas compañías quieren orientarse a segmentos con grandes ventas actuales, un elevado índice de crecimiento y un elevado margen de utilidades. El *atractivo estructural del segmento* detalla el atractivo del segmento mismo, gracias a la oferta potencial de muchos competidores. Así mismo, el poder relativo de los compradores también afecta. Como otro punto importante se destacan los proveedores, los cuales sin son poderosos pueden manejar o controlar los precios o reducir la calidad o la cantidad de los bienes y servicios ordenados. Los *objetivos y recursos de la compañía* consideran el volumen y crecimiento de ventas apropiados a la empresa (Kotler, Armstrong, 1998, p. 218).

Después de evaluar los segmentos, la compañía debe decidir a cuáles y cuántos segmentos van a servir. Esto es un problema de selección del segmento meta. Un segmento meta consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, al que la compañía decide servir. La empresa puede adoptar una de tres estrategias de mercadotecnia para la cobertura del mercado: *mercadotecnia no diferenciada*, una estrategia de cobertura del mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias en los segmentos del mercado y enfocarse en todo el mercado con una sola oferta; *mercadotecnia diferenciada*, una estrategia de cobertura del

mercado en la cual una empresa decide orientarse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas separadas para cada uno y; *mercadotecnia concentrada*, una estrategia de cobertura del mercado en la cual una empresa busca una participación grande de uno o varios submercados (Kotler, Armstrong, 1998, pp. 219-222).

Una vez que la compañía ha decidido a cuáles segmentos del mercado va a ingresar, debe decidir qué posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La posición del producto es la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia (Kotler, Armstrong, 1998, pp. 223-224).

La tarea del posicionamiento, como lo detalla Kotler, Armstrong (1998, p. 227), consta de tres pasos:

- Identificar una serie de posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición.
- Seleccionar la ventaja competitiva apropiada.
- Comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva.

Una ventaja sobre los competidores se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios más altos.

La metodología empleada en Purdy Motor S.A. mantiene una estrategia en ventas a través de la *Pre-venta Japonesa*, la cual tiene como objetivo dar un seguimiento más exacto y más personalizado a los clientes y así aumentar las ventas en cada una de las Sucursales.

Dentro de la Gestión que se hace antes de la venta se encuentra el siguiente procedimiento:

1. **Entradas del mes:** se deben de ingresar todos los clientes nuevos que ingresen a la sala de ventas o clientes potenciales que se les brinde información en exhibiciones o por teléfono.
2. **Separados:** en esta casilla se colocan los clientes que separaron un vehículo.
3. **Plan de entregas del mes:** se debe colocar los carros que están programados para entregar durante el mes.
4. **Facturados:** se colocan los carros que ya están facturados.
5. **Cartera activa:** se colocan los clientes que merecen seguimiento, queda a criterio del Gerente de Ventas.
6. **Salidas del mes:** son clientes que por alguna razón no están interesado en la compra de un vehículo.

### *Cadena de Valor*

Michael Porter ha propuesto que la cadena de valor se define como un instrumento que identifica el modo de generar más valor para los clientes. Este modelo plantea una serie de actividades que diseñan, producen, comercializan, entregan y apoyan al producto (Kotler y Keller, 2006, p. 38).

La cadena de valor refleja nueve actividades, cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (Kotler y Keller, 2006, p. 39):



**Figura 2. 4 CADENA DE VALOR**  
 FUENTE: Elaborado por Rony Mauricio Rodríguez Barquero.

Las *actividades primarias* abarcan la secuencia de adquirir materiales para el negocio (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios). Las *actividades de apoyo* (aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa) se realizan en determinados departamentos especializados, o en más de uno. (Kotler y Keller, 2006, p. 38)

Según Kotler y Keller (2006), las funciones de la empresa consisten en analizar los costos y el desempeño de cada actividad generadora de valor, para mejorarla. De igual forma, la empresa debe estudiar los costos y el desempeño de sus competidores y utilizarlos como puntos de referencia para compararlos (p. 38)

El éxito de una empresa no sólo depende de lo bien que cada departamento haga su trabajo, sino también de cómo se coordinen las actividades entre los distintos departamentos para desarrollar los *procesos empresariales básicos*. Estos procesos incluyen (Kotler y Keller, 2006, p. 38):

- **Procesos de seguimiento del mercado.** Todas aquellas actividades de inteligencia de marketing, diseminación de información dentro de la empresa, y acciones acordes con la información.
- **Procesos de materialización de la oferta.** Todas aquellas actividades involucradas en la investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevas ofertas de gran calidad en tiempo record y dentro de los límites del presupuesto.
- **Procesos de captación de clientes.** Todas aquellas actividades involucradas en la definición de mercados meta y prospección de nuevos clientes.
- **Procesos de administración de relaciones con los clientes.** Todas aquellas actividades destinadas a conocer mejor a los clientes, entablar relaciones estrechas con ellos y diseñar ofertas personalizadas.
- **Procesos de administración de pedidos.** Todas aquellas actividades relacionadas con la recepción y aprobación de pedidos, el envío de productos en tiempo y la recepción de cobros.

### **G. Investigación de mercados**

La investigación de mercados se define como “el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia” (M. Weiers, p. 2).

Dentro de las funciones que se destacan de la investigación de mercados se encuentran las siguientes (M. Weiers, pp. 10-13):

- Una de las principales funciones consiste en ayudar a los gerentes en la toma de dediciones. La fijación de precios, el diseño del producto y del empaque, la distribución y la promoción, son algunas de las áreas más representativas en las cuales ejerce una influencia sobre la toma de decisiones.
- Puede ser parte importante de una cadena más formal del flujo de la información hacia la gerencia de mercadotecnia. A esa red se le llama *sistema de información de mercadotecnia* (SIM).

Un sistema de información de mercadotecnia es una estructura estable de interacción integrada por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es reunir, clasificar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y verídica para uso de los encargados de la toma de decisiones para mejorar la planeación, ejecución y control de los planes de mercadotecnia (M. Weiers, p. 11.).

### *1. Tipos de estudios de investigación de mercados según Kotler y Armstrong:*

- Estudio causal: Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto (Kotler, Armstrong, 2003, p.160).
- Estudio descriptivo: Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o las características demográficas y actividades de los consumidores (Kotler, Armstrong, 2003, p.160).
- Estudio exploratorio: Investigación de mercados que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis (Kotler, Armstrong, 2003, p.160).

### *2. Proceso de la investigación de mercados (M. Weiers, 69-71):*

1. Formular el problema de mercadotecnia: se plantea el problema en forma de pregunta que es contestada en la investigación. Se define con las variables más importantes en la manera más precisa posible.
2. Establecer las exigencias de información: una vez preparada una formulación satisfactoria del problema, junto con los objetivos específicos del proyecto, se prepara un listado de la información que se necesitará para alcanzarlos.
3. Identificar las fuentes de información: Comienza identificando si la información que se requiere ya está disponible en forma de datos secundarios, en su compañía o

en una fuente externa. De no ser así, la información es conseguida a través de una encuesta o de un experimento.

4. Examinar las implicaciones que los hallazgos tendrán en la decisión: si las respuestas a una pregunta particular de la investigación no influirán en la decisión final, los recursos no han de destinarse entonces a tratar de contestarla.
5. Estimar el tiempo y el costo: se recomienda que se exprese la opinión a la gerencia en cuanto al tiempo y el costo, para así aclarar la fecha de finalización y el costo total de la investigación.
6. Preparar la propuesta de investigación: aún cuando ya se han realizado estudios exploratorios, generalmente se presenta una propuesta escrita de investigación a favor del proyecto.

### *3. Tipo de información de marketing*

**Datos primarios:** Información que se recaba para un propósito específico (Kotler, Armstrong, 2003, p.161).

**Datos secundarios:** Información que ya existe en algún lado por haberse recabado para algún otro fin (Kotler, Armstrong, 2003, p.161).

### *4. Errores comunes de la investigación*

**Error por definición del problema:** si no ha sido bien definido desde el principio, es posible que se intente buscar información que no se requiere para resolver o aligerar el problema (M. Weiers, 87).

**Error informacional:** en el uso de datos secundarios puede que no se observe las precauciones señaladas en la sección precedente, causando fallas en las conclusiones y recomendaciones (M. Weiers, 88). Existen dos tipos de error:

- Error muestral: Se debe a que hemos extraído una muestra en vez de un censo. Este error es inevitable en el proceso de muestreo (M. Weiers, p. 97)
- Error no muestral: A veces denominado “sesgo” o tendencia a un error direccional (estimación hacia arriba o hacia abajo del parámetro de la población). Puede presentarse aún cuando no hayamos tomado una muestra sino hayamos hecho un censo completo (M. Weiers, p. 97).

**Error experimental:** se presenta cada vez que hay confusión sobre si la variable independiente (X) causó el efecto observado o si éste se debió en parte al influjo [influencia] de una o más variables que no se controlaron en el diseño experimental (M. Weiers, p. 90).

**Error de análisis:** se producen al aplicar técnicas analíticas inadecuadas a un conjunto de datos o que provienen de equivocaciones metodológicas en la tabulación o transformación de los datos (M. Weiers, p. 90).

**5. Procedimiento muestral:** una vez tomado una muestra en vez de un censo completo de la población, se procede a examinar los pasos que intervienen en el proceso de muestreo (M. Weiers, pp. 100-103).

En un estudio de mercado el muestreo es “la selección de un grupo o grupos de personas para el análisis de sus actitudes ante determinado producto o circunstancia. Esta *muestra* (*sample*) se supone representa a la población en estudio” (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 278).

### Pasos

1. Determinar la población y parámetros pertinentes: el paso inicial en cualquier proceso de muestreo consiste en seleccionar una población más adecuada y en identificar los parámetros de la población que nos interesan.

2. Seleccionar el marco apropiado del muestreo: el marco de referencia debe presentar a los miembros de la población, y el marco ideal es una lista completa de todos ellos.
3. Escoger entre el muestreo probabilístico y no probabilístico:
  - **Muestreo probabilístico:** Todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de quedar incluidos en la muestra, y los investigadores pueden calcular los límites de confianza para el error de muestro (Kotler, Armstrong, 2003, p.172).

Dentro del muestreo probabilístico se consideran los siguientes tipos de muestreo:

#### Muestreo por área

Es una forma de muestreo por conglomerados en el cual las áreas geográficas sirven de base para determinar los estratos de la población. Esos conglomerados geográficos se describen en términos de condados, manzanas de ciudades u otras definiciones de zonas (M. Weiers, p. 116).

#### Muestreo Sistemático

Dada la lentitud que supone aplicar el muestreo aleatorio simple a universos muy grandes se utiliza el muestreo aleatorio sistemático. De manera que de la totalidad del universo se escogen unidades muestrarios en intervalos regulares prefijados, por ejemplo: de cada 10 elementos del universo 1 (Pujol B., Tomo I, 1998, p. 121).

#### Muestro por Conglomerados

El muestreo por conglomerados está fundamentalmente orientado a la selección de grupos y no de individuos dentro de la población (M. Weiers, p. 115).

### Muestreo polietápico (etapas múltiples)

Las muestras pueden ser de una sola etapa o de varias, según el número de niveles en que se use el procedimiento probabilístico de selección (M. Weiers, p. 118).

### Muestreo Estratificado

Consiste en dividir la población en dos o más grupos llamados extractos y obtener una muestra de cada uno de ellos, con esto se garantiza una representación suficientemente significativa de cada grupo, evitando que determinados individuos escasos en número pero importantes en muchos estudios se queden fuera de la encuesta. Por supuesto, las unidades muestrarios de cada estrato deben elegirse aleatoriamente (Pujol B., Tomo I, 1998, p. 121).

### Muestreo Aleatorio Simple

Se basa en la selección al azar, lo que supone que todas las unidades que constituyen el universo tienen las mismas posibilidades de formar parte de la muestra. Todos los componentes del universo tienen el mismo grado de oportunidad de ser seleccionados (Pujol B. Tomo I, 1998, p. 121).

- **Muestreo no probabilístico:** Uso de juicios arbitrarios para seleccionar la muestra, de modo que la posibilidad de seleccionar un elemento particular es desconocida o nula (Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 2004, p. 788).
4. Escoger el método de muestreo que se utilizará: se decide cuál procedimiento probabilístico o no probabilístico se aplica al estudio.
  5. Delimitar el tamaño necesario de la muestra mediante el método tradicional o el bayesiano

6. Escoger la muestra y reunir la información: el empleo de los medios de obtención de datos como las entrevistas, los cuestionarios por correo, las encuestas telefónicas y la observación son los que se utilizan en la recolección de la información.
7. Validar la muestra: a fin de saber si la muestra que hemos escogido es una sección transversal representativa de la población, es necesario comparar las características con las que existen en la población de dónde se extrajo la población.
8. Analizar los datos y presentar los resultados de acuerdo a las técnicas analíticas aplicadas en la investigación.

### *6. Obtención de datos: Investigación por encuesta*

Existen algunos métodos básicos para comunicarnos con los respondientes M. Weiers, pp. 163-180:

<i><b>Método</b></i>	<i><b>Concepto</b></i>	<i><b>Ventaja</b></i>	<i><b>Desventaja</b></i>
Entrevista personal	Las preguntas se formulan en un encuentro directo entre el entrevistador y el respondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad del entrevistador</li> <li>- Las preguntas que surgen pueden ser evacuadas</li> <li>- Se pueden exhibir representaciones del producto</li> <li>- Al respondiente potencial le resulta más difícil dar una negativa en una situación personal que simplemente colgar el teléfono</li> <li>- Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo de contratar entrevistadores profesionales</li> <li>- Mayor posibilidad de error de respuesta a causa de la mala preparación del entrevistador</li> </ul>

Entrevista por teléfono	La comunicación se realiza mediante teléfono	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo costo</li> <li>- Rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa cantidad y poco detalle de la información que se obtiene</li> <li>- Falta de representatividad de las listas disponibles de la población en general</li> <li>- Errores de respuesta</li> </ul>
Cuestionario por correo	Generalmente se pide a los respondientes que llenen y devuelvan un cuestionario que se les envía por correo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo costo</li> <li>- Tiende a mostrar un bajo grado de error de respuesta, pues no hay entrevistador con el cual interactúa el respondiente personalmente o por teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Error de respuesta. Muchos de los que reciben cuestionarios se limitarán a tirarlos al cesto de la basura</li> <li>- Poca cantidad y profundidad de la información</li> <li>- Tiempo que se necesita para realizar la encuesta</li> <li>- Quizás no se cuente con una lista adecuada de correos</li> </ul>

## 7. Obtención de información: Diseño de cuestionarios

Como lo menciona M. Weiers, el cuestionario se encuentra orientado a recopilar información suficiente y competente para garantizar la obtención de datos y generar información que pueda responder a los objetivos planteados por el investigador:

Un buen diseño de cuestionario es una combinación de arte y ciencia; sería sumamente optimista incluso tratar de presentar una serie de pautas que garantizaran la elaboración de un cuestionario adaptado perfectamente a las necesidades del investigador. (M. Weiers, p. 195).

Weiers además menciona que se necesita tomar en consideración para la elaboración de un instrumento de obtención de datos, los siguientes aspectos (M. Weiers, p. 196):

- La naturaleza de la información que buscamos
- La índole de los respondientes y su capacidad y disposición a brindar esta información.
- Las ventajas y limitaciones de los métodos de encuesta (por ejemplo, la entrevista por teléfono, por correo y personal) con que contamos.

Los cuestionarios pueden clasificarse atendiendo a su estructura y carácter directo (M. Weiers, p. 203).

- La *estructura* se refiere al grado en que las preguntas y posibles respuestas son formales y estandarizadas.
- El carácter *directo* denota el grado en que el sujeto conoce el objetivo del cuestionario.

## H. Temas propios del problema de investigación

**1. Organización de la red de ventas:** Existen diferentes formas para organizar la red de ventas. “El tamaño de la empresa, la amplitud de la gama de productos/servicios comercializados, el número de mercados en los que se está presente y la tipología de los

clientes tratados, son algunos de los condicionantes que aconsejan optar por una u otra manera de organizar la fuerza de ventas” (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 37):

- *Organización geográfica:* ofrece la ventaja de los costos más bajos y la posibilidad de identificar, con claridad, cuál vendedor es responsable de cada cliente. Su principal desventaja es que no proporciona a la empresa ninguno de los beneficios de la división y la especialización del trabajo (Johnston, Marshall 2004, p 133).
- *Organización por productos:* permite a los vendedores familiarizarse a fondo con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos más efectivos para vender estos productos. Ésta puede ser ventajosa cuando los productos son técnicamente complejos o cuando las instalaciones fabriles de la empresa también están organizadas por tipo de producto. La mayor desventaja relacionada con la organización por tipo de producto es que se duplican los esfuerzos (Johnston, Marshall 2004, p 134).
- *Organización por tipo de cliente:* permite a los vendedores entender mejor las necesidades y los requerimientos de diversos tipos de clientes. Es más probable que los vendedores descubran nuevas ideas de productos y enfoques de marketing que atraigan a estos clientes. No obstante, este plan también genera duplicación de esfuerzos, y ello suele aumentar los gastos de administración y de ventas (Johnston, Marshall 2004, p 134).
- *Organización por función de ventas:* una filosofía de la organización de las ventas por funciones afirma que se debe dejar que las personas hagan lo que hacen mejor. Así pues, tiene sentido, por ejemplo, contar con una fuerza de ventas especializada en buscar clientes en perspectiva para cuentas nuevas y desarrollarlos, mientras otra conserva y atiende a los clientes existentes. Con frecuencia, estos arreglos son difíciles de implantar por problemas de coordinación (Johnston, Marshall 2004, p 134).

- *Organización mixta:* esta denominación corresponde a las distintas combinaciones posibles de los procedimientos anteriores. Se trata en cada caso de elegir aquella combinación que permita aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado, sumando las ventajas de cada uno de los sistemas individuales a la vez que minimizando sus principales inconvenientes. En las medianas y grandes empresas la forma más habitual de organización mixta está formada por una serie de delegaciones de zona, dentro de cada una de las cuales operan vendedores especializados en líneas de productos, sectores o segmentos, según el número de referencias y/o el tipo de cliente (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 38).

*2. El vendedor:* Un vendedor se define como “la persona que actúa a nombre de una empresa y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, atención y obtención de información” (Kotler, Armstrong, 2003, p. G8).

“El desempeño que alcanza un vendedor es resultado de la compleja interacción de muchos factores. Muchos de éstos son resultado de las características personales de un individuo, de su motivación y de su forma de percibir el trabajo” (Johnston, Marshall 2004, p 252).

De acuerdo con Pujol B. (Tomo III, 1998, pp. 35-36), el vendedor “es responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que éste adquiera el producto/servicio que se le ofrece”.

Dentro de las funciones básicas que engloba el puesto destacan las siguientes (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 36):

- La consolidación de la cartera de los clientes.
- La prospección y la captación de nuevos clientes.
- La argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- La elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.

- La elaboración de informes cualitativos que recojan los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan.
- La presentación de la empresa en su ámbito de actuación.

Estas funciones pueden incrementarse por la ausencia de personal de apoyo con otros tales como:

- Concertación de visitas.
- Demostraciones y pruebas.
- Atención de ferias y exposiciones.
- Preparación de ofertas y presupuestos, etc.

El perfil de un asesor de ventas en Purdy Motor S.A. comprende que los vendedores tienen la obligación de escuchar, comprender, guiar, aconsejar, motivar y convencer al cliente. Kotler y Armstrong (2003, p. 522) manifiestan lo siguiente al respecto:

Los vendedores buenos tienen mucho entusiasmo, persistencia, iniciativa, confianza en sí mismos y compromiso con su trabajo. Otro estudio sugiere que los vendedores buenos son independientes, motivados, y son excelentes para escuchar. Un estudio más aconseja que los vendedores sean amigos de los clientes, además de persistentes, entusiastas, atentos y, -sobre todo- honestos. Los vendedores deben estar motivados internamente, ser disciplinados y trabajadores, y poder cultivar relaciones sólidas con los clientes. Por último, los estudios revelan que los vendedores buenos son jugadores en equipo, más que lobos solitarios (Kotler, Armstrong 2003, p. 522).

Purdy Motor S.A. establece la siguiente Misión para un asesor de ventas: “Asesorar al cliente en las mejores alternativas para adquirir su vehículo y mantener de esta forma una cartera de clientes activa, brindando lo mejor de la compañía al servicio del cliente”.

La cartera de clientes definida en la página de Internet <http://www.trabajar-casa.com/es/negocios/60-que-es-cartera-clientes.html>, “es tener en ficha a todas las

personas que alguna vez les hemos vendido algo y hacer que nos mantenga en contacto mutuo”.

Es oportuno detallar el concepto de cliente tanto desde la perspectiva de Pujol B., Kotler y Armstrong, como de Purdy Motor S.A.

Pujol B. (Tomo III, 1998, p. 248) definen cliente como “a la persona que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles”.

Kotler y Armstrong denomina a clientes dentro del cuadro de mercados: mercados de consumo, mercados industriales, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y, mercados internacionales.

*Los mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los *mercados industriales* compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción, mientras que los *mercados de revendedores* compran bienes y servicios para revenderlos mediante la obtención de una utilidad. Los *mercados gubernamentales* están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes y servicios a otros que los necesitan. Por último, los *mercados internacionales* consisten en los tipos de compradores antes mencionados pero en otros países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos (Kotler, Armstrong, 2003, p. 120).

Desde la perspectiva de Purdy Motor S.A., “todos los clientes, ya sea que posean un Toyota o no, son “Clientes de Toyota” en nuestras mentes” (TOYOTA VALUE EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE).

**3. Perfil del vendedor:** Thompson (2006) señala que “el *perfil del vendedor* describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa”.

Thompson, además describe que el perfil “es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas”.

El mismo argumenta que el perfil está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa.

El mercado meta según Kotler y Armstrong (2003, p. G5), se define como “el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir”.

Thompson (2006) señala que “también existen *perfiles básicos* que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el **vendedor** debe tener para lograr óptimos resultados”.

El Perfil Básico del Vendedor (Thompson, 2006): Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el **vendedor** debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos:

1. **Actitudes.-** La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Sin embargo, ¿cómo se pueden manifestar las actitudes positivas? Principalmente, demostrando lo siguiente:

- *Compromiso:* Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc...

- *Determinación:* Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
- *Entusiasmo:* Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.
- *Paciencia:* Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.
- *Dinamismo:* Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.
- *Sinceridad:* Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.
- *Responsabilidad:* Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- *Coraje:* Que es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- *Honradez:* Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

2. **Habilidades.-** Otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: 1) Habilidades personales y 2) habilidades para las ventas:

○ *Habilidades Personales:* Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

- *Saber Escuchar:* O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
- *Tener Buena Memoria:* Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
- *Ser Creativo:* Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.
- *Tener Espíritu de Equipo:* Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- *Ser Autodisciplinado:* O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- *Tener Tacto:* Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
- *Tener Facilidad de Palabra:* Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- *Poseer Empatía:* Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.

○ *Habilidades Para las Ventas:* Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

1. Habilidad para encontrar clientes
2. Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
3. Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
4. Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces

5. Habilidad para cerrar la venta
6. Habilidad para brindar servicios posventa
7. Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

3. **Conocimientos.**- Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- *Conocimiento de la empresa:* Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.
- *Conocimiento de los productos y servicios:* Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).
- *Conocimiento del mercado:* Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc...

De acuerdo con la perspectiva de Purdy Motor S.A. con respecto a los asesores de ventas o los colaboradores de la compañía, las personas son el pilar fundamental para la efectividad del Estilo Toyota en Ventas y Mercadotecnia, como de igual forma, son la clave para su mejoramiento continuo (TOYOTA MOTOR CORPORATION, THE TOYOTA WAY in Sales and Marketing, 2001).

Contamos con que la gente de Toyota comprenda el espíritu de las **“3C’s para el Desarrollo Armonioso”**, las **“3C’s para la Innovación”** y el lema **“Justo a tiempo”** para buscar formas nuevas e innovadoras de hacer mejor su trabajo específico. Esto significa que nuestra iniciativa más importante en El Estilo Toyota en Ventas y Mercadotecnia es formar, cuidar y apoyar a nuestra gente de calidad, porque ellos son el

secreto de nuestro éxito (TOYOTA MOTOR CORPORATION, THE TOYOTA WAY in Sales and Marketing, 2001):

- **“Las Personas son el activo más importante de Toyota** y son determinantes para el éxito o fracaso de la compañía.
- “Como presidente de Toyota Motor Sales en Japón, estoy decidido a poner en práctica las **3C’s** que representan la **comunicación, consideración y cooperación**. Estas **3C’s** están vinculadas a mi creencia de que necesitamos construir primero la comprensión y el respeto mutuo, así como la convicción. Solo a través de estos logros podremos promover nuestro propio negocio de automotores. Creo que esta manera de pensar es esencial en cualquier mercado” (Seishi Kato).
- **Creatividad, confrontación y coraje** –“**las 3C’s para la Innovación**”-son cruciales para que podamos cumplir nuestras misiones de “el cliente primero” y ser “el radar para todo Toyota”.

“Al asumir el cargo como presidente de la nueva Toyota, es mi intención tener en cuenta que yo llamo **las 3C’s**. **La primera C representa la creatividad**. Los invito a crear un curso futuro que se adapte a la nueva Toyota. **La segunda C representa confrontación**. Siempre debemos recordar el joven espíritu de la confrontación. **La tercera C representa el coraje**. Lo más importante es tomar en consideración atenta y rigurosa los factores relevantes en todas las situaciones y tener la valentía de tomar decisiones claras y llevarlas a la práctica sin titubeos. Cuanto más incierto es el futuro, mayor es la importancia de que tengamos coraje” (Shoichiro Toyoda).

- El espíritu del lema **“Justo a tiempo”** implica dos aspectos centrales opuestos que consisten en proveer una **respuesta rápida y flexible** a los clientes y construir mecanismos de ventas que sean **eficientes y no generen desperdicio**. El concepto de **proveer el producto y la información correctos, en el tiempo**

**correcto y en la cantidad correcta** en respuesta a las necesidades de los clientes ha sido un recurso vital para las actividades de mercadotecnia de Toyota.

*4. Determinación del número de vendedores:* la determinación de la carga de trabajo implica la cantidad de trabajo que el vendedor puede y debe ser capaz de gestionar (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 40). Esto con base en la zona geográfica que abarca la Sucursal y al conjunto de clientes actuales o potenciales que puedan abarcar.

Los datos que se necesitan para desarrollar la fórmula de cálculo son (Pujol B., Tomo III, 1998, p. 40):

- El número de clientes actuales clasificados por categorías (según sean grandes o pequeños, y las veces que haya que visitarles, el trato que requiera cada uno).
- El número de clientes potenciales que deben ser visitados para conseguir el objetivo de clientes nuevos.
- La frecuencia óptima de visitas por categoría de clientes y la duración de las mismas.
- Número de gestiones al año: la tasa media de visitas (visita/día); el número de días de venta al año.
- La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{N}^\circ \text{ vendedores} = \frac{\text{Número total de visitas a realizar al año}}{(\text{tasa media de visitas} \times \text{N}^\circ \text{ de días de venta al año})}$$

Siendo:

$$\text{N}^\circ \text{ total de visitas/año} = \sum (\text{n}^\circ \text{ clientes} \times \text{frecuencia de visitas}) + \sum (\text{n}^\circ \text{ potenciales} \times \text{frecuencia de visitas}) + \sum \text{resto de visitas.}$$

Pujol B. (1998) establece que se debe tener bien claro que los días de venta no es lo mismo que días laborales. Los días de venta son los que se está vendiendo, ya que hay días que no se sale a vender porque hacen otras actividades (formación, reuniones, etc.) y otros que son días muertos, cuando es imposible contactar con el cliente (semana santa, puentes, vísperas, etc., aunque oficialmente sean laborales).

*5. Sectores económicos:* de acuerdo con lo explicado en *Biblioteca de Consulta Encarta 2005*, las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

- Primario: agrupa las actividades que implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural (agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca). Es propio de las zonas rurales.
- Secundario: incluye las actividades que suponen la transformación de las materias primas en productos elaborados, es decir, la industria y la construcción (por ejemplo, siderurgia, sector agroalimentario, etc.; la producción de bienes de consumo en general). Se localiza principalmente en zonas urbanas.
- Terciario: conjunto mal definido que incluye todas las actividades y prestación de servicios que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales a las personas, a las colectividades o a las empresas. Este sector agrupa los servicios mercantiles y no mercantiles, especialmente el comercio (al por mayor y al por menor), el negocio de automóviles y las reparaciones, el alquiler de viviendas, el correo y las telecomunicaciones, los seguros, el turismo, la sanidad, la educación, la cultura y los servicios ofrecidos por las administraciones públicas. Normalmente, en los países desarrollados más del 60% de la población activa trabaja en este sector productivo.



## Capítulo III

### *Marco Metodológico*

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

---

La metodología es una sucesión de pasos ligados que permiten descubrir, comprobar y explicar los diferentes objetivos de esta investigación.

De igual forma, se plantea el análisis de las variables que componen los objetivos para esclarecer la idea o enfoque de los mismos, esto mediante la operacionalización de las variables.

A continuación se indica la lista del contenido de este capítulo:

- A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO
  - 1. *Objetivo general*
  - 2. *Objetivos específicos*
- C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
- D. COMPETIDORES POTENCIALES
- E. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (COMPETIDORES ACTUALES)
- F. PRODUCTOS SUSTITUTOS
- G. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES POTENCIALES
- H. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES ACTUALES
- I. PRE-VENTA JAPONESA
- J. A MANERA DE INTEGRACIÓN: ENTORNO COMPETITIVO
- K. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN CADA INVESTIGACIÓN REALIZADA

## **A. Planteamiento del problema**

No hay una lectura actualizada del mercado de venta de vehículos que impide a Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos la participación dentro del mercado local.

## **B. Objetivos del estudio**

### **1. Objetivo general**

- a) Analizar el mercado local de vehículos para generar elementos que orienten la estrategia de ventas de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, a noviembre del 2007.

### **2. Objetivos específicos**

- a) Analizar el entorno competitivo de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, en el período que finaliza en noviembre del 2007.
- b) Identificar los factores que influyen en la oferta de vehículos nuevos y usados en Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, en el período que finaliza en noviembre del 2007.
- c) Identificar los factores que influyen en la demanda de los vehículos nuevos y usados de Purdy Motor S.A. sucursal San Carlos, en el período que finaliza en noviembre del 2007.

## **C. Operacionalización de las variables**

- a) *Competidores actuales:* MultiAgencia y Grupo Q (Lachner & Saenz).

*Competidores Potenciales:* interés de Suzuki Costa Rica, VETRASA; Nacional Automotriz NASA y; Great Wall Autos S.A. en instalar una sucursal en el Cantón de San Carlos con respecto al atractivo mercado potencial que pueda tener la zona.

*Productos sustitutos:* medios de transporte que las personas utilizan para desempeñar la misma función que los productos que ofrece Purdy Motor S.A.

*Clientes:* personas físicas o jurídicas que tienen conocimiento del sector automotriz, tanto de precios, características, extras, valor de la marca, garantías y disponibilidad, que ofrecen las agencias a nivel local.

*Proveedores:* casa matriz que exporta vehículos a Costa Rica y otras países del mundo.

**b) Disponibilidad de inventario:** cantidad de vehículos que las agencias automotrices disponen para ofrecerle a los clientes.

*Seguimiento:* a través del método Preventa Japonesa que utiliza Purdy Motor S.A., se evalúa el interés por parte de los clientes potenciales en adquirir un vehículo nuevo usado, así como la satisfacción de los clientes actuales con respecto a los productos y servicios que ofrece la agencia automotriz.

*Productos de Purdy Motor:* Bajo la marca TOYOTA: Sedanes dentro de los modelos Yaris Hatchback, Yaris Sedan, Corolla Altis y el Prius; Suv's como Rav 4, 4 Runner, Prado, Land Cruiser, Fortuner y; Comerciales dentro de los modelos Hilux, Land Cruiser HT, Hiace y Coaster.

Bajo la marca DAIHATSU el Sirion, Bego y el Delta, así como otras marcas como LEXUS e HINO.

Además, repuestos y accesorios que ofrece la sucursal.

*Servicios de Purdy Motor:* mantenimiento preventivo y correctivo, taller de enderezado y pintura; financiamiento con el Grupo Financiero CAFSA y; una modalidad de financiamiento denominada Pago Extra, que es un financiamiento que se le otorga a los clientes con un historial de compras a corto plazo, de 1-2 meses a una tasa de interés del 0%.

*Región que abarca Purdy Motor sucursal San Carlos:* San Carlos, Palmares, San Ramón, Alfaro Ruiz, Guatuso, Upala y Los Chiles.

- c) *Clientes potenciales:* personas físicas o jurídicas que se encuentren interesadas en cambiar o adquirir un vehículo nuevo o usado.

*Actividad Productiva:* que corresponde de los sectores primario, secundario y terciario, específicamente agrícola, ganadero y forestal, comercio, industrial, profesional (abogados, administradores, agentes, ingenieros, arquitectos y médicos), transporte, y turismo en los cantones de San Carlos, Guatuso, Upala y Los Chiles de la Región Huetar Norte y, en el distrito de Zarceros de Alfaro Ruiz.

*Perfil del cliente:* referido a sexo, el lugar de procedencia, edad, clase económica mediante el nivel de ingreso económico, estado civil, profesión.

*Razón de compra del cliente:* ligada a promociones ofrecidas en las sucursales; el precio del vehículo nuevo o usado; el precio de recibo del vehículo usado; la disponibilidad del producto o servicio que requiere en cuanto al tiempo de entrega del mismo; el tipo de vendedor que le atiende, ya sea hombre o mujer; la atención ofrecida de parte de los vendedores en cada sucursal; la opinión de terceras personas como amigos, familiares o conocidos; la frecuencia de compra y las instalaciones en cuanto a su estructura, diseño y comodidad.

*Percepción de la calidad del servicio:* atención brindada al momento de la venta, el seguimiento después del primer contacto, el interés mostrado por el vendedor al

realizar la venta y, la información suministrada por el vendedor de las características y condiciones de garantía del vehículo.

*Opinión de la calidad del producto:* la percepción que el cliente tiene del mismo: Bueno-Regular-Malo.

*Opinión del precio del producto:* referido al valor monetario asignado a un bien o servicio: Barato-Regular-Costoso.

*Opinión de la durabilidad del producto:* vida útil de un bien o servicio en cuanto a su función o desempeño se refiere.

*Opinión de la garantía del producto:* respaldo y seguridad en los productos que se ofrecen.

#### **D. Competidores Potenciales**

El mecanismo para obtener la información de los competidores potenciales con respecto al interés de instalar una sucursal en la Zona Norte del país, fue estableciendo contacto telefónico con algún representante del Grupo NASA, VETRASA y Greatwall Autos S.A.

#### **E. Intensidad de la Rivalidad (Competidores actuales)**

Para obtener información referente al volumen de ventas por parte de las agencias automotrices localizadas en el cantón de San Carlos, se dio a la visita a cada sucursal, contactándose con el gerente de cada una, específicamente la Licda. Iveth Solís, gerente en su momento de MultiAgencia y, don Jorge Chacón gerente de Grupo Q, apoyándose la entrevista con un cuestionario no estructurado.

Una vez obtenida la información, se procedió a generar un panfleto con los resultados obtenidos que se entregó de manera digital, como respuesta al compromiso con cada gerente de las sucursales automotrices en la zona.

Esta investigación estuvo apoyada por una fuente secundaria obtenida del suplemento CAJA DE CAMBIOS, del periódico LA NACION, publicado el 27 de septiembre del 2007, pp. 10-11.; así como del profesor asesor don Alfonso Murillo Santacruz y de la gerente de la sucursal de Purdy Motor S.A. doña Isabel Rodríguez Vargas, quienes revisaron el cuestionario por aplicar.

### **F. Productos Sustitutos**

El proceso que se realizó para obtener la información referente a los productos sustitutos fue mediante una investigación exploratoria de los diferentes vínculos web, como es el caso de los suplementos de los periódicos en línea como Al Día y LA NACIÓN.

Otro de los vínculos fue la página de Internet en España [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es) que destaca la participación de los españoles con respecto a la selección del medio de transporte que utilizan los mismos para trasladarse al trabajo.

Combinando los resultados obtenidos, se llegó a una serie de conclusiones que se destacan en el apartado respectivo de Conclusiones.

### **G. Poder Negociador de los Clientes Potenciales**

El proceso de investigación se realizó mediante una entrevista telefónica a personas físicas o jurídicas de las diferentes actividades productivas, específicamente a los asociados a la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., médicos, agroindustria, industria, comercio, turismo y forestal, mediante un cuestionario directo estructurado conformado por preguntas cerradas y abiertas.

Una vez terminado el proceso de la elaboración del cuestionario, se procedió a aplicar un pre-test para así determinar si existían errores, de ser así, se hacen las correcciones del caso, y se procede a aplicarlo. El objetivo era determinar la probabilidad

de éxito y fracaso en la investigación, como de igual forma, analizar el margen de error planteado en el proceso.

En su mayoría, la base de clientes potenciales fue suministrada por la gerente de la sucursal de Purdy Motor y reforzada por la base de patentados de la Municipalidad de San Carlos.

El evento de interés del estudio se centró en identificar clientes potenciales dentro de los cantones de San Carlos, Guatuso, Upala, Los Chiles y Alfaro Ruiz.

Para diseñar la muestra se utilizó un procedimiento muestral, el cual se detalla a continuación:

El tipo de muestra que se utilizó es probabilística por estratos y de tipo sistemática, donde se selecciona un punto de partida aleatorio, escogiendo después cada  $k$ -ésimo elemento en la lista.

La población es dividida en los siguientes estratos: asociados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L., médicos, agroindustria, industria, comercio, forestal y turismo, los cuales son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos.

Se escoge cada  $k$ -ésimo [donde  $k = (\text{tamaño de la población} / \text{tamaño de la muestra})$ ] persona después del punto de partida. Utilizamos este medio para garantizar que cada miembro de la población tenga igual probabilidad de figurar en la muestra.

Es decir, dividimos cada cantidad de la población entre la muestra respectiva dando como resultado 10, lo que significa que cada décimo elemento va a ser seleccionado en la lista.

La siguiente tabla detalla mejor la distribución de la población y de la muestra:

**Tabla 3. 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA SELECCIONADA**

Concepto	Población	Muestra	Pre test 'P'	Muestra Sistemática	Muestra - Pretest	Muestra Sistemática
<b>Cientes Actuales</b>						
<b>Población de 362</b>		67,96				
	no=	195,29				
	n=	175,77				
	% =	0,100	0,017			
<b>Cientes Potenciales</b>						
<b>Asociados Dos Pinos</b>	<b>668</b>	66	12	10	54	<b>12</b>
<b>AgroIndustria</b>	<b>302</b>	31	5	10	26	<b>12</b>
<b>Comercio</b>	<b>324</b>	32	6	10	26	<b>12</b>
<b>Forestal</b>	<b>53</b>	5	1	11	4	<b>13</b>
<b>Industria</b>	<b>45</b>	5	1	9	4	<b>11</b>
<b>Médicos</b>	<b>171</b>	17	2	10	15	<b>11</b>
<b>Turismo</b>	<b>195</b>	20	3	10	17	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>1758</b>	176	30		146	
<b>Nota= 5% error</b>						
<b>% 'P' =</b>	<b>0,47</b>					
<b>% 'Q' =</b>	<b>0,53</b>					

*FUENTE: Elaboración propia*

Para partir con la selección, se selecciona un número aleatorio entre 1 y 10, para luego seleccionar cada décimo elemento.

Para efecto de la determinación de la muestra, se consideró a la población como finita, puesto que la misma consta de 1758 elementos que se encuentran registrados en la base de datos de la Municipalidad de San Carlos o en la base de datos que maneja la Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95%, en este caso  $Z = 1,96$ ; una probabilidad de éxito de 47%; una probabilidad de fracaso de 53% y; un margen de error de 5%, donde se encuentra la diferencia entre el parámetro poblacional y el parámetro muestral.

Para el desarrollo de la fórmula, se plantea lo siguiente:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{Z (P * Q)}{E^2}$$

$$n_0 = \frac{1,96 (0,47 * 0,53)}{0,05^2} = 195,29$$

$$n = \frac{195,29}{1 + \frac{195,29}{1758}} = 175,77$$

La selección de la muestra se realizó sistemáticamente.

### **H. Poder Negociador de los Clientes Actuales**

El proceso de investigación se realizó mediante una entrevista telefónica a clientes actuales de Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

La base de clientes fue proporcionada por representantes de la sucursal, tanto por la gerente y la promotora de crédito de CAFSA.

La investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo, donde a través de un cuestionario estructurado, que contenía preguntas cerradas y abiertas, se logró obtener la información que responde a los objetivos planteados. La misma abarca a los clientes localizados en los cantones de Alajuela, San Ramón, Grecia, Naranjo, Palmares, San Carlos, Alfaro Ruiz, Upala, Los Chiles y Guatuso.

Una vez terminado el proceso de construcción del cuestionario, se aplicó un pre-test para así determinar si existen errores en el cuestionario, de ser así, se hacen las correcciones del caso, y se procede a aplicarlo.

La población estuvo compuesta por 362 unidades informantes registradas hasta junio del 2007.

El evento de interés del estudio se centró en investigar a los clientes actuales con respecto a la actividad productiva a la que pertenece, perfil y razón de compra, la percepción con respecto a la calidad del servicio brindada por el vendedor y, la opinión de los clientes con respecto a la calidad, precio, durabilidad y garantía en los productos y servicios que ofrece Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos en comparación con la competencia.

Para el desarrollo de la muestra, se utilizó probabilística de tipo sistemática. Dado que la población es de 362 personas físicas o jurídicas, escogemos cada  $k$ -ésimo [donde  $k = (\text{tamaño de la población} / \text{tamaño de la muestra})$ ] persona después del punto de partida. Utilizamos este medio para garantizar que cada miembro de la población tenga igual probabilidad de figurar en la muestra.

Es decir, dividimos  $362 / 68$  elementos de la muestra y da como resultado 5, lo que significa que cada quinto elemento va a ser seleccionado en la lista.

Para partir con la selección, se selecciona un número aleatorio entre 1 y 5, para luego seleccionar cada quinto elemento.

Para efecto de la determinación de la muestra, se consideró a la población como finita, puesto que la misma consta de 362 clientes que se encuentran registrados en la base de datos de Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará una proporción de la población de un 98%, la cual que posee la característica de interés a razón de contestar con

lo planteado en el estudio. De igual forma, se utilizará un margen de error de un 3%, donde se encuentra la diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población.

Para el desarrollo de la fórmula, se plantea lo siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

$$n = \frac{0,98(1-0,98)}{\frac{0,03^2}{1,96^2} + \frac{0,98(1-0,98)}{362}}$$

$$n = 67,96$$

La selección de la muestra se realiza sistemáticamente.

### I. Pre-venta Japonesa

La información proporcionada para el análisis de este método empleado por Purdy Motor para darle seguimiento a los clientes, fue otorgada por la gerente de la sucursal doña Isabel Rodríguez Vargas, referente a la base de datos de las ventas realizadas desde septiembre del 2006 a agosto del 2007.

La metodología empleada para comprobar la efectividad, forma de contacto y la condición de financiamiento de cada cliente registrado dentro de la *Pre-venta Japonesa*, fue la consulta a los asesores de ventas para clasificar la información de acuerdo a los objetivos planteados, y corregir la que se encuentra con defectos en la información.

## **J. A manera de integración: Entorno Competitivo**

La búsqueda preliminar de la información que permita tener un conocimiento total del sector, ayudó a generar resultados que funcionaron como base para evaluar cada fuerza competitiva dentro del entorno.

Analizando la competencia, clientes actuales y potenciales, proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos, se realizó una ponderación de cada factor con un porcentaje que indica el grado de importancia e impacto en el sector automotriz, así como a los subfactores que componen cada factor de riesgo.

Los resultados obtenidos se analizaron generando recomendaciones para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que genera el sector, con el objetivo de mejorar la estrategia en las ventas de Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

## K. Resumen de la metodología empleada en cada investigación realizada

Tabla 3. 2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN CADA INVESTIGACIÓN REALIZADA

Factor	Competidores Potenciales	Intensidad de la Rivalidad	Productos Sustitutos	Cientes Potenciales	Cientes Actuales	Preventa Japonesa	Entorno Competitivo
<i>Tipo de Investigación</i>							
Exploratoria	A <sup>1</sup>	A	A	A	A	A	NA
Descriptiva	NA	A	NA	A	A	A	A
<i>Fuentes de Información</i>							
Primaria: entrevista personal – cuestionario directo no estructurado	NA	A	NA	NA	NA	NA	NA
Primaria: entrevista telefónica – cuestionario directo estructurado	NA	NA	NA	A	A	NA	
Primaria: estadística de ventas o base de clientes	NA	A	NA	A	A	A	NA
Secundarias	NA	A	A	NA	NA	NA	NA
<i>Ubicación del estudio</i>							
	Agencias Automotrices	Sucursales en C.Q. - MultiAgencia	Suplementos en línea - Al DIA	Cantones - San Carlos - Guatuso	Cantones - Alajuela - San Ramón	NA	NA

<sup>1</sup> La información se obtuvo mediante la siguiente pregunta: ¿Tiene la empresa el interés de instalar una sucursal en la Zona Norte del país? Si dice que sí: ¿dentro de cuánto tiempo?

Factor	Competidores Potenciales	Intensidad de la Rivalidad	Productos Sustitutos	Cientes Potenciales	Cientes Actuales	Preventa Japonesa	Entorno Competitivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VETRASA</li> <li>- Grupo NASA</li> <li>- Greatwall Autos S.A.</li> </ul>	- Grupo Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA NACION</li> <li>- Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upala</li> <li>- Los Chiles</li> <li>- Alfaro Ruiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grecia</li> <li>- Naranjo</li> <li>- Palmares</li> <li>- San Carlos</li> <li>- Alfaro Ruiz</li> <li>- Upala</li> <li>- Guatuso</li> <li>- Los Chiles</li> </ul>		
<i>Diseño de la muestra</i>							
Población	NA	NA	NA	Personas físicas o jurídicas N= 1758	Personas físicas o jurídicas N= 362	746 notas	NA
Parámetros	NA	NA	NA	Personas físicas o jurídicas con interés en adquirir o cambiar un vehículo nuevo o usado en Purdy Motor S.A.	Cientes registrados en la base de clientes de Purdy Motor sucursal San Carlos que posean número de teléfono	NA	NA
Unidad de muestreo	NA	NA	NA	Personas físicas o jurídicas registradas en la Región Huetar Norte y alrededores, específicamente en el distrito de Zarcero de Alfaro Ruiz	Cientes actuales	Cientes actuales y potenciales	NA
Unidad informante	Representantes de cada agencia	Gerentes		Propietario-gerente-representante de la empresa o negocio	Propietario-gerente-representante del vehículo	NA	NA

Factor	Competidores Potenciales	Intensidad de la Rivalidad	Productos Sustitutos	Clientes Potenciales	Clientes Actuales	Preventa Japonesa	Entorno Competitivo
Marco muestral	NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociados a la Dos Pinos</li> <li>- Médicos</li> <li>- Agroindustria</li> <li>- Industria</li> <li>- Comercio</li> <li>- Forestal</li> <li>- Turismo</li> </ul>	Lista de clientes actuales registrados hasta junio del 2007	Lista de clientes actuales registrados de septiembre del 2006 a septiembre del 2007	NA
Evento de interés	Identificar el interés de otras agencias automotrices en instalar una sucursal en el cantón de San Carlos	Identificar la porción en el mercado automotriz que tiene Purdy Motor sucursal San Carlos con respecto a las otras agencias a nivel de sucursales	Mencionar los productos sustitutos que aplican para los productos que ofrece Purdy Motor S.A.	Identificar clientes potenciales dentro del sector productivo al que se dirige Purdy Motor S.A.	Investigar el perfil y razón de compra de los clientes actuales, así como la percepción con respecto a la calidad del servicio brindada por el vendedor y, opinión con respecto a la calidad, precio, durabilidad, valor en el mercado y garantía que ofrece Purdy Motor en sus productos y servicios	Determinar las entradas de clientes que son facturadas cada mes, así como la forma de contacto y las ventas realizadas con y sin financiamiento	NA
Tipo de muestra	NA	NA	NA	Probabilística por estratos	Probabilística	NA	NA
Tamaño de la muestra	NA	NA	NA	n=176	n=68	NA	NA
Selección de la muestra	NA	NA	NA	Sistemática	Sistemática	NA	NA

Factor	Competidores Potenciales	Intensidad de la Rivalidad	Productos Sustitutos	Cientes Potenciales	Cientes Actuales	Preventa Japonesa	Entorno Competitivo
<i>Tipo de encuesta</i>							
Entrevista Personal	NA	A	NA	NA	NA	NA	NA
Entrevista telefónica	A	NA	NA	A	A	NA	NA

NA= no aplica

A= aplica



## Capítulo IV

### *Intensidad de la Rivalidad*

## **CAPÍTULO IV INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

---

La relevancia que tiene este capítulo con el resto del documento, es que identifica la participación de MultiAgencia, Grupo Q y Purdy Motor S.A., dentro del mercado local de vehículos nuevos.

El volumen de ventas, los productos y servicios que ofrece, así como otras variables e indicadores, son reflejadas dentro en este estudio.

A continuación se indica la lista de contenidos desglosados en este capítulo:

- A. PURDY MOTOR S.A.
  - 1. *Marcas que distribuye en Costa Rica*
  - 2. *Servicios que ofrece*
  - 3. *Asesores de venta-vendedores*
  - 4. *Volumen de ventas*
- B. MULTIAGENCIA
  - 1. *Antecedentes*
  - 2. *Marcas que distribuye en Costa Rica*
  - 3. *Servicios que ofrecen*
  - 4. *Asesores de venta-vendedores*
  - 5. *Volumen de ventas*
  - 6. *Opinión de la competencia*
- C. GRUPO Q
  - 1. *Antecedentes*
  - 2. *Marcas que distribuye en Costa Rica*
  - 3. *Servicios que ofrecen*
  - 4. *Asesores de venta-vendedores*
  - 5. *Volumen de ventas*
  - 6. *Opinión de la competencia*

**A. Purdy Motor S.A.**  
*Sucursal San Carlos*



**1. Marcas que distribuye en Costa Rica**

Dentro de las marcas de vehículos que ofrece Purdy Motor S.A. se encuentran:

- Toyota
- Daihatsu
- Lexus
- Hino

**2. Servicios que ofrece**

- Venta de vehículos nuevos
- Venta de vehículos usados
- Venta de Repuestos y accesorios

**3. Asesores de venta-vendedores**

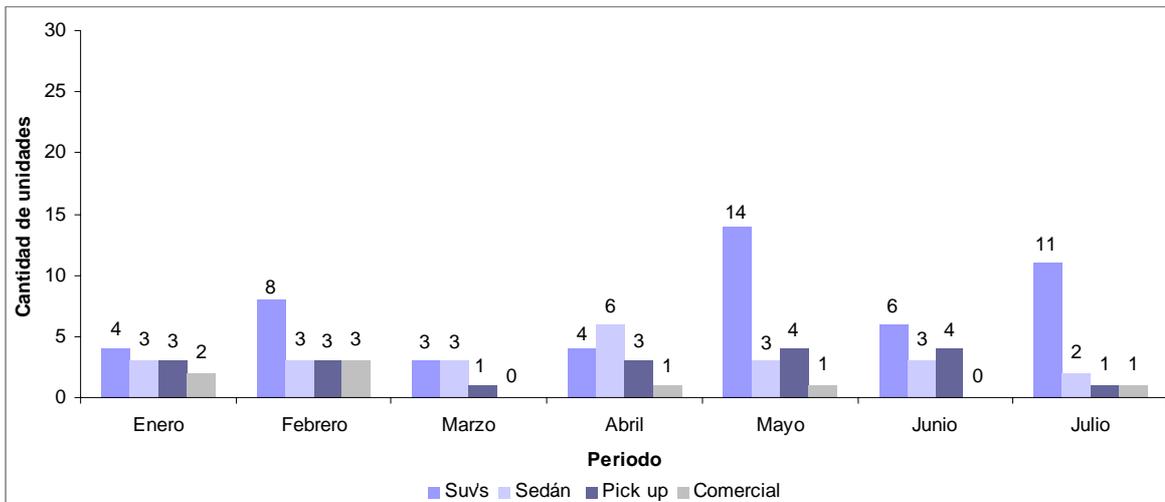
La sucursal posee tres asesores en ventas.

**4. Volumen de ventas**

El Gráfico 4.1 muestra un promedio por mes de 14 unidades vendidas con una desviación estándar de 4,6 unidades.

La línea de mayor venta corresponde a Suv's con 4 unidades para el mes de enero, en febrero se registran 8 unidades, en marzo tanto la línea de Suv's como Sedán contabilizan 3 unidades vendidas, abril 2 unidades por debajo de la línea Sedán que totaliza 6 unidades, mayo registra 14 transacciones, junio 6 y julio 11 unidades vendidas.

**Gráfico 4.1 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS, DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 100

## B. MultiAgencia

*Sucursal de San Carlos*



### 1. Antecedentes

Ubicada en Ciudad Quesada, costado sur de la catedral, nace como una necesidad de los empresarios Aizenman de abarcar la Zona Norte dentro de sus expectativas de ventas, es por eso que contratan un vendedor de la zona, para que empiece a impulsar la venta de vehículos, especialmente el pick-up y el todo terreno. Debido a la excelente respuesta que hay en el mercado, es que compran el terreno en donde actualmente esta ubicada la MultiAgencia y construyen la sucursal.

Lo que inicio con un solo vendedor de vehículos ha ido creciendo y actualmente cuentan con 13 funcionarios en total para brindar los servicios de ventas de vehículos nuevos y usados, ventas de repuestos originales y ventas de accesorios para vehículos.

El objetivo principal de la Sucursal es ser una empresa líder e innovadora, brindando satisfacción a nuestros clientes, garantizando excelencia en el servicio y ofreciendo productos con tecnología de avanzada en el mercado automotriz, y contribuir al desarrollo de la Zona Norte y a mejorar la calidad de vida de su gente.

El mercado que abarcamos es principalmente la Zona Norte (San Carlos, Guatuso, Los Chiles), sin embargo no existe limitación de territorio, ya que tienen clientes de todo el país, como Tilarán, Zarcero, Palmares, Naranjo, Guanacaste, Puerto Viejo, etc.

Actualmente se cuenta con varias MultiAgencias en todo el país:

- MultiAgencia San Carlos
- MultiAgencia Liberia
- MultiAgencia Sabana
- MultiAgencia La Uruca
- MultiAgencia Curridabat
- MultiAgencia Multiplaza del Este

## **2. Marcas que distribuye en Costa Rica**

Entre las empresas distribuidoras de vehículos para Costa Rica que integran las MultiAgencia están:

- Quality Motors S.A. representante de la marca Kia.
- Autoensambradora S.A. representante de la marca Mazda.
- Vehículos Internacionales S.A. representante de la marca Mitsubishi.
- Agencia Datsun S.A. representante de la marca Nissan.
- Motortec S.A., representante de la marca Audi.

## **3. Servicios que ofrecen**

- Venta de vehículos nuevos y usados
- Venta de repuestos
- Ventas e instalación de accesorios.
- Pago de financiamientos de vehículos usados
- Trámite de inscripciones de vehículos nuevos y usados.
- Taller

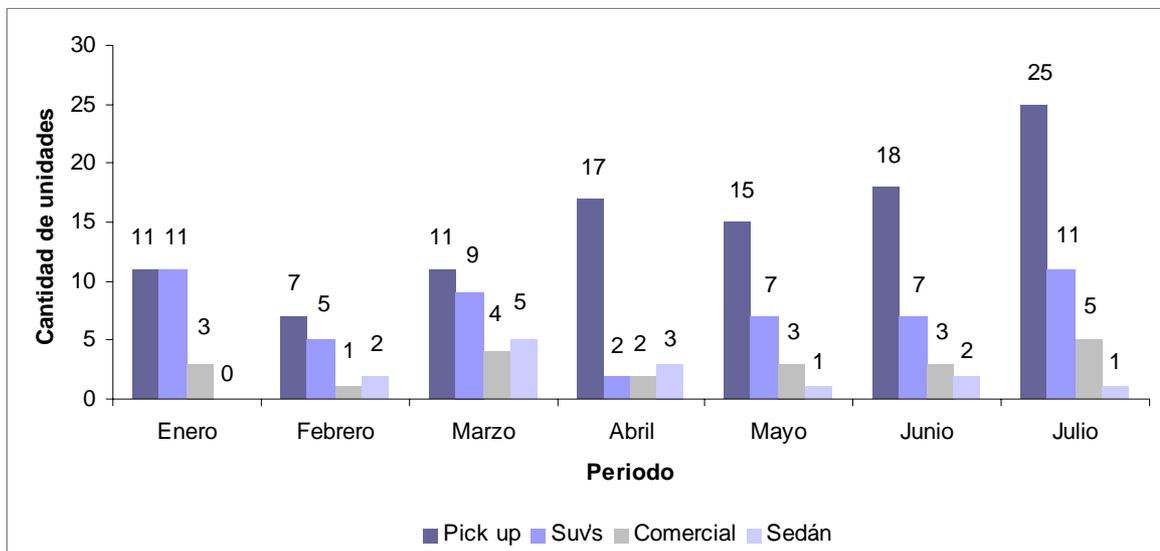
## **4. Asesores de venta-vendedores**

La sucursal posee cuatro asesores en ventas.

## 5. Volumen de ventas

En el siguiente gráfico refleja que MultiAgencia tiene un promedio en ventas por mes de 27 unidades aproximadamente, una desviación estándar de 8 unidades y, dentro de la línea más vendida se destaca el pick up, igualando para el mes de enero tanto pick up como suv's con 11 unidades, en febrero 7 unidades, marzo 11 unidades, abril con 14 unidades más que la línea de mayor venta en el mes anterior, mayo 15 unidades, junio con 18 y julio con 25 unidades.

**Gráfico 4.2 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN MULTIAGENCIA, SUCURSAL DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n=191

## 6. Opinión de la competencia

En un correo enviado por la Licda. Iveth Solís Núñez, Gerente de ventas en MultiAgencia hasta el periodo de octubre del 2007, refirió la siguiente opinión respecto a la competencia:

En San Carlos existen dos agencias de vehículos que son Purdy Motor (Toyota) y Grupo Q (Lachner & Saenz), ofrecen a los sancarleños una variedad de vehículos similar a la que MultiAgencia San Carlos ofrece a sus clientes.

Sin embargo hoy en día, MultiAgencia San Carlos se ha posicionado en el mercado sancarleño como líder en ventas de Pick-Ups, principalmente el Mitsubishi L200 que

después del cambio de línea ha sido todo un éxito, así como el todo terreno Mitsubishi Montero que también es bastante preferido por nuestros clientes.

Creemos que somos la agencia con mayor crecimiento en la zona y por ende la de mayor volumen en ventas, esto debido a que podemos ofrecer una gran variedad de vehículos que se ajusten a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

A. Solano. ([ar\\_esp@hotmail.com](mailto:ar_esp@hotmail.com)) (2007, 21 Julio). Información sobre MultiAgencia San Carlos. Correo electrónico enviado a: I. Solís ([iveth.solis@veinsacr.com](mailto:iveth.solis@veinsacr.com))

Es importante destacar que la Lic. Iveth Solís Núñez fue hasta el periodo de julio del 2007 gerente de la sucursal. En este momento, el Lic. Marvin Valerio Rodríguez es el nuevo gerente de MultiAgencia Sucursal de San Carlos.

## **C. GRUPO Q**

*Sucursal de San Carlos*



### **1. Antecedentes**

En plena era de globalización, donde las alianzas y estrategias de mercadeo exigen empresas más consolidadas para mantenerse vigentes en las preferencias de los consumidores, sobresale la nueva alianza que une a todo Centroamérica: Grupo Q - Lachner & Sáenz.

A pesar de que Lachner & Sáenz tiene presencia consolidada desde hace 65 años en el mercado costarricense, la alianza que se realiza con Grupo Q, con sede principal en El Salvador, viene a ofrecer a los costarricenses una gama amplia de mejores y más servicios.

Uno de los principales beneficiados con esta unión son los clientes actuales de Lachner & Sáenz, quienes automáticamente están recibiendo el respaldo para su vehículo de un grupo consolidado en toda el área centroamericana.

Por ello se ponen a disposición nuevas tecnologías, vasta experiencia en talleres, una cantidad inigualable de repuestos y partes, así como la visión de servicio al cliente que los hace sobresalir en 6 países de la región (El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Panamá y ahora Costa Rica).

Pero esta alianza no sólo es la unión de dos grandes compañías, sino que conlleva mejoras para toda la industria de motor, por ello de ahora en adelante comprar un automóvil o camión en Grupo Q - Lachner & Sáenz es garantía de nuevos y más eficaces sistemas de respuesta al cliente, tanto en vehículos nuevos como en talleres y repuestos.

Otro de los servicios que brinda la nueva alianza es la facilidad de adquirir un vehículo con el sistema propio de crédito con que cuenta la corporación, el cual pretende eliminar a los intermediarios y hacer las negociaciones previas entre el cliente y el Grupo, así se agiliza la velocidad en la aprobación de los créditos.

La unificación de actividades marcha a pasos agigantados, por ello se abrirán nuevas sucursales de venta para lograr mayor alcance y accesibilidad a la población, así como mayor competencia en el rubro automovilístico elevando así el nivel competitivo de las marcas Chevrolet, Hyundai e Isuzu, lo cual se traduce en mejores opciones para los clientes.

Esta alianza también incluye a Compañía Mercantil, una empresa con productos para automotores de primer nivel tales como Pennzoil, Michelin, Pirelli, AC Delco, Kumho y una red de centros de atención, lo cual complementa el abanico de servicios para sus clientes.

Dentro de los mecanismos de servicio al cliente, Grupo Q - Lachner & Sáenz mantiene un constante monitoreo de satisfacción del cliente, esto se logra gracias a la retroalimentación de la que han hecho una herramienta para medir el desempeño de la compañía, y por consiguiente redoblar esfuerzos en ofrecer más y mejores servicios según demanden los clientes.

Estar presentes en seis países de la región otorga una gran disponibilidad de inventario tanto en vehículos como en repuestos y productos automotrices. Se cuenta con un sistema en línea que de forma inmediata conecta a todos los países.

Pero la alianza se siente también en el propio corazón de ambas compañías, bien se sabe que antes de llegar a los mercados se debe contar con el mejor personal de atención tanto a nivel administrativo como técnico.

Como parte del desarrollo del recurso humano, se están implementando programas de aprendizaje y actualización que involucran a todas las esferas jerárquicas de la compañía.

#### *Sucursales*

##### **Paseo Colón**

Dirección: Contiguo Torre Mercedes, Pase Colón.

##### **San Francisco**

Dirección: 200 Oeste Iglesia San Francisco de 2 Ríos, Frente Autos Flash

##### **Uruca**

Dirección: Frente Plaza de Deportes Uruca

##### **Liberia**

Dirección: Diagonal al Hotel "El Sitio".

##### **Alajuela**

Dirección: Diagonal a la Iglesia la Agonía, sobre la calle ancha.

##### **Barrio México**

Dirección: Costado oeste de los bomberos.

## **Ciudad Quesada**

Dirección: 75 mts. Sur del INA, Ciudad Quesada.

### **2. Marcas que distribuye en Costa Rica**

- CHEVROLET marca de GENERAL MOTORS
- Hyundai
- Isuzu

### **3. Servicios que ofrecen**

- Vehículos nuevos
- Vehículos usados
- Taller
- Repuestos

### **4. Asesores de venta-vendedores**

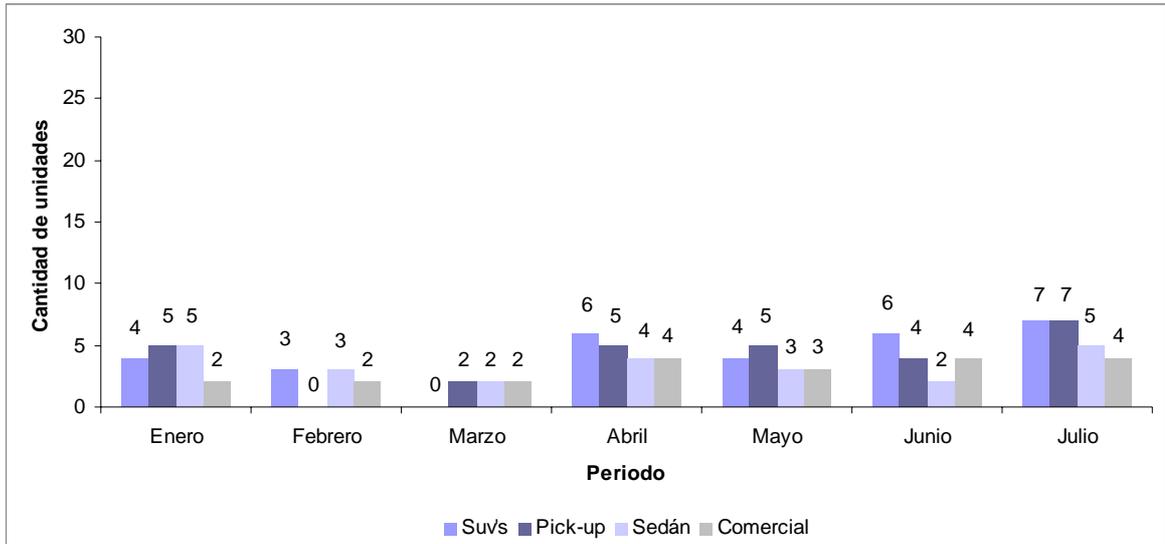
La sucursal posee cuatro asesores en ventas.

### **5. Volumen de ventas**

El Gráfico 4.3 demuestra el volumen de ventas por línea de vehículos en Grupo Q. Las transacciones realizadas totalizan 103 unidades, con un promedio de 15 unidades por mes y una desviación estándar de 6 unidades.

La línea de vehículos que reflejan mayor venta corresponde a Suv's, puesto que suma 30 unidades vendidas de enero a julio del 2007. Estas transacciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera: en enero se registraron 4 unidades, febrero presenta 3 unidades vendidas, marzo carece de ventas en esta línea, abril tiene 6 unidades, mayo 4 unidades, junio 6 unidades y julio 7 unidades vendidas.

**Gráfico 4.3 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS DE VEHÍCULOS EN GRUPO Q, SUCURSAL DE SAN CARLOS, DE ENERO A JULIO DEL AÑO 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n=103

## 6. Opinión de la competencia

“Toda competencia es buena porque nos obliga a superarnos... en la región sobresalen las tres agencias, siendo nosotros la pionera de todas estas”

Solano, A. (2007, Julio). Entrevista realizada a Jorge Alberto Chacón Arias, gerente de ventas de Grupo Q Lachner & Saenz, Sucursal San Carlos.



## Capítulo V

### *Poder Negociador de Clientes Potenciales*

## CAPÍTULO V PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES POTENCIALES

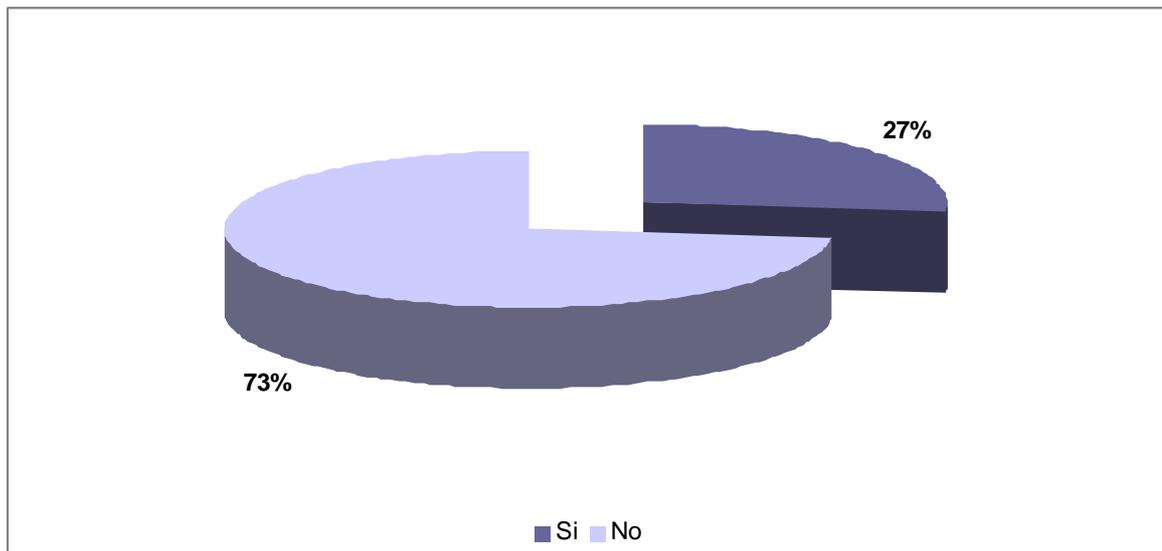
---

Este capítulo detalla los clientes potenciales con base a la actividad productiva a la que se dirigen los mismos. Detallando una serie de indicadores que determinan su deseo de compra.

Dentro de los puntos que se destacan se encuentran los siguientes: el deseo que presentan los mismos en cambiar de vehículo, el tipo de vehículo que poseen, el tipo de vehículo que desean adquirir, el tiempo planeado de compra, el lugar donde adquirirían el vehículo, la calidad laboral de los clientes, el lugar de residencia y a la actividad productiva a la que pertenecen.

El primer gráfico dentro de este apartado del documento, destaca el porcentaje de personas físicas o jurídicas que son clientes actualmente de Purdy Motor S.A. El mismo detalla que un 27% de la población es cliente, como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 5.1 CLIENTES POTENCIALES QUE SON CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

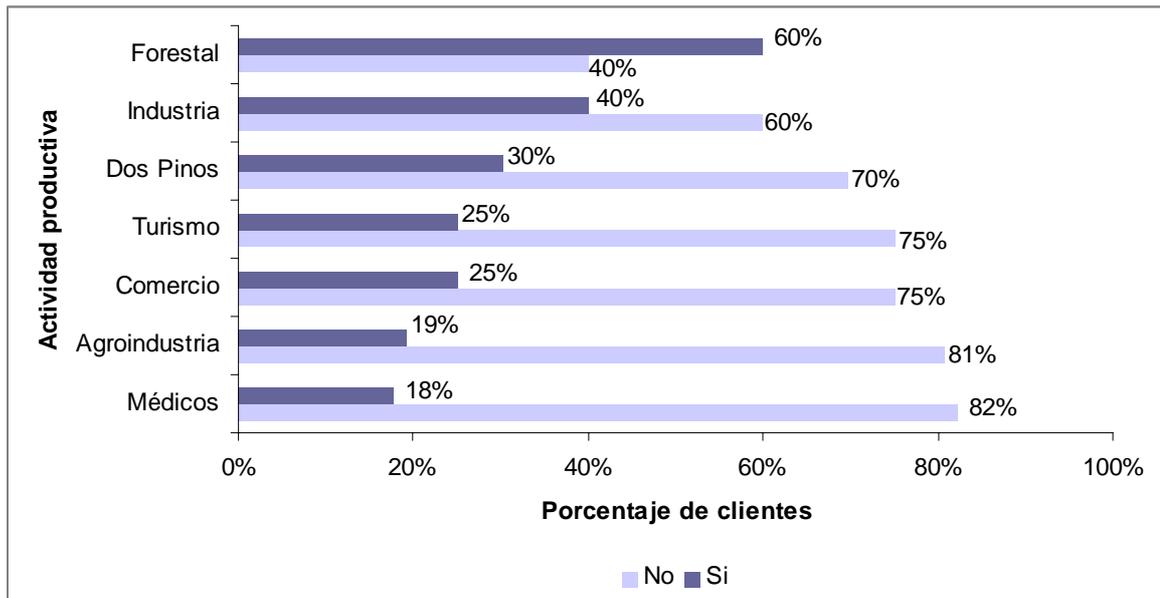
n = 176

El Gráfico 5.2 muestra que dentro de las actividades productivas que reflejan una mayor cantidad de clientes, forestal tiene una incidencia del 60%, mientras que industria

refleja un 40%, Dos Pinos 30%, turismo y comercio con un índice del 25% cada uno, agroindustria 19% y médicos con un 18%.

La muestra para cada actividad en el siguiente gráfico corresponde a: forestal 5, industria 5, Dos Pinos 66, turismo 20, comercio 32, agroindustria 31 y médicos 17.

**Gráfico 5. 2 CLIENTES POTENCIALES QUE SON CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007**

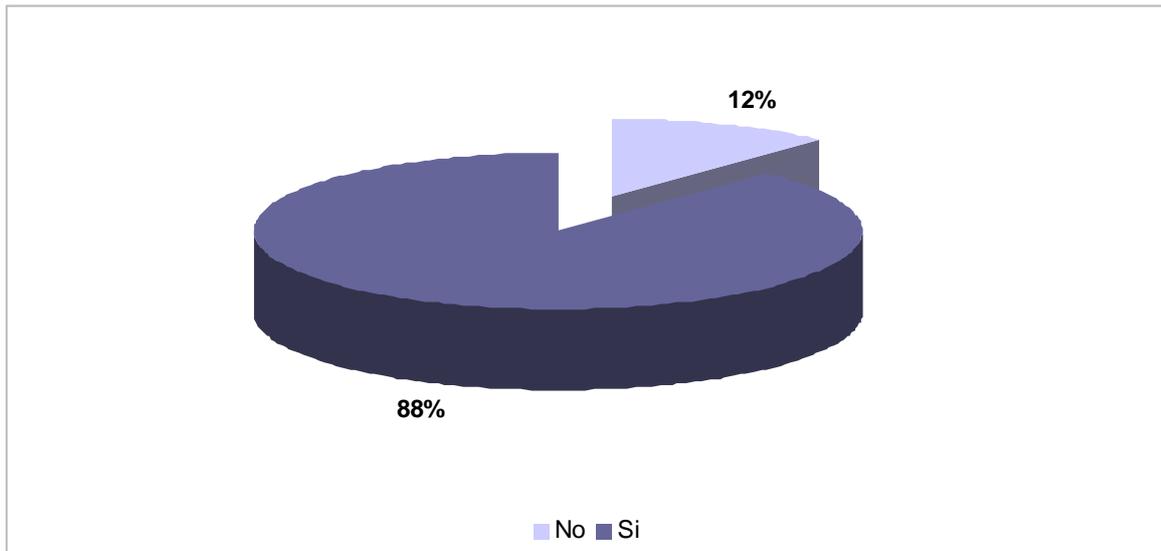


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 176

El Gráfico 5.3 muestra que el 88% de la muestra posee un vehículo actualmente, mientras que el 12% no lo posee.

**Gráfico 5.3 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE POSEEN VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

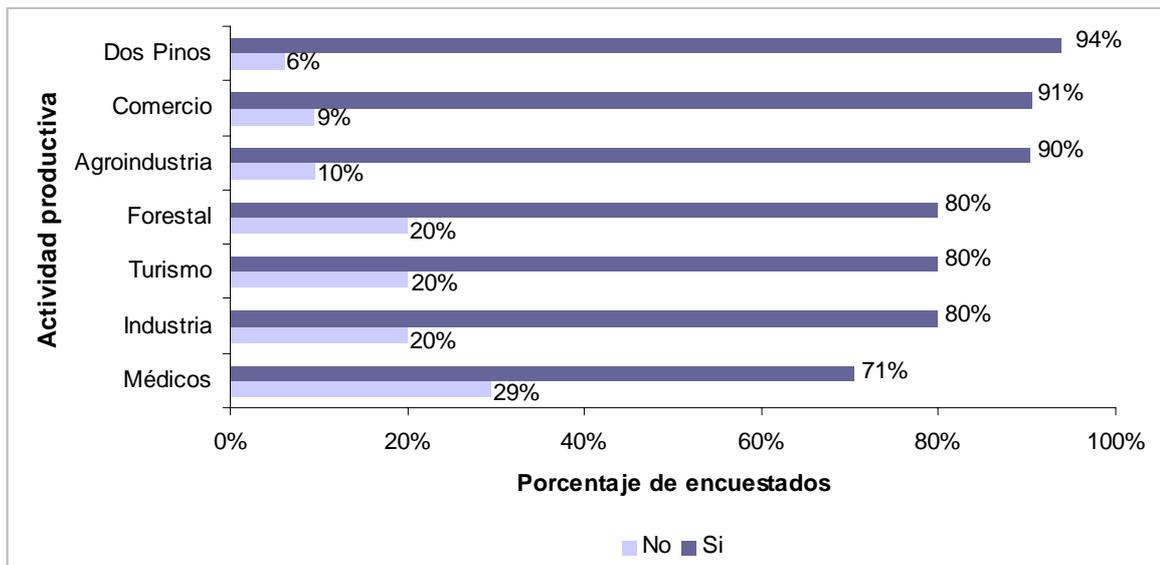
n = 176

Como lo refleja el siguiente gráfico, la actividad más representativa de la población que posee un vehículo actualmente corresponde a los asociados de la Dos Pinos, donde es representado por un 94%, mientras que un 6% carece del mismo.

El comercio tiene un nivel de significancia del 91%, agroindustria 90%, forestal, turismo e industria un 80%, y médicos con un 71%.

La muestra para cada actividad corresponde a: Dos Pinos con 66 encuestados, comercio 32, agroindustria 31, forestal 5, turismo 20, industria 5 y médicos 17.

**Gráfico 5.4 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE POSEEN VEHÍCULO POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007**

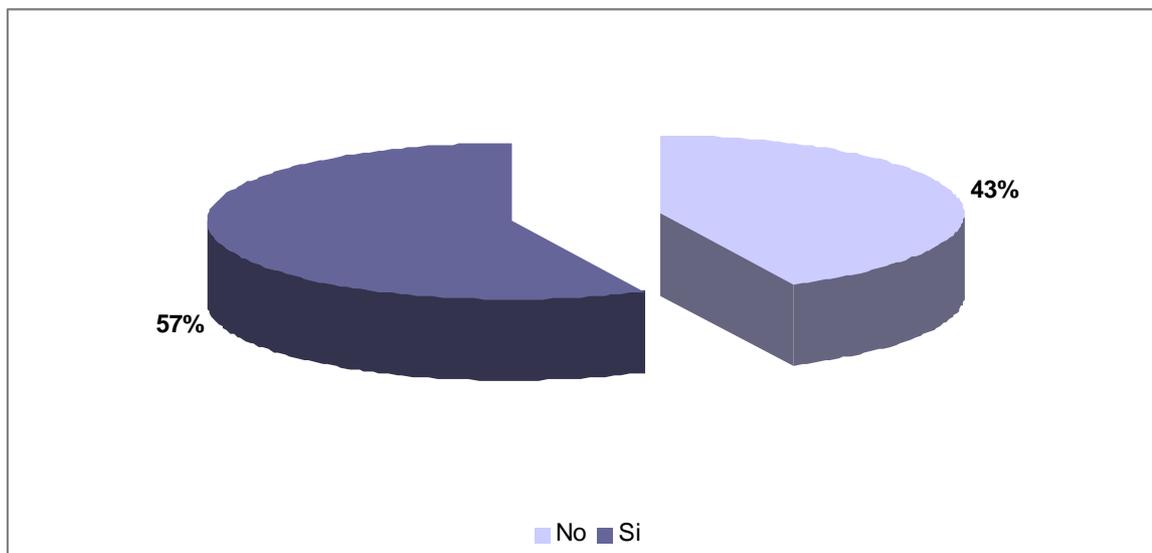


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 176

El Gráfico 5.5 muestra que un 57% de la muestra estaría interesada en comprar un vehículo nuevo o usado, mientras que un 43% no está de acuerdo con este criterio.

**Gráfico 5.5 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE NO POSEEN UN VEHÍCULO Y QUE ESTARÍAN INTERESADAS EN COMPRAR A NOVIEMBRE DEL 2007**



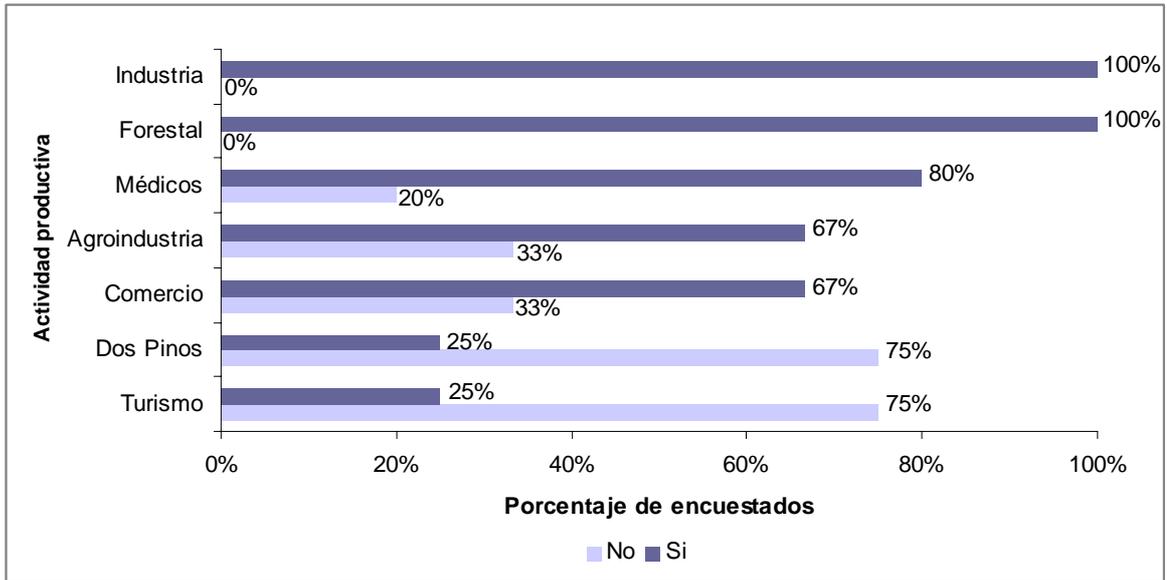
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 21

El Gráfico 5.6 muestra la cantidad de personas físicas o jurídicas por actividad productiva que no poseen vehículo y que estarían interesadas en adquirir uno nuevo o usado. Industria y forestal poseen un 100% de representatividad, médicos un 80%, agroindustria y comercio un 67% y, Dos Pinos y turismo con un 25%.

La muestra que representa cada actividad corresponde a: industria 1, forestal 1, médicos 5, agroindustria 3, comercio 3, Dos Pinos 4 y turismo 4.

**Gráfico 5.6 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE NO POSEEN UN VEHÍCULO Y QUE ESTARÍAN INTERESADAS EN COMPRAR A NOVIEMBRE DEL 2007**

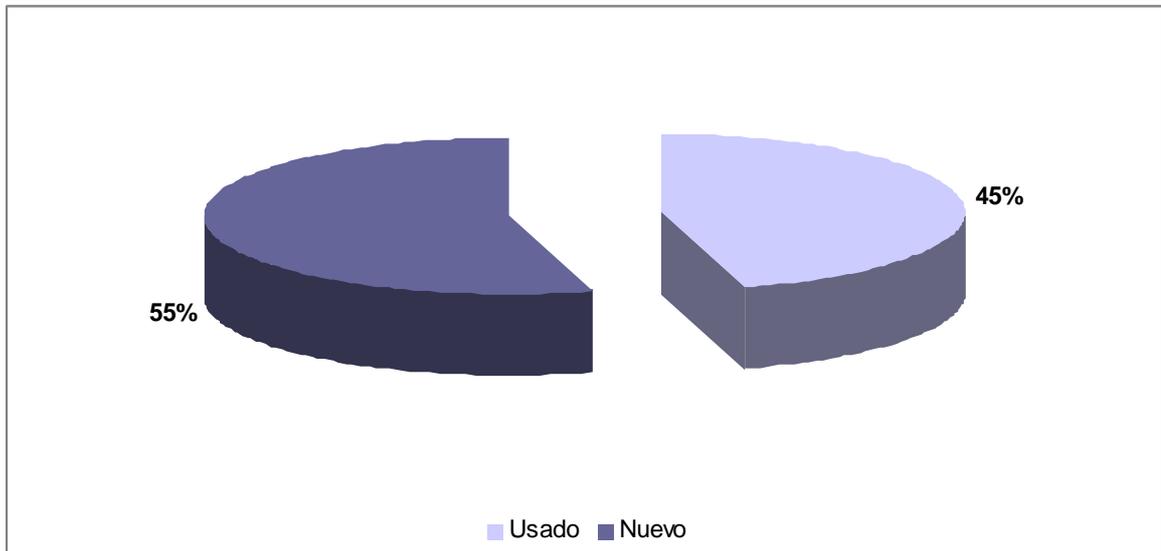


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 21

El Gráfico 5.7 detalla la preferencia de los encuestados por el tipo de vehículo nuevo o usado, reflejando que un 55% prefiere comprar un vehículo nuevo.

**Gráfico 5.7 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 11

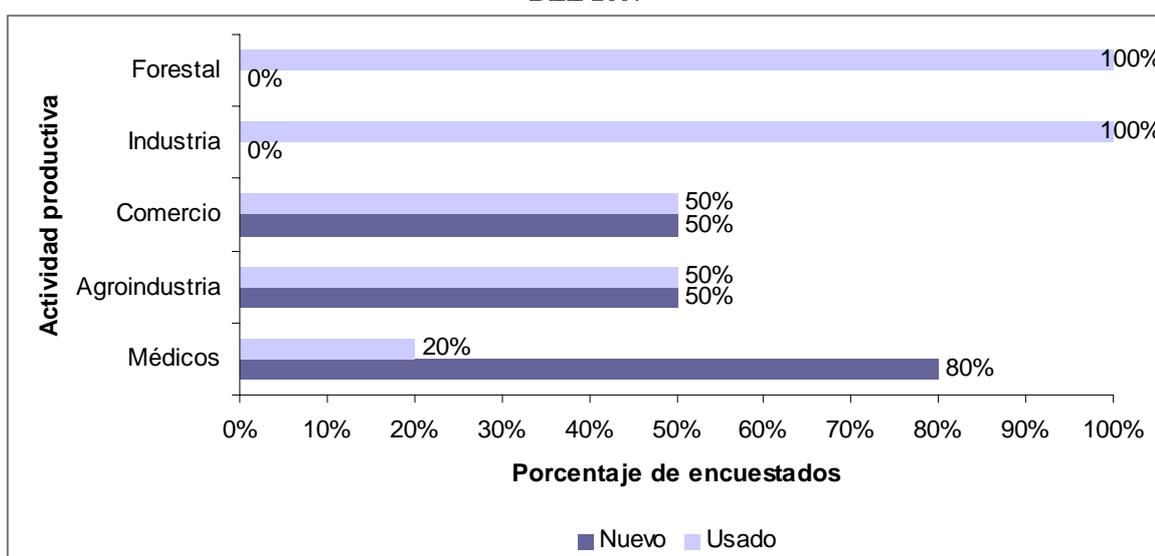
Del gráfico anterior que demuestra a las personas que se encuentran interesadas en comprar vehículo, el siguiente gráfico lo detalla dentro de los parámetros Nuevo o Usado.

Los resultados indican que las únicas actividades que no aplican en esta pregunta corresponden a Dos Pinos y turismo. Mientras que la actividad que tiene mayor representatividad representa a los médicos con el 80% de interesados por un vehículo nuevo. Agroindustria y comercio tienen un 50%.

Industria y forestal tienen un 100% de relevancia en cuanto a vehículos usados se refiere.

La muestra que representa cada actividad corresponde a: médicos 5, agroindustria 2, comercio 2, industria 1, forestal 1.

**Gráfico 5.8 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 11

El Gráfico 5.9 describe los vehículos que poseen las unidades informantes en cuanto a marca-modelo-estilo se refiere.

Los datos expresados a continuación se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo responder dentro de una o más opciones, por lo tanto, los porcentajes se encuentran con base 100%.

La actividad más representativa en cuanto a la línea de Suv's corresponde a agroindustria con un 61%, turismo con un 56% y Dos Pinos 52%, entre otros.

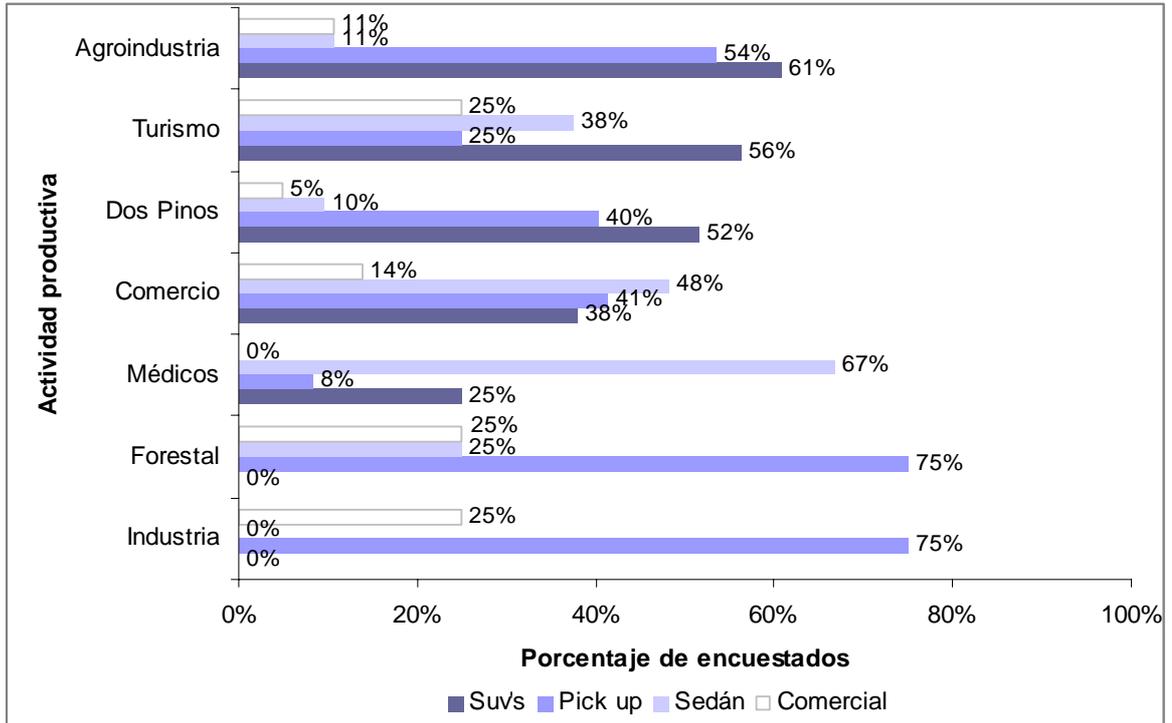
Dentro del estilo pick up, industria y forestal tienen un 75% cada uno, y agroindustria 54%, entre otros.

El estilo sedán se encuentra representado con mayor índice en médicos con un 67%, comercio con 48% y turismo con un 38%, entre otros.

Turismo, forestal e industrial tienen un porcentaje de representatividad de un 25% cada actividad en el estilo comercial.

La muestra se encuentra distribuida de la siguiente manera: agroindustria posee 28 encuestados, turismo 16, Dos Pinos 62, comercio 29, médicos 12, forestal 4 e industria 4.

**Gráfico 5.9 CLIENTES POTENCIALES: ESTILO DE VEHÍCULO QUE POSEEN LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007**

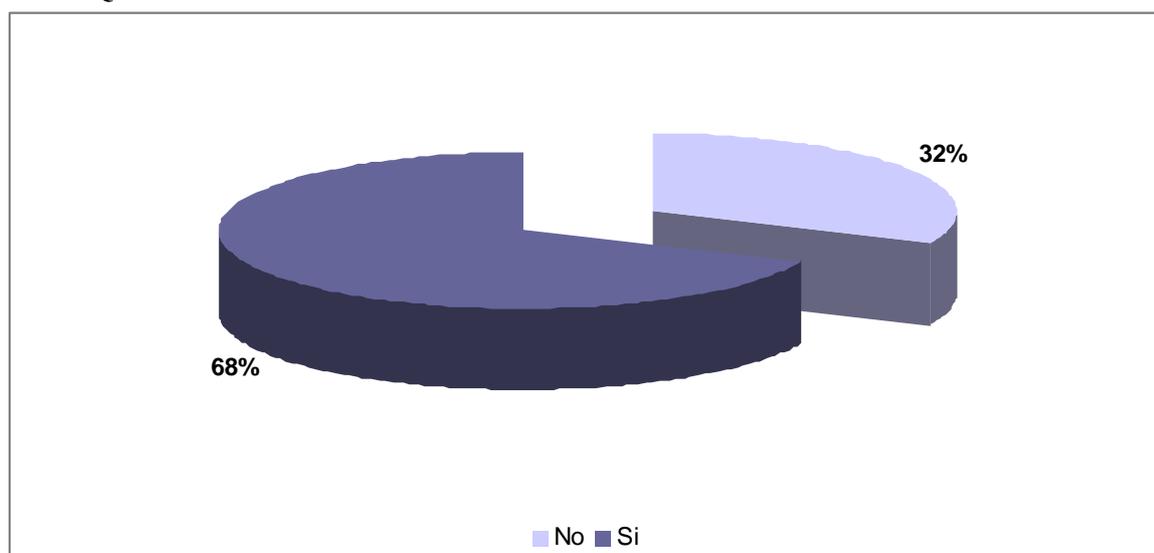


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 155

Las personas físicas o jurídicas que poseen un vehículo y que tienen interés en cambiarlo, ya sea por uno usado o nuevo, se encuentran reflejadas en el siguiente gráfico.

**Gráfico 5. 10 PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DENTRO DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE TIENEN INTERÉS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007**



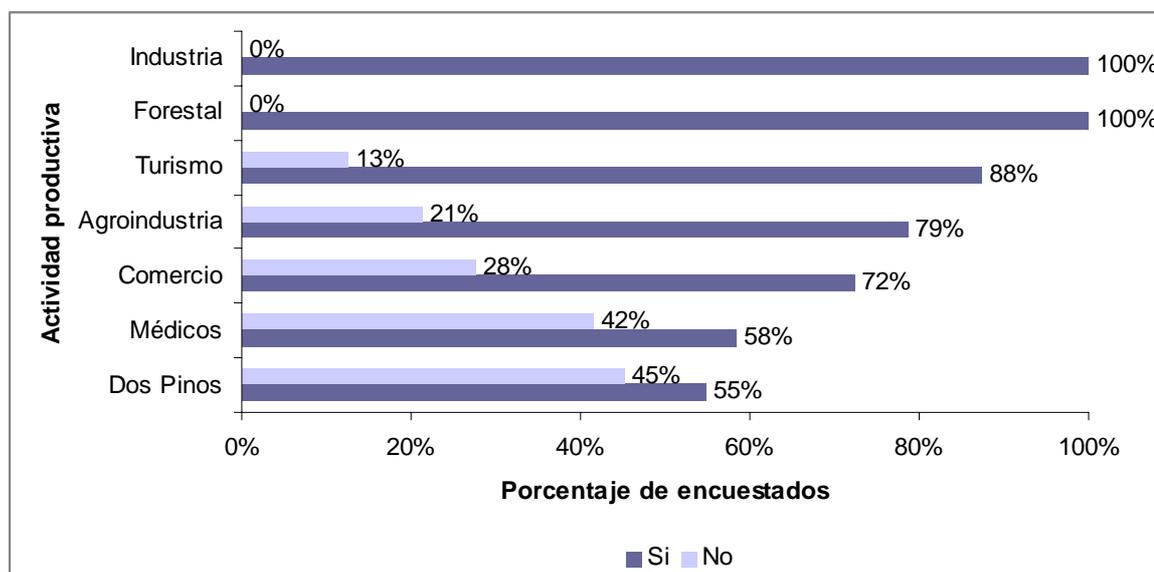
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 155

Un 68% de la población desea cambiar el vehículo. Este porcentaje se encuentra dividido de la siguiente manera: un 100% corresponde a industria y forestal que tienen interés en cambiar el vehículo, un 88% se encuentra representado por turismo, un 79% por agroindustria, un 72% comercio y, médicos y Dos Pinos 58% y 55% respectivamente.

La muestra del siguiente gráfico que refleja lo anterior se encuentra distribuida de la siguiente manera: Dos Pinos 62 encuestados, médicos 12, comercio 29, agroindustria 28, turismo 16, forestal e industria 4 encuestados.

**Gráfico 5. 11 CLIENTES POTENCIALES: PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE TIENEN INTERÉS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 155

La Tabla 5.1 refleja la frecuencia de selección de una determinada marca de vehículo con su respectivo estilo.

Los datos expresados a continuación se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo suministrar una o más opciones. Los porcentajes expresados a continuación se encuentran con base 100% de la muestra.

En la tabla se puede visualizar que la mayor parte de los encuestados desconocen la marca, modelo o estilo que pensarían en cambiar con un 26,42%, mientras que un 19,81% tienen decidido en adquirir un Toyota hilux del año y un 9,43% piensa en adquirir una Toyota Prado del año, entre otros.

**Tabla 5. 1 TIPO DE VEHÍCULO DE INTERÉS DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR A NOVIEMBRE DEL 2007**

Marca	Modelo	Estilo	Frecuencia	% con respecto a la muestra
Daihatsu	Nuevo	Sirion	1	0,94%
Daihatusu	Nuevo	BeGo	1	0,94%
Toyota	Nuevo	Coraxi	1	0,94%

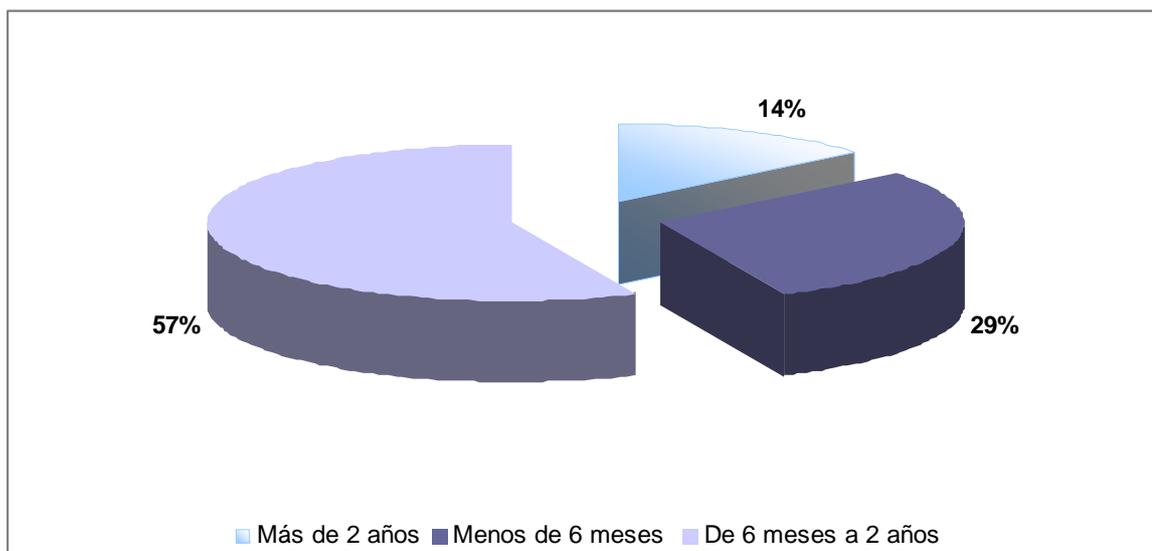
Toyota	Nuevo	RAV4	1	0,94%
Toyota	Nuevo	Coaster	1	0,94%
Toyota	Nuevo	Fortuner	1	0,94%
Toyota	Nuevo	ND	1	0,94%
Daihatsu	Usado	Terios	1	0,94%
Toyota	Usado	Pick up	1	0,94%
Toyota	Usado	Tacoma	1	0,94%
Toyota	Usado	Prado	1	0,94%
Toyota	Usado	Rav4	1	0,94%
Toyota	ND	4runner	2	1,89%
Toyota	ND	Land Cruiser	2	1,89%
Toyota	ND	Rav4	2	1,89%
Toyota	Usado	Corolla	2	1,89%
Toyota	ND	Pick up	3	2,83%
ND	Nuevo	ND	3	2,83%
Toyota	Nuevo	4 Runner	3	2,83%
Toyota	Usado	Yaris	3	2,83%
Toyota	Nuevo	Land Cruiser	4	3,77%
Toyota	Nuevo	Hiace	5	4,72%
ND	Usado	ND	6	5,66%
Toyota	ND	Hilux	7	6,60%
Toyota	Nuevo	Prado	10	9,43%
Toyota	Nuevo	Hilux	21	19,81%
ND	ND	ND	28	26,42%
<b>Total</b>			<b>113</b>	<b>106,60%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 106

El Gráfico 5.12 muestra el índice de influencia con respecto al tiempo planeado de compra, destacando que un 57% de la población tiene pensado en comprar algún vehículo en un plazo de 6 meses a 2 años, un 29% a corto plazo, es decir, menos de 6 meses y un 14% más de 2 años.

**Gráfico 5. 12 TIEMPO PLANEADO DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 106

Como lo refleja el gráfico anterior, el tiempo planeado de compra se concentra de 6 meses a 2 años, a excepción de industria y forestal que en el plazo de menos de 6 meses, presenta su mayor índice de influencia con un 50% de la muestra en ambas actividades productivas. El siguiente gráfico detalla el nivel de influencia por cada actividad productiva.

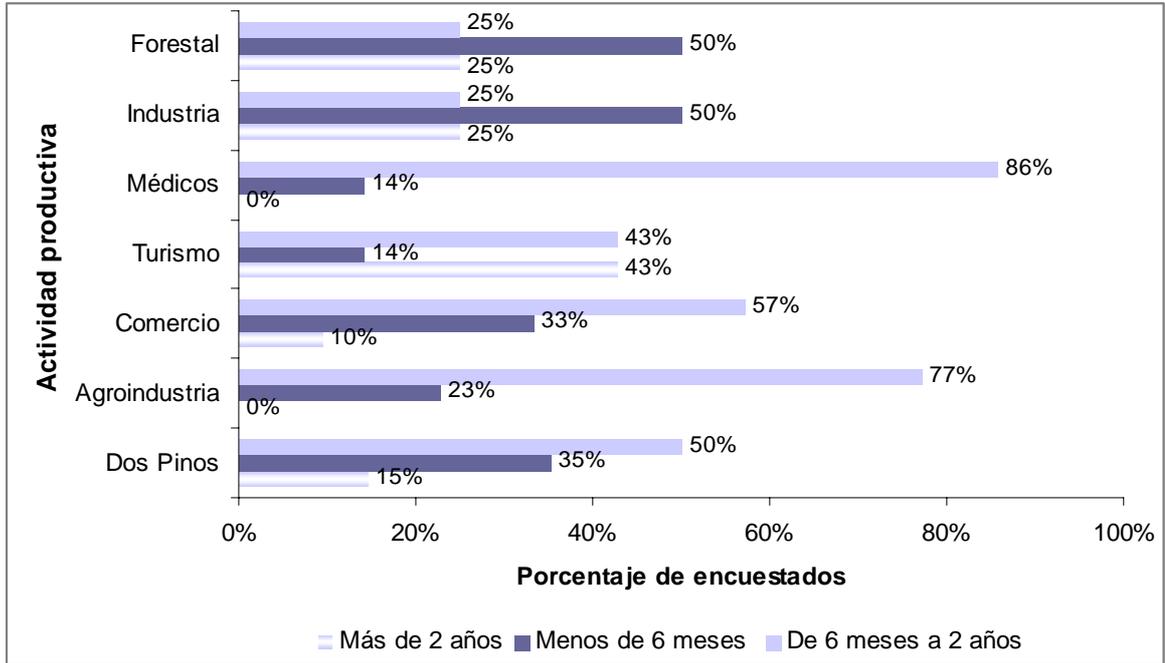
Dentro de comercio y agroindustria, el grado de incidencia de 6 meses a 2 años es un 57% y un 77% respectivamente.

Turismo iguala en representatividad en dos períodos con un 43% de encuestados, específicamente de 6 meses a más de 2 años.

Los médicos presentan su mayor índice de representatividad de 6 meses a 2 años con un 86% de los encuestados

La muestra que representa a cada actividad en el siguiente gráfico es la siguiente: Dos Pinos tiene 34 encuestados, agroindustria 22, comercio 21, turismo 14, médicos 7, industria y forestal 4.

**Gráfico 5. 13 TIEMPO PLANEADO DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN CAMBIAR EL VEHÍCULO A NOVIEMBRE DEL 2007**

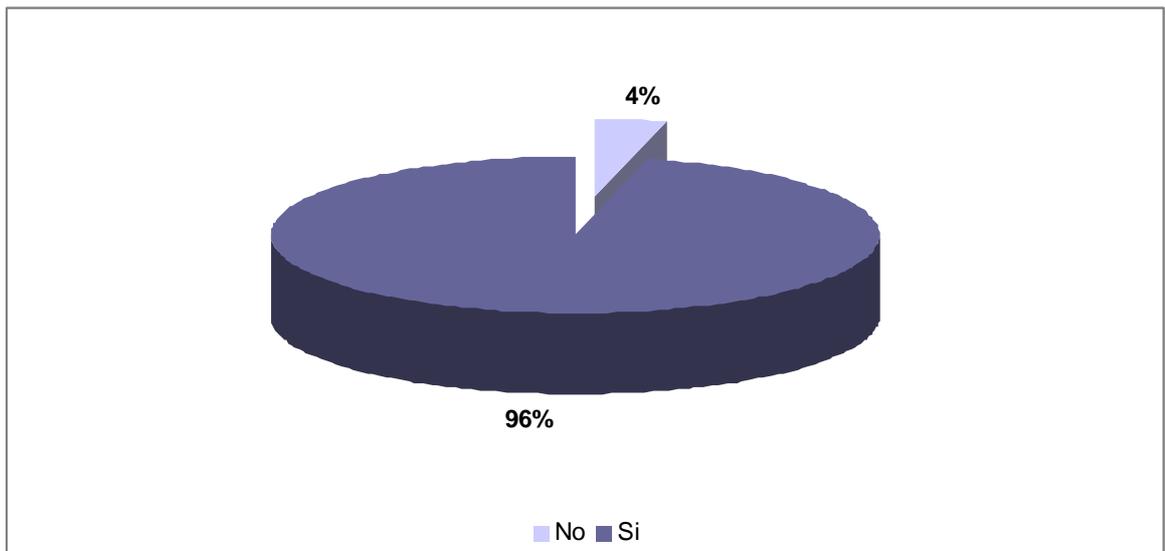


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 106

Como lo refleja el Gráfico 5.14, un 96% de la población compraría en Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, mientras que agroindustria, industria, Dos Pinos y turismo, con una unidad informante en cada actividad, no pensaría en comprar en la sucursal, esto representado con un 4% en la muestra.

**Gráfico 5. 14 CLIENTES POTENCIALES QUE ADQUIRIRIAN EL VEHÍCULO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 106

El Gráfico 5.15 refleja que la actividad de mayor representatividad con respecto a la visita a la sucursal corresponde a forestal con un 100% de la población, comercio con un 86%, Dos Pinos con 76% y agroindustria e industria con un 67%, entre otros.

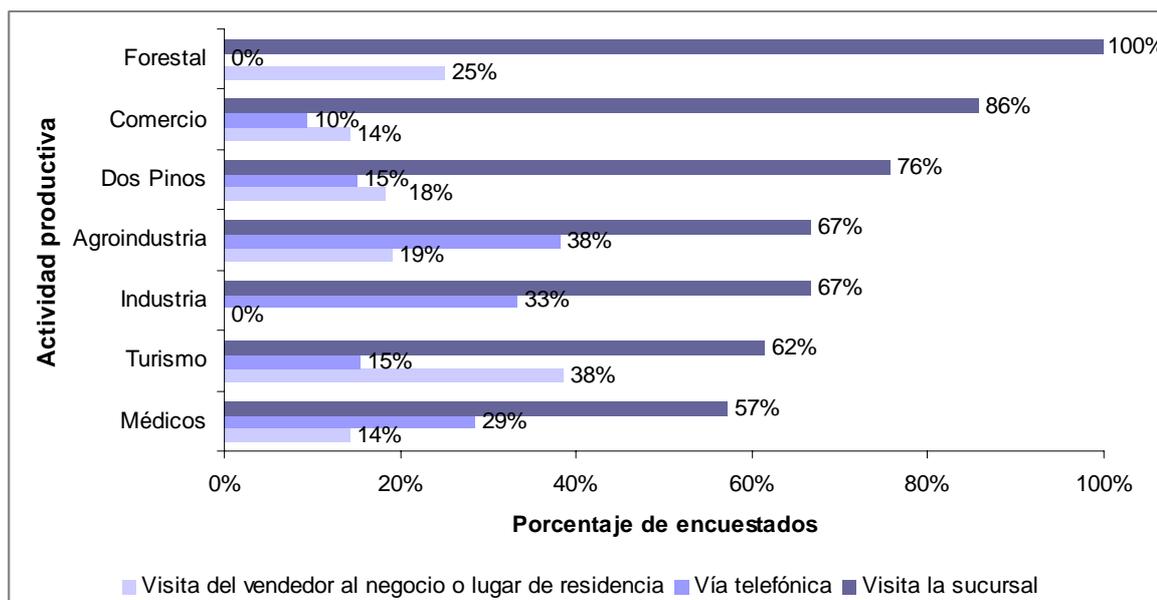
Las actividades que tienen mayor representatividad vía telefónica corresponden a agroindustria con un 38%, industria con un 33% y médicos con 29%, entre otros.

La forma de contacto que se refiere a la visita de un vendedor a la casa o negocio se encuentra representado con un 38% en la actividad que corresponde a turismo, forestal tiene un 25% de representatividad y agroindustria con un 19%, entre otros.

Los datos expuestos en esta descripción se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo responder dentro de una o más opciones, donde los porcentajes expresados en cada actividad productiva representan al 100% de la muestra.

La muestra que presenta cada actividad que aplica como objeto de análisis corresponde a: médicos con 7 encuestados, turismo 13, industria 3, agroindustria 21, Dos Pinos 33, comercio 21 y forestal 4.

**Gráfico 5.15 FORMA DE CONTACTO QUE PREFIERE EL CLIENTE POTENCIAL QUE DESEA CAMBIAR UN VEHÍCULO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

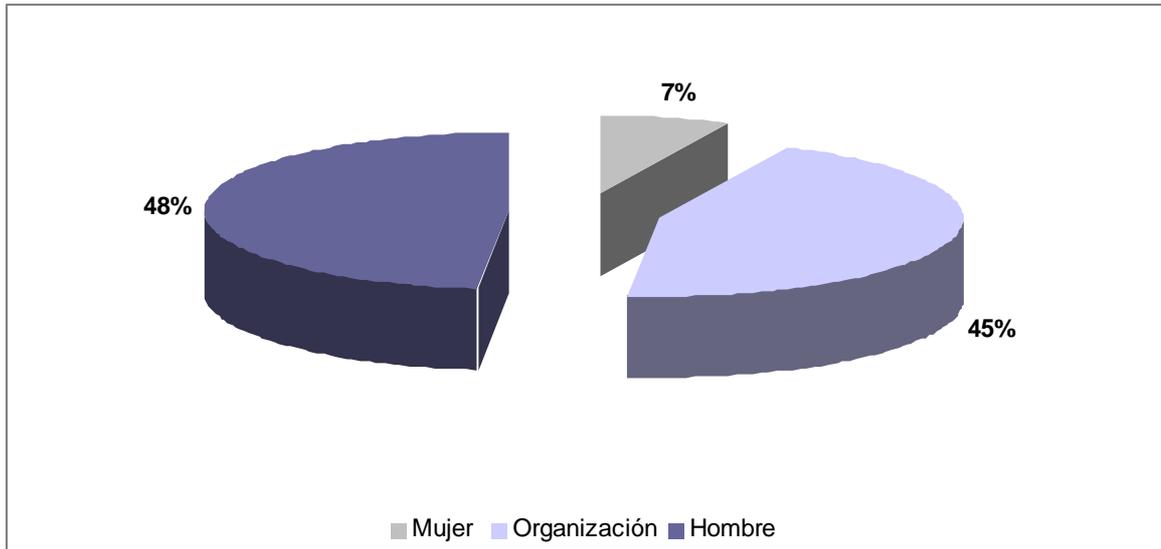


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 102

Según el Gráfico 5.16, la identidad de los encuestados corresponde a 48% hombres; un 45% a organizaciones y; un 7% a mujeres que tienen profesión médica o son representantes de empresas dentro del marco de estudio.

**Gráfico 5.16 IDENTIDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114

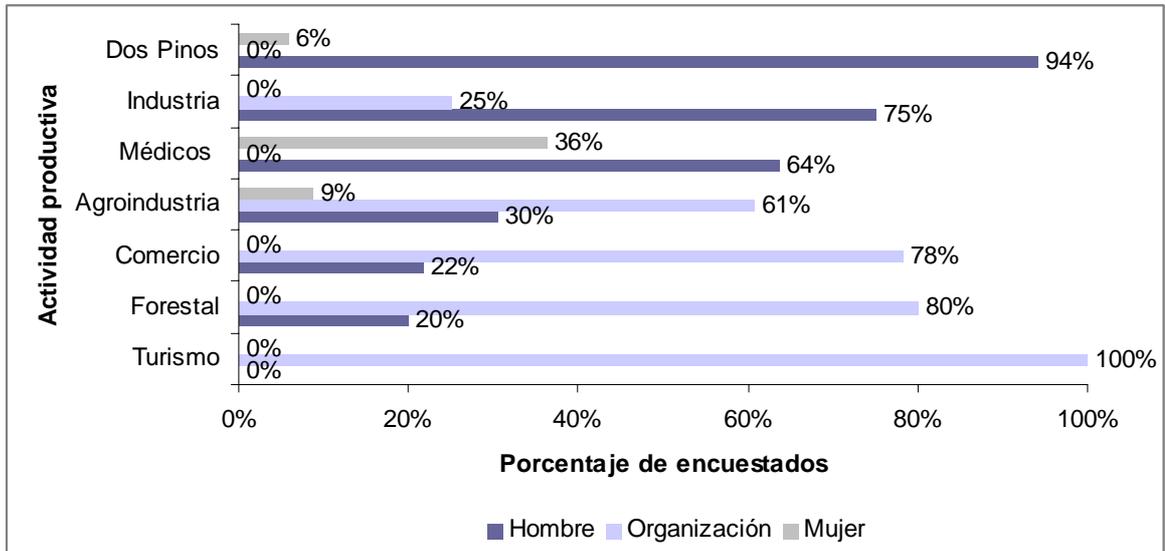
El siguiente gráfico refleja que los asociados de la Dos Pinos tienen un nivel de representatividad e un 94% con respecto a hombres, industria un 75% y médicos un 64%.

Las organizaciones que se encuentran registradas representan un 100% en turismo, un 80% en forestal y un 78% en comercio, entre otros.

Las mujeres por su parte tienen su nivel de representatividad en la actividad que se encuentra relacionada con los médicos con un 36%, agroindustria un 9% y Dos Pinos 6%.

La muestra que corresponde a este estudio se encuentra conformada por: Dos Pinos 34, industria 4, médicos 11, agroindustria 23, comercio 23, forestal 5 y turismo 14.

**Gráfico 5.17 IDENTIDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**

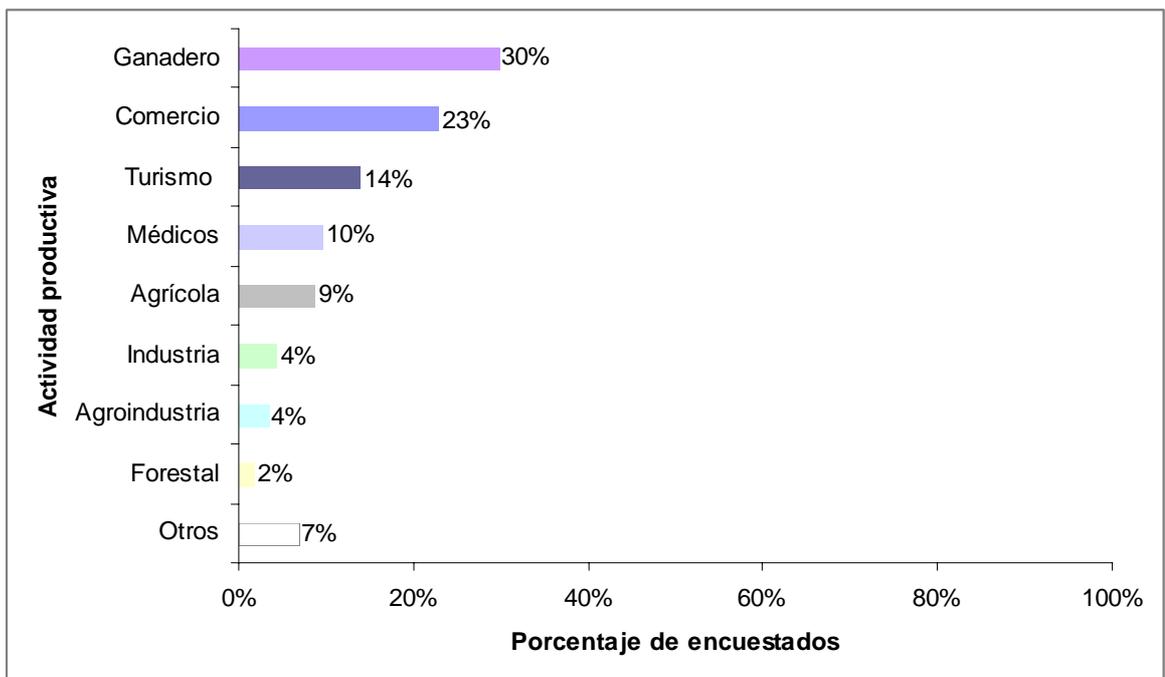


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114

El Gráfico 5.18 refleja que la actividad productiva a la que pertenece cada encuestado, destacando que un 30% pertenecen a la ganadería, un 23% al comercio, un 14% al turismo y un 10% a médicos, entre otros.

**Gráfico 5.18 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**

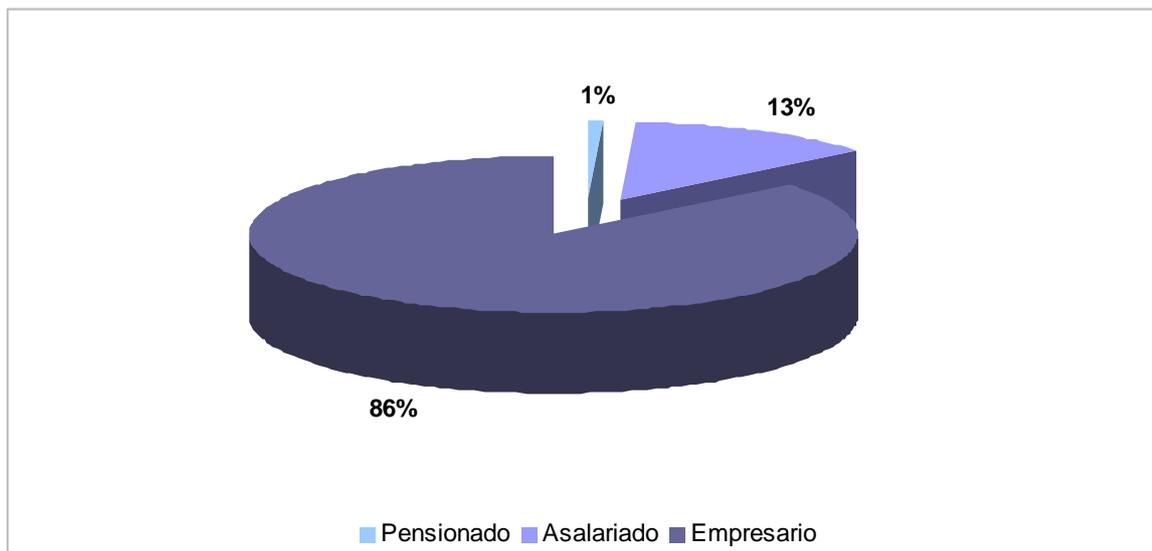


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114

Como lo demuestra el siguiente gráfico, dentro de las calidades laborales se destacan la de empresarios con un 86% de la muestra, con menos representatividad los asalariados con un 13% y, los pensionados con un 1%.

**Gráfico 5. 19 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**



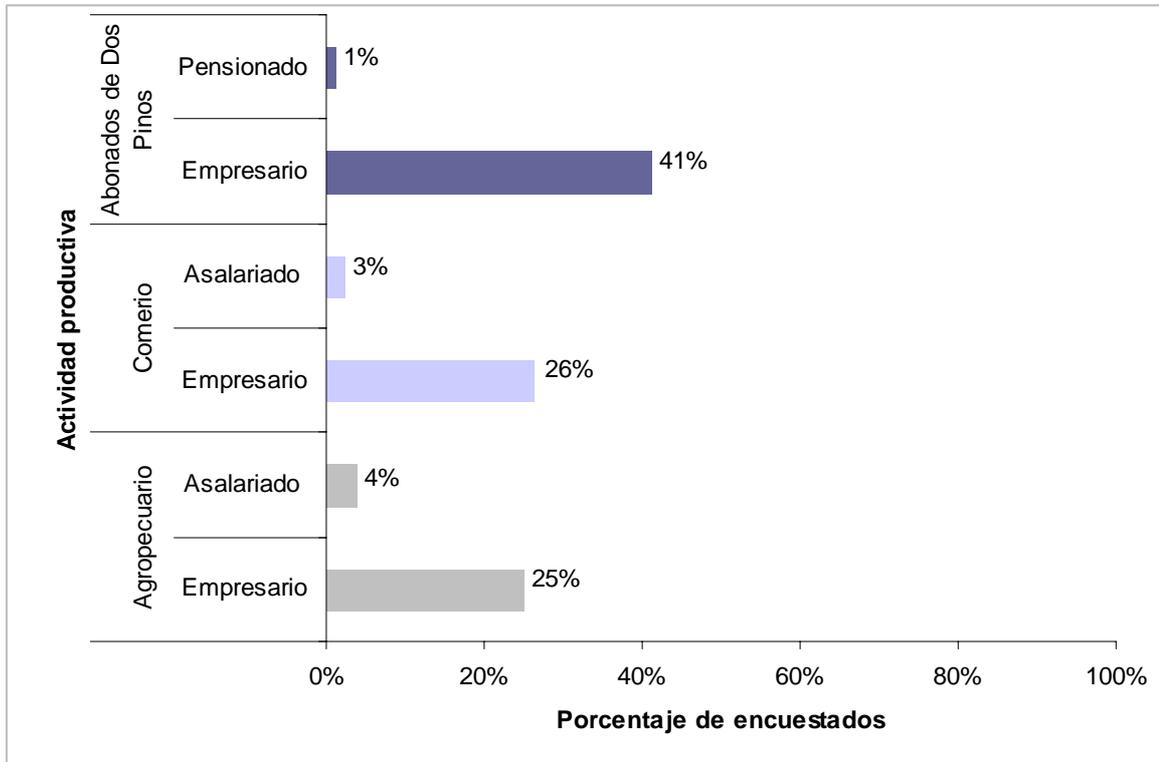
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114

Más detalladamente, como se logra visualizar en los siguientes dos gráficos, la única actividad donde no se visualiza el mayor grado de incidencia en la calidad de empresario es corresponde a los médicos, que representa un 6% de empresarios y un 26% asalariados. Véase el Gráfico 5.21.

El Gráfico 5.20 detalla que Dos Pinos, comercio y la actividad agropecuaria, la calidad de empresario es de mayor representatividad en todos estas, con un 41% en los asociados de Dos Pinos, un 26% comercio y un 25% agropecuario.

**Gráfico 5. 20 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMRBE DEL 2007**  
**GRÁFICO #1**

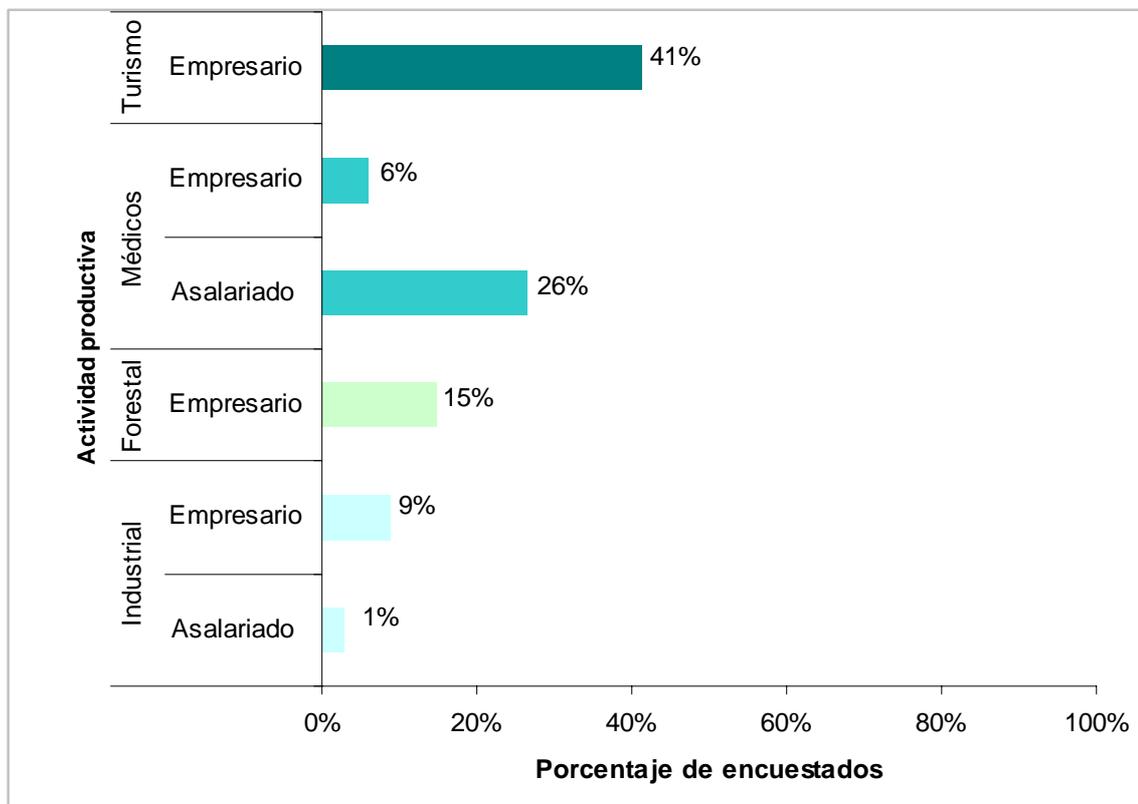


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 80

El Gráfico 5.21 refleja que la calidad de empresarios tanto en turismo, forestal e industria, son los que sobresalen con un 41%, 15% y 9% respectivamente.

**Gráfico 5. 21 CALIDADES LABORALES DE LOS CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR O COMPRAR UN VEHÍCULO NUEVO O USADO A NOVIEMBRE DEL 2007**  
**GRÁFICO #2**

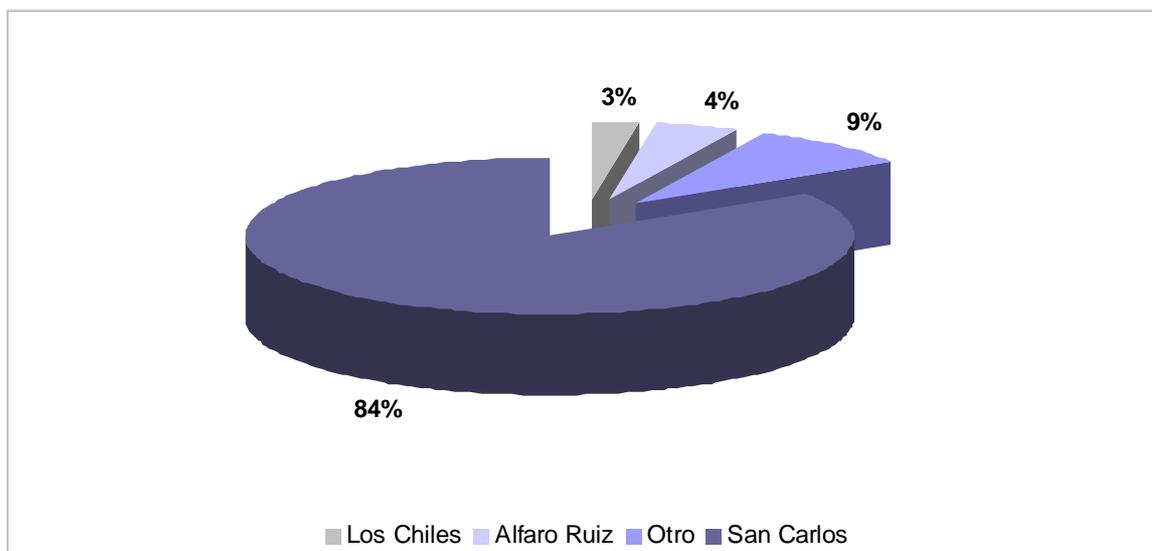


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 34

El siguiente gráfico refleja que el 84% de la población es del cantón de San Carlos, Un 9% pertenece a la categoría de otros, destacando los cantones de San Ramón, Grecia, San José, Alajuela y Palmares. El 4% pertenece al Cantón de Alfaro Ruiz y el 3% a Los Chiles.

**Gráfico 5. 22 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES POTENCIALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114

De los 10 lugares mencionados por los encuestados dentro de la categoría de otros, se destaca el cantón de San Ramón con una frecuencia de selección de cuatro veces.

Los asociados de Dos Pinos se concentran en el cantón de San Carlos con un 71% de encuestados, comercio tiene 91%, agropecuario el 78%, turismo el 100%, médicos el 91% y forestal e industrial con el 100% de representatividad.

Con respecto al distrito de Alfaro Ruiz, las actividades de mayor relevancia corresponden a la de asociados de Dos Pinos con un 12% y a la actividad agropecuaria con un 4%.

**Tabla 5. 2 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007**

<i>Asociados de Dos Pinos</i>				<b>Muestra</b>
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>71%</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>34</b>
<i>Comercio</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>91%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>23</b>

<i>Agropecuario</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>78%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>23</b>
<i>Turismo</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>14</b>
<i>Médicos</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>91%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11</b>
<i>Forestal</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>5</b>
<i>Industrial</i>				
San Carlos	Los Chiles	Alfaro Ruiz	Otro	
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>4</b>

FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 114



## Capítulo VI

### *Poder Negociador de Clientes Actuales*

## **CAPÍTULO VI**

### **PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES ACTUALES**

---

Determinar el perfil y la razón de compra de los clientes actuales de Purdy Motor S.A., así como la opinión de los productos y servicios que ofrece, es esencial para establecer las fortalezas y debilidades de la sucursal, puesto que los clientes son la clave para el desarrollo de la compañía.

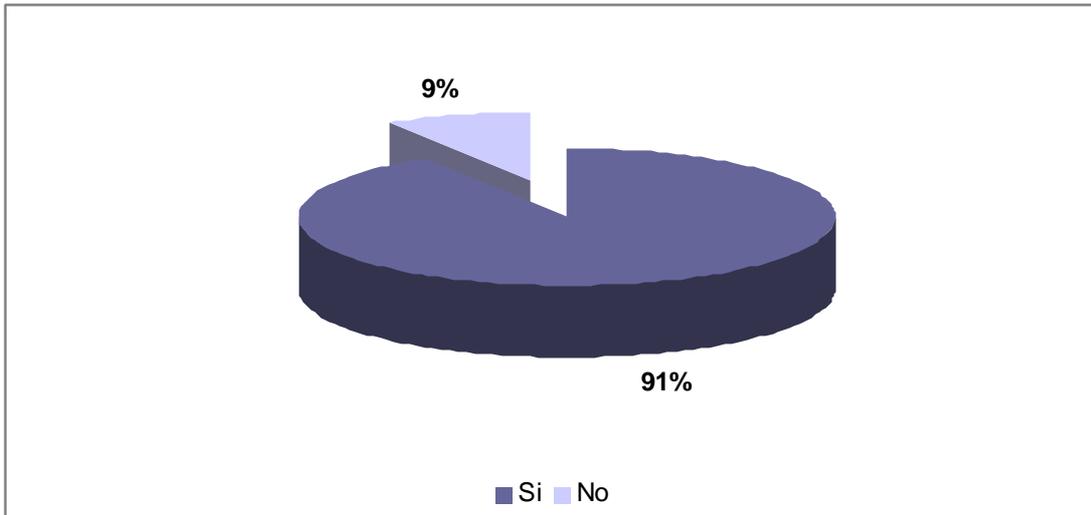
A continuación se indica la lista de contenidos desglosados en este capítulo:

- A. CLIENTES DE PURDY MOTOR S.A.
- B. DISTINCIÓN DE CLIENTES
- C. ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS FÍSICAS
- D. ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN
- E. LUGAR DE RESIDENCIA
- F. EDAD DE LOS ENCUESTADOS
- G. RANGOS DE INGRESOS ECONÓMICOS
- H. VEHÍCULO QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES
- I. LUGAR DONDE ADQUIRIÓ EL VEHÍCULO
- J. RAZÓN DE COMPRA
- K. EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS
  - 1. *San Carlos*
  - 2. *San José*
- L. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO DE PURDY MOTOR S.A.
- M. SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A.
- N. OPINIÓN DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO
- O. ¿VOLVERÍA A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A.?

### A. Clientes de Purdy Motor S.A.

En el Gráfico 6.1 se puede observar el porcentaje de representatividad con respecto a los clientes actuales de Purdy Motor S.A., donde un 91% de las personas físicas o jurídicas son clientes.

**Gráfico 6. 1 CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



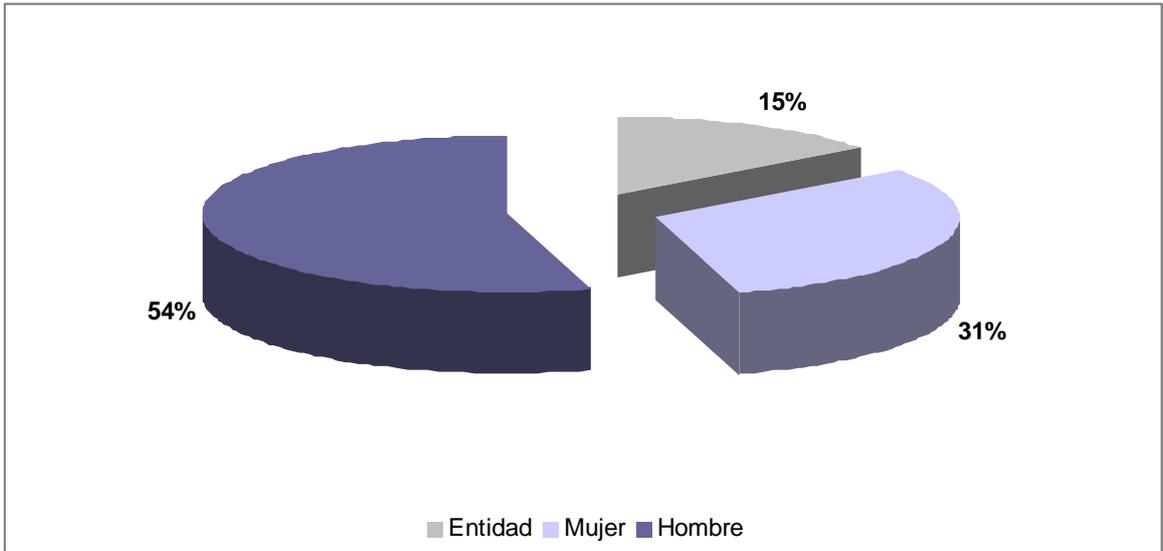
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 68

### B. Distinción de Clientes

El siguiente gráfico demuestra que un 54% de la población son hombres, un 31% corresponde a mujeres y el 15% restante se encuentran compuesto por organizaciones o empresas, donde nueve de las mismas son clientes actualmente de Purdy Motor S.A.

**Gráfico 6. 2 DISTINCIÓN DE CLIENTES ACTUALES POR PERSONA FÍSICA O JURÍDICA A NOVIEMBRE DEL 2007**



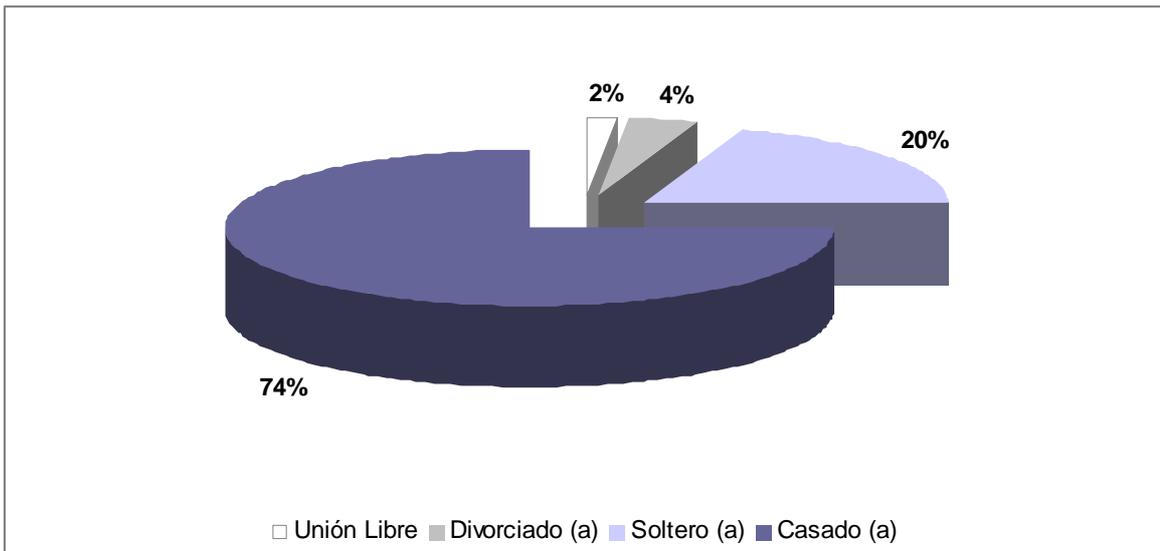
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 68

**C. Estado Civil de las personas físicas**

Un 74% de los encuestados representan a la población casada, un 20% de la población se encuentra soltera, un 4% divorciada y apenas un 2% en unión libre. El restante que no aplica se debe a que son empresas o no desean brindar la información.

**Gráfico 6. 3 ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS FÍSICAS DENTRO DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 56

#### **D. Actividad productiva a la que pertenecen**

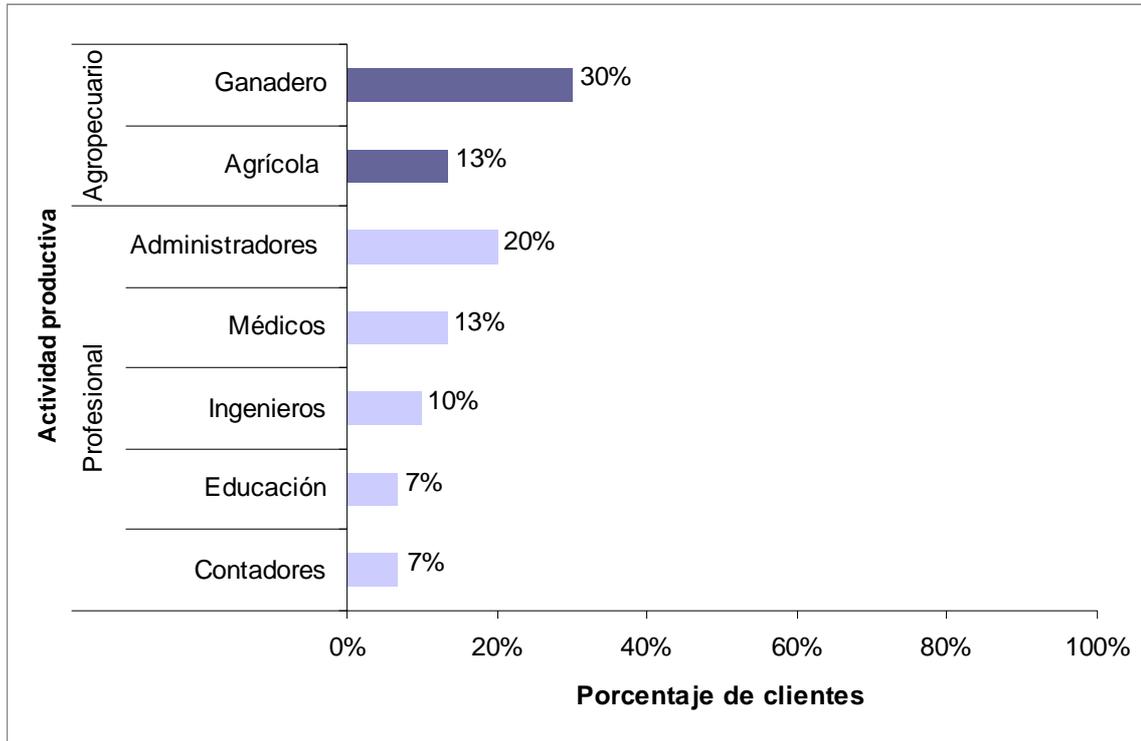
La actividad productiva dentro del estudio se encuentra dividida en profesional, agropecuaria, industrial, transporte y turismo, como así mismo de comercio y otros sujetos de acción.

Con una muestra de 68 personas, se logró identificar la frecuencia de personas que pertenecen a cada actividad. Es importante destacar que 1 persona de las encuestadas, no aplica por motivo de que no se encuentra en el país, y la que responde a las preguntas es una representante.

Comparando primero la actividad profesional y agropecuaria (demostrado en el Gráfico 6.4), encontramos la mayor frecuencia en la actividad agropecuaria -ganadera propiamente- con un 30% de relevancia.

La actividad agrícola y de médicos tienen un moda de un 13%, mientras que administradores se encuentra representado por un 20%, entre otros.

**Gráfico 6.4 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 GRÁFICO #1**

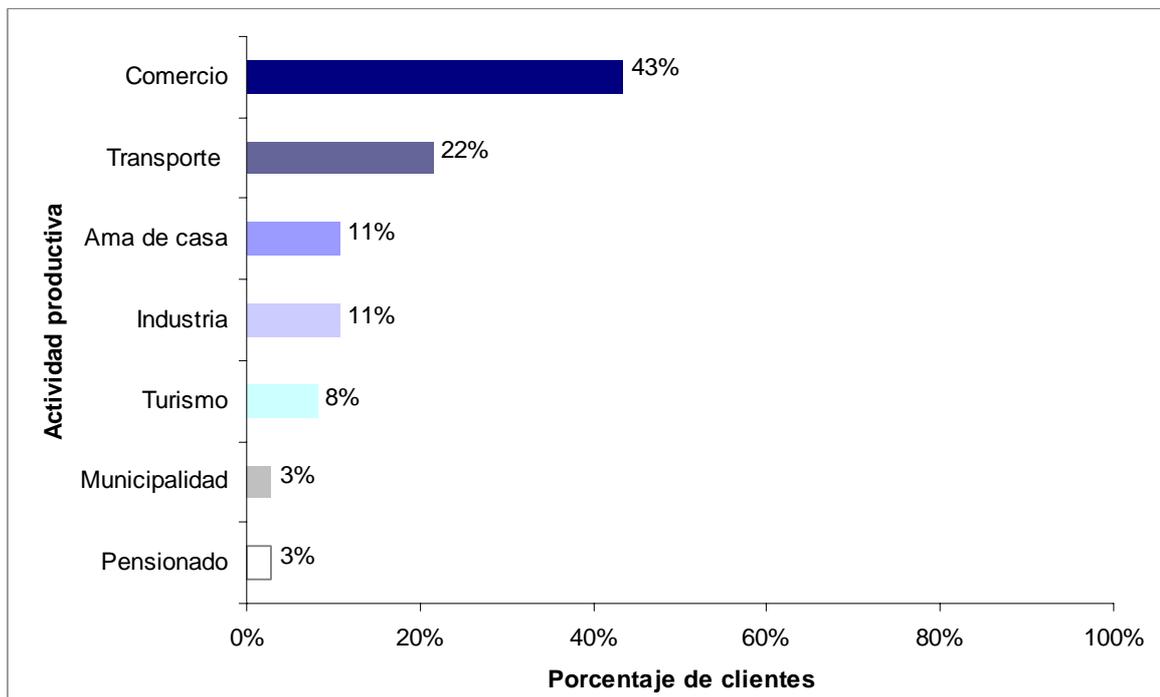


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 30

El Gráfico 6.5 destaca que de las 68 personas físicas o jurídicas encuestadas, las que pertenecen al comercio corresponden a un 43%, transporte un 22%, y con una moda de un 11% se representan las amas de casa y la actividad industrial, entre otros.

**Gráfico 6.5 ACTIVIDAD PRODUCTIVA A LA QUE PERTENECEN LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007 GRÁFICO #2**



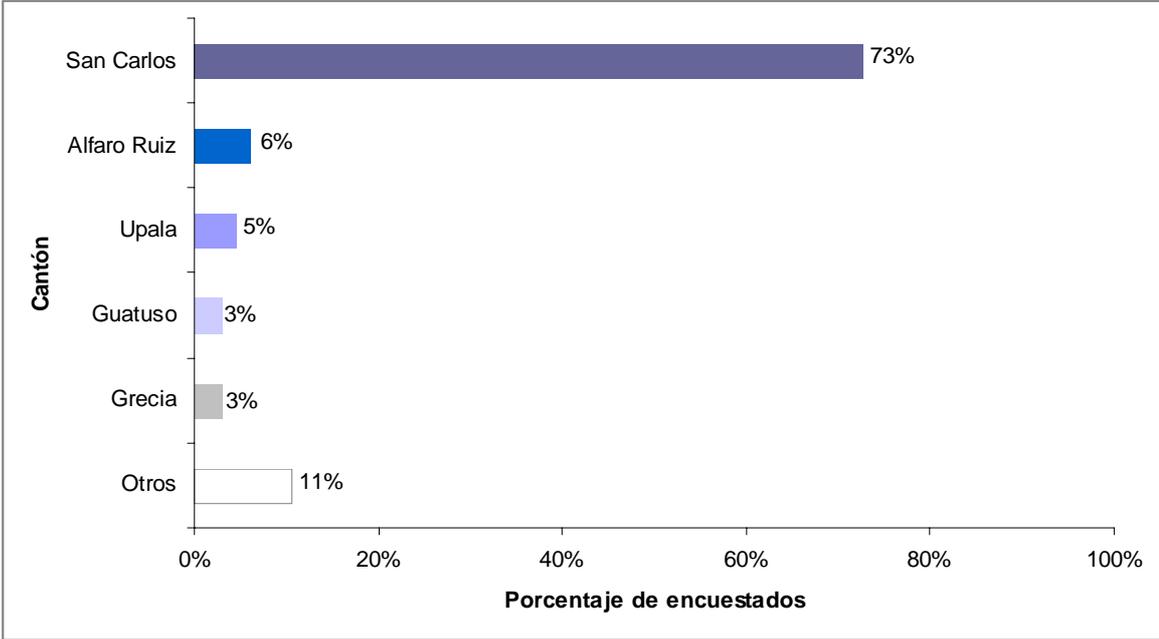
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 37

### **E. Lugar de Residencia**

El siguiente gráfico indica que un 73% de los encuestados pertenecen al cantón de San Carlos, Alfaro Ruiz tiene un 6% y Upala un 5%, entre otros.

**Gráfico 6. 6 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



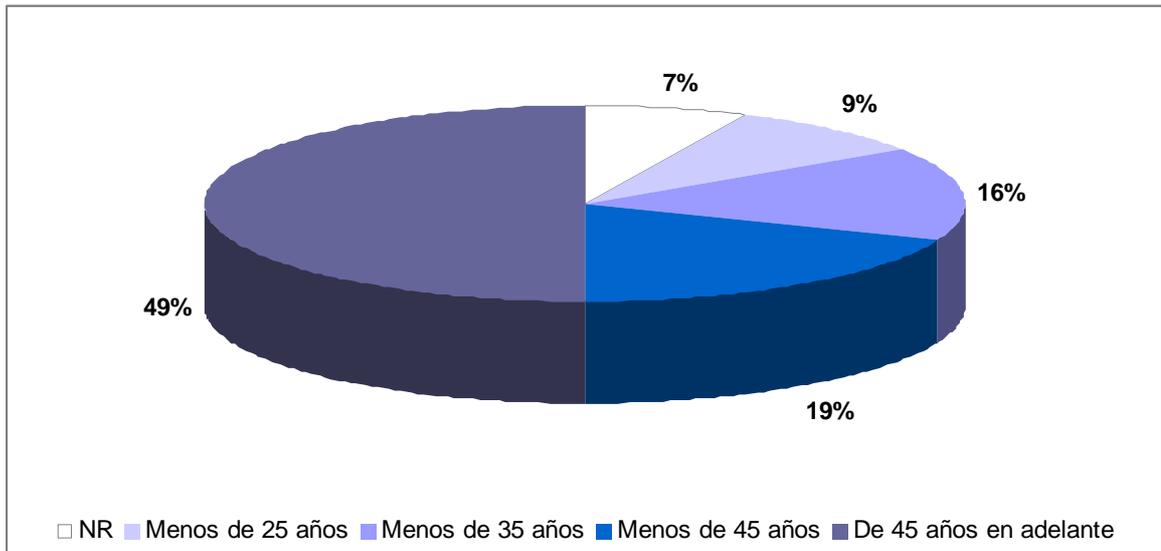
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 67

**F. Edad de los encuestados**

El Gráfico 6.7 refleja la edad de las personas físicas encuestadas, detallando que un 49% corresponde a personas mayores de 45 años, un 19% para las que gozan de 35 a 44 años cumplidos, entre otros.

**Gráfico 6. 7 EDAD DE LAS PERSONAS FÍSICAS DENTRO DE LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

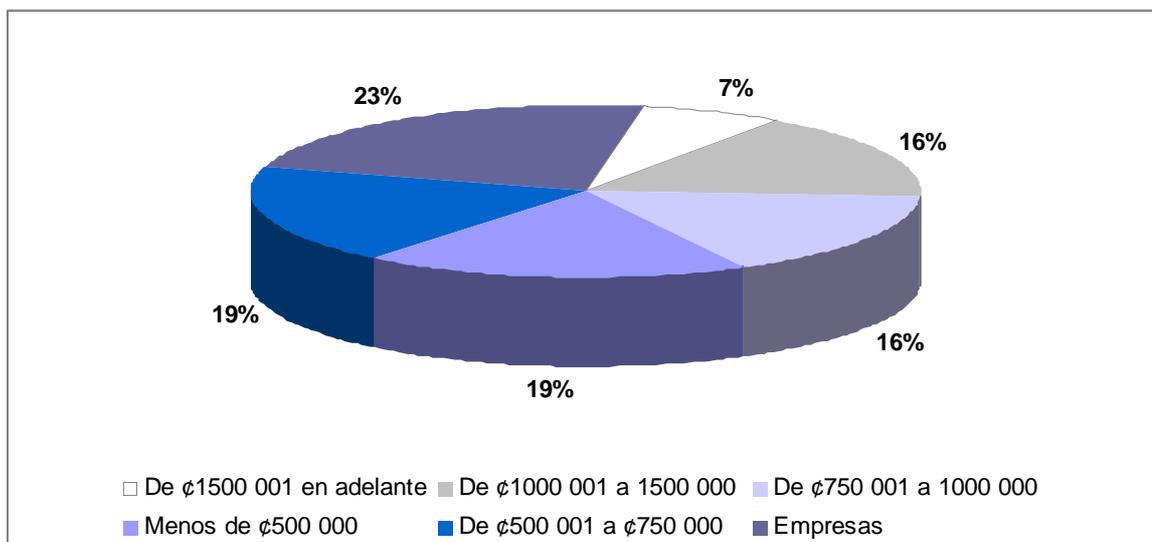
n = 58

### **G. Rangos de Ingresos Económicos**

De acuerdo al siguiente gráfico, existe una moda entre las personas que obtienen ingresos poco menos de ¢500 000 y de ¢500 000 a ¢750 000 con un 19% de representatividad, mientras que existe un 23% que indica que 10 empresas se encuentran dentro de la base de datos.

Con menos frecuencia de selección, el 16% obtienen de ¢750 000 a ¢1 500 000 por mes dentro del salario bruto, entre otros.

**Gráfico 6.8 SALARIO BRUTO QUE LOS CLIENTES ACTUALES PERCIBEN MENSUALMENTE A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 67

## H. Vehículo que poseen los clientes actuales

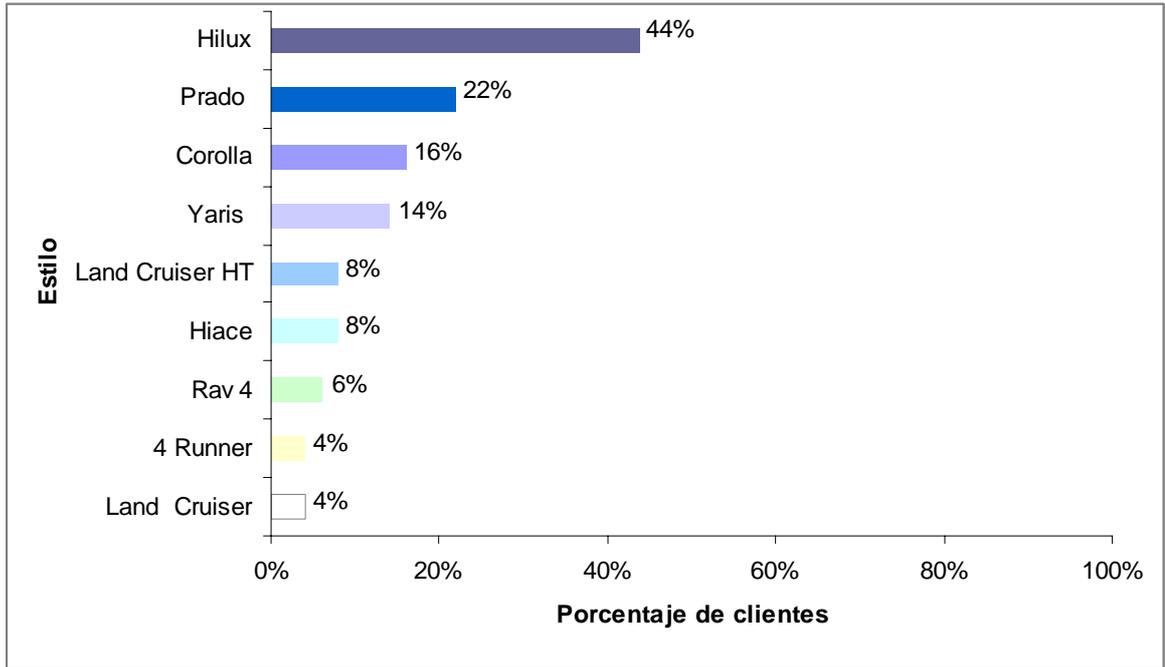
Los datos expresados a continuación se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo responder dentro de una o más opciones.

Los porcentajes expresados en los siguientes dos gráficos se encuentran en función únicamente a la totalidad de los encuestados que respondieron, por lo cual, si sumamos la muestra de los dos gráficos, el total excede a la muestra real, puesto que hubieron personas que poseen un vehículo de la marca Toyota y uno de la marca Daihatsu, Hino, Delta u otro.

De los vehículos de marca Toyota se encuentra con mayor representatividad el Hilux, Prado y el Corolla con un 44%, 22% y un 16% respectivamente (véase Gráfico 6.9).

Dentro de la marca Daihatsu se encuentra el BeGo con un 48% de representatividad. (Véase Gráfico 6.10), lográndose visualizar en este mismo gráfico a la marca Hino que tiene un porcentaje de un 9%.

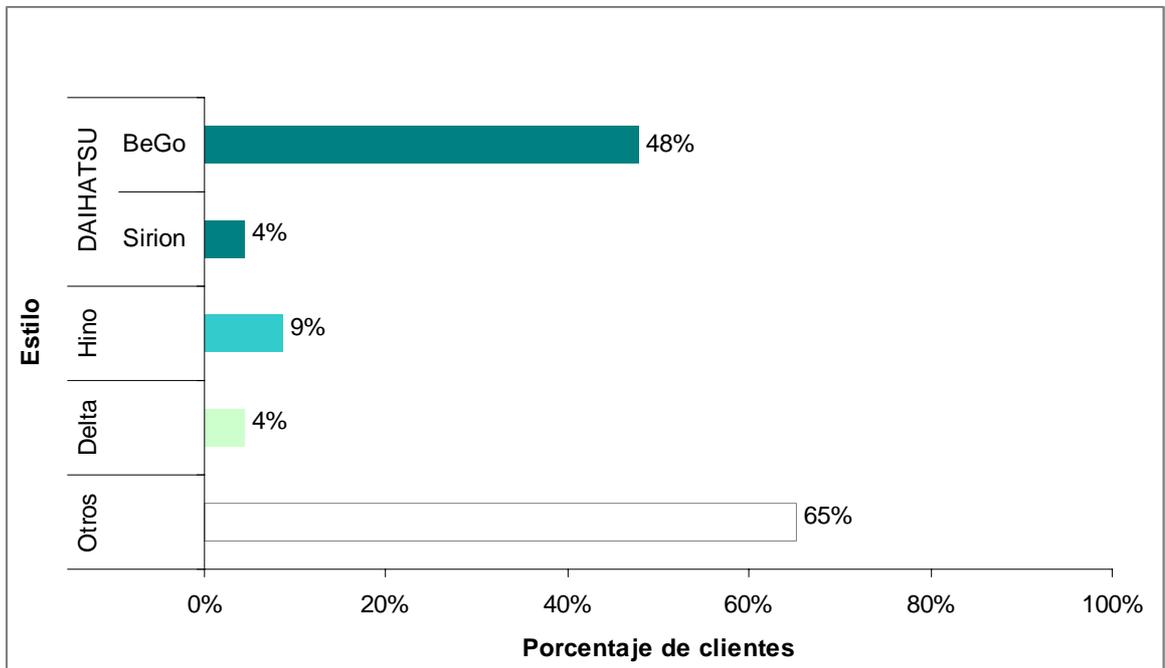
**Gráfico 6.9 ESTILOS DE VEHÍCULOS DE LA MARCA TOYOTA QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 50

**Gráfico 6.10 VEHÍCULOS BAJO LA MARCA DAIHATSU E HINO QUE POSEEN LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



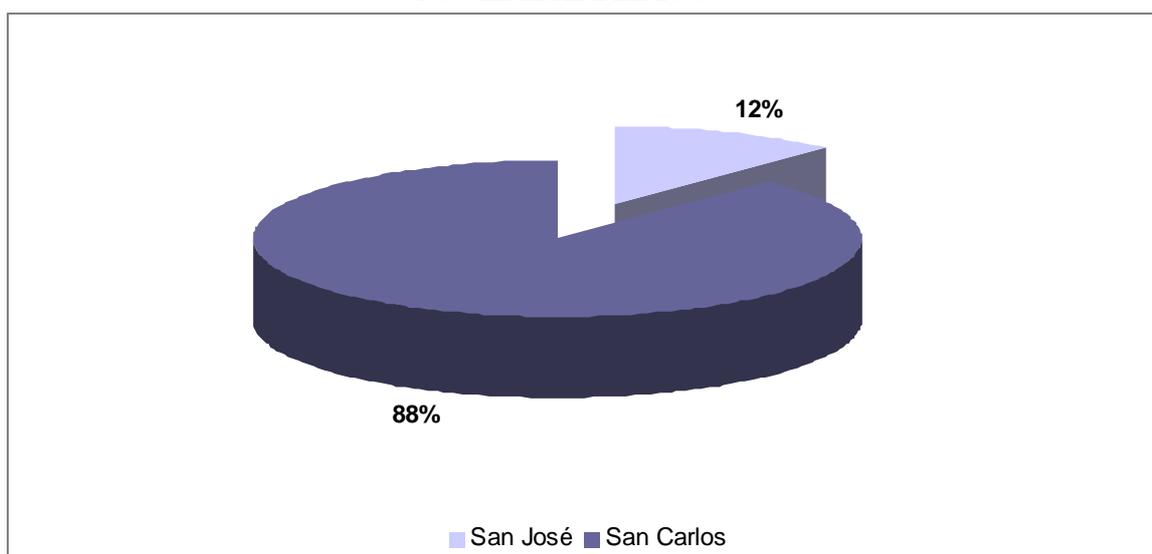
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 23

### I. Lugar donde adquirió el vehículo

El 88% de la población adquirió el vehículo en San Carlos, mientras que el 12% en San José. Véase el siguiente gráfico.

**Gráfico 6. 11 LUGAR DONDE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO LOS CLIENTES ACTUALES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

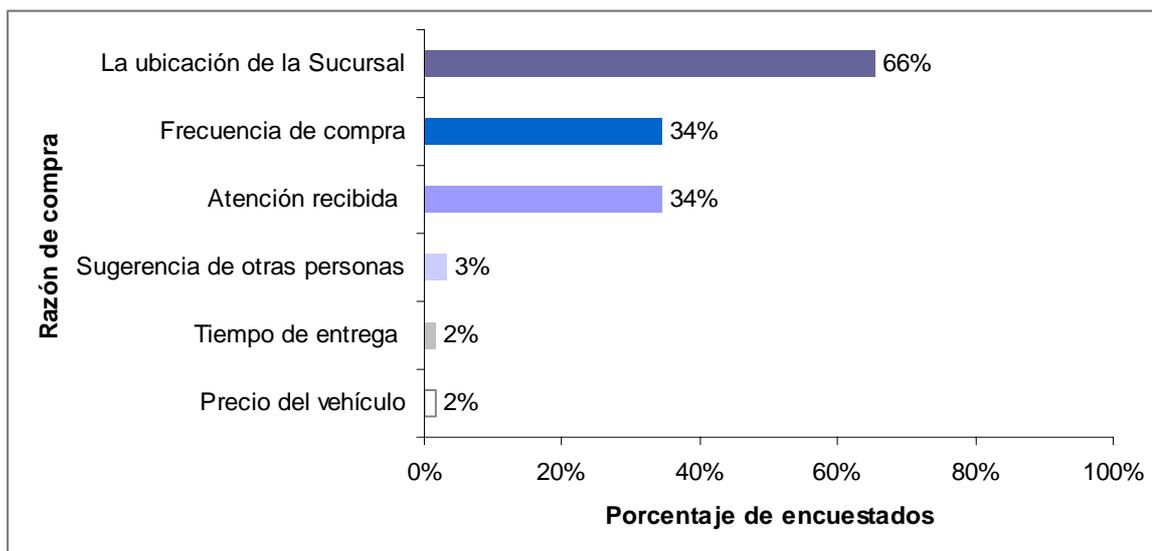
n = 66

### J. Razón de compra

La razón por la cual los clientes adquirieron el vehículo en la sucursal de San Carlos se encuentra ligada a la ubicación de la sucursal con un 66%, luego de la frecuencia de compra con un 34% al igual que la atención recibida con el mismo porcentaje, entre otros.

Los datos expresados a continuación se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo responder dentro de una o más opciones.

**Gráfico 6. 12 RAZÓN POR LA CUAL LOS CLIENTES ACTUALES ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

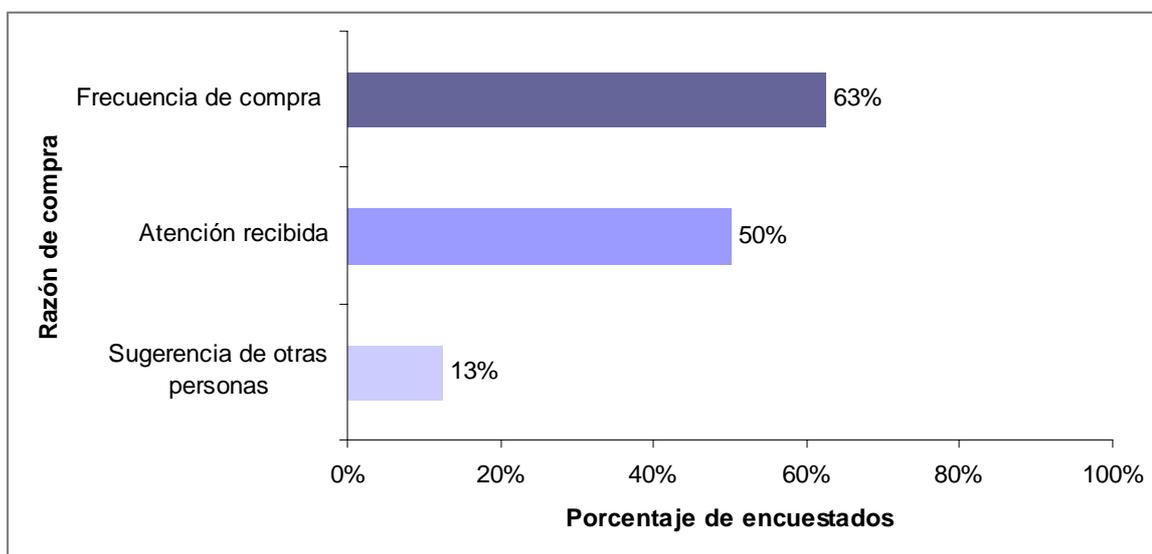


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 58

El Gráfico 6.13 detalla que el 63% de los clientes que adquirieron el vehículo en San José se debe a la frecuencia de compra, un 50% opina que se debe a la atención recibida y, el 13% restante por sugerencia de otras personas.

**Gráfico 6. 13 RAZÓN POR LA CUAL LOS CLIENTES ACTUALES ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 8

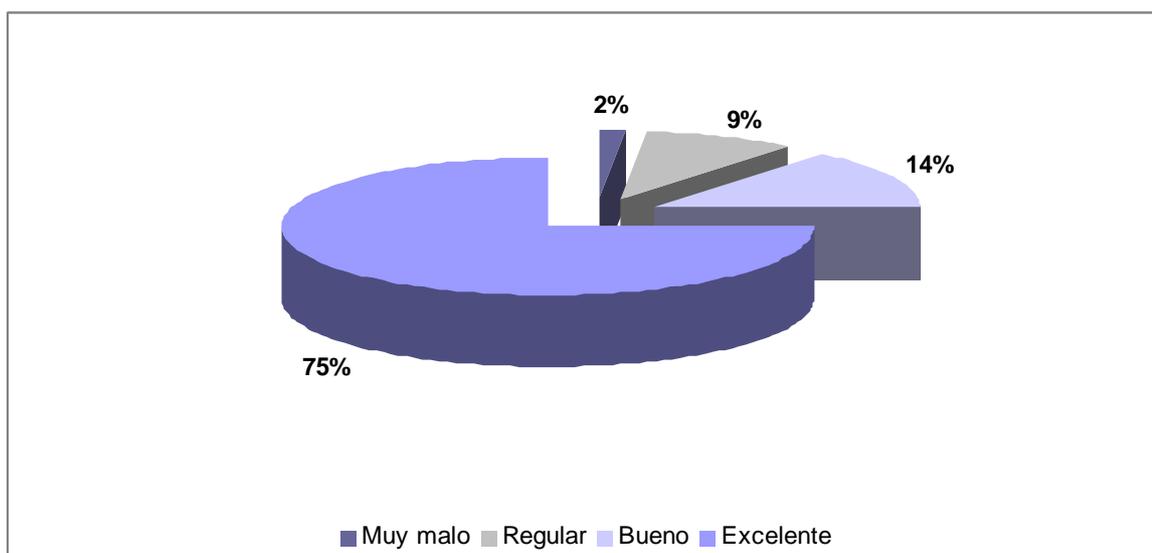
## K. Evaluación al Asesor de Ventas

Dentro de este apartado del documento, se detalla la evaluación con respecto a la atención brindada del asesor de ventas en San Carlos, así como de la atención brindada por el asesor en San José.

### 1. San Carlos

En el Gráfico 6.14 se evalúa la atención brindada por parte del asesor de ventas, donde se puede observar que el 75% de los encuestados opinan que el servicio es excelente, mientras que apenas un 2% de los mismos difieren en el servicio y lo consideran muy malo, entre otras variables.

**Gráfico 6. 14 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN OFRECIDA EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

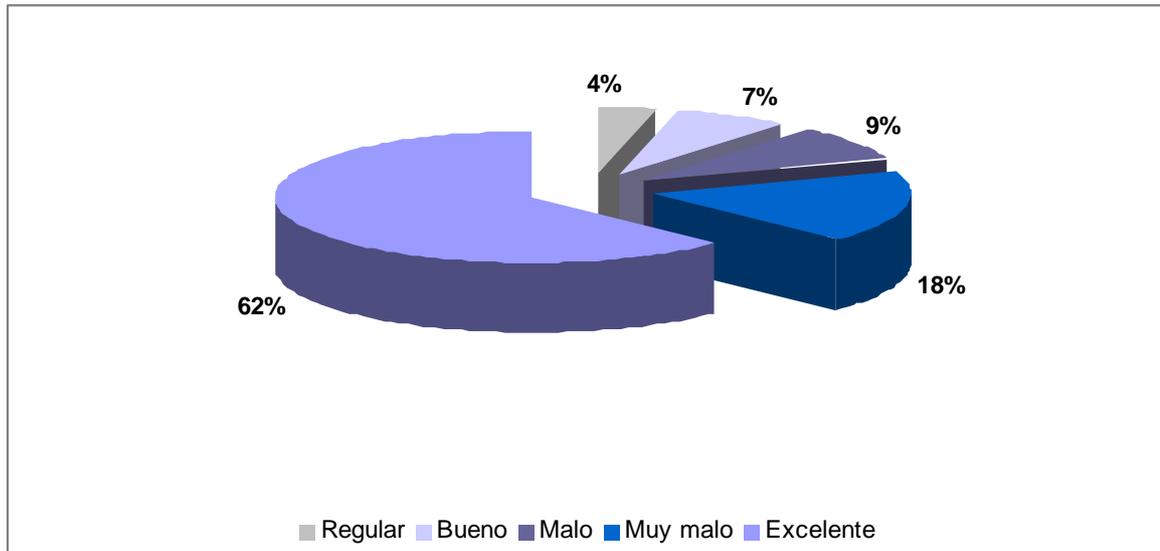


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 56

El seguimiento que se les da a los clientes después del cierre de la venta es excelente, representado por un 62%, mientras que un 18% considera que es muy malo, entre otros, como lo detalla el siguiente gráfico.

**Gráfico 6.15 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SEGUIMIENTO OFRECIDO EN AL SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

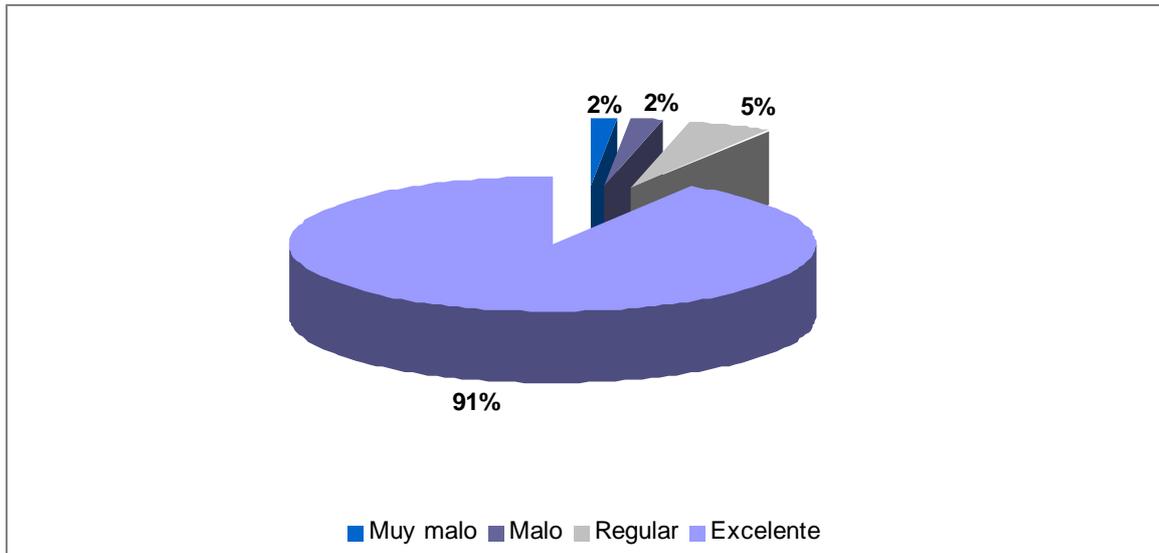


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 56

El Gráfico 6.16 refleja el interés mostrado en la venta por parte del asesor, visualizando en el mismo que un 91% de la población lo considera de manera excelente, mientras que un 2% menciona que es muy malo, entre otros.

**Gráfico 6. 16 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL INTERÉS MOSTRADO EN LAS VENTAS EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

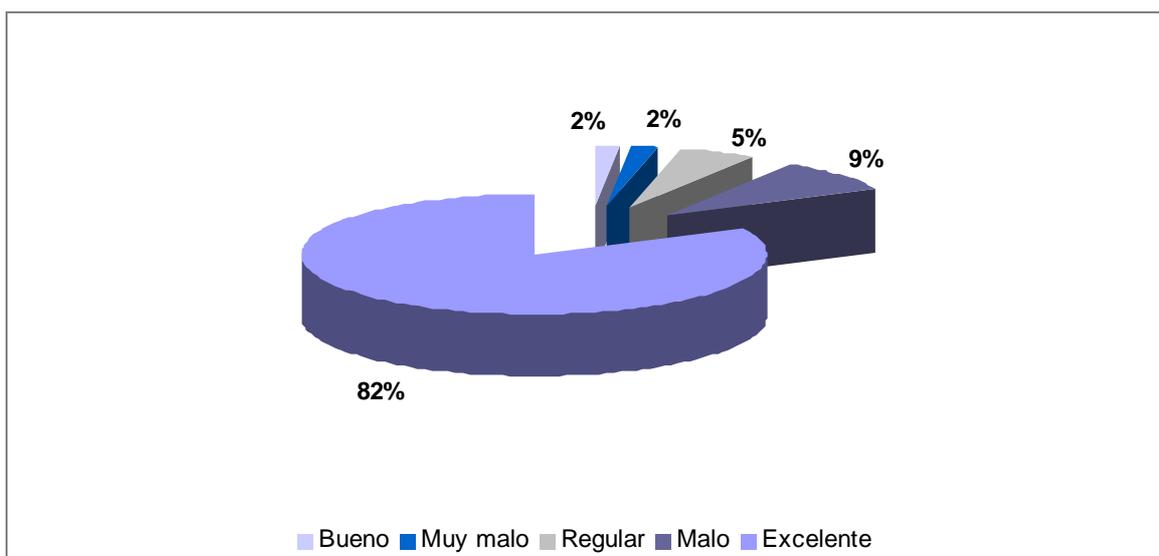


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 56

Ligado a los resultados anteriores, la información proporcionada por el asesor de ventas sobre las características y condiciones de garantía del vehículo dentro del parámetro excelente corresponde a un 82%, el 11% lo considera mala o muy mala la información suministrada por el asesor de ventas, entre otros. Véase el Gráfico 6.17.

**Gráfico 6. 17 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE GARANTÍA DEL VEHÍCULO, EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**



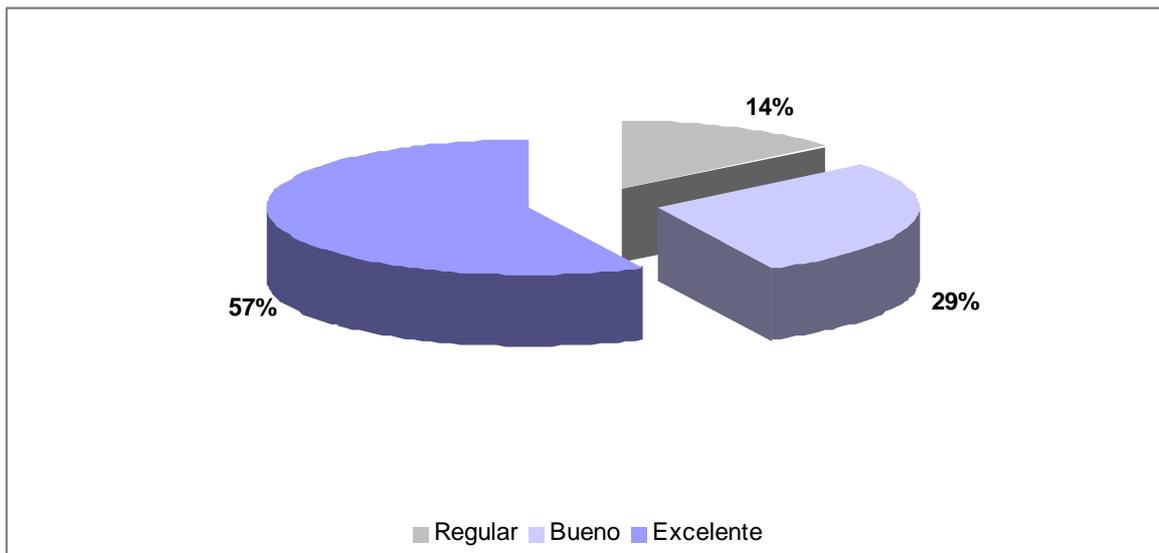
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 56

## 2. San José

El Gráfico 6.18 demuestra la percepción de los clientes con respecto a la atención ofrecida, donde un 57% de la población lo considera de manera excelente, un 29% buena y un 14% de manera regular.

**Gráfico 6.18 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN OFRECIDA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**



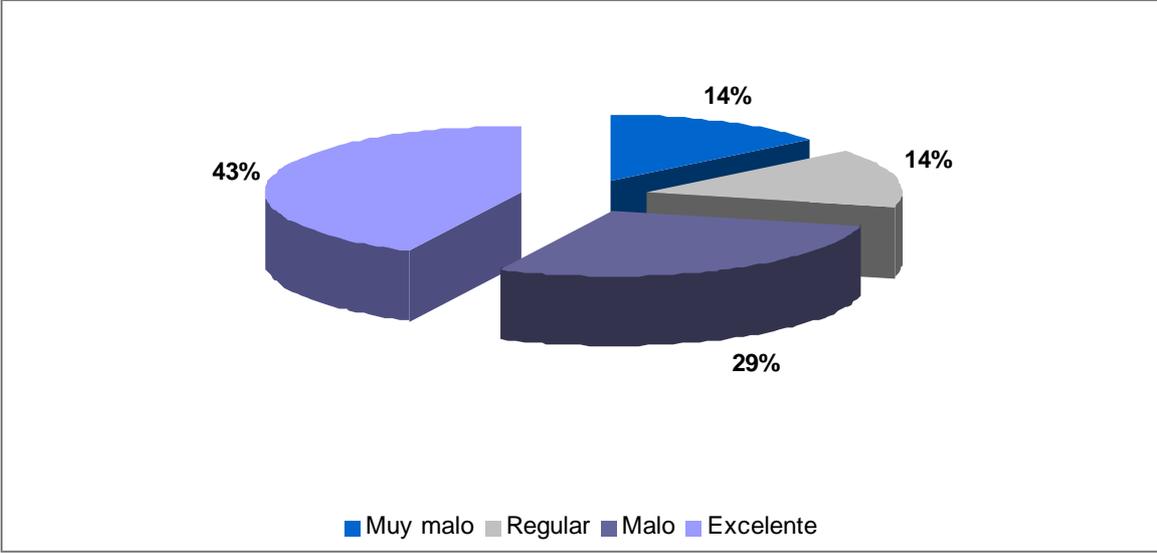
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 7

Con respecto al siguiente gráfico, la incidencia de los parámetros malo y muy malo alcanza un 43% del total de la población, indicando que existe casi la mitad de disconformidad en cuanto al seguimiento otorgado por el asesor de ventas en Purdy Motor S.A.

El mismo porcentaje aplica para los encuestados que opinan que el seguimiento es excelente, mientras que el 14% indica que es regular.

**Gráfico 6. 19 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SEGUIMIENTO OFRECIDO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**

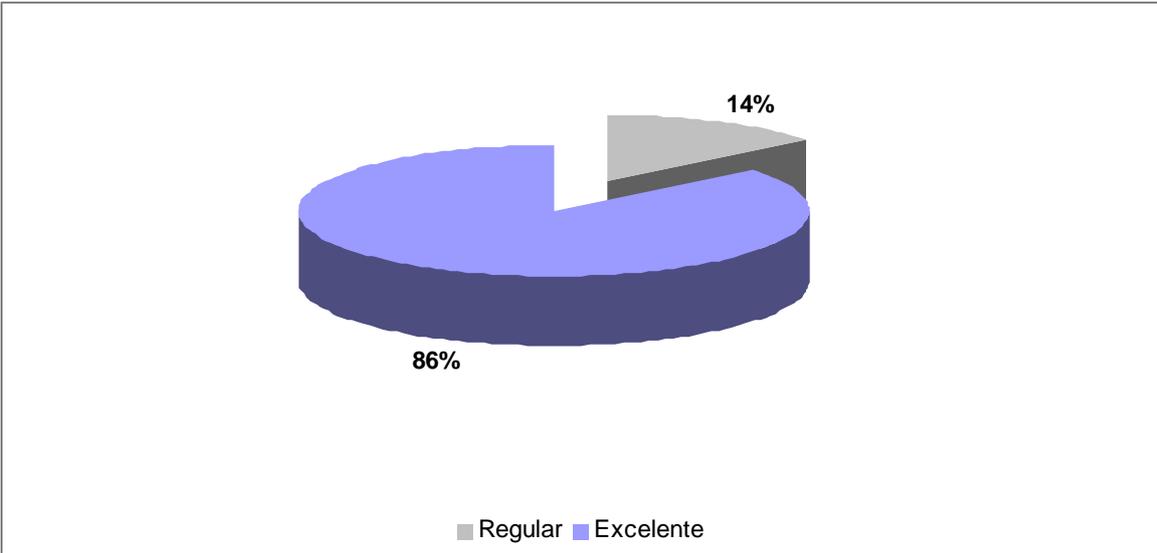


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 7

El Gráfico 6.20 indica que el 86% percibió de manera excelente el interés mostrado por el asesor en su momento, mientras que el restante opina que fue regular.

**Gráfico 6. 20 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL INTERÉS MOSTRADO EN LA VENTA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**

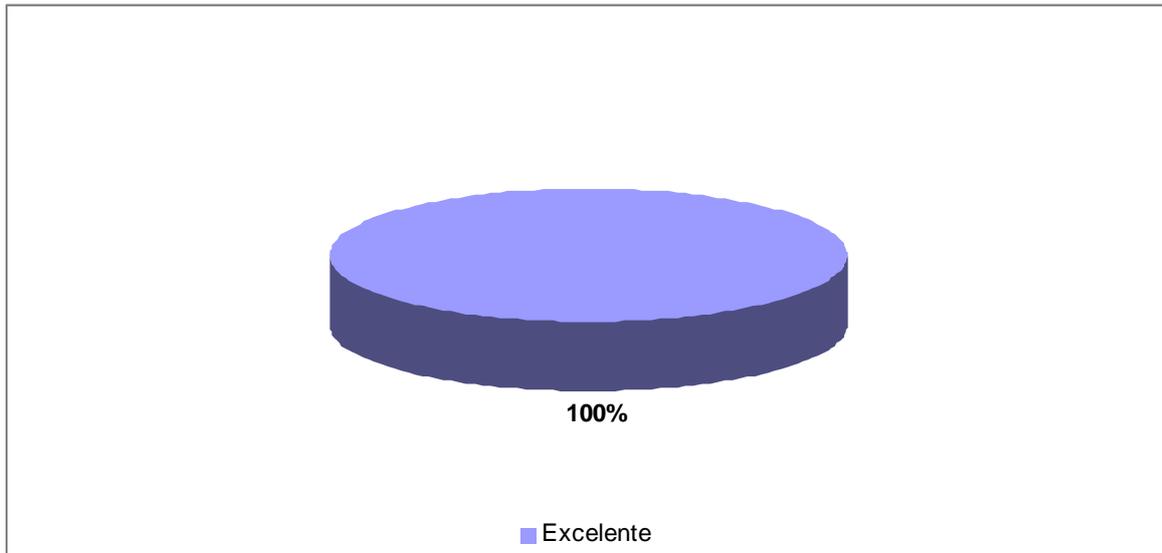


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 7

El Gráfico 6.21 establece que la totalidad de la muestra considera que la información de las características y condiciones de garantía del vehículo ofrecida por el asesor es excelente.

**Gráfico 6. 21 EVALUACIÓN AL ASESOR DE VENTAS POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE GARANTÍA DEL VEHÍCULO OFRECIDA EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**



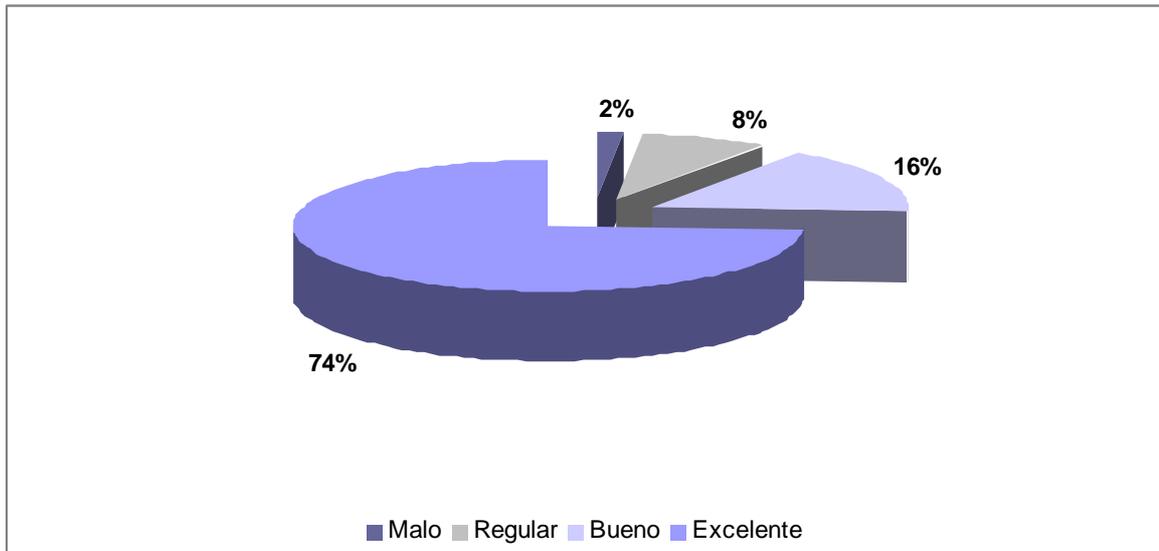
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 7

#### **L. Evaluación del producto de PURDY MOTOR S.A.**

Existe una muy buena aceptación del producto en cuanto a la calidad, donde un 74% lo percibe de manera excelente, un 16% se encuentra dentro del parámetro bueno y un 8% de forma regular, entre otros. Véase el siguiente gráfico.

**Gráfico 6. 22 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA CALIDAD A NOVIEMBRE DEL 2007**

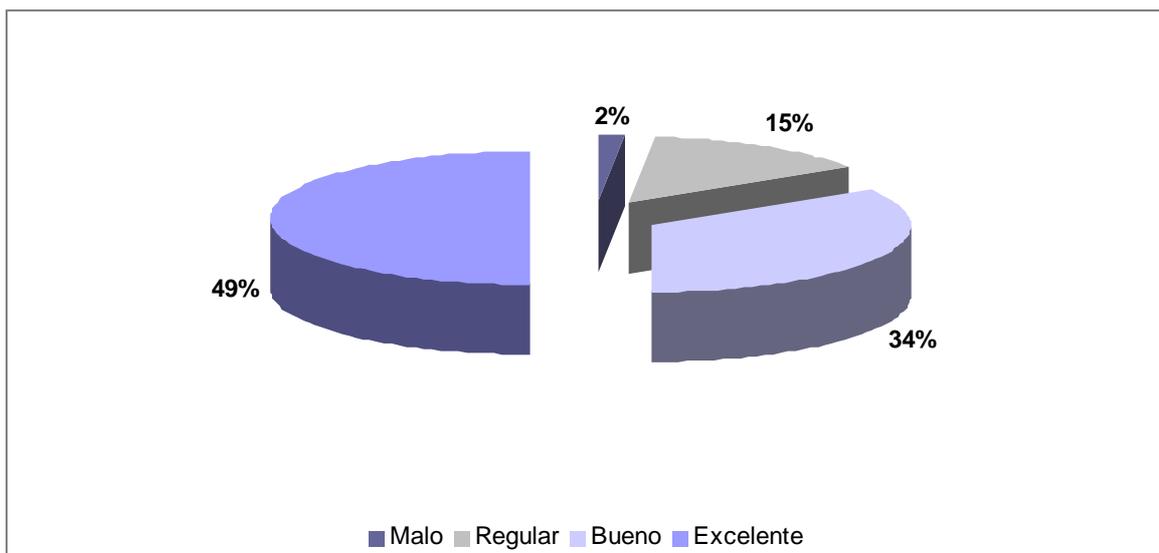


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

En cuanto al precio, el siguiente gráfico establece que un 49% de los clientes consideran que el mismo se ajusta a la calidad del producto, argumentan que es excelente en el mercado. Un 34% considera que es bueno y un 15% establece que es regular, entre otros. Estos dos parámetros se encuentran sujetos al grado de comparación que realizan los clientes con otras marcas o estilos en el mercado automotriz.

**Gráfico 6. 23 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO AL PRECIO A NOVIEMBRE DEL 2007**

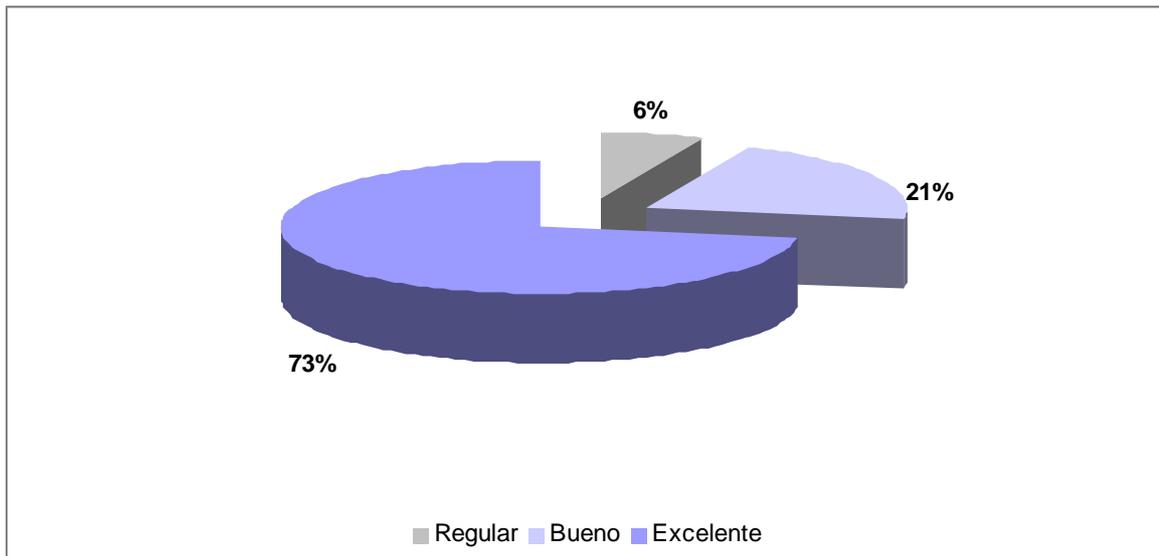


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

El Gráfico 6.24 alude a la durabilidad o a la vida útil del vehículo en cuanto a su función o desempeño se refiere, detallando que un 73% lo considera excelente, un 21% bueno y un 6% de manera regular.

**Gráfico 6. 24 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA DURABILIDAD A NOVIEMBRE DEL 2007**

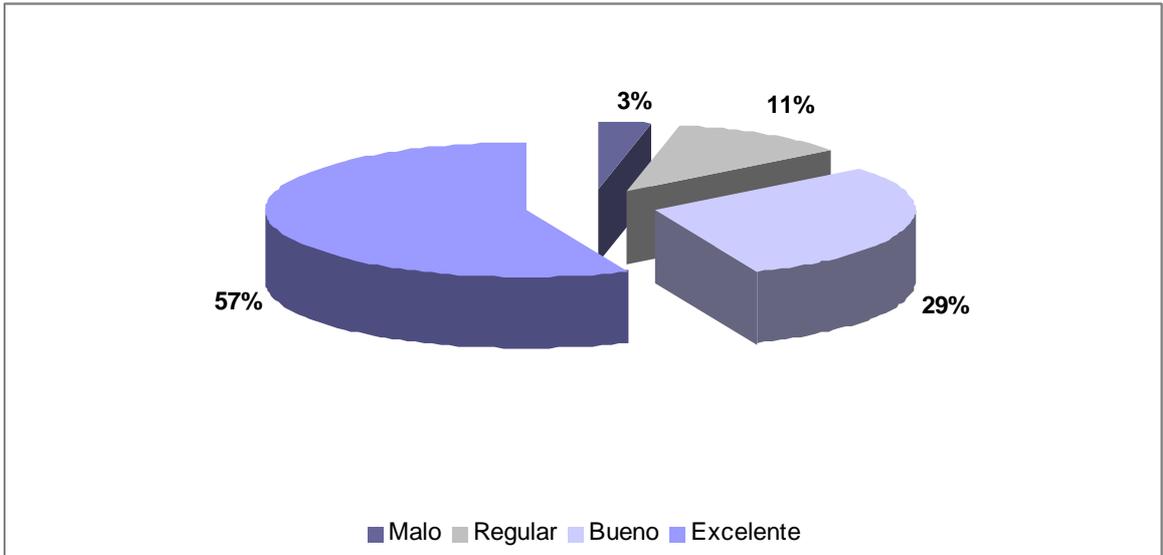


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

Como lo indica el Gráfico 6.25, existe un 57% que considera que la garantía ofrecida por Purdy Motor S.A. es excelente. Este margen está acompañado por un 3% que la cataloga dentro del parámetro malo, entre otros.

**Gráfico 6. 25 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO A LA GARANTÍA A NOVIEMBRE DEL 2007**

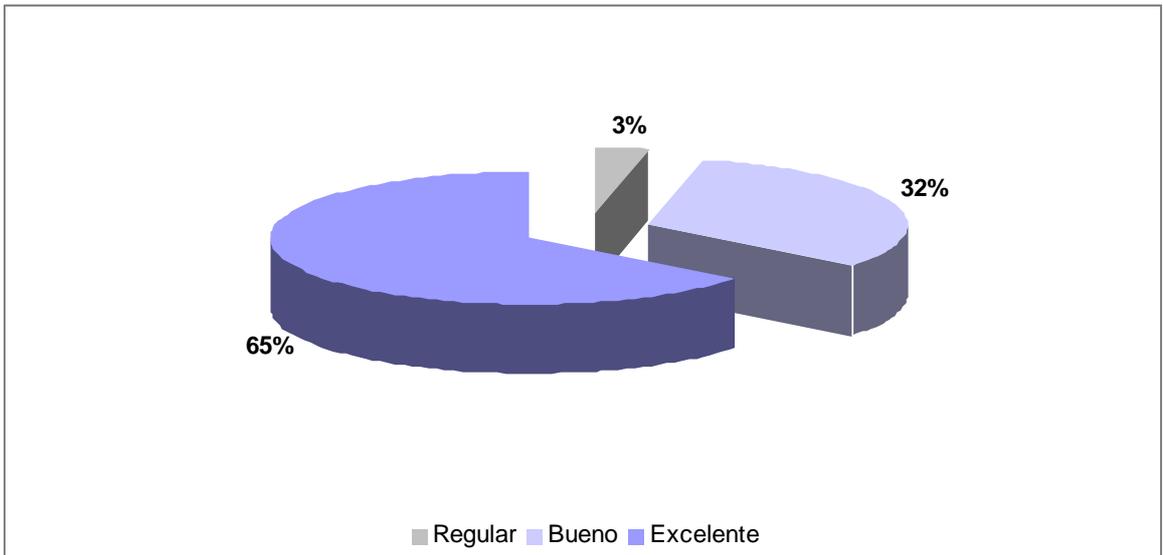


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

El valor en el mercado, como lo refleja el siguiente gráfico, tiene un 97% de aceptación en general, específicamente un 65% de manera excelente y, un 32% dentro del parámetro bueno.

**Gráfico 6. 26 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LOS CLIENTES ACTUALES DE PURDY MOTOR S.A. CON RESPECTO AL VALOR EN EL MERCADO A NOVIEMBRE DEL 2007**



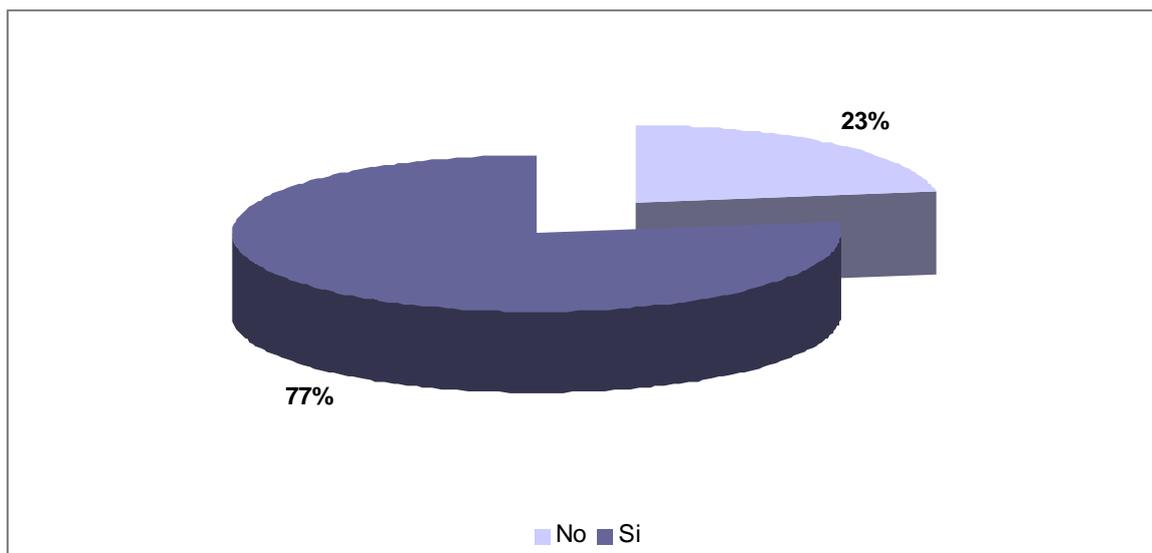
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

### M. Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo que ofrece Purdy Motor S.A.

El Gráfico 6.27 detalla que un 77% de los encuestados han usado el servicio de mantenimiento de Purdy Motor S.A., mientras que el 23% no han hecho uso del mismo.

**Gráfico 6. 27 PORCENTAJE DE CLIENTES ACTUALES QUE HAN USADO EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



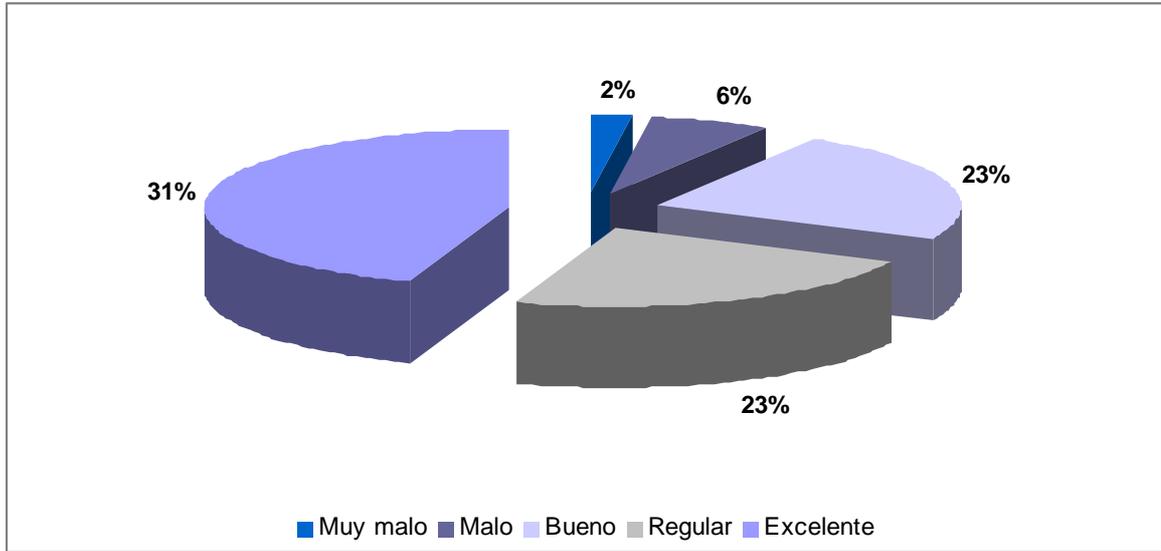
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 62

### N. Opinión del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo

La opinión generada con respecto al servicio de mantenimiento de Purdy Motor S.A. refleja una moda en cuanto al porcentaje de frecuencia que relaciona los parámetros regular y bueno con un 23% cada uno. El índice de mayor representatividad en la investigación corresponde a un 31%, donde los clientes que opinaron aciertan en que el servicio es excelente. Un 8% de la muestra, distribuido con un 6% malo y un 2% muy malo, reflejan una percepción negativa de los mismos. El siguiente gráfico demuestra lo anterior.

**Gráfico 6. 28 OPINIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES ACTUALES CON RESPECTO AL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO QUE OFRECE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



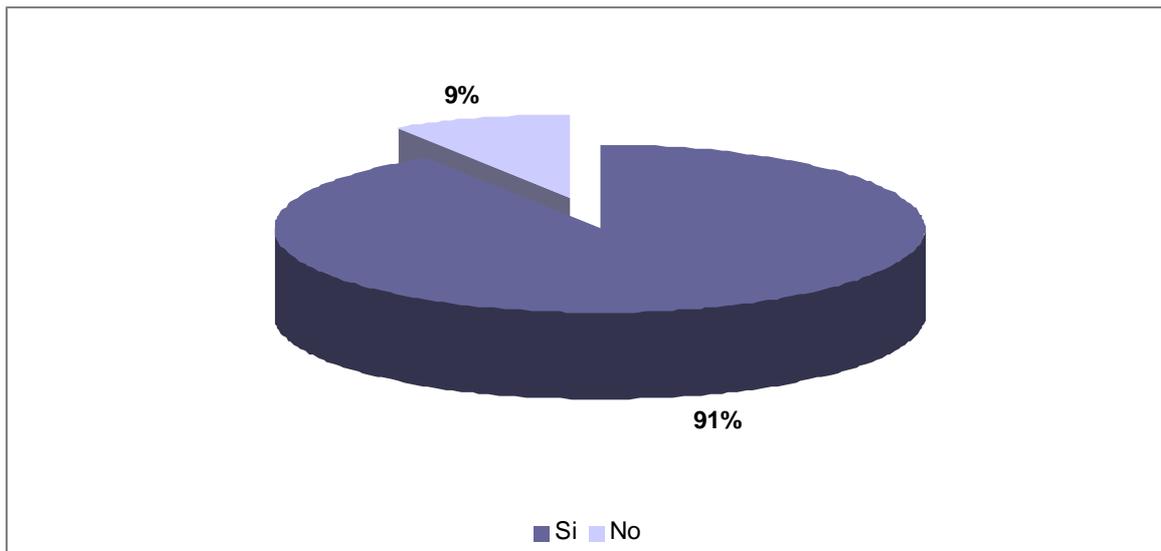
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 47

**O. ¿Volvería a comprar en Purdy Motor S.A.?**

Un 91% de los encuestados opinan que volvería a comprar en Purdy Motor S.A., mientras que un 9% difiere a lo anterior.

**Gráfico 6. 29 CLIENTES ACTUALES QUE VOLVERÍAN A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 68



## Capítulo VII

### *Cruce de Variables*

## CAPÍTULO VII CRUCE DE VARIABLES

---

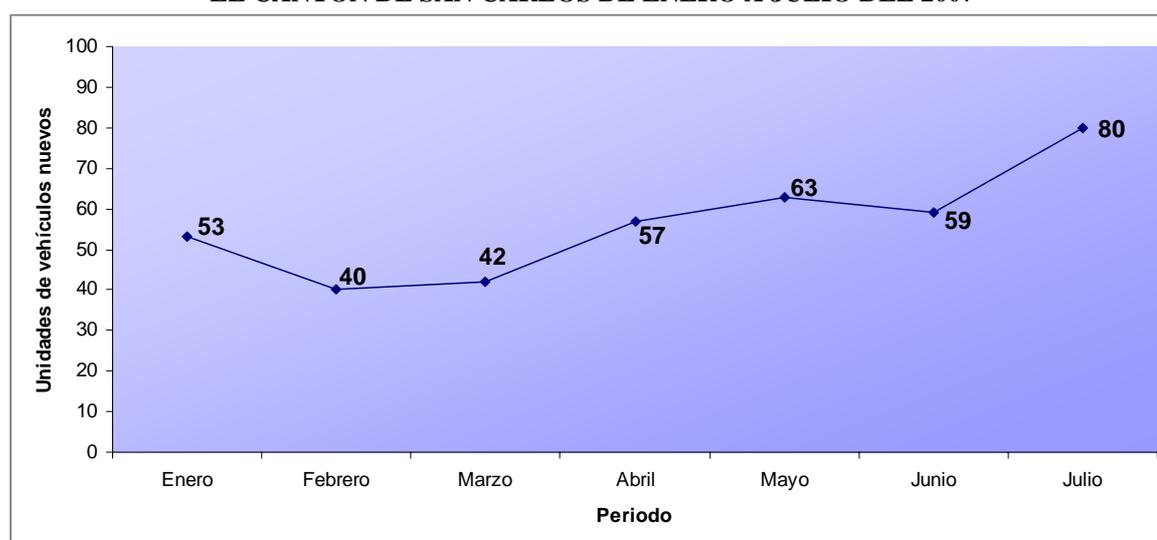
Este capítulo relaciona algunos factores dentro del proceso de investigación, específicamente los capítulos que corresponden a la intensidad de la rivalidad, los clientes potenciales y clientes actuales.

Dentro de cada capítulo, se relacionan algunas variables o indicadores que dan paso a un análisis que enfoca una nueva perspectiva, como es el caso de la unificación de indicadores en el volumen de ventas de las tres agencias automotrices, así como otras variables dentro de los clientes potenciales y actuales.

### A. Intensidad de la Rivalidad (Competidores Actuales)

Dentro del volumen de ventas que se registran en las tres sucursales, el Gráfico 7.1 detalla el volumen que se ha registrado de enero a julio del año 2007, destacando un aumento promedio de las ventas de 4 unidades por mes, con su mayor margen de junio a julio con 21 unidades.

**Gráfico 7.1 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007**



FUENTE: Investigación propia

n = 394

El siguiente gráfico compara por línea de vehículo, las tres agencias automotrices localizadas en el cantón de San Carlos.

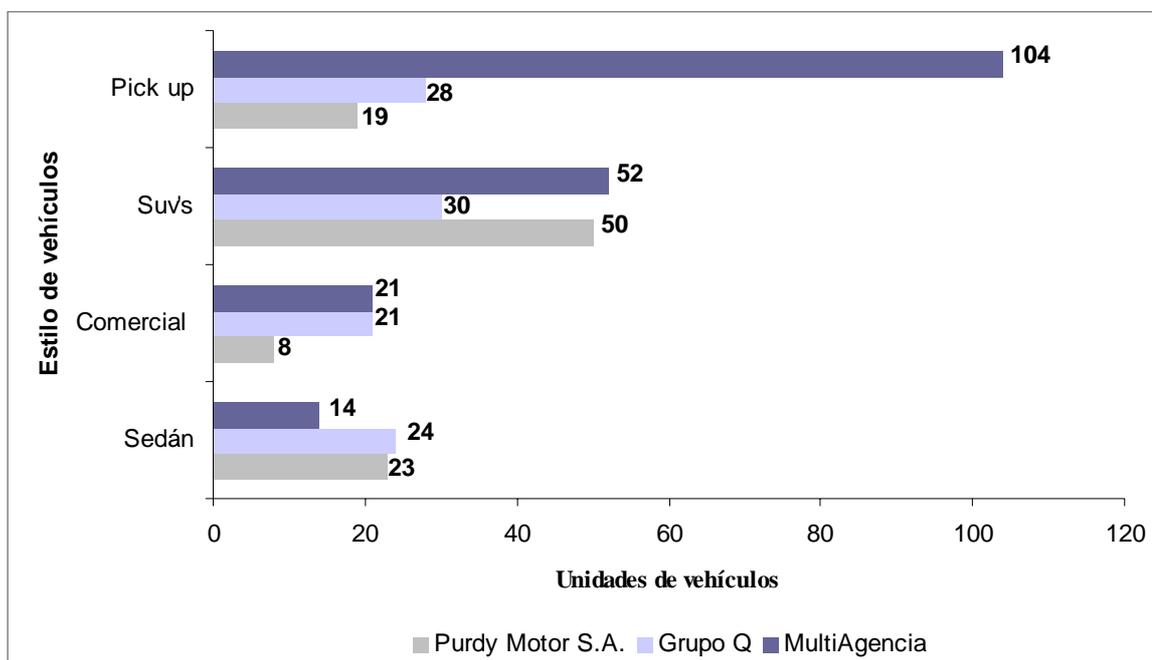
De las 151 unidades que se registran en la línea Pick up, MultiAgencia vendió 104 unidades, Grupo Q 28 y Purdy Motor S.A. 19.

Dentro de la línea de Suv's, MultiAgencia registra 52 unidades vendidas, Grupo Q 30 y Purdy Motor S.A. 50 unidades.

La línea Comercial presenta una igualdad en ventas por parte de MultiAgencia y Grupo Q con 21 unidades cada una, mientras que Purdy Motor S.A. registra 8.

En la línea Sedán, MultiAgencia registra 14 unidades, tiene 10 unidades menos que Grupo Q y una más que Purdy Motor S.A.

**Gráfico 7.2 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007**



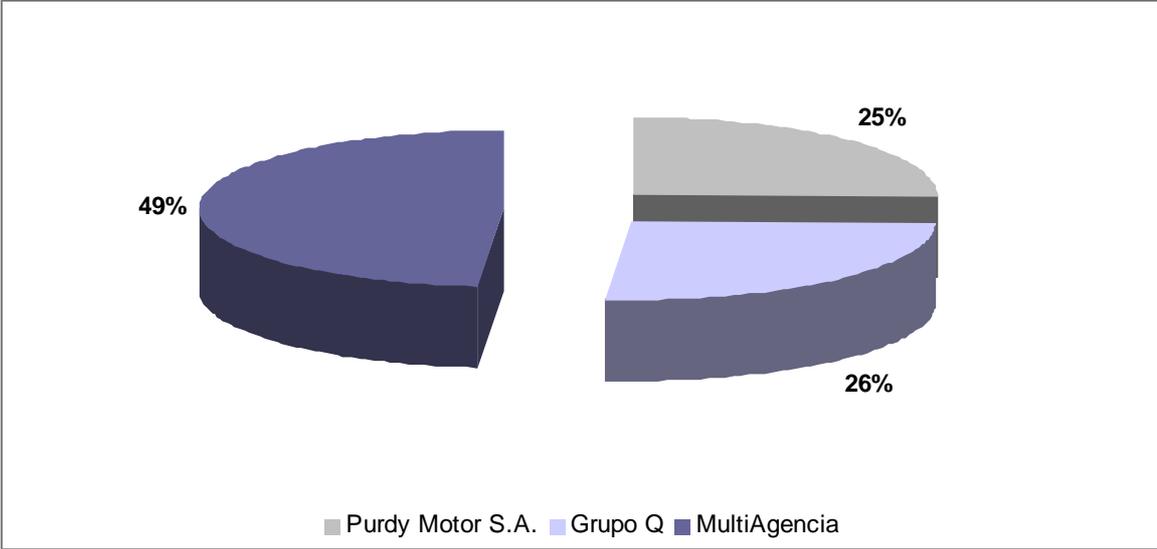
FUENTE: Investigación propia

n = 394

El Gráfico 7.3 resume lo anterior. Un 49% del mercado automotriz a nivel de sucursal lo posee MultiAgencia con 191 unidades vendidas de enero a julio del 2007; un

26% lo representa Grupo Q con 103 unidades y; Purdy Motor S.A. con 100 unidades representa el 25% del mercado.

**Gráfico 7.3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ DE LAS SUCURSALES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007.**

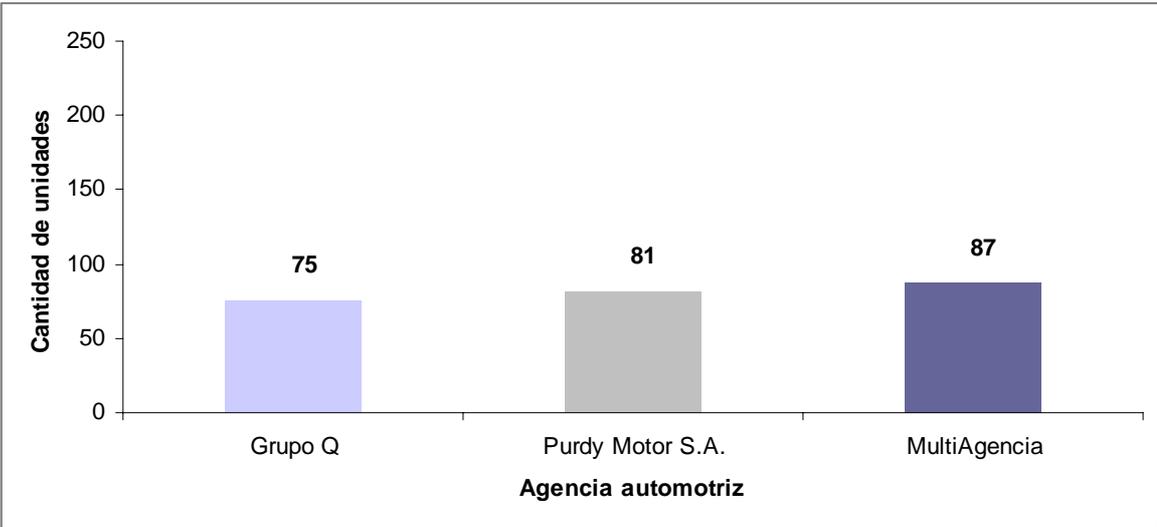


FUENTE: Investigación propia

n = 394

El siguiente gráfico detalla el volumen en ventas de vehículos nuevos sin la línea Pick up, destacando que MultiAgencia vendió 6 unidades más que Purdy Motor con 81 vehículos y Grupo Q con 75 unidades.

**Gráfico 7.4 VOLUMEN EN VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS SIN LÍNEA DE PICK UP EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007**



FUENTE: Investigación propia

n = 243

## **B. Clientes Potenciales**

El Gráfico 7.5 detalla la cantidad de encuestados que prefieren un vehículo nuevo o usado; sin embargo, existe una cantidad importante que desconoce cuál vehículo adquirir al cambiar el que ya tiene.

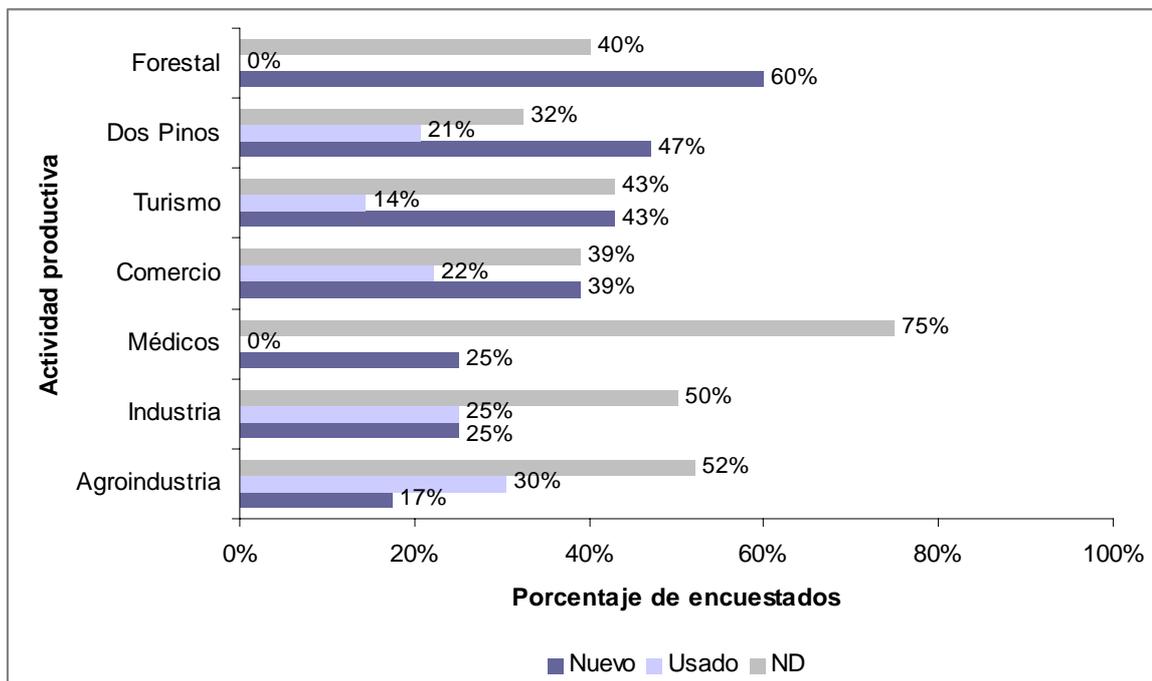
Se puede observar que la actividad forestal es la que tiene mayor interés en cambiar el vehículo por uno nuevo con un 60%, Dos Pinos con un 47% y turismo con un 43%, entre otros.

Los que prefieren un vehículo usado para cambiar, la actividad de agroindustria presenta un 30% de relevancia, industria un 25%, comercio 22% y Dos Pinos un 21%, entre otros.

Las actividades que no definen el estilo de vehículo corresponden por grado de representatividad a médicos con un 75%, agroindustria 52% e industria con un 50%, entre otros.

La muestra de este gráfico se encuentra distribuida de la siguiente manera: agroindustria tiene 23 encuestados, industria 4, médicos 8, comercio 18, turismo 14, Dos Pinos 34 y forestal 5.

**Gráfico 7.5 VEHÍCULOS NUEVOS O USADOS QUE PREFIEREN LOS CLIENTES POTENCIALES PARA CAMBIAR EL QUE POSEEN POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Investigación propia

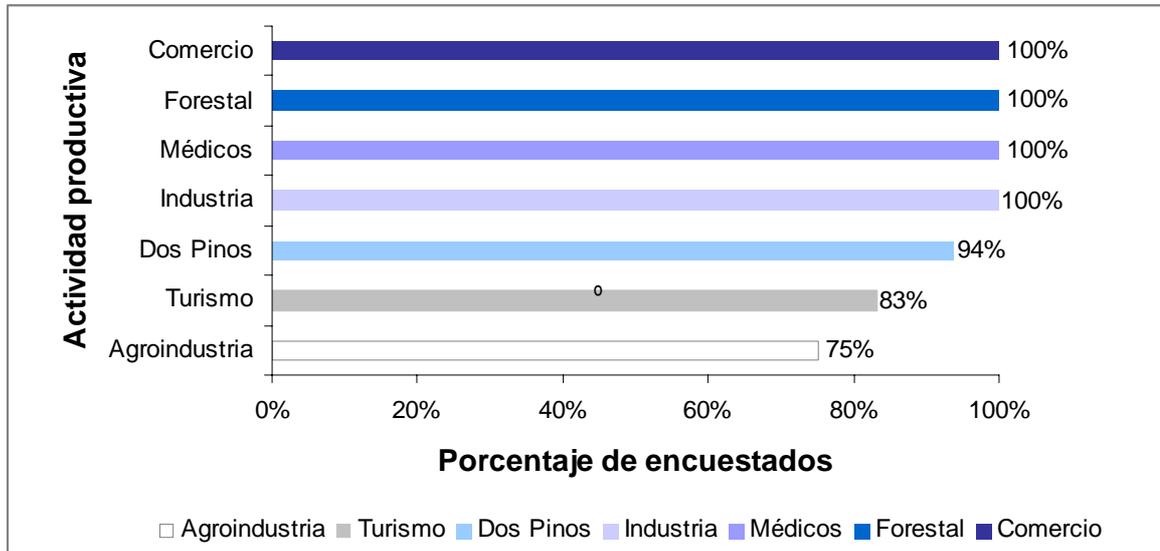
n = 106

El siguiente gráfico muestra la cantidad de clientes potenciales que desean cambiar el vehículo por uno nuevo y, que desearían comprar en Purdy Motor sucursal de San Carlos.

Las actividades con mayor representatividad corresponden a comercio, forestal, médicos e industria, con un 100%. Dos Pinos, turismo y agroindustria tienen un 94%, 83% y 75% respectivamente.

La muestra para este estudio contempla a industria con 1 encuestado, médicos 2, forestal 3, agroindustria 4, turismo 6, comercio 7 y Dos Pinos 16.

**Gráfico 7.6 CLIENTES POTENCIALES QUE DESEAN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO Y COMPRARÍAN EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

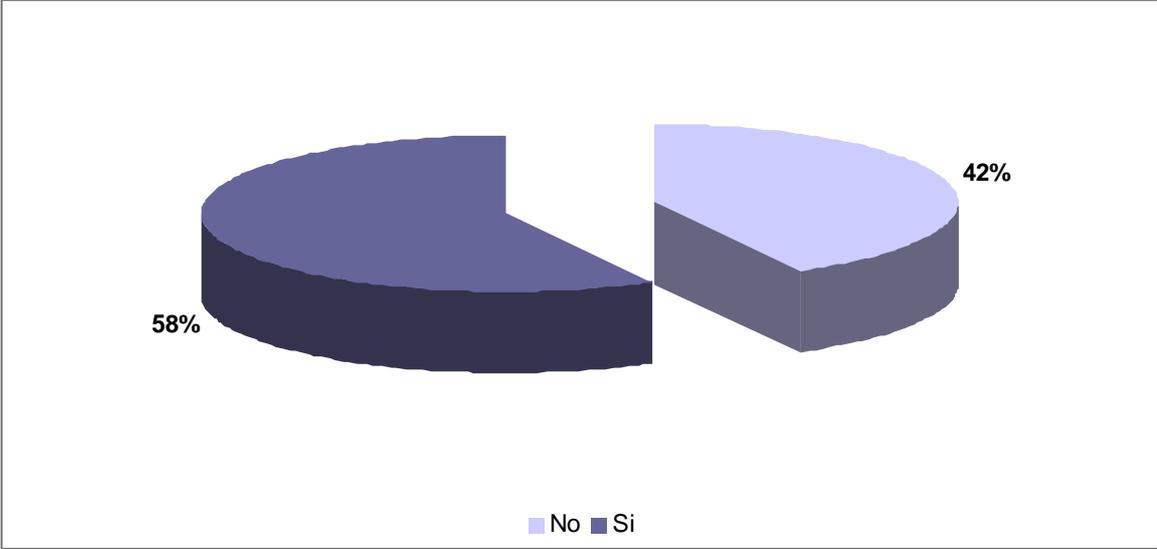


FUENTE: Investigación propia

n = 39

El Gráfico 7.7 refleja que un 58% de la población se encuentra interesada en adquirir un vehículo nuevo en menos de 6 meses, mientras que un 42% desiste de la idea.

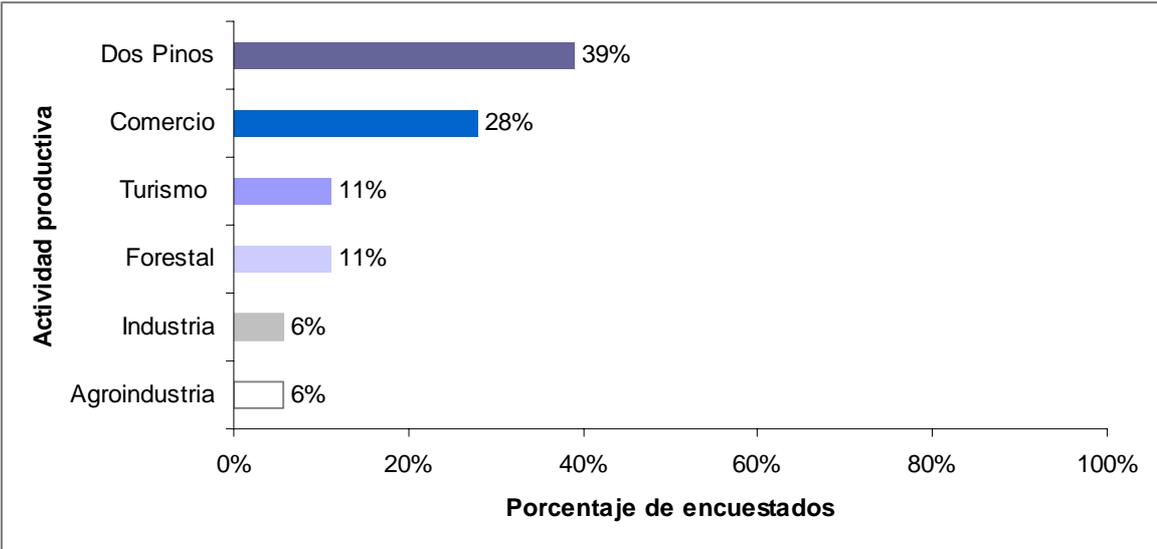
**Gráfico 7.7 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO A UN PLAZO INFERIOR A 6 MESES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia n = 31

En el siguiente gráfico se puede observar la actividad productiva que tiene mayor representatividad con respecto al tiempo de compra de un vehículo nuevo, específicamente inferior a 6 meses, donde la que más se destaca corresponde a los asociados a la Dos Pinos con un 39% de encuestados, comercio con 28%, turismo y forestal con 11% cada una y, agroindustria e industria con 6% de igual forma.

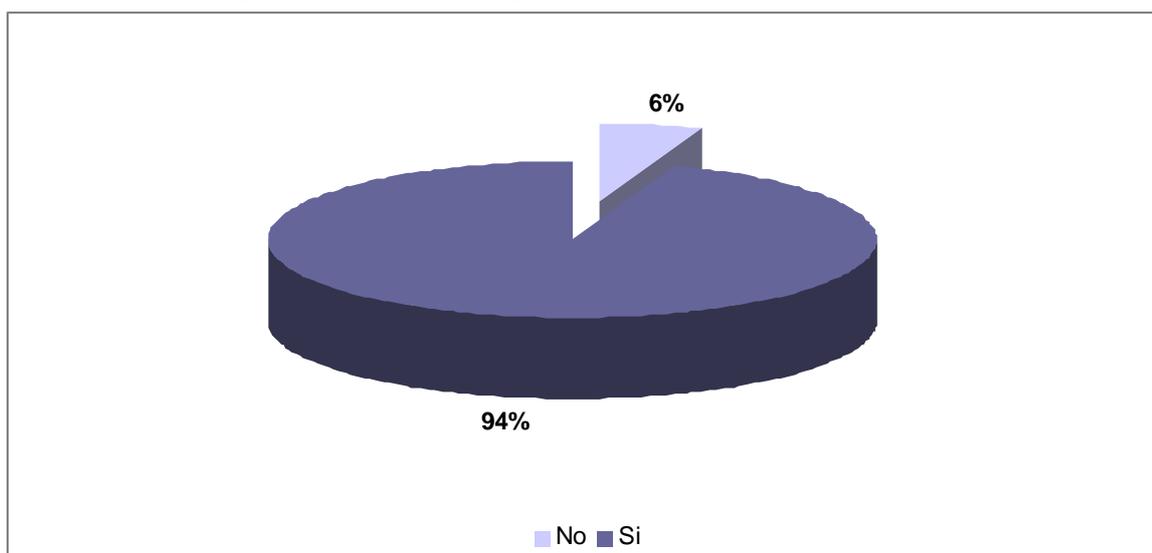
**Gráfico 7.8 CLIENTES POTENCIALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO A UN PLAZO INFERIOR A 6 MESES A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia n = 18

El siguiente gráfico demuestra que el 94% de la población desea cambiar el vehículo en un plazo inferior a 6 meses y desea ser contactado vía telefónica o ser visitado por un asesor de ventas.

**Gráfico 7.9 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO EN MENOS DE 6 MESES QUE DESEA SER VISITADO O CONTACTADO VÍA TELEFÓNICA POR UN ASESOR DE VENTAS A NOVIEMBRE DEL 2007**



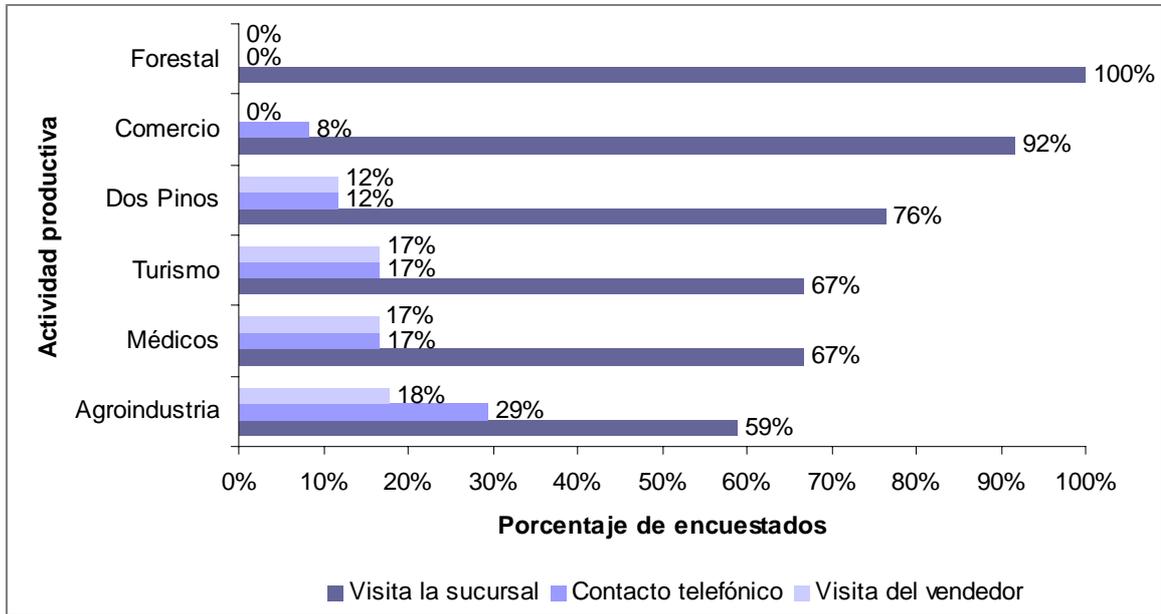
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 18

Como lo refleja el siguiente gráfico, en un plazo de 6 meses a 2 años, la forma de contacto predominante en cada actividad productiva es la visita del cliente a la sucursal, destacando que la forestal posee un 100%, comercio un 92%, Dos Pinos un 76%, turismo y médicos con un 67% y agroindustria con 59%.

Los datos expresados a continuación se encuentran con base a la cantidad de respuestas que tuvo cada variable por encuestado, permitiendo al mismo responder dentro de una o más opciones.

**Gráfico 7. 10 CLIENTES POTENCIALES INTERESADOS EN CAMBIAR EL VEHÍCULO POR UNO NUEVO O USADO A UN PLAZO DE 6 MESES A 2 AÑOS QUE DESEAN RECIBIR UN CONTACTO TELEFÓNICO - PERSONAL O PREFEREN VISITAR LA SUCURSAL A NOVIEMBRE DEL 2007**

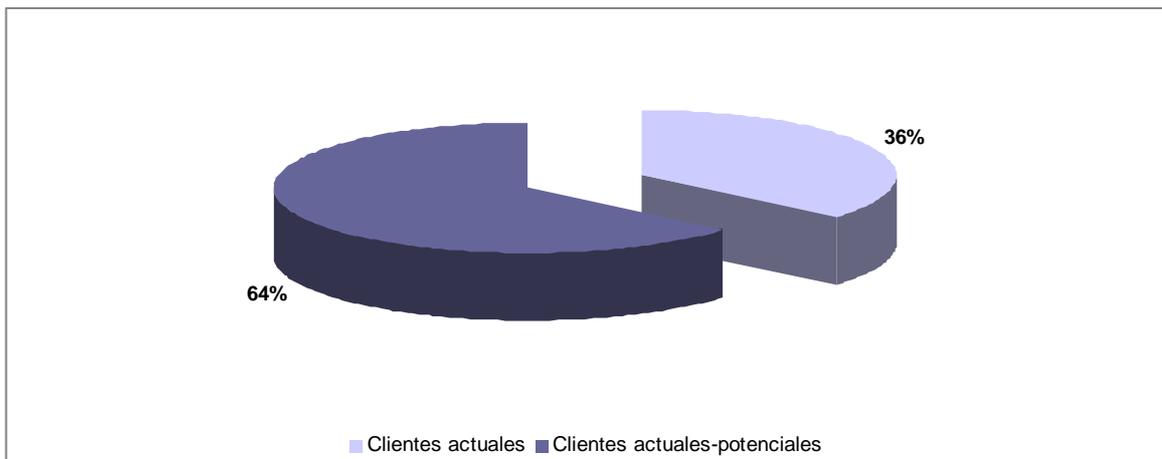


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 59

El Gráfico 7.11 detalla que un 36% de la población que es cliente actual de Purdy Motor S.A. tiene interés en cambiar o adquirir un vehículo nuevo, mientras que el 64% restante no lo ha pensado.

**Gráfico 7. 11 CLIENTES POTENCIALES: CLIENTES ACTUALES CON INTERÉS DE CAMBIAR O ADQUIRIR UN VEHÍCULO NUEVO EN PURDY MOTOR S.A. QUE PUEDEN SER POTENCIALES A NOVIEMBRE DEL 2007**

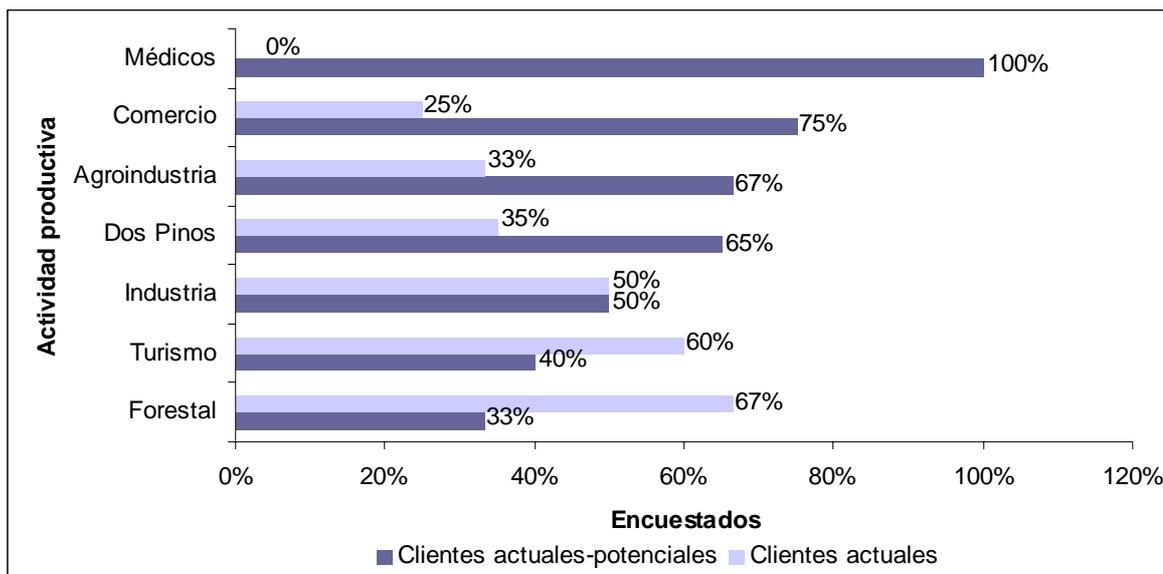


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 47

El siguiente gráfico compara por actividad productiva a los clientes actuales que pueden ser potenciales, destacando que los médicos con un índice de 100% que puede ser cliente potencial, comercio por su parte tiene un nivel de representatividad de un 75%, agroindustria 67%, Dos Pinos 65%, industria 50%, turismo 40% y forestal 33%.

**Gráfico 7.12 CLIENTES POTENCIALES: CLIENTES ACTUALES POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA CON INTERÉS DE CAMBIAR O ADQUIRIR UN VEHÍCULO NUEVO EN PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

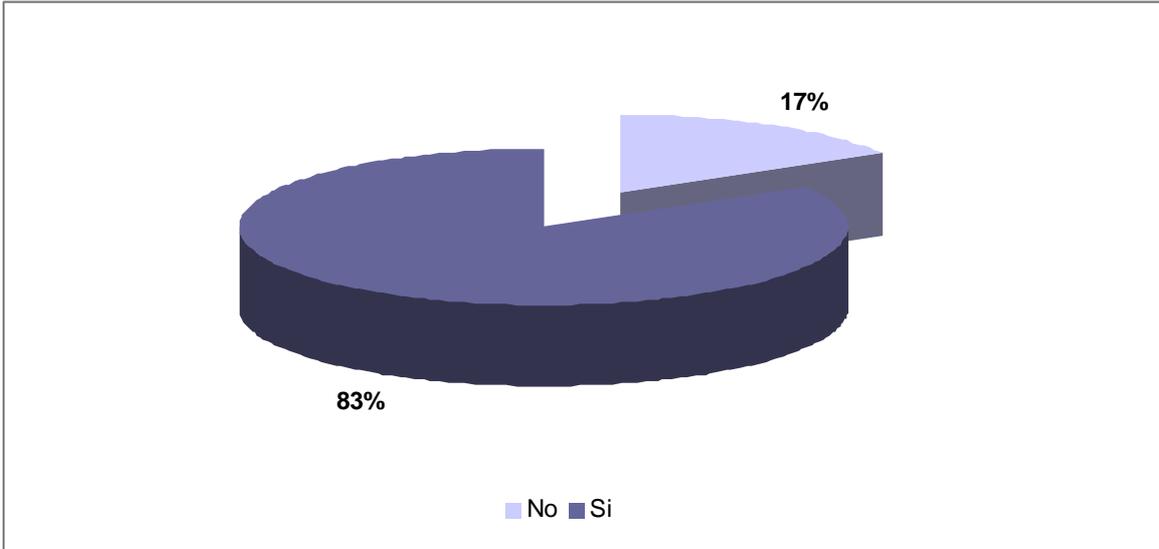
n = 47

### C. Clientes Actuales

En el Gráfico 7.13 se visualizan a las personas físicas o jurídicas que no son clientes actualmente de Purdy Motor S.A. y que volverían a comprar a corto, mediano o largo plazo.

El índice de representatividad corresponde a un 83% de clientes que están dispuestos a comprar de nuevo en Purdy Motor S.A., con ciertos requisitos que comparten algunos de los mismos y que son reflejados en el Capítulo IX de Análisis en este proyecto de investigación.

**Gráfico 7. 13 CLIENTES ACTUALES QUE VOLVERÍAN A COMPRAR EN PURDY MOTOR S.A. Y QUE NO SON CLIENTES ACTUALES A NOVIEMRBE DEL 2007**

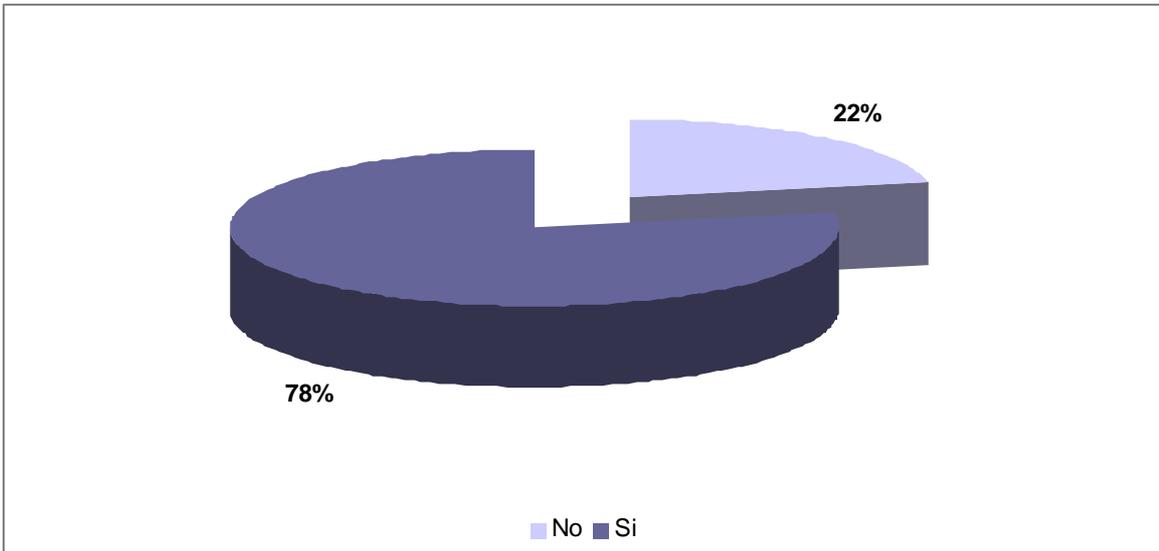


FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 6

Como se logra visualizar en el siguiente gráfico, un 78% de los clientes que adquieren el vehículo en San Carlos, utilizan el servicio de Mantenimiento Correctivo y Preventivo de Purdy Motor, mientras que el 22% no lo utiliza.

**Gráfico 7. 14 CLIENTES ACTUALES QUE COMPRARON EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS Y QUE HAN HECHO USO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE PURDY MOTOR S.A. A NOVIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 55

La siguiente tabla demuestra el índice de clientes por cantones que adquirieron el vehículo en la sucursal de San Carlos, visualizando en la última línea al cantón de San Carlos con 43 clientes, 10 que no aplican, 4 clientes en el cantón de Alfaro Ruiz y 2 clientes en los cantones de Guatuso y Upala, entre otros.

**Tabla 7. 1 CLIENTES ACTUALES DISTRIBUIDOS POR CANTONES QUE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

LUGAR DE RESIDENCIA	SUCURSAL DE SAN CARLOS
Los Chiles	1
Heredia	1
Palmares	1
Atenas	1
Puntarenas	1
San Ramón	1
Grecia	1
Guatuso	2
Upala	2
Alfaro Ruiz	4
NA	10
San Carlos	43

FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 68

La tabla que se presenta a continuación muestra el mismo resultado que la tabla anterior con respecto al cantón de mayor índice en cuanto a clientes se refiere, indicando que 5 clientes del cantón de San Carlos adquirieron el vehículo en la sucursal de San José. Los otros tres cantones que se muestran en la tabla coinciden con un cliente que adquirió el vehículo en alguna sucursal de San José.

**Tabla 7. 2 CLIENTES ACTUALES DISTRIBUIDOS POR CANTONES QUE ADQUIRIERON EL VEHÍCULO EN ALGUNA SUCURSAL DE SAN JOSÉ A NOVIEMBRE DEL 2007**

<b>LUGAR DE RESIDENCIA</b>	<b>SUCURSAL DE SAN JOSE</b>
Grecia	1
Upala	1
San José	1
San Carlos	5
NA	60

FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 68



## Capítulo VIII

### *Pre-venta Japonesa*

## CAPÍTULO VIII PRE-VENTA JAPONESA

Este capítulo valora tanto la demanda como la oferta, describiendo las entradas que son efectivas o facturadas, así como la forma de contacto en las ventas y, la condición de las mismas, en este caso con financiamiento o sin financiamiento.

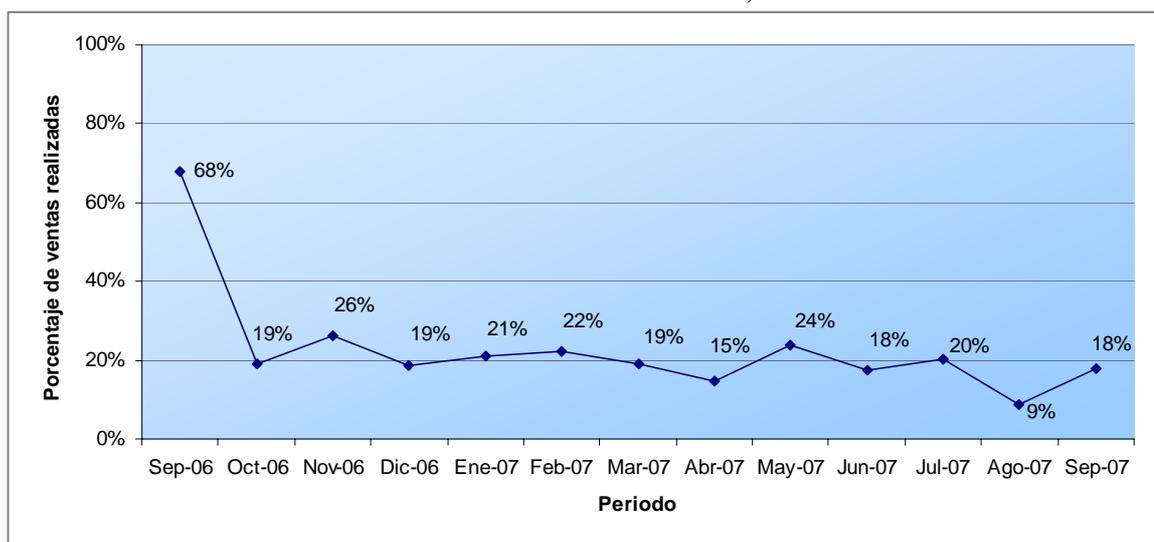
Identificar la entidad financiera que se captura la mayor parte de clientes que requieren financiamiento, es importante para observar el nivel de representatividad que tiene cada una, y en especial el de Grupo Financiero CAFSA.

### A. Entradas de clientes vrs facturados

La particularidad del siguiente gráfico radica en que muestra el nivel de comportamiento en las ventas realizadas en la sucursal de San Carlos de septiembre del 2006 a septiembre del 2007.

El Gráfico 8.1 refleja en porcentajes, la cantidad de clientes que compraron vehículos en la sucursal, logrando destacarse que de un 68% de clientes que fueron facturados en septiembre del 2006, disminuyó a un 18% registrado en agosto del año 2007. El promedio en las ventas es de un 23%.

**Gráfico 8.1 ENTRADAS DE CLIENTES QUE FUERON FACTURADOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007 EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS**



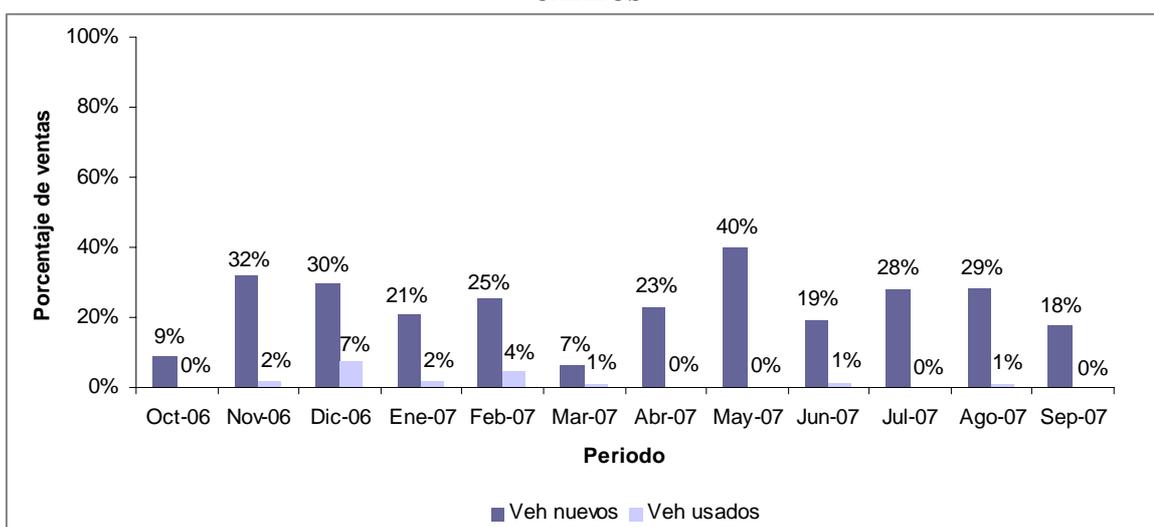
FUENTE: Investigación propia

n = 746

El siguiente gráfico demuestra que en promedio se realiza un 23% en las ventas de vehículos nuevos dentro del periodo fiscal de octubre del 2006 a septiembre del 2007, mientras que de vehículos usados, el porcentaje es de un 2% por mes.

Dentro de los periodos que se destacan en el gráfico, el mes de mayor representatividad corresponde a mayo con un 40%.

**Gráfico 8. 2 ENTRADAS DE CLIENTES VRS VENTAS REALIZADAS EN CADA MES DE OCTUBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007 EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS**



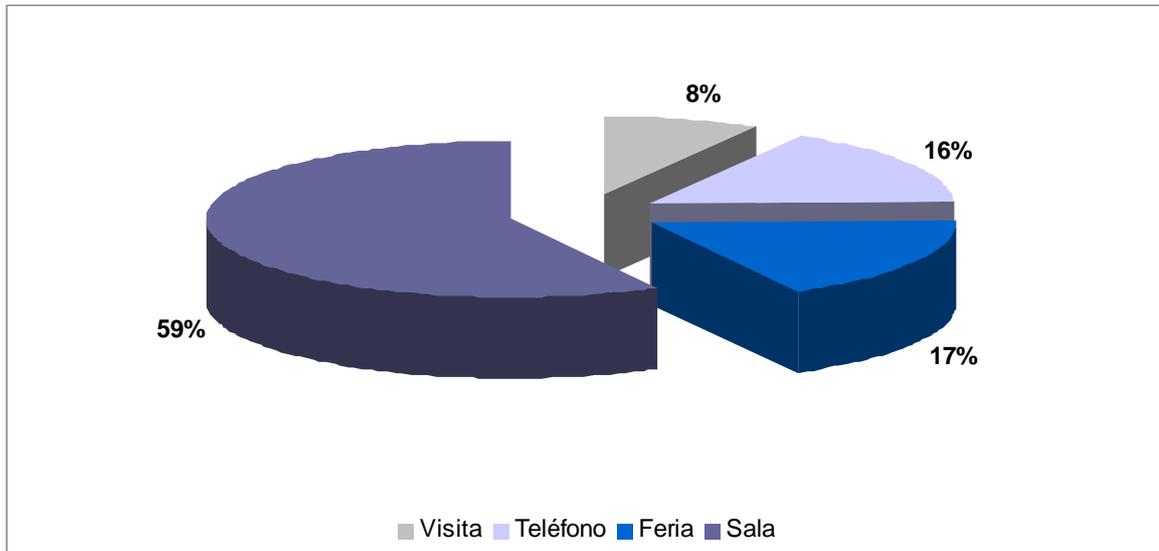
FUENTE: Investigación propia

n = 941

## **B. Forma de contacto en las ventas**

El siguiente gráfico muestra que un 59% de los clientes facturados llegan a la sucursal para realizar alguna gestión de compra de vehículos nuevos. Un 17% son ventas realizadas producto de alguna feria y, por algún contacto telefónico el 16%; mientras que un 8% son clientes que fueron visitados por algún asesor de ventas en un momento determinado.

**Gráfico 8.3 FORMA DE CONTACTO EN LAS VENTAS REALIZADAS EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007**



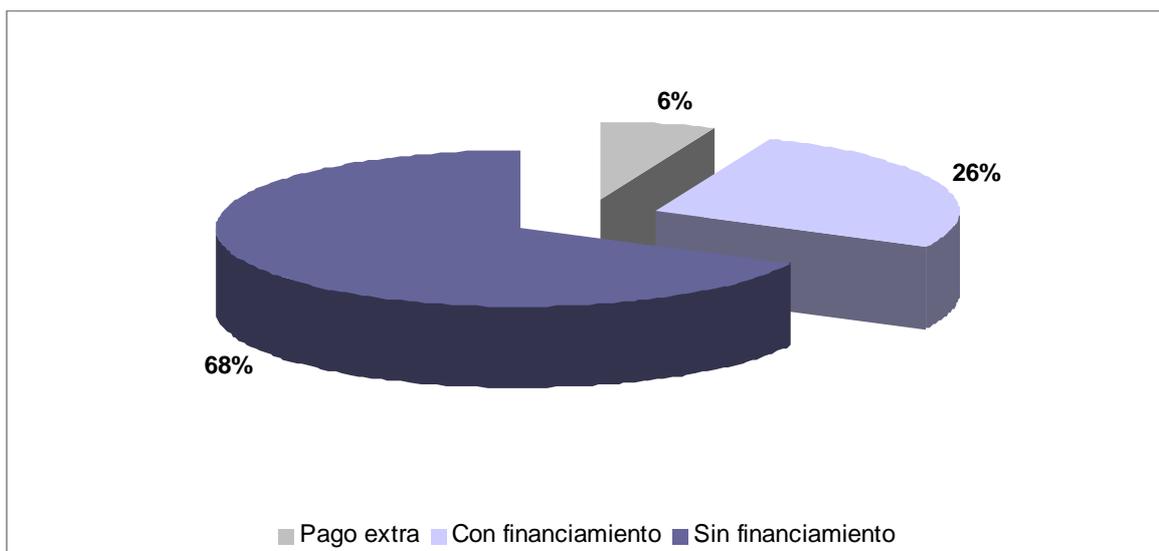
FUENTE: Investigación propia

n = 179

### C. Ventas realizadas con o sin financiamiento o, Pago Extra (PE)

El Gráfico 8.4 muestra que un 68% de los clientes no requirieron algún tipo de crédito para realizar su compra; el 32% requiere de financiamiento, específicamente: un 6% de pago extra y, un 26% con alguna otra entidad bancaria.

**Gráfico 8.4 VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS REALIZADAS CON O SIN FINANCIAMIENTO Y, PAGO EXTRA EN PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007**



FUENTE: Investigación propia

n = 179

La siguiente tabla detalla por entidad financiera la condición de las ventas de vehículos nuevos o usados que se gestionaron en la sucursal, desde septiembre del 2006 a septiembre del 2007, destacando que las ventas realizadas con créditos destacan BAC San José con 12 ventas, CAFSA con 9 y Banex-HSBC con 6 ventas realizadas, entre otras. De igual forma, las ventas que se gestionaron con arrendamientos destacan Interfin con 6 ventas efectivas y BAC Y CAFSA con 4 gestionadas.

**Tabla 8. 1 CONDICIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS DE SEPTIEMBRE DEL 2006 A SEPTIEMBRE DEL 2007**

Mes	Total	Crédito							Arrendamiento-Leasing				PE	Sin Financ
		BAC	Cuscatlán	CAFSA	Banex - HSBC	Interfin	BCR	BNCR	BAC	Interfin	Cuscatlán	CAFSA		
Sep-06	11	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	4
Oct-06	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Nov-06	17	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	12
Dic-06	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	6
Ene-07	13	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Feb-07	20	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	0	14
Mar-07	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Abr-07	14	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	7
May-07	22	3	0	3	1	1	0	0	1	0	0	0	0	13
Jun-07	14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	11
Jul-07	15	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	1	9
Ago-07	31	2	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	22
Sep-07	8	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>130</b>

FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n = 189



# Capítulo IX

## *Análisis*

## **CAPÍTULO IX ANÁLISIS**

---

Tomando en cuenta puntos trascendentales dentro de cada capítulo desarrollado anteriormente, lleva a realizar una serie de análisis que permiten resumir los puntos más relevantes dentro de la investigación, para luego, realizar conclusiones y recomendaciones.

Los contenidos desglosados en este capítulo son:

- A. COMPETIDORES POTENCIALES
- B. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD
- C. PRODUCTOS SUSTITUTOS
- D. CLIENTES POTENCIALES
- E. CLIENTES ACTUALES
- F. PRE-VENTA JAPONESA

### **A. Competidores Potenciales**

Con la información suministrada por representantes de las agencias automotrices: VETRASA, distribuidor de Suzuki en Costa Rica, Nacional Automotriz NASA, distribuidor de Ford, y Great Wall Autos S.A., en el cantón de San Carlos, no se proyecta la instalación de una Sucursal o punto de venta que represente a su agencia respectiva.

Los encuestados indican que a un plazo inferior a tres años se estaría evaluando la alternativa, pero únicamente Great Wall lo considera en menos de dos años.

VETRASA por su parte, no visualiza la expansión hacia la Zona Norte del país, específicamente en San Carlos, puesto que comentan que se encuentra en proceso la instalación de una sucursal en Zapote.

### **B. Intensidad de la Rivalidad**

Con respecto al volumen de ventas en las sucursales automotrices localizadas en el cantón de San Carlos, específicamente Purdy Motor S.A., MultiAgencia y Grupo Q, en el periodo que corresponde de Enero a Julio del año 2007, se registra un leve aumento por mes. Este porcentaje se encuentra disputado dentro las Agencias con una fuerte competencia que se encuentra ligada a muchos factores, de los cuales se detallan a continuación:

- Grupo Q distribuye tres marcas de vehículos nuevos, Purdy Motor cuatro y MultiAgencia cinco marcas; por lo que la variedad hace que el volumen de ventas influya en cada agencia automotriz.
- Los servicios que ofrece cada Sucursal influyen en la preferencia de los clientes con respecto al lugar de compra del vehículo nuevo. Esto debido a que la Sucursal de Grupo Q y MultiAgencia ofrecen el servicio de taller, para brindar mantenimiento preventivo y correctivo a los clientes, mientras que Purdy Motor carece de este servicio.

Esto se ve reflejado en la investigación de los clientes actuales de Purdy Motor, puesto que una de las recomendaciones que propusieron es la instalación de un taller en la sucursal de San Carlos, con el objetivo de no trasladarse hasta San José a Ciudad Toyota para realizarlo.

- Uno de los factores que influyen en el proceso de ventas es la calidad y respuesta inmediata a las inquietudes de los clientes actuales y potenciales por parte de los asesores de ventas. Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, es la única Sucursal que no posee cuatro vendedores, así lo refleja la investigación realizada con las otras agencias en la Zona.
- En cuanto al volumen en ventas de las sucursales registrado de enero a julio del 2007, es necesario realizar una serie de análisis:
  - a. MultiAgencia ocupa la primera posición en ventas de vehículos nuevos a nivel de Sucursales, esto debido al incremento en la línea de Pick up, específicamente el Mitsubishi L200.

Parte de las razones que cubren este margen de diferencia, se fundamentan en la carencia del Toyota Hilux para abastecer la demanda inmediata que hay en el mercado. Otra es el cambio de la nueva línea del L200 en este año, que en conjunto con el valor o precio de recibo de un vehículo usado para los clientes que desean cambiar el que ya tienen, forman parte de las causas por las cuales MultiAgencia presenta un mayor volumen en las ventas registradas de enero a julio del 2007.

- b. Si quitamos las ventas en la línea de Pick up de las tres agencias, podemos constatar que el margen de diferencia es muy poco respecto a las otras líneas de vehículos. Este hecho hace que posicione a Purdy Motor S.A. como la segunda sucursal en ventas de vehículos nuevos, con un margen de diferencia de apenas seis vehículos, los cuales pueden verse marcados por el posicionamiento que tiene la línea comercial con la marca JMC y

Mitsubishi por parte de MultiAgencia, debido a que el precio y características como la doble tracción en los camiones, hacen que estos modelos sean los más preferidos por los consumidores.

- c. Dentro de la línea de Sedán, el Toyota Corolla y el Yaris tienen un mayor posicionamiento que el Mitsubishi Lancer, puesto que superan en ventas a este último. Cabe destacar que MultiAgencia, dentro de la línea de sedanes, únicamente resalta solo el Lancer, los otros vehículos que ofrece tienen un grado de representatividad muchísimo menor. Pero no así Purdy Motor S.A., puesto que logra posicionar dos clases de vehículos en el mercado.

### **C. Productos Sustitutos**

El fuerte aumento en los precios de los combustibles ha comenzado a afectar los hábitos de los conductores en todo el mundo, viéndose reflejado por el uso de otros medios de transporte alternativos al uso de vehículos propios.

En el mundo, el uso de la bicicleta se considera como uno de los mejores medios de transporte alternativo dentro de las ciudades y zonas aledañas, tomando en cuenta, por supuesto, las condiciones en que se desarrollan los habitantes de las ciudades (en este caso, se puede considerar el nivel de seguridad e infraestructura).

Un artículo publicado el 13 de enero del 2004 por el Comité Pro-bici, menciona que países como Canadá, Alemania, Holanda y China, implementan este tipo de medio de transporte.

De otro modo, una de las soluciones más destacadas que menciona María Peña en un artículo publicado el 28 de agosto del 2005 en La Nación, corresponde a la compra de motocicletas de pequeña cilindrada en Estados Unidos.

Costa Rica no está exenta a este tipo de soluciones. Como lo mencionan los medios de prensa, el periódico AL DÍA en uno de sus artículos publicado el 18 de junio del año

2007, menciona en su encabezado, que cada vez son más las personas que quieren una motocicleta. Así lo explica el gerente del Grupo SAVA, Olman Murillo: “El mercado sigue creciendo. Como muestra, una persona puede gastar 30 mil colones semanales con un automóvil, mientras con una moto puede andar con 5 mil”

Los modelos más buscados por los consumidores corresponde, como lo ilustra María Peña en uno de los párrafos anteriores, a los scooter, puesto que son los más aconsejables para los dueños “primerizos”, por la facilidad de manejo, la compactibilidad mecánica y la alta tecnología en su motor.

Personas que ya tienen carro y que aún lo conservan, han encontrado en las motocicletas una cómoda solución a sus necesidades. Muchas de estas utilizan la moto para trasladarse a su trabajo y, el carro, para las actividades familiares, tal es el caso de Marvin Brenes Porras, joven de 27 años, cuya profesión se enmarca a la carrera de Derecho, posee un BMW 525 y, que hace poco adquirió un scooter nueva.

Como este caso, existen otros, quienes independientemente de la edad, optan por utilizar una motocicleta para transportarse al lugar de trabajo y, conservan su vehículo para ocasiones especiales, así lo refleja un suplemento publicado en periódico Al Día, Del carro a la motocicleta, en el 2007.

Otro de los productos que aplica como sustituto en Costa Rica y otras partes del mundo como China, es el vehículo estilo triciclo, lanzado por el Grupo VMotors en el presente año y, que es distribuidor de la marca Piaggio.

Alberto Volio, gerente de VMotors, afirma que el ahorro del combustible será la carta de presentación de esta empresa, dirigiéndose principalmente al sector del comercio y de transporte de pasajeros.

Por otra parte, un caso interesante de explicar, para efectos de análisis, es el que se hace presente en España, donde señala que los españoles prefieren el coche al transporte público.

El coche o vehículo, llamado en Costa Rica, es el modo dominante en la mayoría de las ciudades de España para realizar cualquier tipo de desplazamiento, máxime cuando se trate de ir al trabajo.

Según el Observatorio de la Movilidad Metropolitana (OMM), en las ciudades de mayor tamaño es donde se usa más el transporte público, debido a la congestión del tráfico y a la mayor oferta.

Los hábitos de transporte de los españoles para desplazarse, de acuerdo con una encuesta que se está ejecutando a la fecha en Internet, y que está actualizado el 28 de septiembre del 2007, el metro o el autobús es el medio de mayor influencia en la preferencia de los consumidores con un 46%, en la segunda posición se encuentra el transporte privado con un 38% y; el uso de la bicicleta con un 16%, según los 403 votantes hasta ese momento.

En Costa Rica, el Tren Eléctrico Metropolitana (TREM) en la zona de San José, es una propuesta para solucionar el problema de la congestión vial en la zona capitalina. Como lo manifiesta Pablo Fonseca, periodista de La Nación, en uno de sus artículos publicado el 02 de abril del 2007, “No todos los autobuses llegarán hasta San José”. Cerca del 80% de las personas que arriban a San José cada día lo hacen en autobús.

Dentro de la causa principal para este tipo de soluciones se destaca el alza en los precios de los hidrocarburos.

Países como Estados Unidos, tienden a implementar una serie de medidas para reducir el consumo, tal es el caso del menor uso del aire acondicionado o, de mantener el nivel de aire correcto de las llantas en los vehículos.

En Costa Rica, los “Costarricenses consumen más combustibles a pesar de las alzas”, según un artículo publicado en el periódico La Nación por José Enrique Rojas.

Una de las soluciones que se destacan entre muchas otras es, el uso de combustibles alternativos en los vehículos y, el cambio de vehículos por motores de menor cilindrada o diesel. Pero a pesar de las alzas, la economía y las exportaciones están creciendo, por lo que el consumo del diesel se mantiene como lo señala Enrique Rojas.

Según Javier Quirós, presidente de Purdy Motor S.A., el 100% de los carros con motores a 2000 centímetros cúbicos son diesel, mientras que hace tres años era el 70%. De igual forma, Quirós comentó que en automóviles, se mantiene la preferencia por gasolina, ya que los motores tienen tecnología que permiten el ahorro por ser muy eficientes. (Rojas, E., 2006)

#### **D. Clientes Potenciales**

Como primer punto, si comparamos el tipo de vehículo que desean los encuestados, sea este nuevo o usado, la investigación indica que casi la mitad de la población que piensa comprar o cambiar de vehículo, tiene interés en adquirir uno nuevo, así lo explican los gráficos 5.7 y 7.5 del presente documento.

Una cantidad significativa refleja que desconoce la marca-modelo-estilo que piensa adquirir, destacándose la actividad de médicos, industria y agroindustria, por orden de representatividad, esto en cuanto a los que desean cambiar. Los encuestados que desean comprar no tienen representatividad.

Dentro de los que desean comprar por primera ocasión, la actividad más representativa corresponde a médicos, donde es una con poco porcentaje de incidencia en cuanto a clientes actuales se refiere.

Esta actividad es un caso particular que es importante recalcar, en su mayoría, la población es una clase asalariada, mientras que un porcentaje inferior pertenece a empresarios que ejercen su profesión desde un negocio propio. Esta es la única actividad productiva en que la calidad de asalariados sobrepasa el índice de empresarios y, la única donde las mujeres sobresalen en comparación con las otras, véase el Gráfico 5.17.

En el caso de la actividad turística, todos los encuestados son empresarios de hoteles, restaurantes, souvenirs, entre otros. Pero si lo analizamos, podemos observar que existe un interés alto en cambiar el vehículo, según lo refleja el Gráfico 5.11, destacando por los encuestados la línea de microbuses.

Las actividades con mayor importancia que desean cambiar de vehículo por uno nuevo corresponden a forestal, Dos Pinos y turismo por orden de representatividad, donde de cierta forma, coincide con las actividades de clientes actuales, a excepción de turismo que es sustituido por industria. Sin embargo, todas las actividades se encontrarían anuentes en adquirir el vehículo en la sucursal, destacando la de comercio, forestal, médicos e industria con la totalidad efectiva de encuestados.

Detallando aún más, los encuestados que no piensan adquirir el vehículo en Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, es por motivo de que el precio de recibo es muy bajo, el precio de los vehículos nuevos o usados es muy alto, por la amistad que poseen con Amadeo Quirós que le añade un valor inferior a un vehículo nuevo y, por la frecuencia de compra en otra sucursal. Las actividades que representan este rubro corresponden a agroindustria, industria, Dos Pinos y turismo.

Por otra parte, existe un porcentaje de clientes potenciales que desean cambiar el vehículo que poseen por uno nuevo a un plazo inferior a 6 meses, destacando Dos Pinos, comercio, turismo y forestal. Estos desean ser contactados vía telefónica o mediante una visita por parte de un asesor de ventas.

Los clientes potenciales que desean cambiar el vehículo que tienen por uno nuevo a un plazo de 6 meses a 2 años prefieren visitar la sucursal, con mayor incidencia forestal, comercio y Dos Pinos por orden de representatividad.

Otro punto importante que destacar corresponde a los clientes actuales que pueden ser potenciales, esto porque de los que se mencionan en la investigación, un porcentaje corresponde a los que son clientes actuales, sin embargo, analizándolo no todos tienen pensado en cambiar, por lo cual, como lo refleja el Gráfico 7.11, el porcentaje que

corresponde a los clientes que pueden ser potenciales excede en doble a la cantidad de la otra variable.

Detallado el párrafo anterior por actividad productiva, podemos destacar a los médicos, comercio y agroindustria, como las actividades más representativas según lo expresa el Gráfico 7.12.

Dentro de los vehículos de interés por parte de los encuestados, los estilos de marca Toyota que tienen mayor incidencia corresponden al Hilux y a la Land Cruiser Prado, coincidiendo con los de mayor demanda en la sucursal de San Carlos.

Cabe destacar que las actividades de mayor demanda en cuanto a estilos de vehículos se refieren, agroindustria, turismo y Dos Pinos manejan en su mayoría la línea suv's, mientras que la línea de pick up la actividad forestal e industrial tienen su relevancia. La línea sedán la representa la actividad de comercio y los médicos y, comercial se encuentra reflejada en todas las actividades con mayor representatividad en turismo, forestal e industria.

Dentro del lugar de residencia de los encuestados, se destaca que la mayoría de los residentes son vecinos de San Carlos, esto porque la base de datos estuvo enfocada en este cantón; Alfaro Ruiz es el segundo cantón que se refleja por orden de importancia, donde en su mayoría pertenecen a los asociados de Dos Pinos.

San Ramón no fue sujeto de estudio, pero debido a la incidencia por parte de los encuestados, es importante considerarlo. Los mismos pertenecen a agroindustria y a Dos Pinos.

### **E. Clientes Actuales**

Con respecto a la población que no corresponde a clientes actuales de Purdy Motor S.A., se indica que por conveniencia adquirieron otra marca de vehículo que no distribuye la agencia, esto debido a que el precio de venta y de recibo de un vehículo usado, así como de las características de un vehículo nuevo, influyeron en la decisión de compra.

Sin embargo, dentro de la población que es cliente actual y que no volverá a comprar, existe una disconformidad que impide que algunos encuestados compren en la sucursal.

Las razones para tal motivo se encuentran ligadas al tiempo que tardan en entregar el vehículo nuevo, a la calidad del producto, al trato del vendedor y a la mala respuesta con respecto al servicio de taller en Ciudad Toyota.

Apoyados en los datos suministrados por los encuestados, existe un porcentaje de la población que pertenecen a empresas u organizaciones, siendo estas no tan representativas cuantitativamente, pero si cualitativamente, puesto que económicamente son un fuerte nicho potencial de la sucursal.

Como lo refleja el Gráfico 6.3, más de la mitad de la población representa a un sector de personas casadas, donde el grado de madurez y formación profesional son parte de un nicho estable en términos económicos; juntando la edad de los encuestados a este tipo de análisis, se puede observar que el nivel de representatividad con respecto a la edad corresponde a las personas que oscilan de 35 años en adelante; con mayor incidencia de 45 en adelante.

Uniando los resultados de los clientes potenciales a este análisis, se puede observar que las mismas actividades de mayor representatividad en este tipo de clientes, coinciden con los de clientes actuales, estos correspondiendo a comercio y ganadero, este último vinculado con los asociados de la Dos Pinos y agroindustria dentro de la base de clientes potenciales.

La actividad que vincula a los médicos es atractiva dentro de los clientes potenciales, y es uno que no se encuentra con mucha influencia dentro de los clientes actuales de la sucursal.

Turismo, por su parte, no representa un porcentaje significativo dentro del poder negociador de los clientes actuales, pero si dentro de clientes potenciales.

Por otra parte, con respecto al lugar de residencia de los encuestados, la mayoría de las personas residen en el cantón de San Carlos, pero una muestra significativa residen en el distrito de Zarcero de Alfaro Ruiz, por lo cual, y como se pudo observar en los datos recopilados por los clientes potenciales, este cantón es uno de los de mayor peso en cuanto a clientes potenciales se refiere.

La desconfianza e inconformidad por parte de los encuestados al otorgar los datos con respecto al rango de ingresos económicos que perciben mensualmente, reflejó que la mayoría no la suministró, por lo cual, el sesgo en la información suministrada por los que respondieron puede ser latente si se toman esos datos para análisis.

Con respecto al comportamiento en la línea de vehículos que poseen los encuestados, el Toyota Hilux y la Land Cruiser Prado son los vehículos que más auge tienen en las ventas, como lo reflejó la investigación realizada con los clientes potenciales. De igual forma, el Daihatsu BeGo tiene la misma preferencia de los clientes, pero no la misma incidencia de selección que proyecta las ventas potenciales en la sucursal.

Dentro de los encuestados que adquirieron el vehículo en San José, la mitad en el ámbito de empresas u organizaciones, es representada por entidades públicas o privadas, mientras que el restante pertenece a mujeres y hombres cuya profesión radica en servicio profesional, ama de casa y transporte, todos casados. Las restantes cinco empresas adquieren el o los vehículos en el cantón de San Carlos.

Por otra parte, la razón por la cual los clientes adquirieron el vehículo en San José, la mayoría prefirió comprar por motivo de la frecuencia de compra o atención recibida.

Pero de ese porcentaje, las personas difieren en opinión con respecto al trato en el servicio y seguimiento que se le da por parte del asesor de ventas, puesto que algunos compran en San José por motivo de mejor atención o por la frecuencia de compra y, solicitan que en la sucursal de San Carlos tengan un taller donde puedan hacer uso para brindar mantenimiento al vehículo; sin embargo, unos opinan que se les ha dado poco seguimiento y, hasta cambian de marca por la mala calidad en el servicio de atención por parte de un asesor en ventas.

Tomando en cuenta el lugar de residencia de los encuestados y la razón de compra de los clientes que adquirieron el vehículo en la sucursal de San Carlos, se puede observar una coincidencia donde se demuestra que casi la mitad prefiere comprar en la sucursal por la ubicación de la misma.

Evaluando al asesor de ventas de la sucursal de San Carlos, se puede observar que la atención brindada, el seguimiento después de la venta, el interés mostrado en la venta y la información suministrada por el asesor fue de manera excelente.

Sin embargo, existe una mínima cantidad que catalogan estos factores del proceso de ventas dentro de los parámetros muy malo y malo, dejando al descubierto un porcentaje que preocupa y exige superar la calidad del servicio brindada por parte del asesor de ventas, puesto que existe una disconformidad que afecta las ventas posteriores en la sucursal, aún si estos resultados contemplaron gestiones anteriores por otras personas, puesto que es parte de la imagen de la misma. El resto del porcentaje se encuentra dentro un nivel de aceptación dentro de los parámetros regular y bueno.

Propiamente en alguna sucursal de San José, al asesor de ventas lo califican, en general, de manera excelente, reflejando una alta calidad en el servicio.

Con respecto a los factores que inciden en el producto, los clientes lo perciben con un alto porcentaje de manera bueno o excelente. Factores como calidad, precio, durabilidad, garantía y valor en el mercado, son los agentes que formaron parte de la evaluación.

De otro modo, uno de los puntos importantes que hay que tomar en cuenta es el servicio de taller que no ofrece la sucursal de San Carlos, donde la investigación reflejó en el Gráfico 7.14, que existe más de la mitad de la población que usa este servicio, indicando la necesidad de la instalación de un taller en la Sucursal, así lo manifiestan algunos clientes por voluntad propia, puesto que no se indicó en el cuestionario para ser evaluada esta variable.

Si se plantea a nivel general, tanto los que compraron en San José como los que compraron en San Carlos, este porcentaje aumenta levemente, reforzando esta necesidad, como lo refleja el Gráfico 6.27.

Del mismo modo, dentro de este tema, el Gráfico 6.28 muestra la calificación del servicio de taller que ofrece Purdy Motor, donde se destaca que existe una disconformidad con este servicio, por motivo de que el tiempo que gasta un cliente en trasladarse hasta San José y ser atendido es mucho.

## **F. Pre-venta Japonesa**

La efectividad en la *Preventa Japonesa* ha venido reflejando un comportamiento que no varía mucho en porcentaje con respecto a las entradas que son efectivas, dentro del periodo de septiembre del 2006 a septiembre del 2007.

Las razones por las cuales se da este tipo de comportamiento se deben a:

- Falta de seguimiento y control por parte de los asesores de ventas.
- Compra de otro tipo de vehículo por las mejores ofertas de la competencia por parte de los consumidores.
- No existe disponibilidad de vehículos para abastecer la demanda (inventario) por parte de Purdy Motor S.A.
- Falta de presupuesto por parte de los consumidores.
- No se les aprueba el crédito por parte de las entidades financieras a los consumidores.

- Disconformidad en el servicio brindado por parte del asesor de ventas.

Es importante rescatar que la base de datos suministrada para tal efecto se encuentra sujeta a actualizaciones periódicas, puesto que todos los días se pueden registrar nuevos clientes, así como facturar vehículos nuevos o usados.

Otros factores que pueden influir en la efectividad de la *Preventa Japonesa*, son las ferias o exposiciones realizadas en el transcurso del año, como es el caso de Expo PURDY realizada en Marzo del 2007, Cámara de Ganaderos en Abril-Mayo, Feria Banco Nacional en Agosto, entre otras, que debido a la asistencia por parte de un Asesor de Ventas, se desatiende la Base o Sala, que es una de las formas de contacto más representativas para realizar una venta; a esto se le añade la atención telefónica que es efectuada en la Base.

La mayor parte de las ventas que se realizaron fueron sin financiamiento, como se logra visualizar en el Gráfico 7.18, destacando que el pago extra que ofrece Purdy Motor S.A., contempla un porcentaje mínimo que consumado al porcentaje de financiamiento, aún es inferior.

Los movimientos que se realizan con los créditos prendarios o con arrendamientos, son otorgados, en su mayoría, por BAC SAN JOSÉ y el GRUPO FINANCIERO CAFSA, tomando en cuenta a Ínterin como la arrendadora más destacada.



## Capítulo X

*A manera de integración:  
Entorno Competitivo*

## CAPÍTULO X A MANERA DE INTEGRACIÓN: ENTORNO COMPETITIVO

---

### *El entorno competitivo de Purdy Motor S.A. Sucursal de San Carlos*

El análisis que se presenta en este apartado es útil para mejorar la estrategia en las ventas de Purdy Motor S.A., específicamente en la sucursal de San Carlos, donde la actividad productiva se centra en la venta de vehículos nuevos y usados, así como de repuestos.

El análisis es producto de un estudio de mercado realizado en la sucursal y tomando en consideración los elementos aportados por la gerente y colaboradores de la misma, quienes ayudaron en el proceso investigativo. Representa este capítulo un esfuerzo de integración de los hallazgos de toda la investigación.

Para realizar la valoración, cada fuerza constituye un factor de riesgo, que se descompone a su vez en subfactores. Para cada factor y subfactor se asigna una ponderación. Luego, cada subfactor se analiza en una escala de riesgo de 2 a 10, donde 2 es el riesgo más bajo, y 10 el más alto. Lo anterior por cuanto se toma una tasa mínima de riesgo de 2 (20% en una escala de 1 a 100), en vista de que no existen riesgos nulos. De esta manera, se considera riesgo bajo una nota inferior a 40%; riesgo medio una nota menor a 70%; y riesgo alto es aquel que obtiene notas mayores a 70%.

**Tabla 10.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

Factor / Subfactor de Riesgo	Ponderación	Descripción	Nivel de Riesgo (2 - 10)	Nota
<b>1. Intensidad de la Rivalidad</b>	<b>30%</b>		<b>6,2</b>	<b>62%</b>
Similitud de los competidores en capacidad	20%	Los competidores son similares en su capacidad, es decir, se parecen, y por lo tanto hay una alta rivalidad. Purdy Motor S.A. a nivel	10	100%

		nacional refleja un mayor posicionamiento en el mercado automotriz, pero a nivel de sucursales, específicamente en la de San Carlos, ocupa la tercera posición.		
Inestabilidad de las ventas en el sector	20%	Las ventas en el mercado automotriz a nivel de Sucursales presentan poco crecimiento, pero es constante. Aunque Purdy Motor es la agencia que tiene mayor inestabilidad en las ventas en comparación con la competencia, no deja de tener un porcentaje leve de crecimiento; esto debido a la falta de inventario y condiciones de precio en los vehículos que influyen en las mismas.	3	30%
Falta de diferenciación	20%	Las marcas de vehículos que distribuye cada agencia automotriz en la zona, así como de los servicios que ofrecen, hace que los productos y servicios sean diferentes en cuanto a su diseño y calidad se refiere. A nivel de sucursales, la Purdy Motor S.A. es la única agencia automotriz que no ofrece permanentemente el servicio de taller.	6	60%
Aumentos de capacidad de los competidores	20%	Existen intenciones de aumentar la capacidad por parte de la competencia, tal es el caso de Grupo Q.	7	70%

Altas barreras de salida	20%	Las barreras de salida son altas, puesto que el equipo especializado que se utiliza dentro de los talleres en algunas sucursales es de costo elevado. No así el inventario de vehículos, puesto que la alta demanda permite un nivel de rotación que sufraga las necesidades de los consumidores, tanto de vehículos como de repuestos. De igual forma, trasladar las operaciones realizadas en la sucursal a otra, es una opción que se toma en cuenta.	5	50%
<b>2. Poder negociador de los clientes</b>	<b>25%</b>		<b>4,8</b>	<b>48%</b>
Concentración de ventas en pocos clientes	20%	Las ventas del sector no se concentran en uno o pocos clientes. En general hay muchos clientes, donde el sector más fuerte no son las empresas, si no personas físicas dentro de la región que abarca Purdy Motor sucursal de San Carlos.	3	30%
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	20%	Los productos que se ofrecen en el sector son diferenciados en cuanto a características, precios y extras de los vehículos se refiere. De igual forma en el caso del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo que ofrecen las agencias, Purdy Motor es la única sucursal que no ofrece este servicio permanentemente.	6	60%

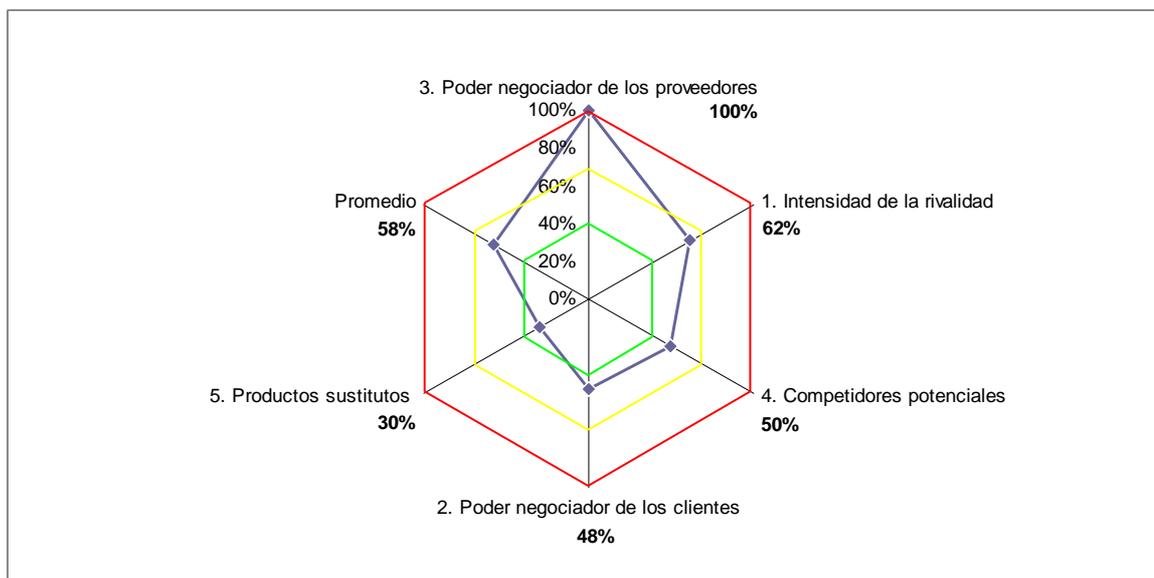
Productos poco significativos para el cliente	20%	Los productos representan un costo significativo para los clientes, puesto que el 26% de las ventas realizadas de septiembre del 2006 a septiembre del 2007 se realizaron con financiamiento, agregando que aproximadamente la cuarta parte a nivel poblacional es la que desea cambiar o adquirir un vehículo nuevo.	4	40%
Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	20%	Los clientes no tienen interés en competir con el sector (integrarse hacia atrás)	2	20%
Cientes con conocimiento total del sector	20%	Los clientes conocen una buena cantidad de opciones en cuanto a precios, características, garantías y disponibilidad de los productos y servicios.	9	90%
<b>3. Poder Negociador de los Proveedores</b>	<b>25%</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Existencia de pocos proveedores	100%	Las marcas que distribuye cada agencia automotriz se encuentran sujetas a la compañía que respalda a cada una de ellas a nivel mundial, caso de Toyota Motor Corporation proveedora de Purdy Motor S.A. en Costa Rica.	10	100%
<b>4. Competidores Potenciales</b>	<b>15%</b>		<b>5</b>	<b>50%</b>

Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	100%	A corto plazo no existe interés de otras agencias automotrices en instalar una sucursal en el cantón de San Carlos, pero a un mediano plazo, Great Wall y Grupo NASA visualizan la opción.	5	50%
<b>5. Productos Sustitutos</b>	<b>5%</b>		<b>3</b>	<b>30%</b>
Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen los actuales	10%	Se concluyó que dentro de los productos sustitutos se destacan la motocicleta, el transporte público (autobús, taxi, tren a vapor y eléctrico a futuro) y la bicicleta. No obstante, existen diferentes perspectivas que analizar: la motocicleta se encuentra sujeta a las condiciones del clima y presenta una limitante para el transporte de carga. El tren requiere una alta inversión y la línea de buses que se dispone en este momento, tiene una oferta limitada. Por su parte, la bicicleta depende de las condiciones del clima y la topografía, ocasionando el uso limitado de la misma. Dentro de los vehículos de combustible alternativo, se destacan los autos eléctricos o con bio-combustibles, siendo la marca Toyota líder en cuanto a estilos de autos eléctricos se refiere.	3	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>5,8</b>	<b>58%</b>

Como se aprecia, la fuerza competitiva más riesgosa del entorno corresponde al poder negociador de los proveedores, que presenta un nivel de riesgo del 100%, mientras que el menor nivel de riesgo lo presenta la posibilidad de que aparezcan productos sustitutos con un 30%.

En promedio, el nivel de riesgo del sector competitivo en el mercado automotriz es de un 58%, considerándolo como un riesgo moderado.

**Gráfico 10.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL NIVEL DE RIESGO DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN PURDY MOTOR S.A. SUCURSAL DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**



La siguiente tabla detalla la contribución con el riesgo total de cada factor, reflejando que el mayor índice no coincide con el de mayor representatividad en la ponderación planteada de las fuerzas competitivas, el cual corresponde al factor de proveedores.

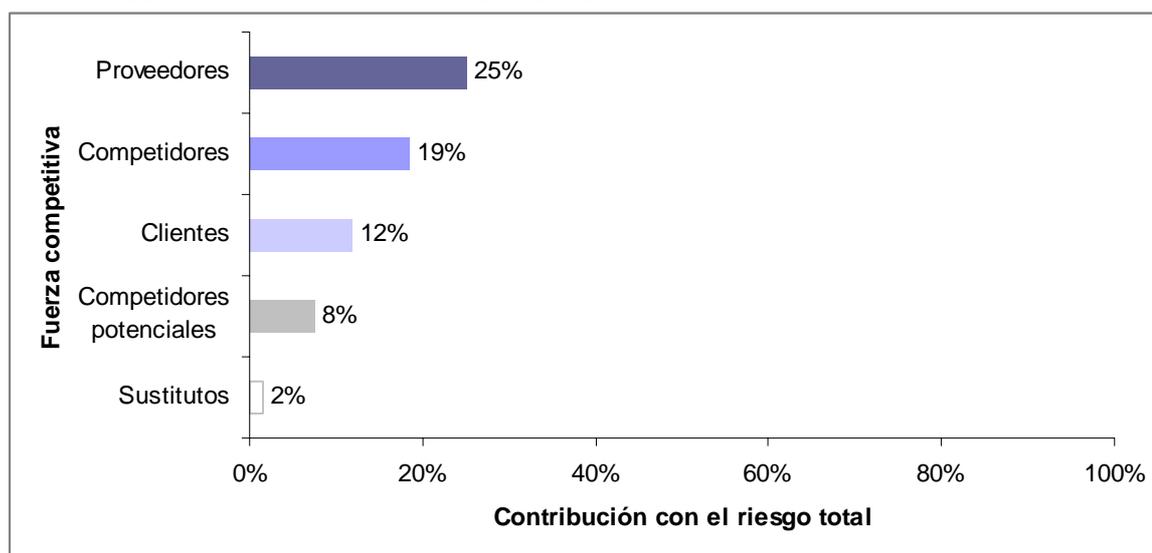
**Tabla 10.2 CONTRIBUCIÓN CON EL RIESGO TOTAL DE CADA FACTOR CON RESPECTO A LA PONDERACIÓN Y EL RIESGO PROMEDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ A NOVIEMBRE DEL 2007**

Factor	Ponderación	Riesgo promedio	Contribución con el riesgo total
Productos sustitutos	5%	30%	2%
Competidores potenciales	15%	50%	8%
Cientes	25%	48%	12%
Competidores	30%	62%	19%
Proveedores	25%	100%	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>65%</b>

En promedio el nivel de riesgo del sector competitivo es de un 65%, considerándolo como moderado.

El siguiente gráfico resume la tabla anterior, destacando que los proveedores afectan a las agencias automotrices a nivel de sucursales con un 25%, así como la rivalidad de las mismas con un 19%.

**Gráfico 10.2 CONTRIBUCIÓN CON EL RIESGO TOTAL DE CADA FACTOR DEL ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ A NIVIEBRE DEL 2007**



#### *Poder negociador de los proveedores (Riesgo alto)*

En la fuerza competitiva más riesgosa, el poder negociador de los proveedores tiene mayor influencia con la calificación máxima de riesgo, esto porque el abastecimiento de los vehículos a las agencias automotrices en Costa Rica, se encuentra sujeto a disposición de las compañías automotrices con fábricas localizadas en distintas partes del mundo.

En Costa Rica, la marca Toyota es distribuida por Purdy Motor S.A., la cual importa vehículos directamente de las fábricas localizadas en Japón, Tailandia, Estados Unidos, Argentina y Brasil.

Al ser nuestro mercado tan pequeño en comparación con las ventas en el mundo (véase el anexo XV) donde Costa Rica vende aproximadamente **7 000** unidades por año, provoca que la compañía matriz no se concentren en este sector que representa aproximadamente un **0,01%** a nivel mundial.

Ante todo esto, el suministro limitado de vehículos a Costa Rica es un factor que afecta el volumen de ventas por la falta de inventario, por lo que evaluar la integración de las empresas distribuidoras de Toyota en Centroamérica podría solucionar este faltante.

*Intensidad de la Rivalidad (Riesgo moderado)*

En la fuerza competitiva más riesgosa, la intensidad de la rivalidad, en la similitud de los competidores, refleja que MultiAgencia tiene un mejor posicionamiento en el mercado automotriz con un 49%, Grupo Q con un 26% y Purdy Motor un 25%.

La inestabilidad de las ventas en el sector no tiene una calificación de riesgo significativa, por lo cual, la oportunidad de incursionar en un sector donde a nivel de sucursales está creciendo un 8% por mes, es importante para abarcar un mayor nicho de mercado.

Sin embargo, existen otros subfactores importantes dentro de este análisis, correspondiendo a la falta de diferenciación y al aumento de capacidad de los competidores.

Con respecto a la falta de diferenciación es indiscutible que no se puede recomendar el lanzamiento de un nuevo estilo de vehículo; pero en cuanto al servicio de mantenimiento preventivo y correctivo se refiere, en la sucursal de Purdy Motor localizada en el cantón de San Carlos, es necesario.

Para esto es importante tomar en cuenta que del total de la población de clientes actuales, en su gran mayoría compraron en la sucursal de San Carlos, destacando que la ubicación de la misma es una de las principales razones.

Por otra parte, Grupo Q a mediano plazo, visualiza la expansión de la sucursal, aumentando el nivel de rivalidad al ofrecer mejores instalaciones, mayor cantidad de vehículos para exhibición y un mejor punto estratégico, así lo mencionó el gerente de la sucursal, don Jorge Chacón.

Las otras sucursales no visualizan una expansión, puesto que la falta de presupuesto por parte de Purdy Motor y la excelente ubicación que tiene MultiAgencia, hace que refleje la indisposición de aumentar su capacidad. Por lo cual, es necesario ofrecer un diseño más atractivo e innovador en la sucursal de Purdy Motor S.A. que permita atraer más a los clientes.

Como respuesta a esta eventualidad, es necesario exhibir diferentes estilos de los vehículos de mayor demanda, para que las personas los observen físicamente y no por catálogos, con el objetivo de que realicen una prueba de manejo y tengan un conocimiento más a fondo, tanto de las características como la apariencia del mismo, siendo una experiencia diferente donde puedan disfrutar de la comodidad y el diseño que el vehículo ofrece.

#### *Poder negociador de los clientes (Riesgo Moderado)*

Un punto importante que destacar con respecto al valor que tiene el factor *concentración de ventas en pocos clientes*, es que se visualiza una oportunidad para poder incursionar en nichos de pequeñas y medianas empresas. Esto se logra a través de ferias y visitas por parte de los asesores de ventas para ofrecer vehículos acordes con la actividad productiva de cada empresa.

La búsqueda de una solución para la disconformidad de los clientes actuales con respecto al servicio de taller, es una prioridad que se debe tener en cuenta. Si bien es cierto, no es posible instalar un taller en la sucursal de Ciudad Quesada, es necesario ofrecer el servicio, ya sea a través de una unidad móvil o un convenio con algún taller automotriz que se autorice por la agencia.

Los productos representan un costo significativo para los clientes, puesto que de las ventas realizadas dentro del periodo de octubre del 2006 a septiembre del 2007, el 26% de las mismas se realizaron con financiamiento, agregando que aproximadamente la cuarta parte a nivel poblacional es la que desea cambiar o adquirir un vehículo nuevo, por lo cual, el nivel de riesgo es alto.

El único subfactor con mayor índice dentro del poder negociador de los clientes corresponde a los clientes con conocimiento total del sector, donde los clientes actuales y potenciales conocen la marca y el respaldo que tiene Toyota a nivel mundial, por ser en nuestro país una de las marcas con mejor calidad y precio de reventa en el mercado, pero así como tienen conocimiento de la marca, así conocen los atributos que ofrecen los vehículos de la competencia.

Existen tres actividades que sobresalieron en el estudio, correspondiendo a comercio, turismo y los que se relacionan con actividades agropecuarias (agroindustria, ganadero y Dos Pinos). La necesidad de contactar a cada unidad informante dentro de la lista que se encuentra en los anexos, es importante para satisfacer una demanda a través de ferias organizadas, visitas programadas a los clientes actuales o potenciales, contactos telefónicos, entre otros.

Una de las actividades nuevas de mayor representatividad con respecto a la compra por primera ocasión de vehículos nuevos, corresponde a la que vincula a los médicos. La misma, se encuentra débil como cliente actual de Purdy Motor en la sucursal de San Carlos, por lo cual, amerita a:

1. Realizar actividades sociales con vehículos de estilo sedán.
2. Hacer un contacto inicial a través del envío por correo o mediante una entrega personal, que consiste en un sobre con un catálogo o revista de vehículos de estilo sedán que interesen al informante con sus respectivas cotizaciones, para posteriormente, vía telefónica, comunicarse con el médico y realizar alguna gestión de venta. Sin embargo, es conveniente actualizar la base de datos con el nombre, número de teléfono y centro de salud en el que se encuentra actualmente, con el objetivo de abarcar un mayor nicho.

Además, el estudio indicó que el cantón de Alfaro Ruiz es cliente potencial para Purdy Motor S.A., por lo cual, obtener la base de datos de los patentados de ese cantón con el nombre, número de teléfono y actividad productiva, es indispensable para poder incursionar en ese sector.

La actividad turística por su parte, indica que de la totalidad de los encuestados, todos son empresarios y tienen interés en cambiar de vehículo por uno nuevo, por lo cual es indispensable conocer cuáles son las causas por las cuales ellos prefieren adquirir un vehículo usado, si es el caso, o darle seguimiento para así identificar si se puede incursionar mediante financiamientos u otro tipo de arrendamientos que les pueda solventar sus necesidades, esto porque las ofertas de vehículos nuevos de marca Toyota en otros países como Nicaragua y Panamá, hacen que los consumidores se dirijan a adquirir el vehículo en ese país.

En general, retomando las actividades más potenciales de la agencia, el incursionar a través de ferias, visitas a empresas ofreciendo paquetes especiales en convenio con las asociaciones solidaristas o grupos gremiales de trabajadores, o realizando actividades de promoción, son una serie de ideales para aprovechar el crecimiento que tiene actualmente el sector automotriz.

Tomando en cuenta a los clientes actuales dentro de la sucursal de San Carlos, es necesario realizar lo siguiente:

- Distribuir por vendedor, la base de datos de clientes actuales que posee la sucursal para contactar a cada uno de los clientes registrados.
- Determinar la cantidad y actividad productiva de las empresas localizadas dentro de la región que abarca la sucursal: San Carlos, Alfaro Ruiz, Guatuso, Upala, Los Chiles y Palmares.

*Competidores potenciales (Riesgo Moderado)*

De las tres agencias analizadas, Great Wall Autos S.A. visualiza la instalación de una sucursal en la zona a un plazo inferior a dos años, por lo cual, tomando en cuenta el tiempo y el reconocimiento de la marca por su precio inferior a la competencia, el riesgo es moderado.

En vista de ello, mejorar el posicionamiento en el mercado automotriz generará una mayor fortaleza para enfrentar la competencia. Esto se logra buscando y mejorando los nichos de clientes actuales y potenciales acordes con el presente estudio.

**Tabla 10.3 CUADRO COMPARATIVO DE LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS A NOVIEMBRE DEL 2007**

Factor			
Cantidad de marcas que distribuye	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toyota</li> <li>- Daihatsu</li> <li>- Lexus</li> <li>- Hino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality Motors S.A. representante de la marca Kia.</li> <li>- Autoensambradora S.A. representante de la marca Mazda.</li> <li>- Vehículos Internacionales S.A. representante de la marca Mitsubishi.</li> <li>- Agencia Datsun S.A. representante de la marca Nissan.</li> <li>- Motortec S.A., representante de la marca Audi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CHEVROLET</li> <li>marca de</li> <li>GENERAL</li> <li>MOTORS</li> <li>- Hyundai</li> <li>- Isuzu</li> </ul>

Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de vehículos nuevos y usados</li> <li>- Venta de Repuestos y accesorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de vehículos nuevos y usados</li> <li>- Venta de repuestos y accesorios</li> <li>- Taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos nuevos y usados</li> <li>- Venta de Repuestos</li> <li>- Taller</li> </ul>
Asesores de venta	3 asesores en ventas.	4 asesores en ventas.	4 asesores en ventas.
Volumen de ventas oct 06 – sept 07	100 unidades	191 unidades	103 unidades
Ubicación actual	50m. sur del INS	Costado este de la Municipalidad de San Carlos.	300m. sur de la catedral de Ciudad Quesada
Puntos que destacar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Única sucursal con Aire Acondicionado dentro de las instalaciones.</li> <li>- Mayor valor de la marca en el mercado nacional</li> <li>- Única sucursal que no ofrece el servicio de taller de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor ubicación (actualmente)</li> <li>- Mejor posición en el Mercado Automotriz a nivel de Sucursales</li> <li>- El L200 fue vehículo más vendido en la línea de Pick Up con respecto a las Sucursales localizadas en el cantón de San</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En vista de expansión de las instalaciones a otro lugar dentro del centro de Ciudad Quesada</li> <li>- Ofrece un estilo de vehículo 4x4 más atractivo en su tipo por precio, extras y</li> </ul>

	<p>preventivo y correctivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Purdy Motor cuenta con la mayor diversidad en estilos o modelos de vehículos y camiones.</li> <li>- Cuenta con un inventario limitado</li> </ul>	<p>Carlos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con precios de recibo para un vehículo usado superiores a la competencia</li> <li>- Disponibilidad inmediata de inventario</li> </ul>	<p>características, el cual es el Hyundai Tucson.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad inmediata de inventario</li> </ul>
--	--	---	--

## CONCLUSIONES

---

### A. Competidores Potenciales

1. Se determinó que a corto plazo no existe interés de otras agencias automotrices en instalar una sucursal en el cantón de San Carlos.

### B. Intensidad de la Rivalidad

1. Se concluyó que la cantidad de marcas que distribuye cada agencia automotriz en el cantón de San Carlos, es uno de los factores que influye en el volumen de ventas en vehículos en cada una de ellas, así lo destaca el análisis FODA realizado por Purdy Motor S.A., Sucursal de San Carlos, en su apartado de amenazas. *Véase Anexo XIV.*
2. Se determinó que Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, está en desventaja con respecto a la competencia en cuanto al servicio de taller de mantenimiento correctivo y preventivo que otorga la agencia a los clientes de vehículos nuevos.
3. Se evaluó que Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos, no tiene igual número de vendedores que MultiAgencia y Grupo Q para abarcar la zona a nivel de sucursales y, para atender en sala.
4. Se identificó que la porción que abarca Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos en el mercado automotriz de enero a julio del 2007 es la tercera, encontrándose MultiAgencia como la sucursal que tiene un mayor volumen en ventas de vehículos nuevos y, Grupo Q como la segunda agencia automotriz de mayor venta de vehículos.
5. Se determinó que MultiAgencia vende más vehículos nuevos dentro de la línea Pick up que las otras Sucursales de enero a julio del 2007.

### **C. Productos Sustitutos**

1. Se concluyó que dentro de los productos sustitutos se destacan: la motocicleta, el autobús, el taxi, el tren a vapor y eléctrico a futuro y, la bicicleta.

### **D. Clientes Potenciales**

1. Se concluyó que existe una mayor representatividad de los encuestados que desean adquirir un vehículo nuevo en la población en comparación con los que desean un vehículo usado.
2. Se determinó que los asociados de la Dos Pinos, las personas físicas o jurídicas vinculadas a la actividad de comercio y turismo, son los de mayor incidencia en cuanto a clientes potenciales de Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.
3. Se logró identificar que los médicos son los de mayor ocurrencia en cuanto a los que desean comprar por primera ocasión un vehículo nuevo.
4. Se identificó que el estilo de vehículo de mayor interés por parte de los médicos es la línea sedán.
5. Se concluyó que las personas físicas o jurídicas dedicadas a alguna actividad turística se encuentran poco representativos en cuanto a clientes actuales se refiere, pero con mayor incidencia como clientes potenciales.
6. Se concluyó que los encuestados que no desean comprar en la sucursal de San Carlos es por motivo a que el precio de recibo es muy bajo, los precios de vehículos nuevos o usados es muy alto y porque tienen amistad con el dueño o colaboradores de la Purdy Motor S.A. en otra sucursal.

7. Se determinó que la actividad productiva con mayor representatividad que desea comprar a un plazo inferior a 6 meses y desea ser contactado por un asesor de ventas, corresponde a la que pertenece a los asociados de la Dos Pinos.
8. Se concluyó que la actividad con mayor representatividad que visitaría la sucursal a un plazo superior de los 6 meses corresponde a la forestal.
9. Se concluyó que en mayor ocurrencia los médicos, la actividad de comercio y agroindustria son clientes potenciales de la sucursal, esto con base a que son clientes actuales y no piensan en adquirir un vehículo por el momento o más adelante.
10. Los vehículos de mayor demanda por los encuestados que desean cambiar el que ya tienen por uno nuevo corresponden al Toyota Hilux y al Land Cruiser Prado.
11. Se concluyó que la línea suv's se encuentra con mayor representatividad en agroindustria, turismo y Dos Pinos.
12. Se concluyó que la línea de pick up se encuentra posicionada dentro del sector forestal e industria con mayor índice de importancia.
13. Se concluyó que la línea sedán es predominante en la actividad que relaciona al comercio y a los médicos.
14. La línea comercial predomina en la actividad productiva que relaciona al turismo, forestal e industria.
15. Por conclusión, los cantones de San Carlos y Alfaro Ruiz son potenciales para Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.

16. No se pudo obtener la base de datos con respecto a los patentados de los cantones de Alfaro Ruiz, Upala, Guatuso y Los Chiles.

#### **E. Clientes Actuales**

1. Se identificó que por conveniencia los clientes ya no son clientes actuales de Purdy Motor S.A.
2. Se concluyó que la mitad de la población que corresponde a empresas u organizaciones se encuentra distribuida entre los clientes que compraron en San José y los que compraron en San Carlos.
3. Se determinó que la razón por la cual los clientes realizaron la compra en San José es por motivo a la frecuencia de compra o atención recibida.
4. Se determinó que la razón de los clientes que adquirieron el vehículo en San Carlos se debe a la ubicación de la sucursal.
5. Se concluyó que la mayoría de los clientes que compraron en San Carlos son hombres casados con una edad que oscila de 45 años en adelante.
6. Se concluyó que las mismas actividades productivas de mayor representatividad de clientes potenciales coinciden con las de clientes actuales, estas correspondiendo a comercio y a la ganadera.
7. Se determinó que los médicos no se encuentran con mucha influencia dentro de los clientes actuales de la sucursal.
8. Se concluyó que la actividad relacionada con el turismo no tiene mucha representatividad dentro de clientes actuales.

9. Se identificaron a los cantones de San Carlos y Alfaro Ruiz como los cantones de mayor representatividad.
10. Se concluyó que el Toyota Hilux y la Land Cruiser Prado son los vehículos de mayor auge en las ventas.
11. Se valoró que la calidad del vendedor en San Carlos y en San José es excelente con respecto a la atención brindada, el seguimiento e interés mostrado en la venta y la información suministrada por el asesor.
12. Se evaluó que la calidad, precio, durabilidad y garantía en los productos y servicios que ofrece Purdy Motor son excelentes.
13. Se determinó que los clientes demandan un servicio de taller en la sucursal de San Carlos.

#### **F. Pre-venta Japonesa**

1. Se concluyó que las entradas de clientes que se registran en la *Preventa Japonesa* y que son facturadas, no sobrepasan la cuarta parte de la muestra.
2. Se determinó que la forma de contacto inicial por parte de los vendedores a los clientes de Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos con mayor representatividad corresponde a sala.
3. Se identificó que las ventas sin financiamiento son las que predominan en la sucursal.
4. Se identificó que BAC San José, el Grupo Financiero CAFSA e Interfin, son las entidades financieras con mayor preferencia por parte de los clientes.

5. Se determinó que parte de las ventas caídas o no efectuadas se dieron por motivo a que no se les aprobó el crédito a los clientes, por no contar con la disponibilidad inmediata, y por la disconformidad del cliente con el asesor o empresa con respecto a la entrega justo a tiempo del vehículo.

## **RECOMENDACIONES**

---

### **A. Intensidad de la Rivalidad**

1. Ofrecer el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo en la sucursal de Purdy Motor S.A. localizada en el cantón de San Carlos para satisfacer la demanda insatisfecha y ofrecer un nuevo servicio. Esto a través de la disponibilidad de una unidad móvil que visite la sucursal cada cierto periodo, un taller autorizado o la construcción del mismo en la sucursal.
2. Ofrecer un diseño más atractivo e innovador en la exhibición de vehículos para atraer clientes a la sucursal, creando un ambiente para cada tipo de vehículo.
3. Tener en exhibición los estilos de vehículos de mayor demanda en la sucursal, así como estilos que aplican para cada evento, con el objetivo de tener un mayor éxito en la imagen ofrecida a los clientes.

### **B. Competidores potenciales**

1. Contactar a los clientes actuales de la sucursal de Purdy Motor S.A. para escuchar y evaluar las necesidades que demandan, así como para ofrecer nuevos productos.

2. Buscar nuevos nichos de mercado obteniendo la base de datos de las municipalidades de los cantones de Upala, Guatuso, Los Chiles, Palmares y Alfaro Ruiz con el objetivo de poder contactar a nuevos clientes.

### **C. Poder negociador de los clientes**

1. Realizar ferias y visitas programadas por parte de los asesores de ventas para ofrecer vehículos acordes con la actividad productiva en cada empresa o sector, dentro de la región que abarca Purdy Motor S.A., esto debido a que los clientes no se concentran en pocos sectores. Estos datos se obtienen de la base de datos recopilada en la recomendación # 2 de *competidores potenciales*.
2. Actualizar las bases de datos que se encuentran en los anexos del presente documento para incursionar de manera efectiva en cada actividad productiva, fusionando actividades similares en su capacidad como los asociados de Dos Pinos, agroindustria y ganaderos.
3. Efectuar ferias o actividades sociales que involucren a los médicos en la región para aprovechar la demanda insatisfecha que posee este sector.
4. Hacer un contacto inicial a través del envío por correo o mediante una entrega personal, que consiste en un sobre con un catálogo o revista de vehículos de estilo sedán que interesen al informante con sus respectivas cotizaciones, para posteriormente, vía telefónica, comunicarse con el médico y realizar alguna gestión de venta.

### **D. Otros**

1. Reforzar el perfil del vendedor en cuanto a eficiencia y eficacia se refiere, destacando las cualidades que debe poseer el perfil básico del vendedor con respecto a las actitudes, habilidades y conocimientos con la empresa y los clientes.

2. Patrocinar ferias de negocios organizadas por Procomer a exportadores y comerciantes de la Zona.
3. Tener una relación cercana con las entidades financieras que ocupan el mercado financiero local, con el objetivo de incursionar y gestionar efectivamente las ventas de vehículos nuevos o usados en la sucursal.
4. Analizar la posibilidad del planteamiento de posibles estrategias para los servicios adicionales que demandan los clientes, por ejemplo el más importante, el taller de mantenimiento preventivo y correctivo en la sucursal.

## LITERATURA CONSULTADA

---

- Austin M, Tomás. Marco Teórico. Extraído el día 28 de julio del 2007 desde <http://www.lapaginadelprofe.cl/guiatesis/21marco.htm>.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Glosario. Extraído el 28 de julio del 2007 desde [http://www.idrc.ca/es/ev-30231-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-30231-201-1-DO_TOPIC.html).
- Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Comité Pro-bici. (2004, Enero). El uso de la bicicleta como medio de transporte. Extraído el 28 de septiembre del 2007 desde <http://www.malagareforesta.org/luscinia/verarticulo.php?idart=110>
- Del carro a la motocicleta. (2007, Febrero). AL DIA. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.aldia.co.cr/ad\\_ee/2007/febrero/05/nacionales983999.html](http://www.aldia.co.cr/ad_ee/2007/febrero/05/nacionales983999.html)
- Fonseca, P. (2007, Abril). No todos los autobuses llegarán hasta San José. La Nación. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/abril/02/pais1049828.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/abril/02/pais1049828.html)
- Johnston, Mark W., Marshall, Greg W. 2004. Administración de Ventas. 7° ed. México: Mc Graw Hill.
- Kerin, Roger A., Berkowitz, Eric N., Hartley, Steven W., Rudelius, Willian. 2004. Marketing. 7° ed. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. 2006. Dirección de Marketing. 12° ed. México: Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. 4° ed. México: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2003. Fundamentos de Mercadotecnia. 6° ed. México: Prentice-Hall, Inc.
- Lara, Fernando. (2007, Julio). Vehículo de estilo triciclo busca atraer con ahorro. La Nación. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/julio/10/economia1162164.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/julio/10/economia1162164.html)

- Los españoles prefieren el coche al transporte público. Extraído el 28 de septiembre del 2007 desde <http://www.20minutos.es/noticia/278944/0/transporte/publico/ambiente/>
- Maneje bien todas sus opciones. (2007, Junio). AL DIA. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.aldia.co.cr/ad\\_ee/2007/junio/18/nacionales1135092.html](http://www.aldia.co.cr/ad_ee/2007/junio/18/nacionales1135092.html)
- M. Weiers, Ronald. s.f. Investigación de Mercados. Prentice-Hall.
- Peña, M. (2005, Agosto). Alza de precios gasolina obliga conductores a cambiar sus hábitos. La Nación. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2005/agosto/28/ueconomia-mu9.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2005/agosto/28/ueconomia-mu9.html)
- Porter. 1982. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS (factores externos). Extraído el 27 de septiembre del 2007 desde <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>.
- Pujol B., Bruno. Tomo I. 1998. Dirección de Marketing y Ventas. Marketing Estratégico, Investigación de Mercados, Política de Precios, Productos y Distribución. España: Cultural, S.A.
- Pujol B., Bruno. Tomo III. 1998. Dirección de Marketing y Ventas. Dirección, Planificación y Organización de Ventas, Formación y Motivación de Vendedores, Técnicas y Clases de Ventas, Merchandising, etc. España: Cultural, S.A.
- PURDY MOTOR S.A. Capacitación y Desarrollo. SAMURAI. Manual del Producto.
- Qué es una cartera de clientes. Extraído el 27 de julio del 2007 desde <http://www.trabajar-casa.com/es/negocios/60-que-es-cartera-clientes.html>
- Rodríguez, R. (2007). Material didáctico. Curso Estrategia Empresarial, ITCR SSC. Periodo 2006-2007.
- Rojas, E. (2006, Junio). Fiasco con ahorro de combustibles. Diesel gana terreno en gusto de conductores. La Nación. Obtenido el 27 de septiembre del 2007 desde [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/junio/30/economia0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/junio/30/economia0.html)
- Rojas, E. (2007, Junio). Costarricenses consumen más combustibles a pesar de alzas. La Nación. Obtenido el 28 de septiembre del 2007 desde [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/junio/12/economia1128978.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/junio/12/economia1128978.html)

- Sistema de Información de la Región Huetar Norte de Costa Rica (SIR-ZEE). <http://www.sirzee.itcr.ac.cr>
- Thompson, Ivan. (2005). El Proceso de Venta. Conozca la forma ordenada y efectiva para implementar actividades de venta... Extraído el 26 de julio del 2007 desde <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>
- Thompson, Ivan. (2006). El Perfil del Vendedor. Conozca cuál es el perfil básico o conjunto de rasgos y cualidades elementales que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados... Extraído el 27 de julio de 2007 desde <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>
- Thompson, A. Strickland, A.J. 2004. Administración estratégica: Textos y casos. 13° ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Toyota supera a GM en ventas en 2006. (2007, Junio). Obtenido el 26 de octubre del 2007 desde <http://www.cnnexpansion.com/autos/2007/6/12/toyota-supera-a-gm-en-ventas-en-2006/view>
- TOYOTA VALUE EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE.
- Ventas y Mercadeo (THE TOYOTA WAY in Sales and Marketing).
- Wikipedia® es una marca registrada de la organización sin ánimo de lucro Wikipedia Foundation, Inc. que permite buscar encontrar información diversa en diferentes idiomas con respecto a Ciencias naturales y formales, Ciencias sociales, Ciencias aplicadas y Cultura. Información extraída el 27 de agosto del 2007 desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Empresas).

**APÉNDICES**

---

**Apéndice I CUESTIONARIO AGENCIAS AUTOMOTRICES**

N° \_\_\_\_\_

Estimado señor (a), gerente de la sucursal de San Carlos. Mi nombre es Ariel Solano Sánchez, estudiante avanzado de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos. Me encuentro elaborando una investigación de mercados para definir la participación en marcas en el mercado automotriz de las tres sucursales localizadas en Ciudad Quesada, San Carlos. Toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

5. ¿Cuáles son los antecedentes generales de la agencia automotriz?
6. ¿Cuáles son las marcas que distribuye la agencia?
7. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
8. ¿Cuántos vendedores o asesores de ventas tienen?
9. ¿Cuál es el volumen de ventas por línea de vehículos, que demanda esta sucursal de enero a julio del 2007?
10. ¿Cuál es su opinión con respecto a la competencia?



7. ¿Estaría usted interesado(a) en adquirir otro tipo de vehículo o cambiar el que ya tiene?

- A.  Sí
- B.  No (termina el cuestionario)

¿En qué tipo de vehículo estaría interesado?

Estilo	Año	Marca
--------	-----	-------

8. ¿De cuánto es el tiempo planeado de compra?

- A.  Menos de 6 meses
- B.  De 6 meses a 2 años
- C.  Más de 2 años

9. ¿Lo compraría en Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos?

- A.  Sí
- B.  No: porque? \_\_\_\_\_ (termina el cuestionario)

10. ¿Cómo le gusta que lo contacten?

- A.  Vía telefónica
- B.  Visita del vendedor a la casa o negocio
- C.  Visita de usted a la Sucursal

### **Perfil**

Para crear una base de datos de las personas interesadas en adquirir el vehículo, necesitamos recopilar una información con respecto al perfil del interesado(a).

11. ¿Estaría usted anuente a contestar?

- A.  Sí
- B.  No (termina el cuestionario)

12. Identidad:

- |           |          |                              |
|-----------|----------|------------------------------|
| A. Hombre | B. Mujer | C. Entidad privada o estatal |
|-----------|----------|------------------------------|

13. Para confirmar, ¿Cuál es la actividad productiva a la que pertenece?

A. Actividad agropecuaria

a) Agrícola

b) Ganadero

c) Forestal

B. Comercio

C. Industria

D. Profesional

a) Abogados

b) Administradores

c) Agentes

d) Ingenieros

e) Arquitectos

f) Médicos

E. Transporte

F. Turismo

14. Dentro de sus calidades laborales:

A.  Es usted asalariado

B.  Posee empresa propia

C.  Pensionado

D.  Otra: \_\_\_\_\_

15. Su lugar de residencia corresponde a:

A. San Carlos

B. Guatuso

C. Upala

D. Los Chiles

E. Alfaro Ruiz

F. Alajuela

G. Cartago

H. Grecia

I. Heredia

J. Palmares

K. Otro: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

### Apéndice III CUESTIONARIO CLIENTES ACTUALES

Cuestionario N° \_\_\_\_\_

Saludo. Tengo el gusto de comunicarme con... Mi nombre es Ariel Solano Sánchez, me regalaría usted unos 10 minutos de su tiempo para aplicar un estudio acerca de los factores que influyen en el proceso de ventas de la Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos. Toda información que usted nos suministre será tratada de manera confidencial.

#### 1. ¿Es usted cliente actual de Purdy Motor S.A.?

A. Si

B. No (omitir preguntas a partir de la #8 en adelante, preguntar la última en el sentido del interés en cambiar el vehículo)

#### 2. Identidad:

A. Hombre

B. Mujer

C. Entidad privada o estatal

#### 3. Estado civil

A. Soltero (a)

B. Casado (a)

C. Divorciado (a)

#### 4. ¿Actividad productiva a la que pertenece?

A. Actividad agropecuaria

a) Agrícola

b) Ganadero

c) Forestal

B. Comercio

C. Industria

D. Profesional

a) Abogados

b) Administradores

c) Agentes

d) Ingenieros

e) Arquitectos

f) Médicos

E. Transporte

F. Turismo

**5. Su lugar de residencia corresponde a:**

- A. San Carlos    B. Guatuso    C. Upala    D. Los Chiles    E. Alfaro Ruiz  
 F. Alajuela    G. Cartago    H. Grecia    I. Heredia    J. Palmares  
 K. Otro: \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué edad tiene?**

- A. Menos de 25 años    B. Menos de 35 años  
 C. Menos de 45 años    D. de 45 años en adelante

**7. De los siguientes rangos de ingresos económicos brutos, ¿cuál considera usted que recibe personalmente o familiarmente?**

- A. Menos de ¢500 000    B. De ¢500 001 a ¢750 000  
 C. De ¢750 001 a ¢1000 000    D. De ¢1000 001 a ¢1500 000  
 E. De ¢1500 001 en adelante    E. NR

**8. ¿Cuál vehículo posee?**

- A. Toyota

Estilo	Año
a) Yaris	
b) Corolla	
c) Prius	
d) Rav 4	
e) 4 Runner	
f) Prado	
g) Land Cruiser	
h) Fortuner	
i) Hilux	
j) Land Cruiser HT	

k) Hiace	
l) Coaster	

## B. Daihatsu

Estilo	Año
A. Sirion	
B. Bego	
C. Delta	

C. Lexus: \_\_\_\_\_

D. Hino: \_\_\_\_\_

E. Otro: \_\_\_\_\_

**9. ¿En cuál sucursal adquirió el vehículo?**

A. San José

B. San Carlos

C. Otra Sucursal (Cuál): \_\_\_\_\_

**10. ¿Por qué razón compró en esa sucursal?**

A. Promociones ofrecidas

B. Precio del vehículo nuevo

C. Precio en que recibió su vehículo

D. Disponibilidad del producto

E. Tiempo de entrega

F. Atención recibida

G. Sugerencia de otras personas

H. Frecuencia de compra

I. Las instalaciones (diseño y comodidad)

J. La ubicación de la Sucursal

K. Otra: \_\_\_\_\_

**11. Con respecto a los siguientes aspectos que se le mencionan a continuación, ¿cómo evalúa usted al asesor de ventas que lo atendió dentro de los parámetros excelente-bueno-regular-malo-muy malo?**

A. Atención brindada al momento de la venta (Calidad del servicio)

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

B. Seguimiento después del primer contacto

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

C. Interés mostrado por el vendedor al realizar la venta

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

D. Información suministrada por el vendedor de las características y condiciones de garantía del vehículo.

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

**12. ¿Con respecto al producto(os) que ofrece Purdy Motor S.A., que opinión tiene usted dentro de los parámetros excelente-bueno-regular-malo-muy malo de?**

A. Calidad (percepción del producto)

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

B. Precio

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

C. Durabilidad (vida útil de un bien o servicio en cuanto a su función o desempeño se refiere.)

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

D. Garantía

- a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo



## APÉNDICE IV PANFLETO MERCADO AUTOMOTRIZ A NIVEL DE SUCURSALES

**Mercado Automotriz**  
A nivel de Sucursales

Elaborado por Ariel Solano Sánchez  
Escuela de Administración de Empresas  
ITCR Sede Regional San Carlos  
[ar\\_esp@hotmail.com](mailto:ar_esp@hotmail.com)

Logos: Toyota, Multi Agencia, Grupo Q, Nissan DRIVEN.



Multi Agencia

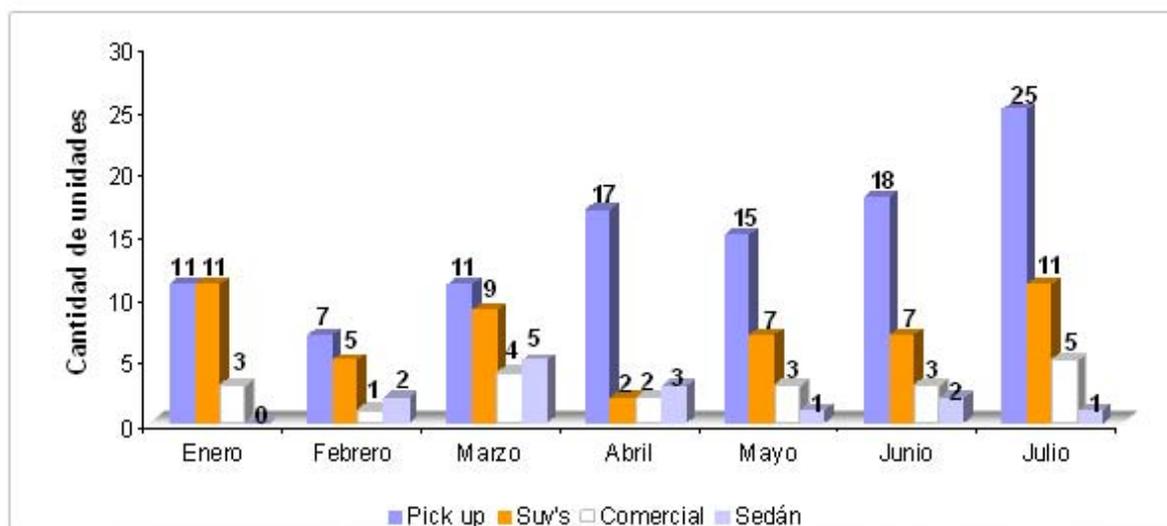


GRÁFICO 1 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia



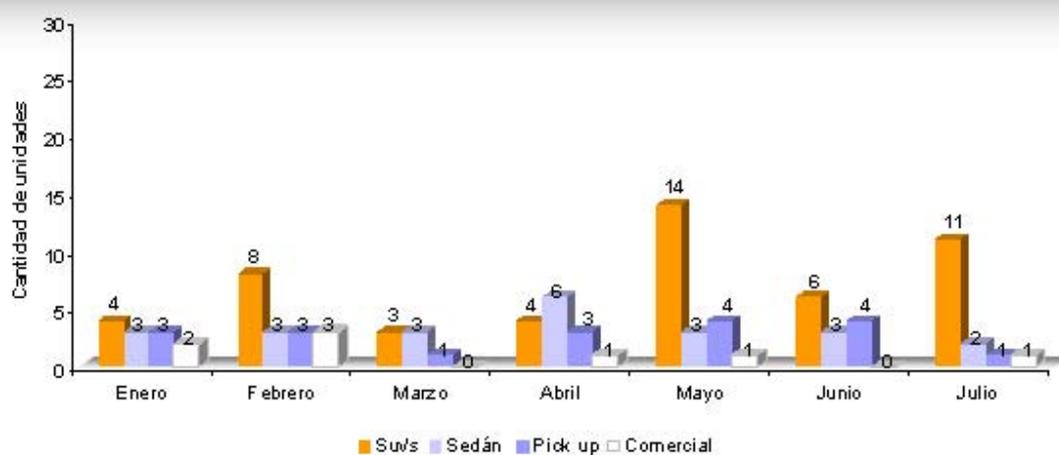
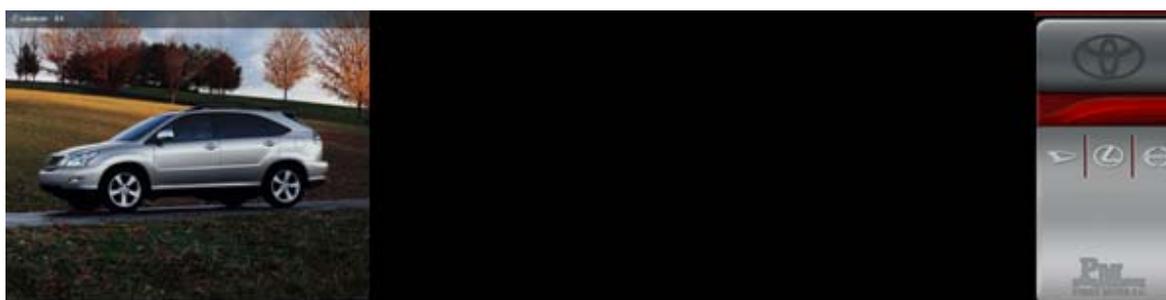


GRÁFICO 2 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia



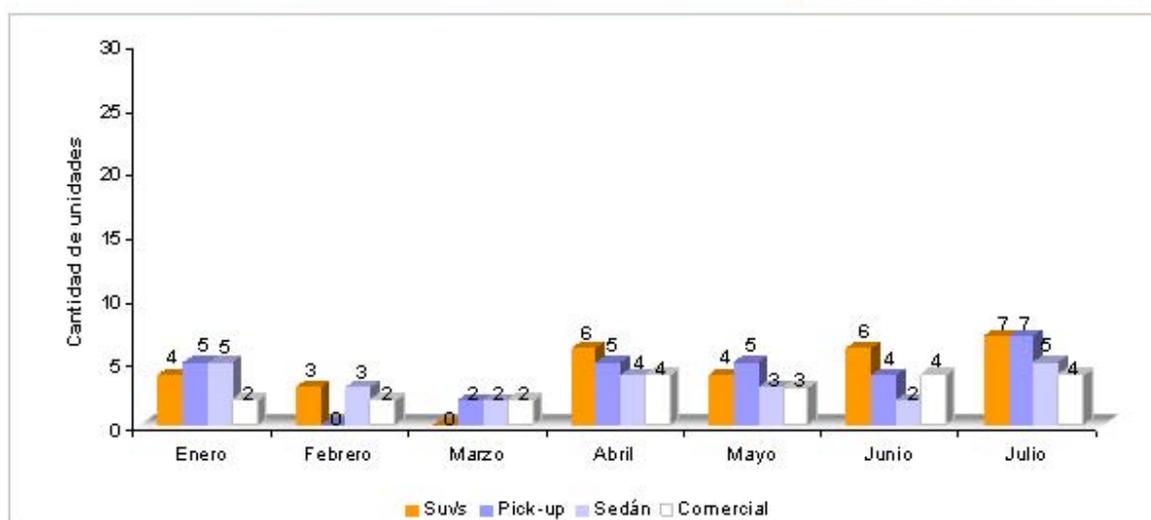


GRÁFICO 3 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007  
Fuente: Investigación propia



## Comparación MENSUAL por línea de vehículos de Multi Agencia, Grupo Q y Purdy Motor S.A., en las Sucursales de San Carlos.

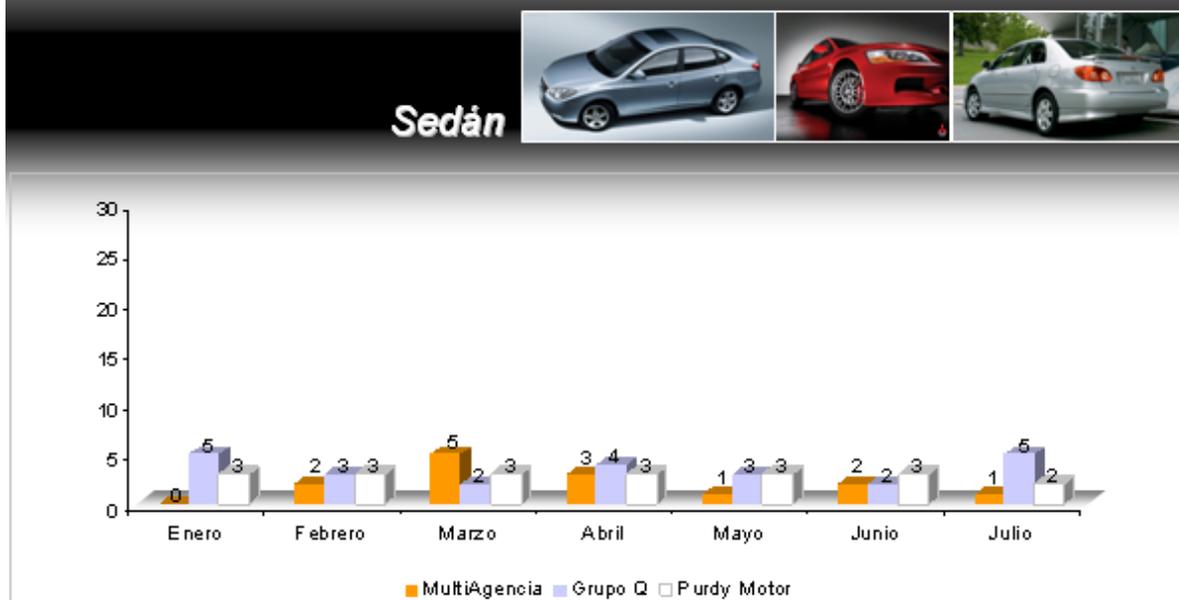


GRÁFICO 4 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS EN LA LÍNEA SEDÁN DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

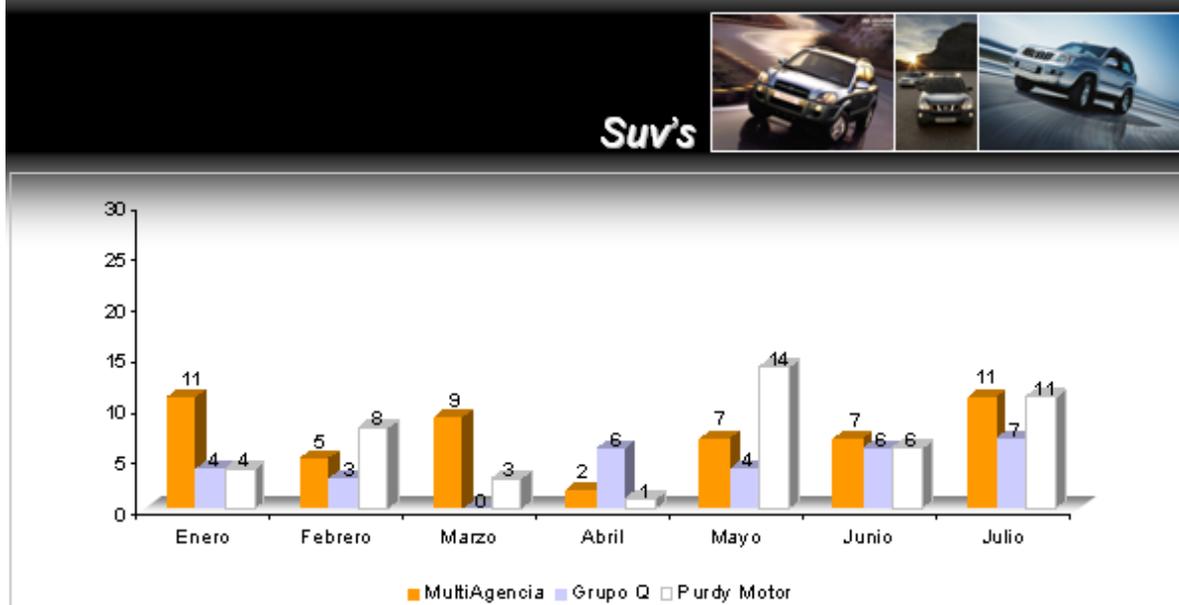


GRÁFICO 5 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS EN LA LÍNEA SUV'S DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

## Comparación MENSUAL por línea de vehículos de Multi Agencia, Grupo Q y Purdy Motor S.A., en las Sucursales de San Carlos.

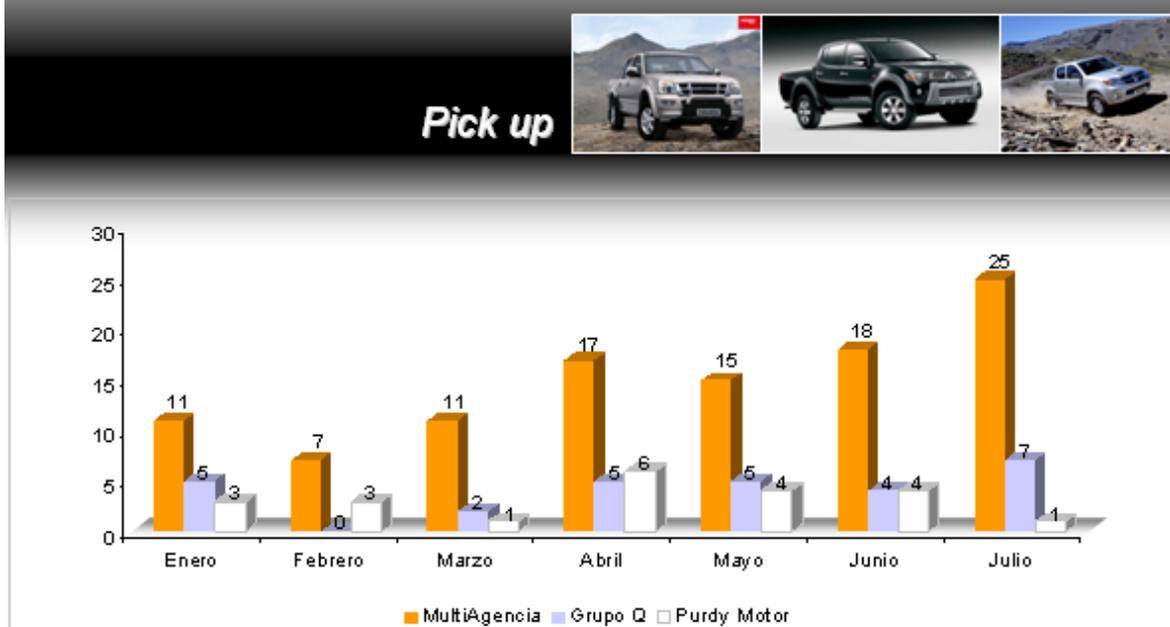


GRÁFICO 6 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS EN LA LÍNEA PICK UP DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

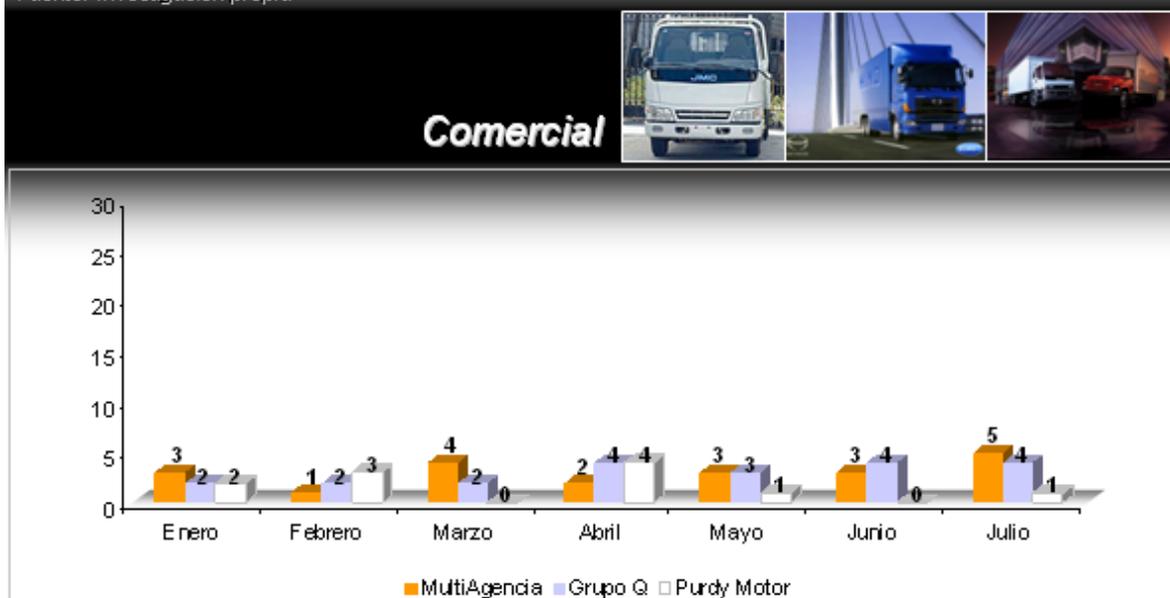


GRÁFICO 7 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS EN LA LÍNEA COMERCIAL DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

### Comparación GENERAL por línea de vehículos de Multi Agencia, Grupo Q y Purdy Motor S.A. en las Sucursales de San Carlos.

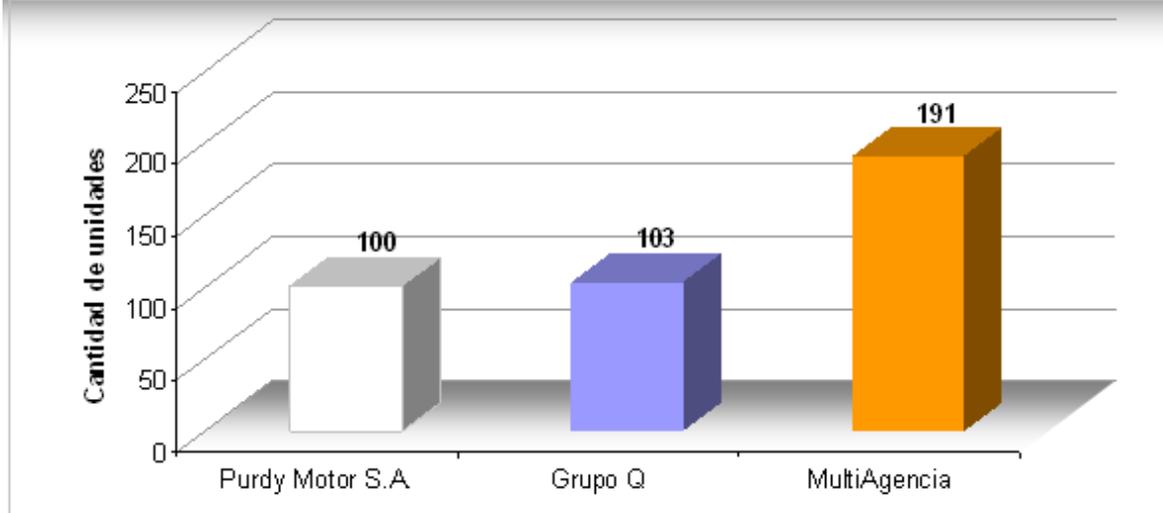


GRÁFICO 8 VOLUMEN DE VENTAS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

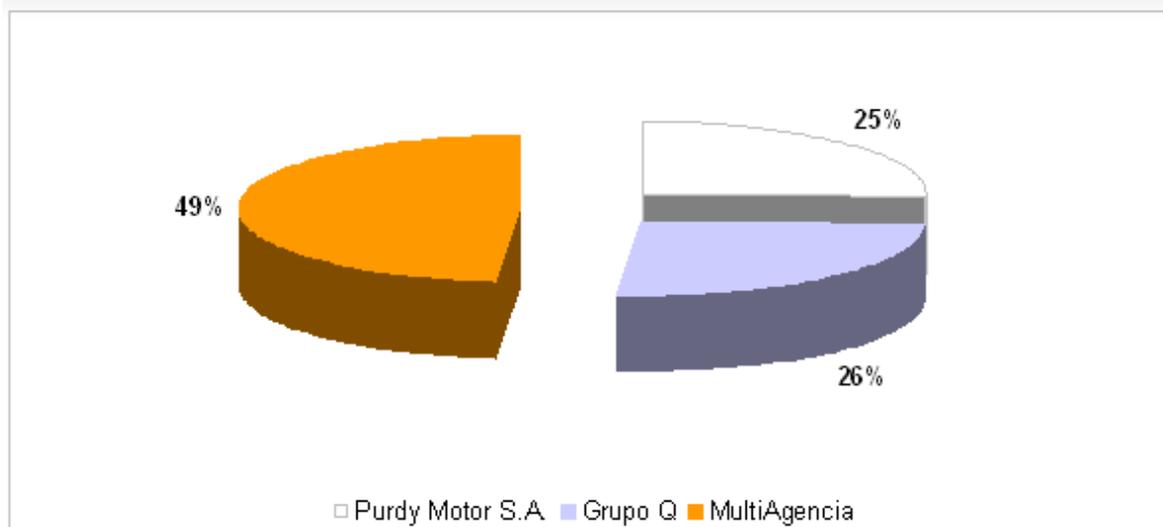


GRÁFICO 9 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ DE LAS SUCURSALES LOCALIZADAS EN EL CANTÓN DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

### Comparación GENERAL por línea de vehículos de Multi Agencia, Grupo Q y Purdy Motor S.A. en las Sucursales de San Carlos.

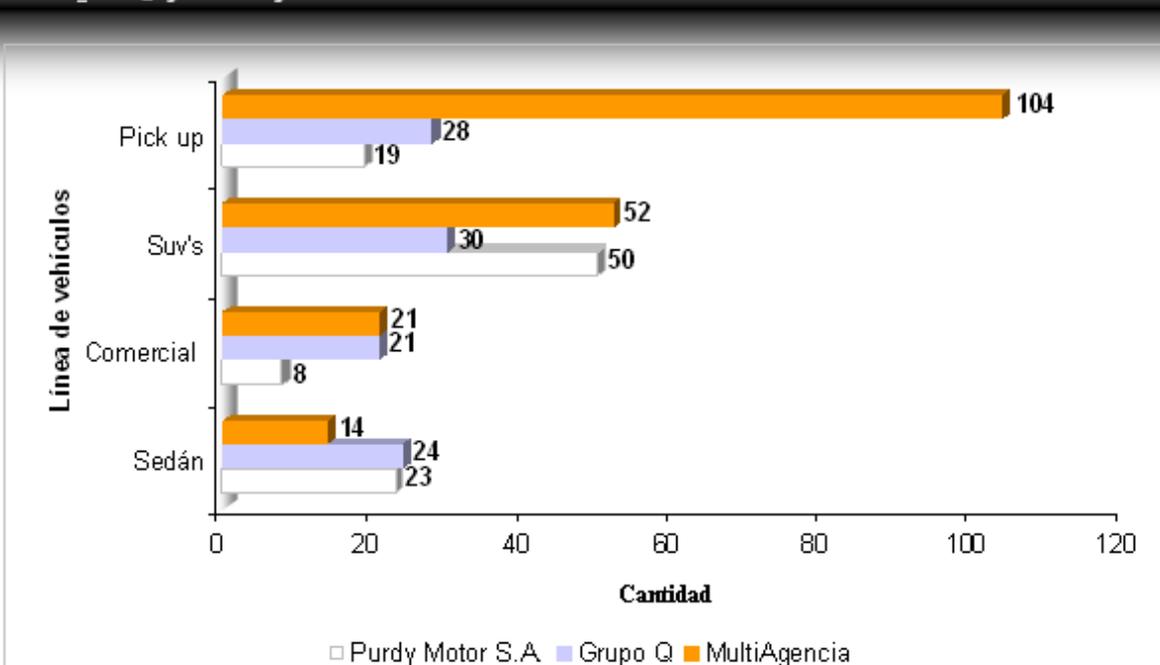


GRÁFICO 10 VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE VEHÍCULOS EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

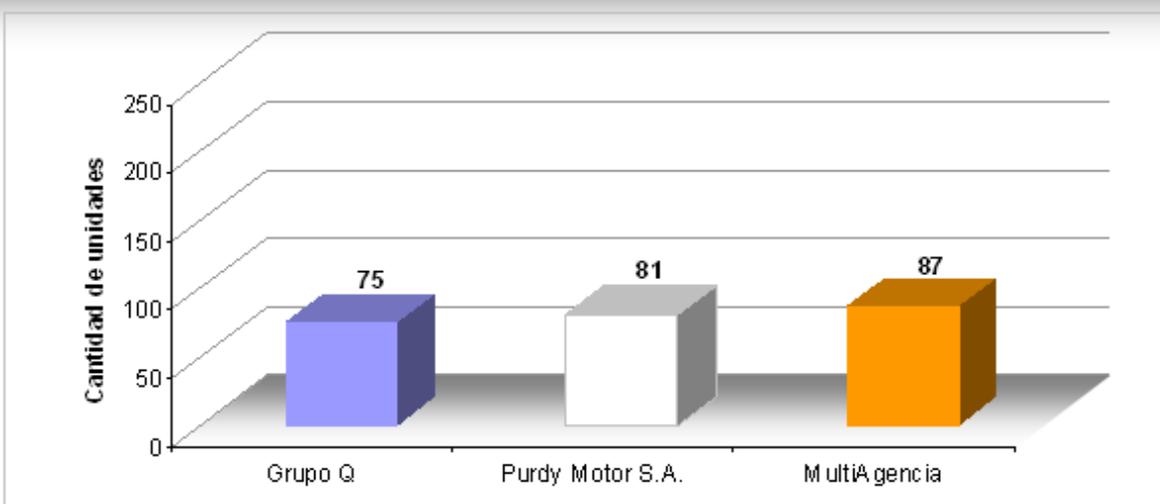


GRÁFICO 11 VOLUMEN DE VENTAS SIN LÍNEA DE PICK UP EN LAS SUCURSALES DE SAN CARLOS DE ENERO A JULIO DEL 2007

Fuente: Investigación propia

Información suministrada por:

-Iveth Solís N. (*Gerente de Multi Agencia hasta el periodo de Julio del 2007*)

-Isabel Rodríguez V. (*Gerente de Purdy Motor S.A.*)

-Jorge Chacón A. (*Gerente de Grupo Q*)

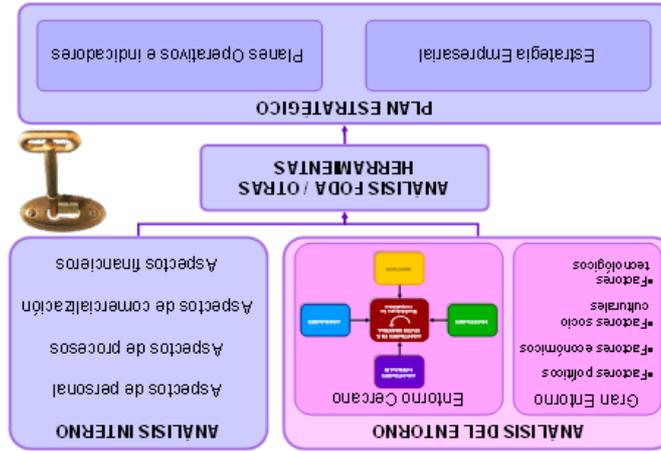
---

OCTUBRE DEL 2007



ANEXOS

Análisis del Entorno



Fuerza 3: PRESIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

- La identificación de productos o servicios sustitutos se basa en buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que el producto o servicio en el sector competitivo
- En algunos casos, el sector puede ejercer presión colectiva frente a los productos o servicios sustitutos
- La presión competitiva aumenta conforme el precio relativo de los sustitutos disminuye
- La fortaleza competitiva de los sustitutos se mide por el avance de estos su participación de mercado

Fuerza 4: PODER DE LOS CLIENTES

- Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación afecta la competencia en un sector
- Un grupo de clientes es poderoso si:

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1. Concentración de las ventas (clientes que adquieren un alto porcentaje de las ventas)	Mientras más compre un cliente, más importante es para la empresa
2. Los productos comprados son poco diferenciados	Los clientes pueden elegir entre proveedores alternativos
3. Obtención de bajas utilidades	Los clientes con baja rentabilidad presionan para reducir costos
4. Amenaza de integración vertical hacia atrás	Si los clientes pueden incursionar en el negocio del proveedor, pueden negociar muchas concesiones
5. Comprador con información total	Si el comprador tiene información completa sobre precios y costos, adquiere una ventaja negociadora

Fuerza 5: PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad del producto. Las condiciones que aumentan el poder son:

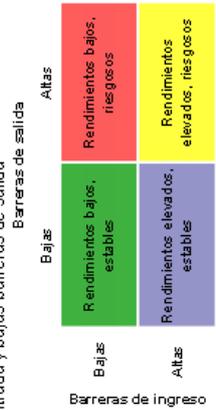
- Dominio de pocas empresas
- El insumo es determinante para el comprador
- Alta diferenciación del producto
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante

Fuerza 2: INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

- La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición
- Los movimientos de una empresa tienen efectos sobre los competidores (las empresas son mutuamente dependientes)
- La acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector en general en una mejor posición

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
1. Gran número de competidores o igualmente diferentes en su poder	Cuántas empresas conforman el sector y qué tan parecidas o diferentes son en su poder	Mientras más empresas, algunas pueden crear que sus movimientos no se notan
2. Crecimiento lento en ventas	Las ventas en el sector no crecen, o crecen poco, o peor aun, disminuyen	La competencia es un juego por una mayor participación en el mercado
3. Falta de diferenciación	Ofrecer un producto que es diferente al de la competencia es una ventaja competitiva	Si los productos son similares, se produce una guerra de precios
4. Incrementos importantes en capacidad de venta	Más cantidad de vendedores o puntos de venta, se puede alterar la oferta y demanda	Al aumentar sustancialmente la cantidad de puntos de venta, se puede alterar la oferta y demanda
5. Fuertes barreras de salida	Las barreras de salida son factores que obligan a las empresas a continuar operando con bajos rendimientos e incluso con pérdidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activos especializados</li> <li>Costos de salida</li> <li>Barreras emocionales</li> <li>Restricciones sociales o gubernamentales</li> </ul>

- A menudo, las barreras de entrada y salida están relacionadas
- El mejor escenario se produce con altas barreras de entrada y bajas barreras de salida



Editado por Rony Mauricio Rodríguez Barquero  
romario@costarricense.cr

Febrero de 2007

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

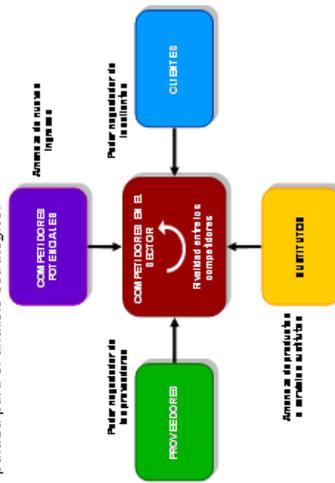
- Proceso que incluye la definición de los objetivos y metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades
- Es indispensable realizar un análisis del entorno para establecer un buen plan estratégico
- Antes los planes eran una extensión de lo hecho en el pasado por la compañía
- Algunas situaciones cambiaron las "reglas del juego":
  - Crisis de los energéticos
  - Liberalización de muchas industrias
  - Acelerado cambio tecnológico
  - Creciente competencia mundial
- Se reconoce la utilidad del **pensamiento estratégico**, como una forma de proporcionar **ventajas competitivas**, por medio de la identificación y análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, y de oportunidades y amenazas en el entorno
- Propósito de la planificación estratégica:
  - Mejorar la posición de una organización,
  - En un sector competitivo,
  - Con el fin de responder las siguientes preguntas:
    - ¿Dónde se encuentra competitivamente la organización?
    - ¿Hacia dónde debe ir?
    - ¿Cómo llegará allá?

**ANÁLISIS PEST (Gran Entorno)**

<p><b>POLÍTICOS / LEGALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación sobre monopolios</li> <li>• Leyes de protección medio ambiental</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Legislación de comercio exterior</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Estabilidad del gobierno</li> <li>• Otros...</li> </ul>	<p><b>ECONÓMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos de negocios</li> <li>• Tendencias del PIB</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Oferta monetaria</li> <li>• Inflación</li> <li>• Posibilidad de paro</li> <li>• Renta disponible</li> <li>• Disponibilidad de energía</li> <li>• Otros...</li> </ul>
<p><b>SOCIO – CULTURALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Distribución del nivel de renta</li> <li>• Movilidad social</li> <li>• Cambios en el estilo de vida</li> <li>• Actitudes hacia el trabajo y el ocio</li> <li>• Consumismo</li> <li>• Niveles de educación</li> <li>• Otros...</li> </ul>	<p><b>TECNOLÓGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto público en investigación</li> <li>• Entoqe del gobierno y del sector en el esfuerzo tecnológico</li> <li>• Nuevos descubrimientos / desarrollos</li> <li>• Rapidez de las transferencias de tecnología</li> <li>• Tasas de obsolescencia</li> <li>• Otros...</li> </ul>

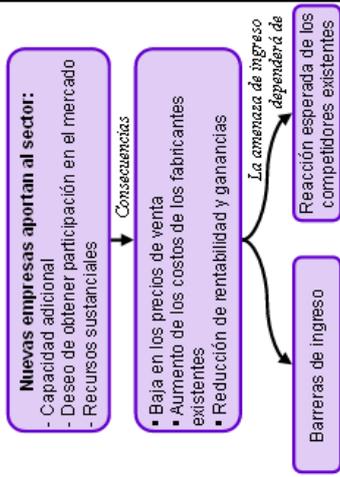
**ANÁLISIS DEL SECTOR (Entorno Cercano)**

- La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.
  - El aspecto clave para la empresa es el sector o sectores en los cuales compete.
  - Dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.
  - No todos los sectores tienen el mismo potencial.
  - El objetivo de la estrategia competitiva para una organización en un sector es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda **defenderse mejor** de las fuerzas, o mejor aun, **inclinarlas a su favor**.
- Determinantes de la competencia**
- Un sector competitivo es un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.
  - Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector es más que los competidores.
  - La competencia, en realidad, es una "rivalidad amplificada".
  - Entender la estructura del sector debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.



**Fuerza 1: AMENAZA DE INGRESO**

- Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a un sector, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta, sin embargo, existen barreras que dificultan el ingreso de nuevos competidores en un sector
- El trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes



**Barreras de ingreso**

BARRERA	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
1. Diferenciación del producto	Las empresas establecidas tienen identificación de marca	Los nuevos deben invertir mucho para vencer la lealtad
2. Requisitos de capital y producción a gran escala	Se requiere una gran cantidad de dinero y recursos para competir	No todos los tienen o los pueden conseguir
3. Acceso a canales de distribución	Propiedad o uso de los canales por parte de las empresas existentes	La nueva empresa debe persuadir a los canales, lo cual es caro
4. Empresas con ventajas competitivas muy fuertes	Las empresas establecidas pueden tener ventajas no igualables por las nuevas (aunque hay formas de evadirla: copiar, contratar de la competencia, mejor tecnología)	Algunas condiciones son difíciles de lograr: patentes, acceso a materias primas, ubicación, subsidios, curva de aprendizaje y legislación

**Las barreras de ingreso:**

- Pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones del entorno
- Aunque a menudo cambian por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto
- Algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvarlas mejor

**Amenaza de ingreso: Reacción de los competidores**

¿Cuál ha sido o será la reacción del sector ante nuevos competidores?

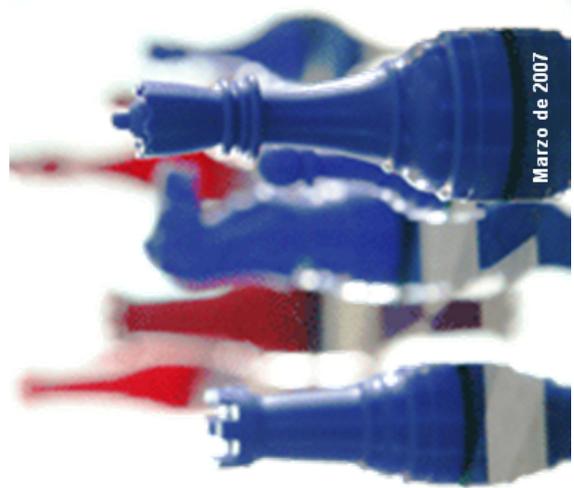
## Anexo II PANFLETO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

# Administración Estratégica



**SSC-TEC**  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
**Sede Regional San Carlos**

M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez Barquero  
R.Rodriguez.B@itcr.ac.cr  
Profesor, Administración de Empresas  
ITCR Sede Regional San Carlos



### ALGUNAS ESTRATEGIAS DE USO COMÚN

- **Crecimiento:** Se intenta elevar el nivel de las operaciones de la organización
- **Diversificación relacionada:** Fusión con firmas similares o la adquisición de estas últimas
- **Fusión:** Dos o más compañías, generalmente parecidas en tamaño, se combinan
- **Adquisición:** Una compañía adquiere a otra generalmente de menor tamaño
- **Diversificación no relacionada:** Se adquieren o se fusionan con otras empresas que no están directamente relacionadas
- **Contracción:** Se intenta reducir la magnitud o diversidad de operaciones

### ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

<b>Panorama</b>	<b>Costo más bajo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Dimensión amplia</b>	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
<b>Dimensión limitada</b>	3.1 Enfoque de costo	3.2 Enfoque de diferenciación

- **Liderazgo en costos:** Productor con el costo más bajo en su industria
- **Diferenciación:** Se desea ser único, en aspectos muy apreciados por los compradores
- **Enfoque:** Se intenta lograr una ventaja de costo o diferenciación dentro de un segmento de mercado estrecho
- **El peligro: Atrapada en el medio**  
Organización que no compete por costo, diferenciación o enfoque

### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

- Factores que la empresa considera vitales o críticos para el éxito del negocio, en función de la estrategia
- Se deben determinar los FCE necesarios para el alcance la visión, y establecer las acciones para conseguirlos
- Ejemplos genéricos:

<i>Servicio de fotocopiado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en la reproducción</li> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Atención al público</li> </ul>
<i>Servicio de análisis químico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud en los resultados</li> <li>• Oportunidad del servicio</li> </ul>
<i>Banco</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad financiera</li> <li>• Accesibilidad al servicio</li> <li>• Oportunidad del servicio</li> </ul>

### 4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia

- Consiste en llevar a cabo la estrategia, lo cual implica:
  - Desarrollar competencias y habilidades para la ejecución
  - Vincular con el presupuesto
  - Creación de políticas
  - Creación de una cultura organizacional adecuada
  - Supervisar logros

### 5. Evaluar y corregir en caso de ser necesario

- Se deben establecer las formas de medir el progreso
- Un desempeño inferior, un escaso progreso o nuevas circunstancias relevantes requieren ajustes correctivos en la estrategia
- Es normal que en esta fase se lleven a cabo una gran cantidad de cambios en la organización

**ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

- Antes de 1970 los gerentes planificaban a largo plazo, pero los planes eran una extensión de lo hecho en el pasado por la compañía
- Algunas situaciones cambiaron las "reglas del juego":
  - Crisis de los energéticos
  - Liberalización de muchas industrias
  - Acelerado cambio tecnológico
  - Creciente competencia mundial
- Se reconoce la utilidad del **pensamiento estratégico**, como una forma de proporcionar **ventajas competitivas**, por medio de la identificación y análisis de **fortalezas y debilidades de la empresa**, y de **oportunidades y amenazas en el entorno**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

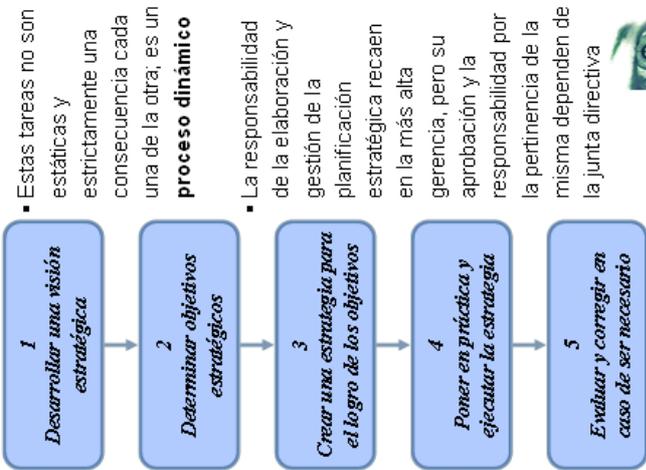
- Proceso por medio del cual una empresa:



- Define su **propósito**,
- Con una **visión de largo plazo**,
- Y **selecciona las mejores alternativas** que tiene en un mercado y en un contexto determinados,

- Las cuales se expresan fundamentalmente por medio de **objetivos estratégicos y estrategias competitivas**.

**TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**



**1. Desarrollar una visión estratégica**



- Proporciona detalles sobre la **tecnología**, el **enfoque al cliente**, la **cobertura geográfica**, los **mercados de producto o servicio que se pretende abarcar**, las **capacidades que se espera desarrollar** y el **tipo de administración que se espera lograr** a futuro

**MISIÓN**

- Identifica los **productos / servicios actuales** de la empresa, los **tipos de clientes a los que sirve** y las **capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta**. No indica hacia dónde se dirige la organización.
- Todo este proceso de elegir "hacia dónde vamos", a partir de "quiénes somos", "qué haremos" y "cómo lo logramos" constituye el establecimiento de la visión estratégica de la organización.

**2. Determinar objetivos estratégicos**

- Son las metas de desempeño de una empresa.
- Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización en el alcance de la visión estratégica.
- Al menos deben perseguirse dos tipos de objetivos:
  - Estratégicos:** Resultados competitivos y de posición de mercado
  - Financieros:** Resultados y logros monetarios

**3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos**

- La estrategia debe responder a las exigencias del mercado y de los clientes
- Se deben combinar las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas del entorno
- Las estrategias deberían cambiar en función de la evolución del entorno y de la empresa
- Si bien hay **estrategias planeadas**, sobre la marcha aparecen **estrategias reactivas**, como respuesta a las circunstancias cambiantes



## Anexo III PANFLETO ANÁLISIS FODA

# Análisis FODA

## Paso a paso



**SSC-TEC**  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
**Sede Regional San Carlos**

M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez Barquero  
[RRodriguez@itcr.ac.cr](mailto:RRodriguez@itcr.ac.cr)  
Profesor Administración de Empresas  
ITCR Sede Regional San Carlos



Abril de 2007

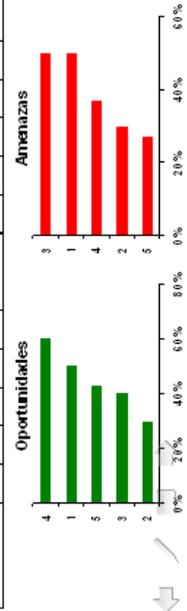
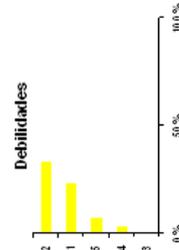
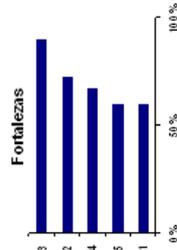
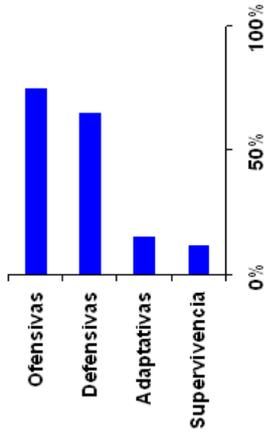
### METODOLOGÍA

1. Lluvia de ideas para identificar todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
2. Se priorizan los elementos del FODA, de modo que se escogen solo 5 Fortalezas, 5 Debilidades, 5 Oportunidades y 5 Amenazas.
3. Se completa la matriz de impactos.
4. Se identifican los elementos más representativos de cada cuadrante.
5. Se derivan estrategias, según la importancia de la calificación de cada cuadrante y de cada elemento en ese cuadrante.

### Ejemplo de matriz de impactos FODA

Análisis FODA	Elemento	Oportunidades+					Debilidades-					Fortalezas+					Amenazas-					TOTAL
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	3	2	3	3	2	12	80%	0	0	2	1	3	6	20%	18	60%	22	73%			
	2	3	3	0	3	3	11	73%	2	2	2	2	3	11	37%	27	90%					
	3	3	2	3	3	2	13	85%	3	3	3	3	2	14	47%	27	90%					
	4	3	1	3	2	3	12	80%	3	2	2	1	0	8	27%	20	67%					
	5	3	0	3	1	2	8	53%	3	1	3	3	0	10	33%	18	60%					
<b>Subtotal</b>		13	8	12	13	10	56	11	6	12	10	8	45	105								
<b>Subtotal</b>		53%	53%	80%	87%	67%	75%	73%	53%	80%	67%	53%	65%	76%								
Debilidades	1	3	0	0	1	0	3	20%	1	0	3	0	0	4	13%	7	23%					
	2	0	1	0	2	2	5	33%	3	1	0	1	0	5	17%	10	33%					
	3	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%					
	4	0	0	0	1	0	1	7%	0	0	0	0	0	0	0%	1	3%					
5	0	0	0	1	1	2	13%	0	0	0	0	0	0	0%	2	7%						
<b>Subtotal</b>		2	1	0	5	3	11	4	1	3	1	0	9	20								
<b>Subtotal</b>		13%	7%	0%	33%	20%	15%	27%	7%	20%	7%	0%	12%	13%								
<b>TOTAL</b>		15	9	12	16	13	67	15	6	15	11	8	56	185								
<b>Subtotal</b>		50%	30%	40%	60%	43%	45%	50%	30%	50%	37%	27%	39%	42%								

### ESTRATEGIAS



ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA

**DEFINICIÓN**  
Es un análisis de la organización, que se realiza una vez que se tiene una lectura clara del entorno.

- Tiene dos componentes:
- Interno: De la organización (persona, sector, país, etc).
  - Externo: Del entorno
- Gracias a él se pueden establecer estrategias que consideren el entorno y el interno de la organización.

**ANÁLISIS INTERNO**

**Fortalezas**

- Corresponden a factores internos (de la persona, la organización, el sector) y no del entorno.
- Son aquellos aspectos en que se es fuerte.
- Las ventajas competitivas, si existen, son fortalezas indiscutibles.

**Debilidades**

- Corresponden a factores internos (de la persona, la organización, el sector) y no del entorno.
- Son aquellos aspectos en que se es débil.
- Las debilidades dificultan el surgimiento de ventajas competitivas.

**ANÁLISIS EXTERNO**

**Oportunidades**

- Corresponden a factores externos que se encuentran en el entorno (de la persona, la organización o el sector).
- Son aspectos que se pueden aprovechar o dejar pasar, pero no son permanentes, y más bien cambian constantemente.

**Amenazas**

- Corresponden a factores externos que se encuentran en el entorno (de la persona, la organización o el sector).
- Son aspectos que pueden desestabilizar a la organización, e incluso en casos graves, pueden acabarla.
- Deben ser monitoreadas constantemente.



Fortalezas

Debilidades

En el interno

Oportunidades Amenazas

Azul: Positivo  
Rojo: Negativo

En el entorno

## ANEXO IV ASOCIADOS DE LA DOS PINOS

ASOCIADOS DE LA DOS PINOS						
	Nombre y Apellidos	Dirección	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Otro
1	ACUÑA CEDEÑO OSCAR	SAN CARLOS	385-0248	367-9989	834-8493	
2	ACUÑA CORRALES RAUL	SAN CARLOS	474-3597	474-4133	460-1529	
3	ACUÑA MOYA RODRIGO	SAN CARLOS	474-8498	824-5279		
4	ACUÑA RODRIGUEZ CARMEN ADITA	SAN CARLOS	463-3437	479-9323	353-7915	
5	AGUILAR BARRANTES CARMEN	SAN CARLOS	392-2721	392-8533	352-3094	392-8533
6	AGUILAR FARFAN FERNANDO	GRECIA	465-0315			
7	AGUILAR VINDAS WILLIAM ALONSO	SAN CARLOS	475-5171			
8	ALFARO GONZALEZ JORGE ALBERTO	SAN CARLOS	460-4903			
9	ALFARO GONZALEZ MAURICIO	SAN CARLOS	460-0809			
10	ALFARO JAIKEL CARLOS FELIPE	SAN CARLOS	460-1315	460-1103	381-3557	225-2500
11	ALFARO JAIKEL FABRICIO ALBERTO	SAN CARLOS	460-1315	825-3557	225-2500	
12	ALFARO MORALES GUIDO #1	ALFARO RUIZ	463-3508			
13	ALFARO MOYA CARLOS ALBERTO #4	SAN CARLOS	460-1315	825-3557	225-2500	
14	ALFARO MURILLO GABRIELA	ALAJUELA	476-0167			
15	ALFARO RODRIGUEZ ADEMAR	ALFARO RUIZ	463-3026			
16	ALFARO RODRIGUEZ GERARDO	ALFARO RUIZ	463-3541	306-8159		
17	ALFARO RODRIGUEZ GUIDO #2	ALFARO RUIZ	463-3508			
18	ALFARO ROJAS ADRIAN #1	SAN CARLOS	836-5050	460-5050	460-4848	
19	ALFARO ROJAS ANA TERESA	SAN CARLOS	474-4405	474-4103	382-6428	474-4400
20	ALFARO ROJAS CARLOS	SAN CARLOS	440-2747	474-8498	394-1432	
21	ALFARO ROJAS FRANCISCO	SAN CARLOS	474-4405	474-3984	474-4157	474-4400
22	ALFARO ROJAS GILBERTO	SAN CARLOS	460-5901			
23	ALFARO ROJAS JUAN RAFAEL	SAN CARLOS	474-4405	474-4400	474-4401	474-3984
24	ALFARO ROJAS MARIA AMALIA	SAN CARLOS	474-4405	474-4400	474-4401	
25	ALFARO ROJAS MARJORIE	SAN CARLOS	460-5530	390-8444		
26	ALFARO ROJAS VICTOR EDUARDO #2	SAN CARLOS	391-6565	461-1313	460-4848	
27	ALFARO ROJAS WILLIAM	SAN CARLOS	382-3244			
28	ALFARO SOTO ADRIAN #1	SAN CARLOS	474-4405	474-4400	474-4401	474-3984
29	ALFARO SOTO ANGEL CUSTODIO #2	SAN CARLOS	460-2138	460-0330		
30	ALFARO VARGAS JUAN FELIX #2	SAN CARLOS	460-9924			
31	ALFARO VARGAS LUIS ANGEL	SAN CARLOS	460-0457			
32	ALPIZAR ROJAS MARVIN	ALFARO RUIZ	463-3589	463-3744		
33	ALPIZAR VALERIO YORLENY	SAN CARLOS	824-6369			
34	ALPIZAR VARGAS CLAUDIO	ALFARO RUIZ	463-3454			
35	ALVARADO BLANCO AURELIO	LOSCHILES	463-3321	460-1963		
36	ALVARADO BLANCO DAMARIS	SAN CARLOS	463-3321	460-1963	460-3323	
37	ALVARES CHAVES ADONAY	SAN CARLOS	404-1175			
38	ALVAREZ ALVAREZ ALVARO	SAN CARLOS	840-3367			
39	ALVAREZ CHAVEZ FREDDY	SAN CARLOS	473-3982			
40	AMORES HERNANDEZ ZULAY	SAN CARLOS	475-5045			

41	ARAGONES CHAVARRIA PATRICIA	SAN CARLOS	373-2798			
42	ARAGONES RODRIGUEZ ANDRES	SAN CARLOS	460-8002	394-3811	460-7569	460-0337
43	ARAGONES RODRIGUEZ EIDA	SAN CARLOS	474-3336			
44	ARAGONES RODRIGUEZ GILBERTO	SAN CARLOS	380-6861			
45	ARAGONES RODRIGUEZ JOSE DAMIAN	SAN CARLOS	474-4322	398-2823		
46	ARAGONES RODRIGUEZ MANUEL	SAN CARLOS	460-7175			
47	ARAYA ARCE CARLOS FREDDY #2	ALFARO RUIZ	463-3968			
48	ARAYA ARCE JUAN FELIX	ALFARO RUIZ	463-3882	828-1137		
49	ARAYA BARQUERO JUAN FERNANDO	SAN CARLOS	474-4331			
50	ARAYA LEITON JUAN JOSE	SAN CARLOS	474-8069			
51	ARAYA QUESADA OLIVIER	SAN RAMON	468-0987			
52	ARAYA ROJAS MANUEL ANGEL	ALFARO RUIZ	463-3995			
53	ARAYA SOLIS MARIA AURORA	SAN CARLOS	479-8265			
54	ARCE CAMPOS VICTOR MANUEL	LOSCHILES	471-2032	453-6715		
55	ARCE GOMEZ JEANNETTE #1	SAN CARLOS	474-4745	472-2581		
56	ARCE ROJAS ODILON	SAN CARLOS	475-5602	475-5297		
57	ARCE SALAS EDGAR	SAN CARLOS	472-2194	388-3979		
58	ARCE SALAS JORGE EDUARDO	SAN CARLOS	472-2780			
59	ARCE SALAS MARCO LUIS #3	SAN CARLOS	472-2790			
60	ARCE SALAS ROLANDO #2	SAN CARLOS	472-2092	839-8633	472-2885	
61	ARGUEDAS MOLINA RIGOBERTO	SAN CARLOS	472-2478	472-1312		
62	ARGUELLO CORRALES ERNESTO #4	GRECIA	460-1107	460-1407	460-7519	393-8210
63	ARGUELLO CUBILLO CARLOS EDUARDO	ALFARO RUIZ	463-3635			
64	ARGUELLO MATAMOROS ERNESTO	GRECIA	460-5494	472-2041	381-3961	387-9827
65	ARGUELLO MATAMOROS FRANCISCO	SAN CARLOS	460-9269			
66	ARGUELLO MATAMOROS JOSE RAFAEL	SAN CARLOS	479-9116	469-1449	469-1639	460-1107
67	ARGUELLO PEREZ ARTURO #1	ALFARO RUIZ	463-3498			
68	ARGUELLO PEREZ MARCO TULIO	ALFARO RUIZ	463-3048			
69	ARGUELLO PEREZ RAFAEL A.	ALFARO RUIZ	463-2938			
70	ARGUELLO RODRIGUEZ ALBERTO	SAN CARLOS	463-3502	270-1201		
71	ARGUELLO RODRIGUEZ FELIX ANGEL	ALFARO RUIZ	463-2935			
72	ARGUELLO RODRIGUEZ JORGE ARTURO	ALFARO RUIZ	463-3461	463-3097	463-2927	
73	ARGUELLO RODRIGUEZ JORGE AURELIO	ALFARO RUIZ	463-3461			
74	ARGUELLO RODRIGUEZ RAFAEL ANGEL	ALFARO RUIZ	463-1638			
75	ARGUELLO SOLANO EDWIN ALBERTO	ALFARO RUIZ	463-3048			
76	ARGUELLO VILLALOBOS ARMANDO	LOSCHILES	463-2316			
77	ARGUELLO VILLALOBOS GERARDO	SAN CARLOS	478-0235	817-2912		
78	ARGUELLO VILLALOBOS VIRGINIA	ALFARO RUIZ	463-3277			
79	ARIAS HERRERA EFRAIN	SAN CARLOS	829-1285			
80	ARIAS PALMA RODRIGO ELIECER	SAN CARLOS	469-1890	385-5383		
81	ARIAS SALAZAR CARLOS	SAN CARLOS	474-8061			
82	ARIAS SALAZAR HECTOR	SAN CARLOS	460-0646	832-7633		
83	ARIAS SALAZAR HERNAN	SAN CARLOS	474-8205			
84	ARREDONDO ARAYA CARLOS MANUEL	SAN CARLOS	469-9930	363-4349		

85	ARRIETA VENEGAS CARLOS E #2	SAN CARLOS	460-8690	393-0862	
86	ARROYO BLANCO ANA LILIA	SAN CARLOS	474-4341		
87	ARROYO BLANCO JUAN ALBERTO	SAN CARLOS	474-4341		
88	ARROYO HERRERA TERESA	SAN CARLOS	469-9963	371-7724	825-7706
89	ARROYO RAMIREZ GUIDO	SAN CARLOS	472-2074		
90	ARTAVIA SEGURA ISMAEL	SAN CARLOS	474-8235		
91	ARTAVIA SEGURA OLVER	SAN CARLOS	474-8092		
92	ARTAVIA SEGURA OMAR	SAN CARLOS	474-8150		
93	AVILA HERRERA EFRAIN	GRECIA	465-0286		
94	BARAHONA HIQUEBRANT ALBERTO MANUEL	SAN CARLOS	222-1774	386-6818	235-3923
95	BARQUERO SALAZAR JOSE LUIS	ALFARO RUIZ	463-3383	375-5246	
96	BARQUERO VARGAS JOAQUIN BERNARDO	ALFARO RUIZ	463-3512		
97	BARQUERO VARGAS VICTOR MANUEL	ALFARO RUIZ	463-3512		
98	BARRANTES MENA GERARDO	SAN CARLOS	474-3751		
99	BARRANTES RODRIGUEZ RODOLFO #4	SAN CARLOS	473-2180	256-1111	221-3051
100	BARRANTES SANCHEZ ALCIDES GERARDO	GRECIA	476-0161		
101	BARRIENTOS ALFARO JORGE ANTONIO	SAN CARLOS	469-1012	389-4944	393-9186
102	BARRIENTOS ALFARO MARVIN JONABAB	SAN CARLOS	469-9928	391-6927	
103	BARRIENTOS ALFARO ROBERTO	SAN CARLOS	386-4964		
104	BARRIENTOS RIAL FERNANDO	SAN CARLOS	461-7092	394-0552	
105	BARRIENTOS RODRIGUEZ FEDERICO	SAN CARLOS	474-4117		
106	BARRIENTOS ROJAS FERNANDO #2	SAN CARLOS	461-7108	384-5009	863-5536
107	BARRIENTOS ROJAS LUZ MARIA	SAN CARLOS	474-3397	474-4861	
108	BARRIENTOS ROJAS RICARDO	SAN CARLOS	460-1204		
109	BENAVIDES BLANCO BLANCA	SAN CARLOS	460-9868		
110	BENAVIDES BLANCO HUBERT	SAN CARLOS	460-5772		
111	BENAVIDES BLANCO JORGE LUIS	SAN CARLOS	460-0017	460-8009	
112	BENAVIDES BLANCO OSCAR	SAN CARLOS	460-5787		
113	BENAVIDES BLANCO PEDRO	SAN RAMON	469-1191		
114	BENAVIDES BLANCO SALOMON	SAN RAMON	469-1043		
115	BLAMCO ALFARO JULIO #2	SAN CARLOS	460-1955	382-3916	
116	BLANCO ALFARO ANA CECILIA #2	SAN CARLOS	461-7080	384-8335	
117	BLANCO ALFARO JAVIER	SAN CARLOS	460-2515	460-1812	
118	BLANCO ALFARO JOSE PABLO #2	SAN CARLOS	460-2310		
119	BLANCO ALFARO LUIS BERNARDO #1	SAN CARLOS	460-2515	384-0623	
120	BLANCO CALVO BERNY	SAN CARLOS	475-5453	393-1625	
121	BLANCO CUBILLO ALVARO	SAN CARLOS	463-3122	463-3610	479-9814 843-5979
122	BLANCO CUBILLO MARIO	SAN CARLOS	463-3452	479-9924	397-3303
123	BLANCO GONZALEZ OLIVIER	SAN CARLOS	460-8185		
124	BLANCO JIMENEZ FEDERICO #2	SAN CARLOS	469-9045		
125	BLANCO MATAMOROS ORLANDO	SAN CARLOS	472-2006	472-2157	812-4306 394-0946
126	BLANCO PANIAGUA LUIS PAULINO	SAN CARLOS	474-4246		
127	BLANCO ROJAS GERMAN	ALFARO RUIZ	463-3359		
128	BLANCO ROJAS JAIME JESUS	ALFARO RUIZ	463-3359		

129	BLANCO ROJAS RAUL BERNARDO	SAN CARLOS	463-3194	479-9323	479-8264	386-8330
130	BLANCO VARGAS RICARDO	SAN CARLOS	472-2175	472-2353		
131	BOLAÑOS ESPINOZA ROUBER	GRECIA	397-8900			
132	BOLAÑOS ESPINOZA ZAIDA	GRECIA	397-8900			
133	BOLAÑOS HIDALGO EDWIN	GRECIA	467-0109			
134	BOLAÑOS VARGAS ROGER MARTIN	GRECIA	472-2195			
135	BREALEY MYERS OSCAR	GRECIA	472-2902	472-2909		
136	BRENES BIOLLEY FRANCISCO	SAN CARLOS	474-4439			
137	BRENES JIMEMENES MARVIN	GRECIA	465-0115			
138	BRENES SOLANO RAMON #2	GRECIA	465-0078	399-5875		
139	CABEZAS CHAVARRIA ARMANDO	SAN CARLOS	474-2089	474-3646		
140	CABEZAS CHAVARRIA EVARISTO	SAN CARLOS	474-3646			
141	CALVO PICADO AMABILINA	SAN CARLOS	469-9087			
142	CALVO PICADO Ma DEL CARMEN	SAN CARLOS	469-9321	391-9021	352-6356	
143	CALVO UMAÑA MIRIAM	SAN CARLOS	475-5302			
144	CAMPOS BARRANTES HONORIO #2	SAN CARLOS	474-4735	474-4103	382-6428	
145	CAMPOS CHAVEZ AGAPITO	SAN CARLOS	469-9952			
146	CAMPOS CHAVEZ SEGUNDO	SAN CARLOS	469-9948			
147	CAMPOS DELGADO LUIS	ALAJUELA	476-0178			
148	CANTILLO MONTERO CARLOS	SAN CARLOS	475-5222	279-5097	381-3538	
149	CARMONA PORTUGUEZ LUISA	GRECIA				
150	CARRANZA CASCANTE LUIS E.	SAN CARLOS	386-6146			
151	CASCANTE ALFARO ZULAY	GRECIA	476-0197			
152	CASCANTE BOLAÑOS GLADYS	GRECIA	472-1067			
153	CASTEGNARO CAÑAS FRANCISCO	SAN CARLOS	235-7437			
154	CASTRO CORDERO JUAN GERARDO	SAN CARLOS	382-3108	360-0123		
155	CASTRO HERRERA ZULEMA	ALAJUELA	476-0246	476-0200		
156	CASTRO SEQUEIRA EVELIO ALBERTO	SAN CARLOS	386-2285			
157	CASTRO TORRES JULIA	SAN CARLOS	394-0370			
158	CASTRO VARGAS ELIVE	SAN CARLOS	469-1037			
159	CEDEÑO GONZALEZ ARNOLDO	SAN CARLOS	479-9034	387-9850	392-7224	
160	CEDEÑO GONZALEZ OSCAR	SAN CARLOS	479-9169	384-8514	460-0960	384-8513
161	CEDEÑO QUESADA MAURICIO	SAN CARLOS	479-9581	479-9184	383-5542	
162	CEDEÑO QUESADA SELENIA	SAN CARLOS	479-9169	377-0332	384-8508	393-2260
163	CEDEÑO SOLIS Ma. DEL ROCIO	SAN CARLOS	460-3190	393-5408		
164	CERDAS HUERTAS JUAN MARIA	SAN CARLOS	474-8579			
165	CERDAS SOLIS ERICK	SAN CARLOS	460-0435			
166	CERDAS SOLIS MIGUEL ANGEL	SAN CARLOS	460-9520			
167	CESPEDEZ VARGAS IVAN GUSTAVO	ALFARO RUIZ	463-3055			
168	CHACON AGUILAR ELOY	SAN CARLOS	472-2025			
169	CHACON CABEZAS BOLIVAR #2	SAN CARLOS	392-4264	393-6161		
170	CHACON GONZALEZ Ma. DE LOS ANGELES	GRECIA	473-4440	473-4448		
171	CHACON MARIN LUIS ARTURO	SAN CARLOS	474-2013			
172	CHACON MENDEZ ALCIDES	SAN CARLOS	472-2813			

173	CHACON MUÑOZ HUBERTH ALBERTO	SAN CARLOS	474-8327			
174	CHACON SALAS JUAN CARLOS	SAN CARLOS	473-4218	473-3152	372-4741	837-0572
175	CHACON SALAS MARCO ENRIQUE	SAN CARLOS	473-3152	473-4218		
176	CHACON SALAS ROXANA	SAN CARLOS	472-2620			
177	CHACON SALAZAR LEONEL	SAN CARLOS	460-4828	460-8120	820-3809	
178	CHACON ZUMBADO RAFAEL A.	SAN CARLOS	460-8719			
179	CHAVERRI CHAVERRI CARLOS	SAN CARLOS	460-2171	811-8142		
180	CHAVERRI SOTO DANILO	GRECIA	305-6565	376-5327		
181	CHAVEZ ALVAREZ ALFREDO	GRECIA	384-4431			
182	CHAVEZ GONZALEZ EDGARDO	GRECIA	465-0156	465-0333		
183	CHAVEZ LEON MARTIN	SAN RAMON	475-1226			
184	CHAVEZ MURILLO GEORGIA	SAN CARLOS	473-3107			
185	CHAVEZ MURILLO JEANNETTE	GRECIA	465-0166			
186	CHAVEZ QUESADA CARLOS GERARDO	SAN CARLOS	460-6122	383-5719		
187	CHAVEZ QUESADA JOSE ALBERTO	SAN CARLOS	461-7098	391-2214	225-2500	
188	CHAVEZ QUESADA MANRIQUE	SAN CARLOS	460-4614	831-7616		
189	CHAVEZ QUESADA MANUEL	SAN CARLOS	461-7100	382-3416	460-5082	460-2476
190	CHAVEZ QUESADA ORLANDO	SAN CARLOS	474-3200			
191	CHAVEZ ROJAS ELIOMAR	SAN CARLOS	460-1419			
192	CHAVEZ ROJAS OSCAR	SAN CARLOS	460-7724			
193	CHAVEZ SALAS LUZ	SAN CARLOS	460-4402			
194	CHAVEZ SALAZAR CARLOS MANUEL	SAN CARLOS	460-5082			
195	CHAVEZ SALAZAR LUIS ANGEL	SAN CARLOS	460-4453			
196	CONEJO ARTAVIA WILLIAM	SAN CARLOS	478-8093			
197	CONEJO GONZALEZ EDWIN	SAN CARLOS	469-1008	362-5501		
198	CORDERO CASTRO ANABELLY	SAN CARLOS	460-0710			
199	CORDERO ROJAS ADILZA	SAN CARLOS	469-9078	469-9564	821-2082	
200	CORRALES BLANCO CARLOS #2	SAN CARLOS	475-5001	475-5055		
201	CORRALES CORRALES GUISELLE	SAN CARLOS	475-5116	355-6244		
202	CORRALES CORRALES LEYDY	SAN CARLOS	475-5161	475-5406	376-5154	
203	CORRALES CORRALES SILVIA	SAN CARLOS	475-5152	475-5211		
204	CORRALES CORRALES WILLIAM	SAN CARLOS	475-5009	393-2883		
205	CORRALES HERRERA RONULFO	SAN CARLOS	469-9164			
206	CORRALES MURILLO MARGARITA	SAN CARLOS	469-9907			
207	CTRO. AGRIC. CANTONAL S. CARLOS	SAN CARLOS	475-5494			
208	CUBERO JIMENEZ MANUEL	SAN CARLOS	474-3798			
209	DIAZ CORRALES MIGUEL ANGEL	SAN CARLOS	474-8142			
210	DIAZ CORRALES RIGIBERTO	SAN CARLOS	474-8259			
211	DIAZ PILOTO JUSTO LUIS	GUATUZO	826-1018	364-3170		
212	DUARN CARVAJAL RAFAEL FERNANDO	ALFARO RUIZ	463-2862	463-2962	463-3351	
213	DUECK REIMER ELDOM	GRECIA	465-0232			
214	DURAN BARQUERO MANUEL A.	ALFARO RUIZ	463-3351			
215	DURAN MURILLO GERMAN	SAN CARLOS	469-1450	385-1651	818-4801	
216	DURAN RODRIGUEZ ELSA	SAN CARLOS	472-2127			

217	DURAN RODRIGUEZ RODRIGO	SAN CARLOS	394-3027	472-2956	
218	ELIZONDO SOLIS VICTORINO	SAN CARLOS	460-2563	392-8073	
219	ESQUIVEL LOBO JORGE LUIS	SAN CARLOS	475-5528	475-5593	475-5263
220	ESQUIVEL RODRIGUEZ RAMON	SAN CARLOS	385-5462		
221	FRIESEN REIMER DAVID	GRECIA	465-0233	465-0248	
222	FRIESEN REIMER ESTHER	GRECIA	465-0231		
223	GAMBOA AGÜERO WALTER ALEXANDER	SAN CARLOS	474-8381		
224	GAMBOA BARRANTES RICARDO	SAN CARLOS	475-1790		
225	GAMBOA DURAN SOLON	SAN CARLOS	469-9974		
226	GAMBOA JIMENEZ CARMEN #2	SAN CARLOS	460-3138		
227	GAMBOA MARIN JORGE LUIS	SAN CARLOS	474-8390	385-2107	225-2500
228	GAMBOA MARIN JOSE MARIA	SAN CARLOS	474-4343		
229	GAMBOA MARIN JUAN GABRIEL	SAN CARLOS	399-2971		
230	GAMBOA MARIN MARIA FRANCISCA	SAN CARLOS	474-4161		
231	GAMBOA MIRANDA GUIDO	SAN CARLOS	836-5713		
232	GAMBOA MIRANDA RAFAEL ANGEL	SAN CARLOS	826-3573		
233	GAMBOA RODRIGUEZ ELMER	SAN CARLOS	460-3096		
234	GAMBOA RODRIGUEZ MARIA DEL CARMEN	SAN CARLOS	460-8326	460-7085	
235	GARCIA ARAYA FELIX ANGEL	SAN CARLOS	469-1062	469-1261	
236	GARCIA MENESES NORA	SAN CARLOS	460-0587		
237	GOMEZ SOTO GUSTAVO	SAN CARLOS	460-3190	460-4489	393-5408
238	GONAZALEZ BLANCO ARNULFO	SAN CARLOS	469-1130		
239	GONAZALEZ RUIZ LUIS ADEMAR	SAN CARLOS	838-1492		
240	GONZALEZ ALFARO CARLOS	SAN CARLOS	399-2185		
241	GONZALEZ ALFARO CARLOS MANUEL	SAN CARLOS	474-4009		
242	GONZALEZ BLANCO OLIVIER	ALFARO RUIZ	463-3204		
243	GONZALEZ BOGANTES RAFAEL A.	SAN CARLOS	479-9027	446-5022	446-5176
244	GONZALEZ BOLAÑOS JAVIER A.	GRECIA	473-4450	393-3982	832-2626
245	GONZALEZ BOLAÑOS LUIS FERNANDO	GRECIA	473-4271	393-3982	
246	GONZALEZ CARBALLO FERMIN	SAN CARLOS	473-3814		
247	GONZALEZ MIRANDA BIANEY	SAN CARLOS	460-8664	387-1104	
248	GONZALEZ MIRANDA ERLINDA	SAN CARLOS	460-8223		
249	GONZALEZ MIRANDA GERARDO	SAN CARLOS	460-8742		
250	GONZALEZ MOLINA BENEDICTO	SAN CARLOS	478-0029		
251	GONZALEZ MONTERO MARIA CECILIA	SAN CARLOS	460-0809	460-9872	
252	GONZALEZ ROJAS ADRIAN	GRECIA	398-5134		
253	GONZALEZ SERRANO ALEJANDRO	GRECIA	473-4503	473-3141	393-3982 354-7073
254	GONZALEZ VARGAS MINOR	SAN CARLOS	469-9069	469-9584	
255	GUERRERO ALFARO FERNANDO	SAN CARLOS	460-4526	460-5832	842-1862
256	GUERRERO ALFARO GABELO	SAN CARLOS	308-2799	374-2895	
257	GUERRERO QUESADA ISAIAS	SAN CARLOS			
258	GUZMAN AGUILAR BLANCA	SAN CARLOS	472-2351	460-0433	472-2090
259	GUZMAN SALAS OCTAVIO	SAN CARLOS	474-4146		
260	HEISEY REINER VIRGIL MARK	SAN CARLOS	369-8003		

261	HERERRA PARRALES OMAR	SAN CARLOS	472-2572			
262	HERNANDEZ CAMPOS ARNULFO	SAN CARLOS	391-9514	460-3176		
263	HERNANDEZ CAMPOS JOAQUIN YENSI	SAN CARLOS	478-0413			
264	HERNANDEZ CAMPOS ORLANDO	LOSCHILES	471-2069	391-0073		
265	HERRERA ALFARO ANDRES	SAN CARLOS	472-2171			
266	HERRERA BARRANTES GUILLERMO #2	SAN CARLOS	474-4122			
267	HERRERA BARRANTES JUAN V. #3	SAN CARLOS	472-2552	472-2128	472-2207	
268	HERRERA CASTRO ANA ISABEL	SAN CARLOS				
269	HERRERA CORRALES EDGAR	SAN CARLOS	472-2093			
270	HERRERA PARRALES EZEQUIEL	SAN CARLOS	472-2190	472-2051		
271	HERRERA PARRALES GLORIA	SAN CARLOS	474-4449	474-4864	389-7223	
272	HERRERA PARRALES ISABEL	SAN CARLOS	472-2190			
273	HERRERA PARRALES JOSE FRANCISCO #2	SAN CARLOS	472-2275			
274	HERRERA PARRALES MARGARITA	SAN CARLOS	472-2549	472-2148		
275	HERRERA PARRALES RICARDO	SAN RAMON	468-0072	389-3898		
276	HERRERA PEREZ WALTER	SAN CARLOS	474-4039			
277	HIDALGO CASTILLO JOSE FABIO	SAN CARLOS	474-8591	494-4039	360-2462	
278	HIDALGO QUIROS CICALICE	SAN CARLOS	460-0489	380-3202	378-9823	
279	HIDALGO RIGGIONI EDGAR	SAN CARLOS	460-3742	475-5037	475-5390	
280	HODALGO RIGGIONI OSCAR	SAN CARLOS	475-5037	475-5255		
281	HUERTAS CORRALES RAMIRO	ALFARO RUIZ		463-2646	463-3701	
282	HUERTAS RODRIGUEZ MAURICIO	ALFARO RUIZ	463-2598			
283	IGLESIAS HINE PASTORA	SAN CARLOS	225-0268	232-5295	357-4491	
284	JARA SALAS ROQUE	SAN CARLOS	460-4346	460-3448		
285	JENKINS CAMPOS MILDRED	SAN CARLOS	478-0194			
286	JIMENES CASTRO SANTIAGO	SAN CARLOS	474-8339	474-8517		
287	JIMENEZ ALFARO CARLOS LUIS	SAN CARLOS	460-5386	449-6600		
288	JIMENEZ ANGULO FABIO ENRIQUE	SAN CARLOS	474-8133	390-6339		
289	JIMENEZ BOLAÑOS LUIS ANGEL	SAN CARLOS	474-8013	356-5768		
290	JIMENEZ CORRALES FERNANDO	SAN CARLOS	378-6195	379-4270		
291	JIMENEZ OTAROLA ANDRES	SAN CARLOS	835-5828			
292	JIMENEZ OTAROLA JOAQUIN	SAN CARLOS				
293	JIMENEZ OTAROLA LUIS ANGEL	SAN CARLOS	391-1624			
294	JIMENEZ SOTO ADILIA	SAN CARLOS	460-3297			
295	JIMENEZ VARGAS LUIS ALBERTO	SAN CARLOS	474-8087			
296	JIMENEZ VILLALOBOS ALFREDO #2	GRECIA	472-2170			
297	JIMENEZ VILLALOBOS ANA MARIA	GRECIA	472-2137			
298	JIMENEZ VILLALOBOS FERNANDO	GRECIA	472-2036			
299	JIMENEZ VILLALOBOS JOSE M.	GRECIA	472-2192			
300	JIMENEZ VILLALOBOS JUAN A.	GRECIA	472-2967	472-2141	222-8611	482-2080
301	JIMENEZ VIQUEZ GENARO	SAN CARLOS	469-9902	469-9889		
302	JIMENEZ VIQUEZ GERARDO	SAN CARLOS	460-8715			
303	KRUCKER STUBI JOSE	UPALA	441-1672	382-5987	385-5087	366-9325

304	LENOTTI DAVID LEWIS	SAN CARLOS	373-6289			
305	LEON DELGADO GONZALO	SAN CARLOS	363-8663			
306	LINARES SALAS ALFREDO	SAN CARLOS	469-9379	469-9384		
307	LOPEZ ALVARADO ADITA	SAN CARLOS	460-0893	378-8279	460-0240	460-0605
308	LOPEZ ARCE VICTOR MANUEL	SAN CARLOS	474-8514			
309	LOPEZ GONZALEZ GERARDO ANTONIO	GRECIA	472-2376			
310	LUNA HERNANDEZ CARLOS MARIA	SAN CARLOS	474-4282			
311	LUNA HERNANDEZ JENNY	SAN CARLOS	460-6332			
312	LUNA HERNANDEZ JORGE ENRIQUE	SAN CARLOS	474-4049	474-4376		
313	LUNA HERNANDEZ LUIS ALBERTO	SAN CARLOS	474-4128	396-2183		
314	LUNA HERNANDEZ ROSIBEL	SAN CARLOS	474-4762			
315	LUNA LOPEZ CASTO	SAN CARLOS	474-4432	474-4128	474-4376	474-4049
316	MADRIGAL BARRANTES MARIO #2	ALAJUELA	476-0270			
317	MADRIGAL GAMBOA CARLOS ALBERTO	SAN CARLOS	469-9986			
318	MARIN AGUILAR MANUEL	SAN CARLOS	461-7040	461-7109	389-0952	
319	MARIN AGUILAR MARIA ISABEL	SAN CARLOS	441-9259	391-6673		
320	MARIN ALFARO ROSA MARIA	SAN CARLOS	473-3051			
321	MARIN BARRIENTOS ANTONIO #2	SAN CARLOS	460-0437	460-0957		
322	MARIN BARRIENTOS MANUEL	SAN CARLOS	392-2721	392-8533	352-3094	392-2721
323	MARIN VARGAS MAX CLEMENTE	SAN CARLOS	460-6102			
324	MAROTO GONZALEZ GUILLERMO	GRECIA	472-2118	472-2310	472-2483	835-8255
325	MAROTO PUGA JORGE	SAN CARLOS				
326	MARTINELLI MORALES ARNULFO	SAN CARLOS	469-9043			
327	MARTINEZ BARRIENTOS HERNAN	SAN CARLOS	395-5132			
328	MATA MERINO MANUEL EMILIO #2	SAN CARLOS	390-4655			
329	MATAMOROS ALVARADO ADOLFO	SAN CARLOS	382-6246			
330	MEJIAS MARIN MIGUEL	SAN CARLOS	381-1502			
331	MEJIAS MONTERO MANUEL	ALAJUELA	476-0326			
332	MEJIAS VASQUEZ GUILLERMO	SAN CARLOS	472-2935			
333	MEJIAS VASQUEZ WILLIAM	SAN CARLOS	472-2492			
334	MENA CABEZAS SERGIO	SAN CARLOS	474-3872			
335	MENA NAVARRO FRAY JUSES	SAN CARLOS	474-4145			
336	MENA SOLIS JUAN RAFAEL	SAN CARLOS	474-3249	474-3871		
337	MENA SOLIS MARIO	SAN CARLOS	474-3845			
338	MENA SOLIS RAMON	SAN CARLOS	460-0856			
339	MENDEZ ELIZONDO ERAIDA	ALFARO RUIZ	463-3237			
340	MENDEZ MURILLO SIMON	SAN CARLOS	474-8294			
341	MENDEZ RODRIGUEZ Ma.ANTONIETA	SAN CARLOS	472-2895	392-5399		
342	MESEN VILLALOBOS WALTER	SAN CARLOS	388-9401			
343	MIDKIFF HERZOG BESSIE	GRECIA	472-2147			
344	MIRANDA ARAYA JORGE EDUARDO	SAN CARLOS	460-8338			
345	MIRANDA BARRANTES ALCIDES	SAN CARLOS	354-6225			

346	MIRANDA GUZMAN JOSE LUIS	SAN CARLOS	460-8731			
347	MIRANDA HERRERA EMILCE	SAN CARLOS	849-4627			
348	MIRANDA JIMENEZ ORLANDO	SAN CARLOS	460-8246			
349	MOLINA ROJAS JUVENAL	SAN CARLOS	478-0273			
350	MONGE HERRERA GONZALO	SAN RAMON	460-0686	460-0246	843-4076	
351	MONGE RODRIGUEZ JOAQUIN	SAN CARLOS	460-1867			
352	MONTERO BARBOZA DANIEL #2	SAN CARLOS	478-0116	478-0147	478-0151	478-0336
353	MORA ARIAS MARIO ALBERTO	GRECIA	472-2197			
354	MORA HERRERA FLOR DE MARIA	SAN CARLOS	474-4100	398-8175		
355	MORA PERALTA JUAN LUIS	GRECIA	472-2197			
356	MORA PIEDRA CARLOS LUIS	GRECIA	472-2193			
357	MORA VILLEGAS JOSE FRANSISCO #1	SAN CARLOS	494-1770	244-0444	307-0198	
358	MORA ZAMORA FRANKLIN	SAN CARLOS	364-8421			
359	MORALES CORRALES DANIEL	SAN CARLOS	474-8025			
360	MORALES MORA PORFIRIO	SAN CARLOS				
361	MOREIRA VILLALOBOS MAINOR	SAN CARLOS	478-0134			
362	MORERA RODRIGUEZ TOBIAS	ALFARO RUIZ	364-4765			
363	MORERA ROJAS ANTONIO	SAN CARLOS	474-4196			
364	MOYA RODRIGUEZ CLEMENCIA	SAN CARLOS	384-4876	460-0293		
365	MUÑOZ JIRO CRISTINA	SAN CARLOS	472-2140	472-2858		
366	MURILLO ALFARO ADRIAN	GRECIA	473-4525			
367	MURILLO ALFARO GERARDO	GRECIA	473-4526			
368	MURILLO ALFARO NATANAEL #2	SAN RAMON	479-9087	479-9080	479-9000	383-4656
369	MURILLO BENAVIDES BOLIVAR	GRECIA	465-0335			
370	MURILLO BENAVIDES MARIA FRANCISCA	GRECIA	465-0183			
371	MURILLO NUÑEZ XINIA MARIA	ALFARO RUIZ	463-3504	479-9370	463-3509	
372	MURILLO RODRIGUEZ ALEXIS	ALAJUELA	476-0132	388-1960		
373	MURILLO SOLIS SOILA	GRECIA	460-1729	473-3443	465-0175	
374	MURILLO VILLALOBOS HORACIO	SAN CARLOS	469-1436			
375	NUÑEZ ALFARO OSCAR	SAN CARLOS	474-4096			
376	NUÑEZ SANCHEZ RODRIGO	SAN CARLOS	473-3130	473-3002		
377	ORTIZ GARCIA SAMUEL	SAN CARLOS				
378	OSORIO ORREGO OVIDIO	SAN CARLOS	460-2451	302-3229	308-8511	
379	OTOYA CASTRO GERARDO ALFREDO #2	GRECIA	476-0211	472-2215		
380	OTOYA CHACON ALVARO	GRECIA	476-0224	370-1134		
381	PANIAGUA JIMENEZ GIOVANNI #2	SAN CARLOS	460-2545	474-8379	399-2222	
382	PANIAGUA LEDEZMA GABRIEL ANTONIO	ALFARO RUIZ	387-7988			
383	PANIAGUA LEDEZMA GERARDO	ALFARO RUIZ	387-7988			
384	PANIAGUA RODRIGUEZ GERARDO	ALFARO RUIZ	285-0085	352-2972	308-8017	
385	PANIAGUA SABORIO MISAEL	SAN CARLOS	474-4351	474-1051	392-0068	
386	PERAZA FERNANDEZ JOHNNY	SAN CARLOS	380-4070	376-1734	382-3584	
387	PORRAS ARAYA LUIS ORLANDO	SAN CARLOS	474-2406			
388	PORRAS ARAYA RAFAEL	SAN CARLOS	474-2406			
389	PORRAS VARGAS LUIS FERNANDO	SAN CARLOS	472-2642			
390	QUESADA ALPIZAR ANIBAL	SAN CARLOS	474-4907			
391	QUESADA ARROYO JORGE	SAN CARLOS	441-2246	382-6185	479-8476	829-8770

392	QUESADA ARROYO MIRIAM #1	SAN CARLOS	441-0762	441-6573	460-5574	
393	QUESADA BLANCO CARLOS ALBERTO #2	ALFARO RUIZ	463-3012	463-2956		
394	QUESADA BLANCO ELIOMAR	ALFARO RUIZ	463-3075	463-3012		
395	QUESADA BOLAÑOS OTONIEL	SAN CARLOS	474-8015			
396	QUESADA CASCANTE MIGUEL	SAN CARLOS	474-8056			
397	QUESADA CASTRO MARLON	SAN CARLOS	460-8163	391-2562		
398	QUESADA CHACON ROLANDO ENRIQUE	SAN CARLOS	469-1848	469-1778	451-1278	386-0700
399	QUESADA HIDALGO CARLOS	SAN CARLOS	479-9147			
400	QUESADA MIRANDA VITALIA	SAN CARLOS	479-9908	479-9029	479-9556	
401	QUESADA ROJAS DAUBE #2	SAN CARLOS	460-8163	354-7181	301-3185	
402	QUESADA ROJAS JORGE ARTURO	SAN CARLOS	460-7135			
403	QUESADA ROJAS SOLEDAD	SAN CARLOS	460-6784	460-8000	390-7220	460-6784
404	QUESADA VARELA WALTER F.	SAN CARLOS	463-3075	463-3012	463-1346	
405	QUIROS GUTIERREZ MARIA DEL CARMEN	SAN CARLOS	472-2323			
406	RAMIREZ SALAS OLDEMAR	SAN CARLOS	475-8636			
407	RAMIREZ VARGAS FRANKLIN	SAN CARLOS	240-6667	460-9960	460-6696	398-4767
408	REIMER FRIESEN JACOB	GRECIA	465-0240	837-9503		
409	RETANA ARIAS RODRIGO	SAN CARLOS	475-5455	475-5838	384-0019	384-1439
410	RIGGIONI ARIAS TRINIDAD #2	SAN RAMON	460-1061	392-1496	460-1801	
411	RIGGIONI SOLTERO RODRIGO #2	SAN CARLOS	460-1828	390-1023	475-5928	848-2681
412	RIVERA BOLAÑOS GLEN	SAN CARLOS	441-6736	473-3066		
413	RIVERA DELGADO VICTOR	SAN CARLOS	460-1600			
414	RIVERA MONTAÑO MARJORIE	SAN CARLOS	376-0903			
415	RODRIGUEZ ALVARADO ANA LORENA #2	SAN CARLOS	463-1090	463-1487		
416	RODRIGUEZ ALVARADO FERNANDO #2	ALFARO RUIZ	463-2904			
417	RODRIGUEZ ALVARADO JOSE RAMON	SAN CARLOS	463-1498			
418	RODRIGUEZ ALVARADO JUAN A #2	SAN CARLOS	461-0249			
419	RODRIGUEZ ALVARADO LUIS ORLANDO	ALFARO RUIZ	463-3760			
420	RODRIGUEZ ALVARADO MARVIN ARTURO	SAN CARLOS	478-0017			
421	RODRIGUEZ ALVARADO MIGUEL A.	SAN CARLOS	478-0019			
422	RODRIGUEZ ALVARADO PEDRO	ALFARO RUIZ	463-3010			
423	RODRIGUEZ ALVARADO RODOLFO #1	SAN CARLOS	826-2198	478-0303		
424	RODRIGUEZ ARAGONES OSCAR	SAN CARLOS				
425	RODRIGUEZ ARAGONEZ ANTONIO #2	SAN CARLOS	474-4211			
426	RODRIGUEZ ARROYO CLEMENCIA	ALFARO RUIZ	463-3115			
427	RODRIGUEZ ARROYO FELIX	ALFARO RUIZ	463-3010			
428	RODRIGUEZ ARROYO MICAELA	SAN CARLOS	472-2198			
429	RODRIGUEZ ARROYO PORFIRIO	SAN CARLOS	478-0005			
430	RODRIGUEZ ARTAVIA CARLOS LUIS	SAN CARLOS	396-6293			
431	RODRIGUEZ BARBOZA MELVIN	SAN CARLOS	472-2674			
432	RODRIGUEZ BARQUERO ALVARO	SAN CARLOS	478-0125			
433	RODRIGUEZ BARQUERO BERNARDITA	SAN CARLOS	478-0132			
434	RODRIGUEZ BARQUERO JORGE AURELIO #2	SAN CARLOS	478-0153	387-4648		

435	RODRIGUEZ BARQUERO MARIA ADILIA	SAN CARLOS	478-0006	353-2339		
436	RODRIGUEZ BARQUERO MARIA OTILIA	SAN CARLOS	478-0130			
437	RODRIGUEZ BARQUERO VIRGINIA	SAN CARLOS	478-0128			
438	RODRIGUEZ BARRIENTOS ALFREDO #2	SAN CARLOS	460-0532			
439	RODRIGUEZ BASTOS GEINER	SAN CARLOS	494-0317			
440	RODRIGUEZ BENAVIDEZ BERNAL	SAN CARLOS	460-0363			
441	RODRIGUEZ BENAVIDEZ MARCO VINICIO	SAN CARLOS	460-0363			
442	RODRIGUEZ CAMACHO MOISES ALFONSO	SAN CARLOS	460-8248	382-1703		
443	RODRIGUEZ CAMPOS ALMER	SAN CARLOS	474-8471	469-9379	823-2852	
444	RODRIGUEZ CAMPOS CARLOS	SAN CARLOS	460-8447	393-5719		
445	RODRIGUEZ CASTRO ANTONIO #2	SAN CARLOS	469-1036	837-5578		
446	RODRIGUEZ CASTRO BERTALIA	SAN CARLOS	479-1216	379-2127		
447	RODRIGUEZ CASTRO CARLOS GUILLERMO	SAN CARLOS	469-1525	469-1503	374-6615	
448	RODRIGUEZ CASTRO JAIME	SAN CARLOS	479-8001	387-4335	479-9036	380-7044
449	RODRIGUEZ CASTRO OSCAR	SAN CARLOS	479-9817	369-1574		
450	RODRIGUEZ CASTRO RODOLFO	SAN CARLOS		367-9165	813-1433	
451	RODRIGUEZ CESPEDES ALBINA	SAN CARLOS	474-3662			
452	RODRIGUEZ CESPEDES AMADEO #1	SAN CARLOS	463-3759	460-7560	861-0309	
453	RODRIGUEZ CESPEDES JORGE A.	ALFARO RUIZ	463-1114	463-3287		
454	RODRIGUEZ CESPEDES MIGUEL	ALFARO RUIZ	463-3568			
455	RODRIGUEZ CESPEDES URBANO JOSE	ALFARO RUIZ	463-3287			
456	RODRIGUEZ CUBILLO JORGE ARTURO #1	ALFARO RUIZ	463-1439	463-2860		
457	RODRIGUEZ FERNANDEZ DAGOBERTO	ALFARO RUIZ	463-3068			
458	RODRIGUEZ FERNANDEZ HECTOR	ALFARO RUIZ	463-3990			
459	RODRIGUEZ GAMBOA JAVIER	SAN RAMON	469-1156			
460	RODRIGUEZ GONZALEZ WALFON	ALFARO RUIZ	463-2769	463-2765		
461	RODRIGUEZ JIMENEZ ALBERTO #2	SAN CARLOS	460-8208	460-8713	383-4011	
462	RODRIGUEZ JIMENEZ ANA VILMA #2	SAN CARLOS	359-1000	460-8678		
463	RODRIGUEZ JIMENEZ MARVIN	SAN CARLOS	460-8208	460-8896	835-8255	
464	RODRIGUEZ LIZANO JEANNETE	SAN CARLOS	473-3829			
465	RODRIGUEZ MATAMOROS ADEMAR	SAN CARLOS	460-0710			
466	RODRIGUEZ MENDEZ JAIME LUIS #2	ALFARO RUIZ	371-6250	463-3237		
467	RODRIGUEZ MENDEZ OLGA LIDIA	ALFARO RUIZ	463-3237	358-4408		
468	RODRIGUEZ MENDEZ ROGER	ALFARO RUIZ	845-4216	353-0399		
469	RODRIGUEZ MUÑOZ ARMANDO	ALFARO RUIZ	463-2863	374-9485		
470	RODRIGUEZ NAVARRO MARCOS ROBERTO	SAN CARLOS	460-8190			
471	RODRIGUEZ NAVARRO MARIA TERESA	SAN CARLOS	391-7325	477-7179		
472	RODRIGUEZ NAVARRO RAFAEL ANGEL	SAN CARLOS	391-7325	477-7179		
473	RODRIGUEZ PANIAGUA AIDA	ALFARO RUIZ	463-3466			
474	RODRIGUEZ PANIAGUA ARISTIDES	LOSCHILES	463-3880	463-3904		
475	RODRIGUEZ PANIAGUA WALTER	SAN CARLOS	375-0315			
476	RODRIGUEZ QUESADA JUAN LUIS	SAN CARLOS	460-0993	460-0244	460-1223	389-6997
477	RODRIGUEZ QUESADA NELLY	SAN CARLOS	472-2096			
478	RODRIGUEZ QUESADA NOEMY	SAN CARLOS	472-2010	472-2656	352-4275	
479	RODRIGUEZ QUESADA WILFRIDO	SAN CARLOS	472-2010			

480	RODRIGUEZ RODRIGUEZ ABDON	GRECIA	444-5201	473-4428		
481	RODRIGUEZ RODRIGUEZ FABIO A.	SAN CARLOS	460-5528	463-3825		
482	RODRIGUEZ RODRIGUEZ JOSE J.	SAN CARLOS	474-8524	474-8156		
483	RODRIGUEZ RODRIGUEZ MARIO ALBERTO	SAN CARLOS	460-0241			
484	RODRIGUEZ RODRIGUEZ ROLANDO A.	ALFARO RUIZ	463-2544			
485	RODRIGUEZ RODRIGUEZ URIEL	SAN CARLOS		474-8312		
486	RODRIGUEZ ROJAS ARMANDO	ALFARO RUIZ	463-3472			
487	RODRIGUEZ ROJAS DIEGO	SAN CARLOS	469-1528	469-1120		
488	RODRIGUEZ ROJAS ERNESTO	ALFARO RUIZ	463-2930			
489	RODRIGUEZ ROJAS JEANETTE	SAN CARLOS	478-0050			
490	RODRIGUEZ ROJAS JUAN CARLOS	ALFARO RUIZ	478-0497	834-5889	463-3472	
491	RODRIGUEZ ROJAS LUIS EMILIO	SAN CARLOS	463-3885	463-3522		
492	RODRIGUEZ ROJAS RONALD #2	ALFARO RUIZ	463-3723			
493	RODRIGUEZ SIBAJA MARTHA ELIDA	SAN CARLOS	479-8203			
494	RODRIGUEZ SOLIS CARLOS LUIS	SAN CARLOS	474-4363	474-4364		
495	RODRIGUEZ SOLIS LUIS ALFREDO	SAN CARLOS	460-5281	475-1902		
496	RODRIGUEZ UGALDE ANTONIA	ALFARO RUIZ	463-1862			
497	RODRIGUEZ VARGAS GUIDO	SAN CARLOS	469-9356			
498	RODRIGUEZ VARGAS JUAN JOSE	SAN CARLOS	474-4446			
499	RODRIGUEZ VARGAS LUIS DIEGO #2	SAN CARLOS	474-4930			
500	RODRIGUEZ VARGAS ROBERTO	SAN CARLOS	472-2010	472-1106	880-5798	
501	RODRIGUEZ VARGAS ROXANA	SAN CARLOS	472-2010			
502	RODRIGUEZ VASQUEZ DELFIN A.#2	ALFARO RUIZ	463-3563	820-7308		
503	RODRIGUEZ VASQUEZ FREDDY #2	SAN CARLOS	460-8213			
504	RODRIGUEZ VILLALOBOS ELIO OMAR	GRECIA	472-2076	829-7830	833-2426	842-1714
505	RODRIGUEZ VILLALOBOS HECTOR GERARDO	ALFARO RUIZ	463-3054			
506	ROJAS ACOSTA JUAN FELIX	SAN CARLOS	474-8154			
507	ROJAS AGUELLO EDUARDO	SAN CARLOS	369-1867			
508	ROJAS ALFARO ALVARO	SAN CARLOS	474-8053			
509	ROJAS ALFARO JUAN JOSE	SAN CARLOS	381-3843			
510	ROJAS ALFARO RAFAEL E.	SAN CARLOS	460-2266			
511	ROJAS ALVARADO CARLOS ALBERTO	SAN CARLOS	469-9449			
512	ROJAS ARAYA JOSE LUIS	SAN CARLOS	474-8243			
513	ROJAS ARRIETA LUIS ANGEL	SAN CARLOS	474-3503	360-4434		
514	ROJAS ARROYO GERARDO	SAN CARLOS	460-5765	395-7007		
515	ROJAS BARRANTES OLIVER	SAN CARLOS	474-8331	451-1785		
516	ROJAS BARRIENTOS GERARDO E.	SAN CARLOS	461-7106	396-9928		
517	ROJAS BEJARANO KEED GERARDO	SAN CARLOS	460-2573	388-7728	460-8825	
518	ROJAS BLANCO RODRIGO	SAN CARLOS	460-2337			
519	ROJAS BOLAÑOS JENARO JORGE	SAN CARLOS	235-9605	460-2895		
520	ROJAS CALVO EYLIN VANESSA	SAN CARLOS	469-1340			
521	ROJAS CAMPOS MARVIN	SAN CARLOS	460-4402	468-0828		
522	ROJAS CASTRO CLODOVEO	SAN CARLOS	478-0294	305-1189		

523	ROJAS CASTRO DANIEL	SAN CARLOS	386-9123			
524	ROJAS CORDERO JOHNNY	SAN CARLOS	460-4639	813-8457		
525	ROJAS CORDERO LUIS DIEGO	SAN CARLOS	460-5057	460-2337		
526	ROJAS CORRALES ANA LIA #2	SAN CARLOS	473-3296	393-7732		
527	ROJAS CORRALES DEYANIRA	SAN CARLOS	397-2324			
528	ROJAS CORRALES URIAS	SAN CARLOS	377-3860			
529	ROJAS GAMBOA HILDA	SAN CARLOS	473-3342			
530	ROJAS GONZALEZ ADONAY #2	SAN CARLOS	472-2236			
531	ROJAS GONZALEZ ALLAN	SAN CARLOS	469-9373			
532	ROJAS GONZALEZ CARLOS ROBERTO	SAN CARLOS	469-9150			
533	ROJAS GONZALEZ CRISTIAN	SAN CARLOS	469-9373			
534	ROJAS GONZALEZ JEANETTE	SAN CARLOS	475-5010			
535	ROJAS GONZALEZ LUIS CARLOS	SAN CARLOS	473-3784			
536	ROJAS GONZALEZ MARIA	GRECIA	472-2180			
537	ROJAS GONZALEZ OLGER	SAN CARLOS	474-4263			
538	ROJAS GONZALEZ ORLANDO JAVIER	GRECIA	473-4438	897-5166		
539	ROJAS GONZALEZ JOSE FRANCISCO	SAN CARLOS	469-9154			
540	ROJAS HERRERA REINER	SAN RAMON	468-0748			
541	ROJAS HIDALGO MIGUEL ANGEL	SAN CARLOS	460-5702	393-7037		
542	ROJAS JIMENEZ MARCO AURELIO	SAN CARLOS	380-9033	479-8457	479-8574	352-7633
543	ROJAS QUESADA ELIECER	SAN CARLOS	363-5451			
544	ROJAS QUESADA FLORA	SAN CARLOS	474-4120			
545	ROJAS QUESADA JOSE ALBERTO	SAN CARLOS	469-9167	384-5814		
546	ROJAS QUESADA KARINA	SAN CARLOS	387-2056			
547	ROJAS QUESADA LEONARDO #2	SAN CARLOS	460-5391	380-5349	380-3322	
548	ROJAS QUESADA LIDIETH #3	SAN CARLOS	472-2109			
549	ROJAS QUIROS ANALIVE	SAN CARLOS	382-5901			
550	ROJAS QUIROS FAINIER	SAN CARLOS	393-0857			
551	ROJAS QUIROS HUMBERTO	SAN CARLOS	394-3714	821-0960		
552	ROJAS RODRIGUEZ CARLOS MANUEL	SAN CARLOS				
553	ROJAS RODRIGUEZ JUAN AGUSTIN	GRECIA	472-2325	382-8496		
554	ROJAS RODRIGUEZ MARVIN	GRECIA	472-2096	472-2567	472-2186	
555	ROJAS RODRIGUEZ NELLY	GRECIA	842-2760	836-5313		
556	ROJAS RODRIGUEZ PEDRO	GRECIA	472-2874			
557	ROJAS ROJAS ANTONIO	SAN CARLOS	474-4481			
558	ROJAS SALAZAR MARIO JOSE	SAN CARLOS	350-0262	763-3160		
559	ROJAS UGALDE KEYLOR	SAN CARLOS	460-1061	469-1651	382-6352	
560	ROJAS UGALDE MARISOL	SAN CARLOS	460-0225	382-6352		
561	ROJAS VARGAS ALVARO	SAN CARLOS	472-2130	399-8108		
562	ROJAS VARGAS QUINTIN #2	GRECIA	472-2105	472-2570		
563	ROMERO BARRIENTOS ALEJANDRO FCO	SAN CARLOS	258-3334	474-4861		
564	SABORIO SIBAJA HECTOR	SAN CARLOS	385-1374			
565	SALAS ARROYO JUAN FRANCISCO	SAN CARLOS	460-2187	474-4038		
566	SALAS VALVERDE JOSE	SAN CARLOS	460-5369	479-8155	479-9489	

567	SALAS VILALOBOS WILLIAN	SAN CARLOS	469-1204	469-1807	469-1349
568	SALAZAR CORRALES ADRIAN	SAN CARLOS	450-0265	383-1214	
569	SALAZAR PEREIRA JORGE RENAN	SAN CARLOS	473-3560		
570	SALAZAR PEREIRA JUAN RAFAEL	SAN CARLOS	473-3560		
571	SALAZAR RAMIREZ CARMEN	SAN CARLOS	473-3071	473-3215	
572	SALAZAR SALAZAR ELIOMAR A.	ALFARO RUIZ	463-3221		
573	SALAZAR VARGAS VICTOR EMILIO	SAN CARLOS	834-8506		
574	SANCHEZ ALFARO JOSE FELIX	SAN CARLOS	479-9021		
575	SEGURA GAMBOA MANUEL ANGEL	SAN CARLOS	473-3601		
576	SEGURA VILLALOBOS EVELIN #2	SAN CARLOS	478-0134		
577	SERAVALLI OTAROLA OSCAR	GRECIA	465-0316	465-0090	232-4752
578	SILES OCAMPO MARIA ELENA	SAN CARLOS	460-0210		
579	SILES OCAMPO ROBERTO	SAN CARLOS	460-0210	460-3879	387-8053
580	SOLANO GOMEZ JUAN LUIS	LOS CHILES	471-8332		
581	SOLIS CAMBRONERO RODRIGO	SAN CARLOS	822-6351		
582	SOLIS CHAVEZ OLIVIER	SAN CARLOS	479-9009		
583	SOLIS CORRALES RONALD FRANCISCO	SAN CARLOS	460-8470	391-6097	460-2628
584	SOLIS DURAN RAFAEL A.	SAN CARLOS	383-1193	386-2342	360-7500
585	SOLIS JIMENEZ MARIA I	SAN CARLOS	371-8561	812-7462	
586	SOLIS JIMENEZ WILBERTH	SAN CARLOS	384-9616	283-2626	
587	SOLIS QUIROS CARLOS ENRIQUE	SAN CARLOS	238-3143	237-3143	382-0881 387-5280
588	SOLIS RODRIGUEZ FREDDY	SAN CARLOS	460-8943		
589	SOLIS RODRIGUEZ MARIA ELENA	SAN CARLOS	460-0262		
590	SOLIS SALAZAR MIGUEL	SAN CARLOS	463-2251		
591	SOLIS VARGAS MARCO VINICIO	SAN CARLOS	360-7500		
592	SOLIS VILLALOBOS HUBERT	SAN CARLOS	381-8715		
593	SOLIS VILLALOBOS JOSE RAFAEL	SAN CARLOS	479-9227	398-5658	
594	SOLIS VILLALOBOS JUAN VICENTE	SAN CARLOS	479-9465		
595	SOLIS VILLALOBOS LUIS ANGEL ANTONIO	SAN CARLOS	479-9009	369-8558	373-2766
596	SORO CAMACHO OSCAR E.	SAN CARLOS	474-8251		
597	SOTO ROJAS MARCO AURELIO	SAN CARLOS	361-7477		
598	STELLER PINEDA FELIX	SAN CARLOS	840-8029		
599	ULATE CAMPOS LUIS DIEGO	SAN CARLOS	479-8271	479-9211	380-4517
600	VALENCIANO ALPIZAR JOSE JOAQUIN	ALFARO RUIZ	461-8484		
601	VALENCIANO ALPIZAR MARCOS	ALFARO RUIZ	308-8095		
602	VALENCIANO ALPIZAR SONIA	ALFARO RUIZ	461-8484		
603	VALENCIANO CHACON GERMAN	ALFARO RUIZ	224-2400		
604	VALERIO MORA ROSA ELENA	SAN CARLOS	469-9073		
605	VALLADARES SALAS MARIA DEL CARMEN	GRECIA	472-2915	472-2921	
606	VALVERDE BENAVIDES ALEXANDER	SAN CARLOS	472-2514	378-4383	
607	VALVERDE ELIZONDO ARNOLDO	SAN CARLOS	469-9108	450-0919	391-8157
608	VALVERDE JARA EDWIN	SAN CARLOS	472-2542	472-1367	

609	VALVERDE JARA FEDERICO	SAN CARLOS	474-4180		
610	VARELA HERRERA ALFONSO	SAN CARLOS	460-5871		
611	VARELA HERRERA CLAUDIO	SAN CARLOS	460-7661		
612	VARELA HERRERA GUILLERMO	SAN CARLOS	460-7635		
613	VARELA HERRERA JAVIER	SAN CARLOS	460-5780		
614	VARELA HERRERA JOSE ANTONIO	SAN CARLOS	460-5771		
615	VARELA SANTAMARIA GERARDO	SAN CARLOS	469-1970		
616	VARGAS AGUILAR ZENEL	SAN CARLOS	460-8704		
617	VARGAS ALFARO ARNULFO #3	SAN CARLOS	385-8696		
618	VARGAS ALFARO CARLOS A.	SAN CARLOS	460-1591	382-4543	460-0467
619	VARGAS ALFARO JOSE ENRIQUE #2	SAN CARLOS	463-3703	463-3042	
620	VARGAS ALFARO VICTOR HUGO	SAN CARLOS	460-5774	382-1228	
621	VARGAS ARAGONES ALFONSO	SAN CARLOS	460-2262		
622	VARGAS ARCE SANDRA MARIA	SAN CARLOS	474-4322		
623	VARGAS ARROYO CARLOS MANUEL	ALFARO RUIZ	463-3042		
624	VARGAS ARROYO CARMEN	ALFARO RUIZ	463-3055	463-3024	
625	VARGAS ARROYO JOSE LUIS	SAN CARLOS	460-1186		
626	VARGAS ARROYO SERGIO #2	ALFARO RUIZ	463-3024	463-3524	463-3871
627	VARGAS CHAVARRIA GUILLERMO	SAN CARLOS	404-1035		
628	VARGAS CORDERO ANA LUCRECIA	SAN CARLOS	460-8128	460-1186	
629	VARGAS CORDERO JOSE LUIS	SAN CARLOS	460-8129		
630	VARGAS CORDERO RODOLFO	SAN CARLOS	460-6380	460-1186	382-1475
631	VARGAS CORDERO VICTOR	SAN CARLOS	460-4660	879-7931	460-1186
632	VARGAS ESTRADA ADRIAN MARTIN	SAN CARLOS	472-2562	842-3825	
633	VARGAS GUERRERO CARLOS	SAN CARLOS	460-5774		
634	VARGAS HERNANDEZ OSCAR	SAN CARLOS	474-4703	822-8717	
635	VARGAS HUERTAS JOHNNY	SAN CARLOS	461-8433		
636	VARGAS MENDEZ Ma. DE LOS ANGELES	SAN CARLOS	474-4930		
637	VARGAS NAVARRO GERARDO	SAN CARLOS	373-1194		
638	VARGAS PORRAS GISELA	SAN CARLOS	474-8416		
639	VARGAS QUIROS RAFAEL EUGENIO #1	ALFARO RUIZ	463-3871	463-3024	
640	VARGAS QUIROS SERGIO ALBERTO #3	SAN CARLOS	463-3524	463-3771	
641	VARGAS RAMIREZ JUAN MIGUEL	SAN CARLOS	474-4013	474-3769	823-2099
642	VARGAS RODRIGUEZ JOSE ANTONIO	SAN CARLOS	474-8416		
643	VARGAS RODRIGUEZ MIGUEL	SAN CARLOS	474-4013	834-6589	
644	VARGAS RODRIGUEZ ORLANDO	SAN CARLOS	472-2198		
645	VARGAS SANCHEZ ELSA	SAN CARLOS	478-0011		
646	VARGAS SANCHEZ KENNETH #3	SAN CARLOS	478-0045	301-2992	
647	VARGAS ULATE ALBERTO	SAN CARLOS	473-3251		
648	VARGAS ULATE CARLOS	SAN CARLOS	473-3178		
649	VARGAS ULATE MARGOTH	SAN CARLOS	473-4364	473-4205	
650	VENEGAS SALAS MANUEL	SAN CARLOS	474-8471	474-8096	
651	VILLALOBOS ARIAS ELI JAVIER	SAN CARLOS	475-5433		
652	VILLALOBOS ARIAS MARIA EUGENIA	SAN CARLOS	469-1530	812-3854	

653	VILLALOBOS MORALES LUIS ELADIO	LOSCHILES	225-2500			
654	VILLALOBOS RODRIGUEZ ELADIO	SAN CARLOS	478-0204			
655	VILLALOBOS RODRIGUEZ ROY	SAN CARLOS	478-0070			
656	VILLALOBOS RODRIGUEZ SERGIO	SAN CARLOS	478-0154			
657	VILLALOBOS TORRES HERNAN	SAN CARLOS				
658	VILLEGAS JIMENEZ ELIAS	SAN CARLOS	474-4188	474-8448		
659	VILLEGAS QUIROS RODRIGO #2	SAN CARLOS	478-0098	478-0105	478-0069	
660	VIQUEZ HIDALGO GERARDO	SAN CARLOS	473-3193	813-7716		
661	ZAMORA CONEJO SEIDY	SAN CARLOS	472-2683			
662	ZAMORA GONZALEZ ISRAEL	GRECIA	472-2571			
663	ZAMORA MENDEZ JORGE LUIS	SAN CARLOS	472-2834	864-5023		
664	ZAMORA PORRAS MARCO AURELIO	SAN CARLOS	473-3088			
665	ZAPATA CAMACHO SERGIO	SAN CARLOS	460-0816	388-1424	460-1157	840-7611
666	ZUÑIGA MONGE LIDIA MARIA	GUATUZO	464-0435			
667	ZUÑIGA ROJAS JOSE OVIDIO	SAN CARLOS	474-4651			
668	ARROYO VITELIO	SAN CARLOS	460-0263			

FUENTE: base de datos recopilada por la gerente de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: los asociados que se encuentran marcados con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## Anexo V AGROINDUSTRIA

AGROINDUSTRIA				
	PYME	Teléf. trabajo	Teléf. móvil	
1	Abraam Ramírez Hidalgo	833-75-43		
2	Adolfo Salas Araya			
3	Agricenter SA (Broune Gonzalez)	467-8058	467-8033	
4	Agrícola Almeran			
5	Agrícola Arias y Barahona (Luis Arias)	404-11-55	404-11-48	846-4351
6	AGRICOLA EL ENCANTO (Randall Rojas)	404-1733	473-11-00	
7	Agrícola Esquivel Rojas S.A.	391-4394		
8	Agrícola Guapiña	404-1722		
9	Agrícola los Cuñados SA	577-1013		
10	AGRICOLA POCOSOL	468-0540	468-00-02	
11	Agrícola Talizón SA	473-3792	834-08-98	
12	Agrícola Zona Fluca SA	430-0504		
13	Agro Arenal (Eduardo Cerdas)	469-12-15	469-1160	552-76-06
14	Agro Exportaciones	761-11-22		
15	AGRO EXPORTACIONES MEMOSA S.A.	4733147		
16	Agro Fertilizantes Nerkin	474-2292	474-2900	
17	AGRO PIÑA SA	473-3951		
18	AGRO ROCHA	473-4087	473-3904	
19	Agro W K	469-1516		
20	Agrocomercial los Quirós	460-2817		
21	Agroexport	221-9921		
22	Agroexportaciones BW SA	761-1038		
23	Agroexportadora JK Internacional SA	236-8179	473-37-79	
24	Agroindustrial Babilonia Frutex		383-4427	
25	Agromonte	469-9700		
26	Agropecuaria Almaran	357-57-02		
27	Agropecuaria Araya Arroyo	471-8463		
28	Agropecuaria Arenal SA	469-1207		
29	Agropecuaria del Norte Zúñiga y Fernández	468-0375		
30	Agropecuaria Fresca de CR		835-8335	
31	AGROPECUARIA HERRERA S.A.	2684761		
32	Agropecuaria la Trinidad	468-0111	468-0515	
33	Agropecuaria Pital SA	473-3991		
34	Agroservicios Zamora	474-3796	474-3796	
35	Agroveracruz	391-1860		
36	Agroverde S.A.	472-21-11		
37	Alarcón y Coto SA	574-6430		
38	ALEXIS OTAROLA JIMENEZ	4699002	3935002	4699089
39	Alimentos Naturales Solis	474-4028	474-3421	
40	Alitropic SA	223-8033		
41	Almacén Ago Logos	464-0190		
42	ALPIGO	472-2955	472-2038	
43	ALUN	4631801	4631793	
44	Alvaragui Internacional S.A			
45	AMAVESA SA	473-4254		
46	Ampacadora Hermanos Castro	403-8171		
47	AMURE SA	442-0933		
48	Andrés Aragonés Rodríguez	Sucre, CQ		
49	ANPAIACU	446-0235		
50	Antonio Madrigal Montes	469-1175		
51	APABI	466-88-02		
52	APACONA	402-1363 //		
53	APROALE	464-11-10	402-1364	402-1365
54	APROAPO	403-8010	403-8010	
		473-30-01		

55	APROASA	404-1214	382-6723	
56	Aprodemert	473-4436		
57	APROPIÑA	473-4055	473-9024	
58	Arias y Salas SA	474-3133		
59	AROASA	382-6723		
60	Asentamiento La Mina	464-00-24		
61	Asoc Mujeres de Ulima	475-52-87		
62	Asoc. Agroindustrial de Palmito	764-21-02		
63	Asoc. Norteña de Pequeños Productores	466-02-35		
64	Asoc. Prodc. La Lucha	468-02-12		
65	Asoc. Productora de Leche	764-30-11		
66	Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Norte	474-3071		
67	Asociación de productores de Plantas la Tigra	829-8808		
68	Asociación los Campesinos	475-5092		
69	Asociación Mujeres del Valle	402-13-78		
70	Asociación Regional de Productores Orgánicos de RHN	477-7442		
71	ASOPALMITO	764-30-11		
72	B y C EXPORTADORES	469-1141	469-1265	
73	B&C EXPORTADORES DEL VALLE DE UJARRAS	4691265		
74	Baracambro del Norte SA	474-4249		
75	Bernal Camacho Campos	836-34-28		
76	C SAN CARLOS	460-0729		
77	Cacahuetera Santa Clara	475-8229		
78	CACAOATERA SANTA CLARA	475-6402	475-6410	475-51-89
79	Cachuetera Santa Clara	475-5189		
80	Calisipa SA	479-9901	383-99-70	
81	Cámara de Ganaderos	467-8070	391-7823	
82	Cámara Productores de Caña	460-0216	460-5721	
83	Caribeann Best	288-4009		
84	Carlos Alberto Villalobos Campos	471-84-83		
85	Carlos Alvarado Arce	473-3544		
86	Carlos Arias Cortés	366-6044		
87	Carlos Eduardo Ramírez Araya	380-7314		
88	Carlos Vargas Vargas	468-0963		
89	CARNICERIA Y EMPACADORA DE CARNES MORERA	4601779		
90	Cayumari Ltada (Monte Alegre)	473-4287	473-2426	
91	CELETEL S.A.	351-6369		
92	CNP	460-05-44		
93	Colegio de Ingenieros Agronomos	460-3922	365-7242	
94	Comercializadora Regional CR Campesinos SA	475-5287		
95	Compañía Frutera San Carlos	474-8001		
96	Cooperativa San Carlos	460-2889		
97	COOPESAN JUAN	461-0743		
98	COOPESANCARLOS R.L	460-0729	460 0429	
99	COOPESARAPIQUÍ R.L (Dennis Araya)	476-0201	476-0215	476-00-31
100	COOPROLE R.L.	460-0467		
101	COORPORACION MORALES Y ZUÑIGA	471-8319		
102	Corazón Tierno	764-22-40		
103	Corporación Agrícola M	382-7068		
104	Corporación Araya Zúñiga	468-0332		
105	Corporación C.L. Morales y Zúñiga S.A.	471-83-19		
106	CORPORACION MONAX S.A.	4758052		
107	CORPOSA (Orlando Araya)	465-00-52		
108	Cristian Brenes Madrigal	377-28-84	469-91-87	
109	DAYCA	460-7616		
110	Del Huerto	473-3263	832-7521	
111	Distribuidora M y M	825-5487		
112	DORIAN RAMIREZ FALCO	875-5348		
113	El Angel	476-0007		

114	El Brujo	383-30-91		
115	EL TREMEDAL	825-2025	472-2395	4410921
116	El Verdor Tropical CR Gape	474-5544		
117	EL VERDOR TROPICAL DE COSTA RICA	4799013		
118	Eladio Alvarado	468-0113		
119	Emp. FLUVER	404-1189		
120	Empacadora 4 esquinas	473-3368		
121	EMPACADORA ALITROPIC S. A.	2237379		
122	EMPACADORA APROALE	3818216		
123	Empacadora Belén	473-3397		
124	Empacadora Benavidez	469-1910		
125	Empacadora Buenos Aires	468-01-17	4680213	
126	Empacadora Carlos Paniagua	473-3583		
127	Empacadora Carpio.	474-3457		
128	Empacadora Chimurria	473-3397	473-4245	841-33-03
129	Empacadora Coonacoop	460-2099		
130	Empacadora Dago Salazar	460-1369		
131	EMPACADORA DE TUBERCULOS	4691622		
132	EMPACADORA DE TUBERCULOS BLA Y BE, S.A.	4733625		
133	Empacadora de Tubérculos La Legua	404-1001	404-1000	403-8073
134	Empacadora de Tubérculos Orlando Lizano	473-3732		
135	Empacadora de Tubérculos Roberson Rodríguez SA	474-8582		
136	Empacadora de Tubérculos Vavaro SA	473-3054		
137	EMPACADORA DE TUBERCULOS Y FRUTAS	4733401		
138	EMPACADORA DE YUCA BARAHONA	4733354		
139	Empacadora el Brujo	469-1264	574-51-51	
140	EMPACADORA EL TIGRE	4691052		
141	EMPACADORA GAPE	3834483		
142	Empacadora Hermanos Vargas	473-3135		
143	EMPACADORA HNOS. CASTRO	403-8171	403-8063	
144	Empacadora Jhonny Cambronero Alvarez	473-3354		
145	Empacadora Julio Fonseca	469-1495		
146	Empacadora La Daniela			
147	EMPACADORA LOS LAURELES			
148	Empacadora Luis Arias Aguilar			
149	Empacadora Marita	479-9013		
150	Empacadora Marvin Vega Murillo			
151	Empacadora MECA	471-91-79		
152	EMPACADORA PRODUCTOS AGRICOLAS FRAMBER	3802749		
153	Empacadora Raíces y Tubérculos Adrimar S.A.	381-9429		
154	Empacadora Roberto Rodríguez Jiménez	382-1762		
155	Empacadora Rosita Camacho Campos	385-3186		
156	Empacadora Salas	460-61-15	393-5729	
157	EMPACADORA SAN JOAQUIN			
158	Empacadora Santa Cecilia	380-7314		
159	EMPACADORA TIALES SA	380-3556		
160	Empresa Orlando Vargas V	473-4205		
161	Enrique Camacho Huertas	473-48-04	822-70-02	305-01-36
162	Enterprice	494-1832		
163	EXPOAGRO R.L. (Coopesancarlos) (Elisa Hernández)	460-07-29	460-13-69	460-0459
164	EXPORTACIONES NORTEÑAS	479-8489	441-5102	
165	EXPORTACIONES PIÑA TICA S.A.	8159187	465-0412	
166	EXPORTACIONES RR (POTRERILLOS)	404-1212	fax 404-1313	382-1762
167	Exportadora de raices y tuberculos	380-36-80		
168	Exportadora de tubérculos MECASA S.A.	473-3147		
169	EXPORTADORA MURILLO S.A. MUREX	473-3496	473-3534	
170	Exportadora Raíces y Tuberculos Thiales	380-3556	380-3680	473-3058
171	Ferrertería Alfaro	463-1724		
172	FINCA AGUA AZUL	479-9054		

173	Framber	380-2749		
174	Franklin Flores C.			
175	FRUTAS DE EXPORTACION FRUTEX SA	473-3173	2244062	
176	FRUTAS TROPICALES VENECIA SA	290-5291	823-81-43	5045050
177	Frutas y Sabores HC SA	474-8081		
178	FRUVER COX S.A.	4041190		
179	Ganadera Agua Milagrosa S.A.	469-10-80	469-10-81	
180	Ganadera Alfaro	474-4405		
181	Ganadera Boca de Arenal Ltda	469-9595	469-9500	
182	Ganadera La Flor	256-0761		
183	Ganadera Otoyá Chacón S.A.	476-0224	476-0279	855-1260
184	GAPE	474-33-44	474-2370	236-2961
185	Gerardo y Ovidio López	473-4352	894-5383	
186	German Alfaro Rojas	832-40-09	397-11-54	
187	GRUPO GEMA	469-1879	469-1879	
188	Grupo Agroindustrial Aba	Altamirita		
189	Grupo Agroindustrial Alpizar González	472-2038	472-29-55	
190	Heriberto Salazar Rojas	403-81-87		
191	Hermanos Barahona	383-9089		
192	Hermanos Céspedes	469-1927		
193	Huberth Paniagua Campos	461-8417		
194	importaciones y Exportaciones Carvajal SA			
195	IMPROTSA	473-3192		
196	INDANISA DAT	4680096		
197	INTERTEC	2227055		
198	Inversiones Agrícolas Vimo SA			
199	Inversiones Angelo S.A.	472-25-19		
200	INVERSIONES B.C. S.A.	461-0655	461-0654	474-38-55
		460-0234	829-5230	
201	INVERSIONES ESQUIVEL SIBAJA			
202	Inversiones JR SA	460-3333		460-1163
203	Inversiones Kabelma	460-1556		
204	Inversiones Miloan	469-1752	469-12-37	
205	Inversiones Rosibeth de Pital.	473-3536		473-4128
206	Inversiones y Contratos Huetar	475-11-82		
207	Inversiones y Procesadora Tropical INPROTSA	473-3498		
208	Inversiones y Procesadora Tropical S.A.	473-31-92	473-34-98	
209	Jardinería Juncos	460-4783		460-0097
210	José Alfredo Barrantes Gamboa	403-81-46	398-90-07	
211	José Antonio Arias Salazar	473-33-68	821-40-14	
212	José David Alfaro Rojas	822-48-70		
213	JOSE VIRGILIO BARRANTES Q.	4041038		
214	Juan Alberto Marín			
215	Juan Sancho Berrocal	473-45-64	843-40-67	
216	La Victoria	764-45-71		
217	Los Campesinos	475-52-87		
218	Los Laureles	382-3184		
219	LUIS ACUÑA	821-5858		
220	Luis Cambroneró	837-4731	403-8150	
221	Luna Nueva Exportadora de C.R.	284-98-41		
222	MABA	468-0028		
223	María del Carmen González Murillo	465-02-09		
224	Mario Salas Chavarría	393-5729		
225	MARVIN BENAVIDES ROJAS	469-1910	307-99-29	
226	MAYUIC S.A.	764-36-38		
227	Meca de Orotina SA	475-5029		
228	Mega Servicios Agrícolas	460-51-73		
229	Megaservicios Agrícolas RHN SA	473-3147	460-8820	
230	MEGATENSION S.A.	460-4200	363-5657	

231	MELVIN ACUÑA	860-4376		
232	Milton Gutiérrez Rojas	835-54-24	473-48-38	
233	Mujeres El Abanico	479-97-04		
234	Mujeres San José de la Tigra	468-02-91		
235	MUSA	764-30-11		
236	Ornamentales del Río	764-30-35		
237	ORNAMENTALES LA TIGRA	468-8480	468-8480	
238	Otto Benavides	461-1441		
239	Paniagua SA	829-8443	473-3401	
240	PCI Rojas y Madrigal SA	475-5189		
241	Pilo Produce S.A	460-29-42	871-65-82	
242	Pimientas y Especies de CA	465-0322		
243	Piñales de Santa Clara	761-10-73		
244	Piñas Car- Ge	Carlos segura	Gerardo hidalgo	
245	Piomoli	839-3079	460-1651	
246	PLANTAS DEL CARIBE, LTDA	4755277		
247	Polaticos	474-4053		
248	Pro Agro Aguas Zarcas	474-4004	474-4004	
249	Pro. Ambientes D. S.	479-95-22		
250	Proagroin	666-4535	666-9582	
251	PROAYARED S.A. (Multinoni)	474-2120	474-9021	474-4751
252	Productores Agropecuarios VISA	473-3308	473-3348	473-3112
253	PRODUCTOS AGRICOLAS DEL CAMPO	477-7114	477-7559	
254	Productos Agropecuarios Cuatro Esquinas	473-3536		
255	Productos Agropecuarios Mamirmi S.A.	474-4092	474-4094	
256	Productos Agropecuarios Ramírez F.	469-1063		
257	Productos Agrotropicales S.A. (PRATSA)	224-3376		
258	Productos frescos del Norte	764-47-51		
259	Productos La Nena	460-0178	369-2219	
260	Productos La Perla S.A.	244-2145		
261	PRODUCTOS LÁCTEOS JJ VALENCIANO	478-8000	463-3591	
262	Productos Tenorio	466-02-35		
263	Productos Tropicales Roy May	469-1221		
264	Productos Yeymar	469-1492	860-65-10	
265	PROEX ZONA NORTE SA	353-7902	382-1027	
266	Propokodusa	460-0370	460-0370	
267	PROSANCA	2314829		
268	PROUEDESA			
269	Quesada Morera David	460-24-18		
270	Quesera los Pioneros	764-43-40		
271	Rachel		381-94-29	
272	Raíces y Tubérculos de Zona Fluca	460-2206		
273	Raíces y Tubérculos del Norte	380-3680		
274	Raíces y Tuberculos HN	460-0459		
275	ROBERTO ROJAS	349-4040		
276	Roberto Ugalde Soto	460-08-03 /	373-94-76	
277	RONALD ROJAS	868-7171		
278	Rosita Lidieth Salas Campos	473-46-06		
279	SALSA S.A.	890-6991		
280	SERGIO FERNANDEZ RAMIREZ	447-4534	383-9829	447-27-21
281	SERVICIOS DAC S.A.	397-0271		
282	SICSA	403-80-27	403-81-30	
283	Sigilfredo Pérez Quesada	403-80-27	403-81-30	
284	Tico Frut S.A.	474-8101	474-8430	
285	Tierra Fértil	473-20-00	Javier 846-73-35	
286	Tierra fértil para piñales	473-3062		
287	TOBICHOS S.A.	367-2214		
288	Tostadora La Fortuna	469-1241		
289	TOSTINOR	391-03-42		

290	Tropical Paradise Fruit Co.	474-8511		
291	TROPIFROST	289-77-00		
292	TUBERFRUT SA	367-4346		
293	URCASA S.A.			
294	VEGE FRUIT	469-1144	469-1611	
295	VERDOR TROPICAL	479-9170		
296	Victor Loría	824-1121		
297	Villa Quesada	460-2107	4605339	
298	VLAYVE S.A.	473-3625		
299	Xfrut de Costa Rica SA	232-6060		
300	YUCA REAL	473-3315	473-3308	473-4504
301	Yuca Tica S.A.		473-3717	
302	ZURKI S.A.	764-48-40	353-34-85	
		404-10-95	404-14-01	

FUENTE: base de los patentados de la Municipalidad de San Carlos y representantes de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: las personas físicas o jurídicas que se encuentran marcadas con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## Anexo VI COMERCIO

COMERCIO				
	Nombre PYME	Distrito	Teléfono	Teléfono
1	Abastecedor El Triángulo	CQ	460-02-28	
2	Adrenalina Eventos Especiales (Alvaro)	CQ	371-91-18	
3	Agencia de Motosierras	CQ	460-12-75	
4	Agencia Shindaiwa	CQ	460-56-69	
5	Agencia y Taller de Motosierras Stihl	Santa Rosa	477-70-04	
6	Agencias de Motosierras Stihl	CQ	460-00-58	
7	Agropecuaria La Trinidad, S.A.	Chachagua	468-01-11	
8	Agropecuaria Pital S.A.	Pital	473-39-91	
9	Agroquímicos del Norte	Santa Rosa	477-71-97	
10	Agroveterinaria La Yunta	CQ	460-08-01	
11	Alexa Clasica	Aguas Zarcas	474-42-21	474-47-79
12	Alfaza	CQ	460-09-64	
13	Alfonso Salazar	Muebles Sarchí	460-3705	
14	Almacén Boca Arenal (Norman Rodríguez Murillo)	Boca Arenal	469-91-68	
15	Almacén Casa Blanca	CQ	460-57-00	
16	Almacén Dagoberto Arroyo	CQ	460-03-18	
17	Almacén de Supermercados Unidos de la Zona Norte, S.A.	CQ	460-0112	
18	Almacén El Curré	CQ	460-64-19	
19	Almacén El Dorado del Norte	CQ	460-02-79	
20	Almacén Hijos de Bladimir	CQ	460-02-34	
21	Almacén José Núñez	CQ	460-05-09	
22	Almacén La Central	CQ	460-01-21	461-90-76
23	ALMACEN LA VIOLETA # 2		4744015	
24	Almacén León Rojas R. S.A.	Zarcelo	463-35-71	
25	Almacén Misael Solís Blanco	Santa Rosa	477-70-89	
26	Almacenes y Supermercados Papillón S.A.	CQ	383-25-03	
27	Alternativas y Servicios Solís, S.A.	CQ	460-17-53	
28	Amareto's Café	CQ	460-51-92	
29	Amoblamientos Fantini S.A. Jorge Fantini	CQ	460-42-01	
30	ANCODE	CQ	460-12-22	
31	Areas de Frio	CQ	460-93-39	
32	Arte y Serigrafía S y L S.A.	Florencia	475-5141	
33	Asdrubal Campos Mora	Mueblería	465-0037	
34	Asociación Deportiva San Carlos	CQ	460-31-34	
35	Asociación Regional de Agricultores Zona Norte	Florencia	475-57-55	
36	Auto Decoración 2M	CQ	460-13-45	
37	Auto Repuestos Jifer S.A.	Santa Rosa	477-74-29	
38	Auto Repuestos La Llanada	CQ	460-74-74	
39	Auto Repuestos Multiples Arba	Aguas Zarcas	474-33-64	
40	Auto Repuestos Sauma y Arroyo	CQ	460-09-50	
41	Autos Repuestos Chanan S.A.	CQ	460-24-00	
42	Autoservicio y Repuestos Chaves	CQ	460-08-29	
43	Bazar La Mundial	CQ	460-0876	
44	BAZAR TIENDA Y SUPERMERCADO EL LIDER		4600242	
45	Bazar y Tienda Guido	Aguas Zarcas	474-41-15	
46	Bienes y Raíces Gerardo Artavia	CQ	460-74-91	
47	BLOQUERA LA FORTUNA S A (Jose Angel Montero)		4799154	392-41-48
48	Boutique Baruk	CQ	460-7551	
49	Boutique Lamb	CQ	460-49-48	
50	Cadena Comercial	CQ	460-04-23 o 460-21-47	
51	Cámara Productores de Caña de S.C.	CQ	460-02-16	
52	Carnicería "La Amistad"	CQ	460-2380	
53	Carnicería Chavalva #1	Pital	473-30-63	
54	Carnicería Chavalva #2	Pital	473-31-89	
55	Carnicería El Buen Trato	Fortuna	469-13-05	

56	Carnicería El Novillo	CQ	460-2369
57	Carnicería La Amistad	Aguas Zarcas	474-30-31
58	Carnicería La Margarita	CQ	460-98-22
59	Carnicería La Petite	CQ	460-01-54
60	Carnicería La Sancarleña	CQ	460-14-25
61	Carnicería La Yunta	Pital	473-42-55
62	Carnicería Rolo	CQ	460-3768
63	Carnicería San Martín	CQ	460-11-25
64	Celulares y Más	CQ	460-6840
65	Centro de Belleza Faces	CQ	460-5990
66	Centro de Carnes	CQ	460-56-57
67	Centro de Carnes Fortuna	Fortuna	479-93-26
68	Centro de Color Ravi	CQ	460-08-50
69	Centro de encuadernado del Este	CQ	460-39-01
70	Centro de Servicios Vaquita	Santa Rosa	477-7249
71	Centro Frutero El Dollar	CQ	460-25-10
72	Comercial Flosanco	Florencia	475-51-52
73	COMERCIAL TABLA GRANDE		3628812
74	Comercializadora Oasis	CQ	460-80-90
75	Computación @	CQ	460-81-10
76	Computadores y Accesorios Hidalgo	CQ	460-17-17
77	Corporación Artística Colonial	CQ	460-68-18
78	Corporación Villegas Villalobos	CQ	479-95-49
79	Decohogar	Fortuna	460-60-60
80	Delicias Internacionales	CQ	460-43-43
81	DEPOSITO DE MADERAS EL ROBLE		4602327
82	DEPOSITO DE MATERIALES HEYKA		4604874
83	Depósito San Jorge	CQ	474-44-95
84	Depsa	Aguas Zarcas	460-18-57
85	Dis Vaal	CQ	460-31-66
86	Discoteca Juvenil	CQ	460-11-83
87	Distribuidora Bella Vista	CQ	460-55-95
88	Distribuidora de Productos de Concreto S.A.	CQ	460-35-50
89	DISTRIBUIDORA DELICIAS INTERNACIONALES		4604343
90	Distribuidora H & S	CQ	460-16-48
91	Distribuidora María José	CQ	460-48-84
92	Distribuidora San Carlos	CQ	460-12-83
93	Distribuidora San Carlos F y V S.A.	CQ	460-26-44
94	Distribuidora Villa Quesada	CQ	460-21-07
95	DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO ANCODE		4601222
96	EL COLONO EL TANQUE		4691911
97	El Constructor Sancarleño	Aguas Zarcas	460-67-00
98	El Galerón de la Cerámica GACE,SA	CQ	474-2297
99	Electro Beyco		460-07-75
100	Enrique Acuña Salas	Mueblería	474-3390
101	ESTACION DE SERVICIO LA CRISTALINA		4799303
102	ESTACION DE SERVICIO LOYVA		4600250
103	Estación de Servicio Muelle S.A.	CQ	469-90-19
104	Farmacia La Terminal	Muelle	460-14-66
105	Farmacia Lizano	CQ	460-03-41
106	Farmacia Pital	CQ	473-30-19
107	Farmacia San Carlos	Pital	460-03-09
108	Farmacia Santa Mónica	CQ	473-41-10
109	Farmacia Santa Rosa	Pital	477-73-22
110	Farmacia Villa Quesada	Santa Rosa	460-21-18
111	Ferretería Hermanos Arce	CQ	472-21-20
112	FERRETERIA KOQKI VARGAS		4799002
113	FERRETERIA LA FORTUNA		4799012
114	Ferretería La Miniatura	Venecia	460-45-37

115	FERRETERIA LA PERLA DE PITAL S.A.		4733002	
116	Ferretería Pital	CQ	473-31-98	
117	FERRETERIA ROJAS Y RODRIGUEZ		4601468	
118	Ferretería Víquez y Víquez	CQ	477-70-24	
119	Francisco Salas Alfaro	Mueblería	460-0846	
120	GASOLINERA CIUDAD QUESADA		4755109	
121	GASOLINERA LA LUCHA S.A.		4680909	
122	GASOLINERA SHELL CIUDAD QUESADA.		2202062	
123	Geranios II		460-15-16	
124	Gollo "El Gallo más Gallo"	CQ	479-95-29	
125	Grupo Nación GN, S.A.	Fortuna	460-3056	
126	Hermes Alpizar Arce y Flora Elizondo Solís	MUEBLES HERMES	460-0706	
127	Hernán Nuñez	CQ	460-05-10	
128	Hospital Clínica Monte Sinai S.A	CQ	460-10-80	
129	Importaciones Corella	La Marina	460-36-56	
130	Importaciones La Oficina	CQ	460-12-16	
131	Importadora Céspedes y Rojas (Carlos Céspedes)	CQ	460-94-97	301-12-12
132	Imprenta Hidasol	CQ	460-37-63	
133	Imprenta Royo	CQ	460-02-72	
134	Imprenta San Carlos S.A.	CQ	460-19-30	
135	Informática Profesional	CQ	460-12-12	
136	Inversiones Gasol S.A.	CQ	479-93-03	
137	Inversiones J.R. S.A.	Fortuna	460-33-33	
138	Inversiones Rosibeth de Pital S.A.	CQ	473-35-36	
139	Inversiones Tecno - Agro, S.A.	Pital	473-3271	
140	Inversiones y Procesadora Tropical S.A.	Pital	473-31-92	
141	Jorge Alfredo Mejías Cárdenas	Mueblería	479-8191	
142	Jose Antonio Acuña Salas	Mueblería	474-4041	
143	Jose Luis Vargas Hidalgo	Mueblería	399-2734	
144	Joyería Cima	Pital	460-12-94	
145	Joyería Cristal	CQ	460-50-98	
146	Joyería El Topacio	CQ	474-49-96	
147	Joyería Kilates	Aguas Zarcas	477-73-97	
148	Joyería y Relojería Murillo	Santa Rosa	460-6848	
149	Joyería Zapata	CQ	460-08-16	
150	Juncos Jardinería	CQ	460-47-83	
151	La Casa de la Tablilla (Agro servicios)	CQ	473-30-96	
152	La Casa del Vidrio	Pital	460-13-29	
153	LG Ingeniería Integral	Venecia	472-2528	
154	Librería El Arte	CQ	460-55-58	
155	Librería El Estudiante (Elsa)	CQ	460-08-38	
156	Librería El Estudiante	CQ	477-70-01	
157	Librería Guido	Santa Rosa	474-42-85	
158	Librería Sarmiento	Aguas Zarcas	464-02-05	
159	Licorera Otto Vargas	CQ	460-91-55	
160	Lubricentro Rapi - Todo	CQ	460-2998	
161	Manuel Madrigal	Muebles Madrigal	460-0183	
162	Materiales Álvarez		473-30-29	
163	MATERIALES DE CONTRC. PEREZ		4722061	
164	Materiales Perez	Pital	472-20-61	
165	MAXI BODEGA CIUDAD QUESADA		2437286	
166	MAXI SERVICIOS MECO		4611101	
167	Megaservicios Agrícolas RHN S.A.	Venecia	460-51-73	
168	MERCADO DE MATERIALES EL TANQUE		4799626	
169	Mercado de Materiales El Tanque S.A.	CQ	469-19-11	
170	Mercantil de Tejidos Ball	Fortuna	460-06-65	
171	Miguel Blanco Valenciano	Mueblería Blanco y Sánchez S.A.	460-09-36	
172	MINI SUPER EL EDEM		4688132	
173	MINI SUPER LA UNION		4748413	

174	MINI-SUPER JICARITO		4780347	
175	Moto Repuestos Araya	Pital	469-93-76	
176	Motos Florindo, S.A	Muelle	460-8511	
177	Muebles E y S del Norte (Muebles Salazar)	CQ	460-4506	
178	Multi Seguros Huetar (Adolfo Ocampo)	CQ	460-33-39	
179	Offman Mazariegos Rodas	Muebles ECO Directa	396-7413	
180	Olger Vargas Morera	Mueblería	474-4659	
181	Optica D' Arce	CQ	460-8933	
182	Perfumería Marabú	CQ	460-05-42	
183	Periodico San Carlos Al Día	Pital	460-02-47	
184	Pizzería La Cubanita	CQ	460-4227	
185	Pizzería Tío Luigi	CQ	474-30-39	
186	Pollos Jefry	Aguas Zarcas	460-33-51	
187	Radio San Carlos	Florencia	460-16-05	
188	Radio Santa Clara	CQ	460-66-66	
189	Rancho Toños	CQ	474-44-31	
190	Reenfrio Comercial Automotriz S.A.	Aguas Zarcas	460-06-76	
191	Refrigeración Omar	CQ	474-41-58	
192	Regalería Tiempos	Aguas Zarcas	474-39-00	
193	Repuestos Armesa	Aguas Zarcas	460-50-03	
194	REPUESTOS FIRESA S.A.		4600685	
195	Repuestos Migeri S.A.	CQ	460-86-22	
196	Repuestos Pital S.A.	CQ	473-31-63	
197	Repuestos Reasa	Pital	460-00-72	
198	Repuestos San Francisco	CQ	460-09-42	
199	Repuestos Usados Hermanos Valerio	CQ	460-1486	
200	Restaurante Aramacao		460-50-69	
201	Restaurante Ceferino		460-08-45	
202	Restaurante Coca Loca		460-32-08	
203	Restaurante Cristal		460-00-63	
204	Restaurante El Pueblo (Carlos Sequeira) Hotel Rancho Tulipán		471-1414	
205	Restaurante Kleaver's		460-32-36	
206	Restaurante La Casita		460-73-13	
207	Restaurante La Francesita		473-3522	
208	Restaurante La Yunta		460-47-52	
209	Restaurante Las Brasitas		479-9819	
210	Restaurante Qué Rico		460-73-54	
211	Restaurante Rancho La Cascada		479-91-45	
212	Restaurante rancho Oli		474-3828	
213	Restaurante Tapir		460-77-80	
214	Restaurante Tia Rosita		766-6643	
215	Restaurante Wong's		460-0649	
216	Rótulos Zona Norte, S.A.	CQ	354-62-26	
217	Sala de Belleza Brigi	CQ	460-9198	
218	Sala de Belleza ViVi	CQ	460-3948	
219	Sala de Eventos y Discoteque Dreams	CQ	474-3110	386-04-76
220	Sala de Juegos Familiar El Carmen		460-7491	
221	SCMAPA	CQ	460-62-42	
222	SEMAR - Servicios Eléctricos	CQ	460-9218	
223	Serigrama	Aguas Zarcas	474-44-89	
224	SERVICENTRO CERRO CORTES		4744482	
225	Servicentro Guatuso S.A.	Guatuso	464-00-29	
226	Servicentro Hnos. Gómez	Aguas Zarcas	474-40-98	
227	SERVICENTRO LA MARINA		4601972	
228	SERVICENTRO LAROXI		4777119	
229	SERVICENTRO MONTERREY (Maynor Villegas)		4780098	
230	SERVICENTRO VENECIA		4722080	
231	Servicios Electricos del Norte	Aguas Zarcas	460-18-30	
232	Servicios Contables	CQ	460-06-45	

233	Servicios Profesionales Jimmy Jara	CQ	460-6950	
234	Sistemas y Soluciones Informaticas, S.A.	CQ	460-3507	
235	Soda La Amistad	CQ	477-70-62	
236	Soda La Lucha		460-17-54	
237	Soda La Parada	Fortuna	479-95-47	
238	Soda La Plaza		460-00-38	
239	Soda y Restaurante La Pradera	CQ	460-48-44	
240	Super Bloque	CQ	460-91-01	
241	SUPER BUENOS AIRES		4721199	
242	Super Canasta Básica	CQ	460-41-55	
243	Super Carnes Roalfa	Venecia	472-26-06	
244	SUPER COOIQUE		4601286	
245	Súper Cristian Comercial S.C. S.A.	Fortuna	479-98-85	
246	SUPER ECONOMAS		4744399	
247	Super El Mercado	CQ	460-53-67	
248	SUPER FORTUNA		4799481	
249	Súper Hermanos Arce	Venecia	472-12-00	
250	Super Irazú		460-17-85	
251	SUPER KIKE		4780393	
252	SUPER LA CANASTA BASICA		4600682	
253	Super La Economía	CQ	474-2010	
254	SUPER LA LUZ		4744160	
255	SUPER LA VIOLETA Nº 3		4744015	
256	Super Más Hidalgo	Aguas Zarcas	460-57-67	
257	SUPER MELASA		4734746	
258	SUPER MUELLE		4699129	
259	SUPER PLATANAR		4755302	
260	SUPER QUEBRADA AZUL		4755507	
261	SUPER SALAS		4777344	
262	SUPER SAN ANTONIO		4604695	
263	Super San Roque	CQ	460-23-19	
264	Súper Sancarleño	CQ	469-95-37	
265	SUPER SANTA CLARA		4755715	
266	SUPER TRIANGULO (Iván Guerrero)		4600228	479-91-24
267	SUPER VENADO		4788007	
268	Super y Licorera Alvarazo	Pital	473-3486	
269	SUPER Y VIDEO KATTY		4756486	
270	SUPERA IRAZU		4601785	
271	SUPERMERCADO BONILLA		4748233	
272	SUPERMERCADO BUENOS AIRES		4699432	
273	SUPERMERCADO CANASTA BASICA # 2		4609011	
274	SUPERMERCADO EL GALERON		8440223	
275	SUPERMERCADO EL PROGRESO		4691675	
276	SUPERMERCADO GIRASOL		4722608	
277	SUPERMERCADO J-R (Saúl Castro)		4610060	
278	SUPERMERCADO LA CENTRALITA.		4777158	
279	SUPERMERCADO LA ECONOMIA		4722163	
280	SUPERMERCADO LA FLOR DE LIZ		4711133	
281	SUPERMERCADO LINMAY		4691807	
282	SUPERMERCADO LOURDES		4602789	
283	SUPERMERCADO MANOLOS		4605226	
284	SUPERMERCADO RUMA		4699552	
285	SUPERMERCADO SAN JUAN		4604601	
286	SUPERMERCADO SAN ROQUE		4602319	
287	SUPERMERCADO SUPERTODO		4744837	
288	SUPERMERCADO TERESITA		3809335	
289	Sur Color San Carlos	CQ	460-62-71	
290	Tacos Don Carlos	CQ	460-9955	
291	TALABARTERIA EL ESTABLO		4799737	

292	TALABARTERIA HNOS SANCHEZ		4602531
293	TALABARTERIA SALAS		4733162
294	TALABARTERIA Y SOUVENIR LA RANITA		4604980
295	Taller Gilberto Saborio	CQ	460-7576
296	Taller Saborio (Bayron Salazar)	CQ	460-1661
297	Taller San Martín	CQ	460-06-36
298	Telenorte	CQ	460-40-00
299	Textiles del Norte	CQ	460-02-66
300	Tienda Brasilita	Santa Rosa	477-70-20
301	Tienda El Remate	Fortuna	460-02-68
302	Tienda Galaxia	Fortuna	479-90-14
303	Tienda Límite	CQ	460-1103
304	Tienda Mercedesitas	CQ	460-03-52
305	Tienda Novedades del Norte	CQ	460-06-97
306	Tienda Super Ofertas	CQ	460-02-20
307	Tienda Venus	CQ	460-05-27
308	Tienda y zapatería Mary Laura	Chachagua	468-0082
309	Tienda Zig Zag	CQ	460-03-35
310	Tienda Zona Libre	Aguas Zarcas	460-44-33
311	Tienda Zulay	CQ	460-18-92
312	Titánic Discoteque	CQ	460-14-03
313	Tramo La Confianza (Inquilinos del Mercado Municipal)	CQ	460-1781
314	Valle Dorado (Bolívar Salazar)	CQ	460-68-22
315	Varietades Finery	CQ	460-68-33
316	VENTA DE MATERIALES SAN MARTIN		4600337
317	Víctor Sandí M	Muebles	847-4113
318	Zapatería Arias	CQ	460-36-73
319	Zapatería El Kit	Fortuna	473-4370
320	Zapatería Infantil Marabú	CQ	460-97-27
321	Zapatería Isa I	CQ	460-36-09
322	Zapatería La Famosa	CQ	460-04-87
323	Zapatería Sussy	CQ	460-04-58
324	Zermat	La Marina	460-20-60

FUENTE: base de los patentados de la Municipalidad de San Carlos y representantes de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: las personas físicas o jurídicas que se encuentran marcadas con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## ANEXO VII FORESTAL

FORESTAL					
	Nombre y Apellidos	PYME	Teléf. trabajo	Teléf. móvil	Nº de fax
1	Adrián Cubero	Agrocosta SA	372-1860		
2	Dagoberto Chávez Peraza	Agroforestales Dayjo SA (Tarimas y molduras)	382-3647	360-80-00	460-4366
3	Roy Vargas Varela	Albergue Ecológico Monterreal del Norte SA	460-81-18	385-8696	
4	Carlos Luis Gamboa Guzmán	Alfa Industrias Forestales	293-4554		
5	Ronald Alfaro Chávez	Alfacha Reforestaciones	305-9807		
6	Francisco Alfaro Bolaños	Alfacha Reforestaciones SA	382-5092		
7	Jorge Fantini Daborda	Amoblamientos Faniti SA	460-4201		460-4248
8	Oldemar Montero Badilla	Artesanías	460-3349		
9	Jorge Mora Campos	Aserradero Agua Zarcas	474-4020		474-3511
10		ASERRADERO ARCO IRIS	4601286		
11		ASERRADERO ARTAVIA	4755049		
12		ASERRADERO EL BUEN TRATO	4691541		
13		ASERRADERO EL GAVILAN	4733355		
14		ASERRADERO EL LAGO S. A.	4699003	469-94-70	
15	William Aguilar	Aserradero Elki María	475-5134		475-5416
16		ASERRADERO FLOR Y FAUNA S. A.	4877268		
17	Alfonso Peralta	Aserradero La Fortuna	479-9153		479-9143
18		ASERRADERO LA LOMA S. A.	4600215		
19	Angel Custodio Alfaro Soto	Aserradero La Marina	474-2074		
20	Luis Artavia Pérez	Aserradero San Antonio	475-5132		475-5132
21		ASERRADERO SAN FRANCISCO	4601031		
22	Miguel Ánge Sancho I	ASERRADERO SAN JORGE	460-4005	4600415	
23		ASERRADERO TRANSACA	4755135		
24	Mauricio Alfaro	ASERRADERO VENECIA	4722071		
25	Oscar Mario Vargas Solís	Asociación Regional de Agricultores de la Zona Norte	475-5755		
26		COOPEFORESTAL	460-10-55		
27	Bernardo Dachner	Corporación Artística Colonial	460-6818		460-1044
28		DEPOSITO CHAVES	3068413		
29		DEPOSITO DE MADERAS CARRANZA Y LIZANO	4734154		
30		DEPOSITO DE MADERAS EL ROBLE	4602327		
31	álvaro Enrique Mora Alfaro	Depósito San Jorge	474-4495		474-4809
32	Mauricio Blanco S	ECodirecta	477-6623	354-8426	471-11-97
33	Ronal Cascante	Expo Maderas SA	467-8144		
34	Oscar Luis Herrera Zamora	Expo Muebles y más	475-1780		475-1310
35	Glen Montes Vargas	Expomaderas SA	460-7227		460-8104
36	Alberto Sauma F	Forestales Yazzor SA	257-1455		
37		Industrias Roli	460-65-58	475-8370	475-8210
38		Los Nacientes Forestal	438-08-00		
39	Dr. Luis Arturo Salazar	Maderas Cultivadas de Costa Rica MCC, S.A.	477-7211	477-7262	
40	Saúl Esquivel	Maderas Reforestadas	460-0011	475-50-29	
41	Xinia Ballesteros	Maderera Florencia	475-5134	813-0367	475-5416

42		MADERERA FLORENCIA LTDA	4755134	
43		MATERIALES DE CONTRUCCION OTAROLA	4722850	
44	Rocío Padilla Sibaja	MAYOVI SA	460-3738	
45	Donald Córdoba	Plywood Costarricense SA	235-1033	
46	José Ramírez Asofeifa	PRODUESA	460-6090	460-6090
47	Osman Marín	Reforestaciones el Jardín	460-0437	
48		REFORESTACIONES EL JARDIN S.A.(ASERRAD.)	4600957	
49	Miguel Rodríguez C	Reforestador	461-8185	
50	Marco A Pereira Perez	Reforestadora Industrial Los Nacientes	477-7211	
51	Miguel Arrieta Vargas	Taller de Ebanistería	473-4021	
52	Samuel Tarara Pacheco	UPAZ-CODEFORSA	460-1055	
53	Israel Vargas Cubero		474-83-86	

FUENTE: base de los patentados de la Municipalidad de San Carlos y representantes de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: las personas físicas o jurídicas que se encuentran marcadas con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## ANEXO VIII INDUSTRIA

<b>INDUSTRIA</b>				
	<b>PYME</b>	<b>Teléf. trabajo</b>	<b>Teléf. móvil</b>	<b>Nº de fax</b>
1	BLOQUERA OMO S.A.	4799638		
2	Bloquera San Carlos	460-12-34		
3	CONCRETERA SAN CARLOS	4601234		
4	Construcción y Maquinaria Pesada Luis Lizano	460-8400		460-8401
5	Constructora Herrera	469-90-18	460-08-95	
6	Constructora La Perla	460-3818	474-3818	
7	COOPEPAN R.L	460 1461		
8	Edificadora Beta	460-0193		
9	Expomaderas, S.A.	467-8144	467-8125	
10	Fábrica de Tamales La Amistad	834-2777, 475-84-32		
11	Giro Industrial S.A.	469-1618 / 305-0609	469-9308 de una hermana	
12	HELADOS DEL NORTE S.A.	461-0565	822-0019 / 460-2656	
13	Industrias Roli	475-8210	475-8210	
14	Ingenio Cutris	469-9020		469-9020
15	Ingenio Santa Fe	460-0383		460-1705
16	Matadero Rio Cuarto	472-24-50		
17	Panificadora Pital S.A.	473-3540	473-45-72	
18	Panificadora Tio Panchito	460-2707		
19	Quebrador Aguas Zarcas	474-8585		474-8585
20	Quebrador San Carlos	475-5148		475-5148
21	Queques y Repostería	460-8586		
22	REPUESTOS TASCA	4602446		
23	Super Bloque	460-91-01	460-34-87	
24	TAJO DON CARLOS	4603818		
25	TALLER APU	4777176		
26	Taller Bustamante	475-5115		
27	TALLER DE TAPICERIA SOLIS	4604228		
28	TALLER EL GRIEGO	4600007		
29	TALLER EL INDUSTRIAL	4699119		
30	TALLER INDUST. Y VENTA DE LLANTAS MOPI	4721660		
31	TALLER INDUSTRIAL AFILADURIA SAN CARLOS	4600289		
32	TALLER INDUSTRIAL BERNA	4607800		
33	TALLER INDUSTRIAL CHITO	4799609		
34	TALLER INDUSTRIAL DIPE	4699447		
35	TALLER INDUSTRIAL MARIO RIVERA	4744164		
36	TALLER INDUSTRIAL NONI	4777014		
37	TALLER MECANICO	4600945		
38	TALLER MECANICO VERACRUZ	4733536		
39	TALLER ROASA	4722152		
40	TALLER VARGAS	4744659		
41	TAPICERIA MENDEZ	4604055		
42	TAPICERIA Y REPAR. L Y L	4604225		
43	Tico Frut	474-8101	474-8404	
44	TRACTO SERVICIO SAN CARLOS	4601343		
45	TRACTOR SERVICIO SAN CARLOS	4604545		

FUENTE: base de los patentados de la Municipalidad de San Carlos y representantes de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: las personas físicas o jurídicas que se encuentran marcadas con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## ANEXO IX MÉDICOS

MÉDICOS			
	NOMBRE	LUGAR TRABAJO	TELEFONO
1	Aburto Castillo Carlos	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
2	Acevedo Campos Diana	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
3	Acuña Blanco Kathy		460-7979
4	Acuña Perera Jorge	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
5	Acuña Rojas Erick	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01 / 394-87-47
6	Alfaro Avila Dagoberto	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
7	Alfaro Murillo Omar	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
8	Alfaro Oporta Elías		460-0554 461-0484 / 375-8373
9	Alpizar María Mayela		460-11-20
10	Alpizar Montero Edgardo	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
11	Alpizar Mora Yorlene	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01
12	Alpizar Soto Martín		460-7827
13	Alvarez Mora Alejandro	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
14	Arce A. Edgar		460-8933
15	Arias Varela Francklin	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
16	Arroyo Murillo Martha		460-1885 / 6885 / 6516 1330 / 0493
17	Badilla Phillips Ana	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
18	Baez Astua Francisco	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76 (no es el num)
19	Barahona Urtecho Luis	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
20	Barboza Solis Amalia	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
21	Benavides Flores Milton	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
22	Benavides Milton		460-6162
23	Bermudez Jorge		460-1479 460-1885 / 6885 / 6516 1330
24	Bianchini Matamoros Marylin		
25	Bonilla Hernandez Jose Gabriel	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
26	Bonilla Rodriguez Mauricio	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
27	Brenes Martinez Simón	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
28	Calvo Solano Jose	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
29	Carbajal Monge Andrea	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
30	Cardinale Villagran Leonardo	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
31	Carrillo Ballesteros Ana	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01
32	Cassasola Guillen Anthony	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
33	Castillo Buendia Armando	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
34	Castro Esquivel Miguel	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
35	Castro Herrera Monica	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
36	Castro Leiton Melina	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
37	Castro Sanchez Luis	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06 / 474-03-33
38	Cedeño Solis Vanessa	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
39	Cerdas Cordero Salvador	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
40	Chacon Vazques Minor	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
41	Chavarria Flores Randall	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
42	Chavarria Murillo Jorge	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
43	Chavarria Oviedo Gianina	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
44	Chinchilla Cervantes Jimmy	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
45	Chinchilla Chacón Ana	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
46	Ching Zamora Thais	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
47	Corrales Barboza Kattia	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
48	Cruz Fonseca Raul	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
49	Cruz Guzman Marcial	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
50	Cruz Ramirez Lidieth	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
51	De Obaldía Gonzales Manuel	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
52	Delgadillo Espinoza Brenda	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
53	Eric Rojas / Julio Rojas	Atención Sergio Zapata	461-0544

54	Espinoza Solis Carlos	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
55	Ezquivel Gamboa Mauren	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
56	Fernandez Arguello Maria	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
57	Fernandez Murry Erick	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
58	Figueroa Lopez Arnold	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
59	Fletes Lopez Mario	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76 474-47-06
60	Flores Rosales Carlos	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	(no trabaja en este puesto de salud)
61	Fonseca Calderon Alexandra	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01
62	Fornieri Umaña Giarcarlo	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
63	Garcia Palomo Maria	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
64	Garro Morales Adriana	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
65	Gonzales Araya Ana	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01
66	Gonzales Calvo Olga	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
67	Gonzales Rodriguez Gloria	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68
68	Gonzalez Sibaja Ericka	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
69	Granados Ulate Moises	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
70	Guevara Carbajal Abel	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
71	Guzman Zeledon Jose	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
72	Hidalgo Rojas Alvaro	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
73	Hidalgo Salazar Flor Liz	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68 (número equivocado)
74	Hidalgo Salazar Patricia	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68 (número equivocado)
75	Hidalgo Vargas Mauren	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
76	Holst Shumacher Federico	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
77	Huang Likuo Chang	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
78	Jimenez Artavia Jose Fco	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
79	Kelsh Kelsh Nellia	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
80	Kopper Chacon Alexander	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
81	Lizano Losilla Irene	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68 (numero equivocado)
82	Luna Dario		460-1885 / 6885 / 6516 / 1330
83	Madrigal Aleman Mauricio	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
84	Mairena Aburto Hazel	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
85	Marin Carmona Gilberto	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
86	Masis Oliva Jorge	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
87	Mata Garro Carlos	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01 / 479-85-65
88	Matamoros Alvarado Julia	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
89	Mendez Blanco Guido	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
90	Mendez Briceño Denis	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
91	Mendez Castro Roxana	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
92	Mendoza Colindres Yader	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
93	Miranda Jimenez Brian	EBAIS DE CIUDAD QUESADA	460-88-30
94	Miranda Martinez Muricio	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
95	Monge Miranda Carolina	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
96	Montalban Gonzales Maria	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
97	Montano Ubau Denis	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
98	Montenegro Pacheco Javier	DIRECCION REG. HUETAR NORTE SERV. MEDICOS	460-35-53
99	Montero Aguilar Fefry	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01
100	Montero Fernandez Francisco	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68
101	Montes de Oca Mora Luis	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
102	Mora Hernandez Ricardo	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
103	Mora Mauricio		461-0554 / 369-18-80
104	Mora Solera Ileana		460-1169
105	Mora Solera José		460-1169
106	Muñoz Giro Ana Cristina	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
107	Murillo Antonieta		460-0097
108	Murillo Barquero Cindy	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
109	Murillo Cordero Yorleny	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
110	Murillo Fonseca Julieta	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
111	Nuñez Brenes Cinthia		460-1885 / 6885 / 6516 / 1330
112	Ocampo Molina Hernan	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76

113	Ordoñez Urbina Fulgencio	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
114	Orozco Canossa Jose	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
115	Parini Brenes Luis Guillermo	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
116	Peña Llanç Nocilas	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
117	Piña Lios Osacar	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
118	Quesada Jimenez Esteban	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
119	Quesada Olivares Allan	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
120	Quintero Contreras Teodoro	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
121	Quiros Rojas Ivania	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
122	Qusada Miranda Sthephane	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
123	Ramirez Calvo Rodrigo	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
124	Reyes Chinchilla Otilia	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
125	Rivera Garita Eduardo	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
126	Rodriguez Herrera Marilu	AREA DE SALUD DE PITAL	473-30-89
127	Rodriguez Montero Alvaro	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
128	Rodriguez Odio Carlos	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
129	Rodriguez Vargas Cristian	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
130	Rodriguez Vargas Ligia	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
131	Rojas Bruno Juan Ignacio	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
132	Rojas Cordoba Ronald	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
133	Rojas Martinez Sandra	AREA DE SALUD DE AGUAS ZARCAS	474-47-06
134	Rojas Tabash Fabiola	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
135	Rojas Ulate Priscilla	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01 / 478-01-76
136	Romero Gonzales Flor	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
137	Ruiz Salazar Jose Manuel	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
138	Saenz Torres Luis	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
139	Salvatierra Espinoza Jorge	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
140	Salvatierra Yepes Jorge	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
141	Sanches Carcache Maria	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
142	Sanches Jaen Laura	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75
143	Sanchez Aguilar Yolanda	AREA DE SALUD LA FORTUNA SAN CARLOS	479-95-01 / 469-18-23
144	Sanchez Madrigal Natalia	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
145	Sanchez Salazar Mauricio	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-25-68
146	Serra Cansio Eduardo	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
147	Solis Rodriguez Carlos	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
148	Solis Rodriguez Victor	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
149	Soto Alvarado Maria	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
150	Steiner Batres Matilde	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
151	Tarancon Reyes Mariela	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
152	Totibio Gutierrez Ivan	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
153	Trigueros Fallas Fernando	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
154	Ucles Villalobos Vanessa	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
155	Vargas Camareno Luis	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
156	Vargas Jimenez Juan	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
157	Vargas Jimenez Roberto	AREA DE SALUD CIUDAD QUESADA	460-28-68
158	Vargas Leinton Rafael	HOSPITAL DE LOS CHILES	471-20-00
159	Vega Quesada Marco	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
160	Vega Sigel Luis	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
161	Venegas Herrera Sergio	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
162	Villalobos Monestel Luis Carlos	DIRECCION REG. HUETAR NORTE SERV. MEDICOS	460-35-53
163	Villalobos Morales Melina	AREA DE SALUD DE FLORENCIA	475-51-78
164	Viquez Blanco Gerardo	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
165	Viquez Ruiz Maria	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
166	Williams Gonzales Marco Vinicio	AREA DE SALUD DE LOS CHILES	471-16-12 o 471-10-09
167	Zamora Barquero Henry	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
168	Zamora Segura Emma		460-1885 / 6885 / 6516 / 1330
169	Zeledon Donzo Gustavo	AREA DE SALUD DE GUATUZO	464-01-61
170	Zumbado Zumbado Martin	HOSPITAL SAN CARLOS	460-11-76
171	Zusñiga Rodriguez Luis	AREA DE SALUD DE SANTA ROSA DE POCOSOL	477-70-75

FUENTE: base de datos recopilada por la gerente de la Purdy Motor S.A. Sucursal de San Carlos.

Nota: los médicos que se encuentran marcados con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## ANEXO X HOSPEDAJE O ACTIVIDAD TURÍSTICA

HOSPEDAJE O ACTIVIDAD TURÍSTICA			
	NOMBRE	TELÉFONO	DISTRITO
1	Albergue Arenal Casanova	479-8383 / 3674450	FORTUNA
2	Albergue Ecoturístico La Catarata	479-9522	FORTUNA
3	Albergue Vista Arenal	479-9808	FORTUNA
4	Arenal Country INN	479-9670	FORTUNA
5	Arenal Jireth	479-9004	FORTUNA
6	Arenal Lodge	228-7387	FORTUNA
7	Arenal Pura Vida B & B	479-9448	FORTUNA
8	Cabanas Miradas Arenal	460-5828	FORTUNA
9	Cabina Oriuma	479-9111	FORTUNA
10	Cabinas Adriana	479-9774	FORTUNA
11	Cabinas Arena	479-9441 / 479-9100	FORTUNA
12	Cabinas Arsol	479-9913	FORTUNA
13	Cabinas Carmela	479-9010	FORTUNA
14	Cabinas Doña Alicia	479-9517	FORTUNA
15	Cabinas El Bosque	479-9363 / 479-9443	FORTUNA
16	Cabinas El Río	479-9341 / 363-3986	FORTUNA
17	Cabinas Elsie	479-9123	FORTUNA
18	Cabinas Fuego Arenal	460-4692	FORTUNA
19	Cabinas Grijalba I	479-5843	FORTUNA
20	Cabinas Guacamaya	479-9393 / 479-9087	FORTUNA
21	Cabinas IL Bagabundo	479-9565 / 394-4180	FORTUNA
22	Cabinas Jerry	479-9707	FORTUNA
23	Cabinas La Amistad (Jensy)	479-9364	FORTUNA
24	Cabinas Las Palmas	479-9379	FORTUNA
25	Cabinas Las Tinajitas	479-9308	FORTUNA
26	Cabinas Mary	479-9734	FORTUNA
27	Cabinas Monte Real		FORTUNA
28	Cabinas Monte Sion	479-1011	FORTUNA
29	Cabinas Palo Verde (Cristobal)	460-9791	FORTUNA
30	Cabinas Rivera	479-9048	FORTUNA
31	Cabinas Sissy	479-9256	FORTUNA
32	Cabinas Villa Fortuna (Rodrigo Villalobos)	479-9139	FORTUNA
33	Cabinas Wally	479-9486	FORTUNA
34	Cerro Chato Lodge (Miguel Zamora)	479-9494 / 479-9575	FORTUNA
35	Don Manuel INN	479-9080	FORTUNA
36	Erupciones INN	460-8000	FORTUNA
37	Hotel Arenal Paraiso	460-5333	FORTUNA
38	Hotel Arenal Rossy	479-9023	FORTUNA
39	Hotel Cataratas Resort	479-8181	FORTUNA
40	Hotel San Bosco	479-90-50	FORTUNA
41	Hotel Doroty (Samuel)	479-8068	FORTUNA
42	Hotel Hervi	479-9430	FORTUNA
43	HOTEL LA FORTUNA	479-9197	
44	Hotel La Posada Colonial	460-5960	FORTUNA
45	Hotel La Pradera (Jason)	479-9597	FORTUNA
46	Hotel Las Cabañitas	479-9400	FORTUNA

47	Hotel Las Colinas	479-9305 / 479-9160	FORTUNA
48	Hotel Las Colinas	469-1754	FORTUNA
49	Hotel Las Flores	479-9307 / 479-8042	FORTUNA
50	Hotel Linda Vista del Norte	692-2090 / 3800847	FORTUNA
51	Hotel Lomas Del Volcán	479-9000	FORTUNA
52	Hotel Los Lagos	479-8010 / 479-9644	FORTUNA
53	Hotel Mayol	479-9110	FORTUNA
54	Hotel Montaña De Fuego	460-1220	FORTUNA
55	Hotel Paraiso Tropical	479-9222 / 479-9774	FORTUNA
56	Hotel Tacotal	460-9998	FORTUNA
57	Hotel Villas Vilma	479-8153	FORTUNA
58	Jardines Arenal Lodge	479-9728 / 479-9323	FORTUNA
59	La Choza INN	479-9091	FORTUNA
60	La Posada INN	479-9793	FORTUNA
61	Luiguis Lodge	479-9909	FORTUNA
62	Observatorio Volcán Arenal	695-5033	FORTUNA
63	Arenal observatory Lodge	692-2072 / 692-2070	FORTUNA
64	Tabacon Resort	460-2020	FORTUNA
65	Villas Los Guayabos	460-6644	FORTUNA
66	Villas Sanchal	479-8500 / 479-9971	FORTUNA
67	Volcano Lodge	460-6080	FORTUNA
68	Hotel Iguana Lost	461-0222	
69	ADIFOR	479-8078	
70	AVENTURE CENTER	479-8585	
71	AEROPUERTO ARENAL	469-1400/469-1080	
72	AEROPUERTO QUEBRADA AZUL	475-5166	
73	AGUAS BRAVAS	766-6524	
74	ALAMO RENTA A CAR	479-9090	
75	AVENTURAS ARENAL	479-9134	
76	BIKE RENT	479-9464-479-9116	
77	CABINAS FILA	479-9337/479-9100	
78	CABINAS SODA EL RIO	479-9341/4799722	
79	CANOPY TOUR	479-9769	
80	CENTRAL DE TAXIS	385-8316	
81	CENTRO RECREATIVO ARENAL	460-1455	
82	COMITÉ DE DEPORTES	479-9787	
83	DESAFIO (Michel)	479-9464	
84	EAGLE TOURS	479-9091	
85	ECOCENTRO DANAUS/ MAPACHE	479-8043/3938437	
86	GALERIA LUNATICA	479-8255	
87	GALERIA MONTAÑA DE FUEGO	460-5511	
88	GALERIAS AGUAS VERDES	479-8135	
89	JACAMAR	479-9767/479-9741	
90	JOCAR TOURS	479-9633	
91	NEPTUNOS HAMACAS (Daniel)	479-8269	
92	POAS RENTA A CAR	479-8027	
93	PUENTES COLGANTES	460-6119	
94	REST. EL TERRUÑO	479-9063	
95	REST. SODA LA CAS DE ARA	479-9172	
96	REST. VACA MUCA	479-9186	
97	RESTAURANTE EL JARDIN	479-9360	
98	RESTAURANTE EL NOVILLO	460-6433	
99	RESTAURANTE LA CASCADA (Marvin Castro)	479-9145	
100	RESTAURANTE LA CHOZA DE LAUREL	479-9231	
101	RESTAURANTE LA PRADERA	479-9167	
102	RESTAURANTE LAVA ROCK	479-8039/356-1509	
103	RESTAURANTE NENES 1	479-9192	
104	RESTAURANTE NENES 2	479-9644	
105	RESTAURANTE PIZERRIA LUIGI	479-9636 / 388-2743	

106	RESTAURANTE PIZERRIA VAGABUNDO	479-9565	
107	SERVICENTRO FORTUNA	479-9679	
108	SUNSET TOURS	479-9415/479-9585	
109	SUPER EL HOGAR	479-9638	
110	TERMALES BALDY	479-9651-479-9652	
111	TRASMAYIS	479-9075	
112	VALLE DE MONTE VERDE	479-8014/9944	
113	VOLCAN LOOK DISCOTEQUE	479-9691	
114	ARENAL Kioro	461-1701	
115	RESTAURANTE LA MUCA	479-9642	
116	MAPACHE TOUR	479-8333 / 4798048	
117	LOST IGUANA	461-0122	
118	VISTA DEL CERRO (Hilver)	479-7029	
119	Hotel Termales del Bosque	460-4740	QUESADA
120	Hotel El Tucano	460-1822	QUESADA
121	Hotel La Central	460-0301	QUESADA
122	Hotel Conquistador	460-0546	QUESADA
123	Cabinas y Hotel Plaza	460-0554 / 460-2158	QUESADA
124	Hotel Sancar	460-1794	QUESADA
125	Hotel Don Goyo (Marren)	460-1780	QUESADA
126	Hotel Del Norte	460-1959 / 460-1758	QUESADA
127	Hotel Lily	460-0616	QUESADA
128	Hotel Cristal	460-0541	QUESADA
129	Hotel Ambientes	460-3839	QUESADA
130	Hotel Del Valle	460-0718	QUESADA
131	Hotel Los Fernandos y Hotel Diana	460-3319	QUESADA
132	Hotel El Retiro	460-0463	QUESADA
133	Hotel Brisas del Campo	460-0068	QUESADA
134	Hotel San Carlos	460-6394	QUESADA
135	Hotel Paris	460-1252	QUESADA
136	Hotel Loma Verde	460-19-76	QUESADA
137	Hotel Tilajari (Jason Hamilton)	469-9091	FLORENCIA
138	Hotel La Garza del Platanar	475-5222	FLORENCIA
139	Bar y Rest Cabinas La Llanura	496-9593	FLORENCIA
140	Cabinas La Intersección	469-9287	FLORENCIA
141	Cabinas Betzi	469-9153	FLORENCIA
142	Motel La Dulce Vida	475-5902	FLORENCIA
143	Hotel La Quinta	475-5260	FLORENCIA
144	Hotel Santa Clara	475-5757	FLORENCIA
145	Cabinas Las Iguanas	469-9549	FLORENCIA
146	Centro Turistico Los Cartagos	473-3707	AGUAS ZARCAS
147	Cabinas Mary	474-4080	AGUAS ZARCAS
148	Cabinas Isac	474-4015	AGUAS ZARCAS
149	Cabinas El Bosque	474-4518	AGUAS ZARCAS
150	Cabinas Felos	474-4155	ZARCAS
151	Hotel Los Manzanos (Felicía)	477-7141	POCOSOL
152	Hotel El Higuérón		POCOSOL
153	Cabinas Katty	477-7127	POCOSOL
154	Hotel La Cascada	477-7326	POCOSOL
155	Hotel El Jasmin	469-9047	POCOSOL
156	Hotel La Laguna del Lagarto	460-2103	PITAL
157	Habitaciones La Yunta	473-3736	PITAL
158	Hotel La Casona	473-3069	PITAL
159	Cabinas Daniela	473-3942	PITAL
160	Hotel Tucano Resort	460-1822	PALMERA
161	Complejo Turistico Huetar	474-8482	PALMERA

162	Hotel Torre Fuerte	472-2424 / 472-2200	VENECIA
163	Hotel Venecia (Hilda Campos)	472-2139	VENECIA
164	Hotel Monte Escondido	382-2820	CUTRIS
165	Hotel Upala	470-0169	
166	Cabinas Del Norte	470-0105	
167	Cabinas Canaleta	470-0207	
168	Hotel Rosita	470-0198	
169	Cabinas Maleku	470-0142	
170	Cabinas Marita	470-0442	
171	Cabinas Buena Vista	470-0186	
172	Cabinas El Río	470-1198	
173	Hotel Las Heliconias	466-8483	
174	Carolina Lodge	380-1656	
175	Hotel La Parada	466-0080	
176	Cabinas El Higuero (Juan Dios)	466-0049	
177	El Gaspar	471-1201	LOS CHILES
178	No Frills Hotel	471-1410	LOS CHILES
179	Cabinas Jaribu	471-1496	LOS CHILES
180	Hospedaje Los Chiles	471-1262	LOS CHILES
181	Cabinas Carolina	471-1151	LOS CHILES
182	Rancho Ecodirecta	471-1414	LOS CHILES
183	Hotel ONASSIS	471-1001	LOS CHILES
184	Hotel Central	471-1096	LOS CHILES
185	Villas Caño Negro	233-0133 / 233-0778	LOS CHILES
186	Albergue Caño Negro	265-6370	LOS CHILES
187	Caño Negro Fishing Club (Marvin)	471-1012	LOS CHILES
188	Cabinas Martin Pescador	471-1116	LOS CHILES
189	Cabinas Kthirine	471-8231	LOS CHILES
190	Cabinas El Bosque	464-0355	
191	Cabinas Punto De Penal (Chenta)	464-0023 / 646-0045	
192	Cabinas El Milagro	464-0037	
193	Cabinas Tío Henry	464-0344	
194	Cabinas El Gordo	464-0009	
195	Cabinas Las Brisas	464-0352	

FUENTE: base de los patentados de la Municipalidad de San Carlos y representantes de la Purdy Motor S.A. sucursal de San Carlos.

Nota: las personas jurídicas que se encuentran marcadas con gris, son a quienes se les aplicó la entrevista telefónica.

## ANEXO XII ÁREA DE LOS CANTONES DE COSTA RICA

El siguiente cuadro muestra el área que ocupa cada uno de los cantones de Costa Rica, ordenados de mayor a menor. Los datos están basados en la información suministrada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, para Agosto del 2001

Posición	Cantón	Provincia	Cantón No.	Área Km <sup>2</sup>	Total Hombres	Total Mujeres	Población Total	Densidad Población
1	San Carlos	Alajuela	10	3.347,98	64.803	62.337	127.140	37,98
2	Talamanca	Limón	4	2.809,93	13.705	12.152	25.857	9,20
3	Pococí	Limón	2	2.403,49	53.440	49.681	103.121	42,90
4	Buenos Aires	Puntarenas	3	2.384,22	20.797	19.342	40.139	16,84
5	<u>Sarapiquí</u>	Heredia	10	2.140,54	24.284	21.151	45.435	21,23
6	Osa	Puntarenas	5	1.930,24	13.625	12.236	25.861	13,40
7	Pérez Zeledón	San José	19	1.905,51	60.651	61.536	122.187	64,12
8	Puntarenas	Puntarenas	1	1.842,33	52.248	50.256	102.504	55,64
9	Limón	Limón	1	1.765,79	45.280	44.653	89.933	50,93
10	Golfito	Puntarenas	7	1.753,96	17.523	16.300	33.823	19,28
11	Turrialba	Cartago	5	1.642,67	34.805	33.705	68.510	41,71
12	Upala	Alajuela	13	1.580,67	19.579	18.100	37.679	23,84
13	Liberia	Guanacaste	1	1.436,47	22.965	23.738	46.703	32,51
14	La Cruz	Guanacaste	10	1.383,90	8.350	8.155	16.505	11,93
15	Los Chiles	Alajuela	14	1.358,86	10.377	9.355	19.732	14,52
16	Nicoya	Guanacaste	2	1.333,68	21.114	21.075	42.189	31,63
17	Santa Cruz	Guanacaste	3	1.312,27	20.715	20.106	40.821	31,11
18	Bagaces	Guanacaste	4	1.273,49	8.153	7.819	15.972	12,54
19	San Ramón	Alajuela	2	1.018,64	34.098	33.886	67.984	66,74
20	Coto Brus	Puntarenas	8	933,91	20.430	19.652	40.082	42,92
21	Siquirres	Limón	3	860,19	27.395	25.015	52.410	60,93
22	<u>Matina</u>	Limón	5	772,64	17.497	15.599	33.096	42,83
23	Guatuso	Alajuela	15	758,32	6.844	6.201	13.045	17,20
24	Cañas	Guanacaste	6	682,20	12.247	11.829	24.076	35,29
25	Abangares	Guanacaste	7	675,76	8.361	7.915	16.276	24,09
26	Tilarán	Guanacaste	8	638,39	9.013	8.858	17.871	27,99
27	Corredores	Puntarenas	10	620,60	18.985	18.289	37.274	60,06
28	Carrillo	Guanacaste	5	577,54	13.891	13.415	27.306	47,28
29	Guácimo	Limón	6	576,48	18.082	16.797	34.879	60,50
30	Nandayure	Guanacaste	9	565,59	5.145	4.840	9.985	17,65
31	Puriscal	San José	4	553,66	14.834	14.573	29.407	53,11
32	Aguirre	Puntarenas	6	543,77	10.581	9.607	20.188	37,13
33	Parrita	Puntarenas	9	478,79	6.258	5.854	12.112	25,30
34	Turrubares	San José	16	415,29	2.556	2.321	4.877	11,74
35	Paraíso	Cartago	2	411,91	26.265	26.128	52.393	127,20
36	Dota	San José	17	400,22	3.277	3.242	6.519	16,29

37	Grecia	Alajuela	3	395,72	32.703	32.416	65.119	164,56
38	Alajuela	Alajuela	1	388,43	111.649	111.204	222.853	573,73
39	Acosta	San José	12	342,24	9.708	8.953	18.661	54,53
40	Garabito	Puntarenas	11	316,31	5.449	4.929	10.378	32,81
41	Tarrazú	San José	5	297,50	7.138	7.022	14.160	47,60
42	Cartago	Cartago	1	287,77	65.418	66.639	132.057	458,90
43	Jiménez	Cartago	4	286,43	7.212	6.834	14.046	49,04
44	Heredia	Heredia	1	282,60	50.241	53.653	103.894	367,64
45	Hojancha	Guanacaste	11	261,42	3.373	3.161	6.534	24,99
46	Montes de Oro	Puntarenas	4	244,76	5.565	5.594	11.159	45,59
47	Vázquez de Coronado	San José	11	222,20	27.200	28.385	55.585	250,16
48	Esparza	Puntarenas	2	216,80	11.997	11.966	23.963	110,53
49	Oreamuno	Cartago	7	202,31	19.435	19.597	39.032	192,93
50	El Guarco	Cartago	8	167,69	17.345	16.443	33.788	201,49
51	<u>Aserri</u>	San José	6	167,10	24.681	24.638	49.319	295,15
52	Mora	San José	7	162,04	10.839	10.827	21.666	133,71
53	Alfaro Ruiz	Alajuela	11	155,13	5.512	5.333	10.845	69,91
54	Orotina	Alajuela	9	141,92	7.843	7.862	15.705	110,66
55	Atenas	Alajuela	5	127,19	11.357	11.122	22.479	176,74
56	Naranjo	Alajuela	6	126,62	18.723	18.879	37.602	296,97
57	San Mateo	Alajuela	4	125,90	2.752	2.591	5.343	42,44
58	León Cortés	San José	20	120,80	5.920	5.776	11.696	96,82
59	Valverde Vega	Alajuela	12	120,25	8.005	8.234	16.239	135,04
60	Desamparados	San José	3	118,26	94.514	98.964	193.478	1.636,04
61	Alvarado	Cartago	6	81,06	6.252	6.038	12.290	151,62
62	Poás	Alajuela	8	73,84	12.518	12.246	24.764	335,37
63	Santa Ana	San José	9	61,42	16.897	17.610	34.507	561,82
64	<u>Barva</u>	Heredia	2	53,80	16.030	16.410	32.440	602,97
65	Santa Bárbara	Heredia	4	53,21	14.642	14.539	29.181	548,41
66	San Rafael	Heredia	5	48,39	18.519	18.774	37.293	770,68
67	La Unión	Cartago	3	44,83	39.625	40.654	80.279	1.790,74
68	San José	San José	1	44,62	149.647	160.025	309.672	6.940,21
69	Palmares	Alajuela	7	38,06	14.808	14.958	29.766	782,08
70	<u>Escazú</u>	San José	2	34,49	25.420	26.952	52.372	1.518,47
71	Goicoechea	San José	8	31,50	56.667	60.865	117.532	3.731,17
72	Moravia	San José	14	28,62	24.162	26.257	50.419	1.761,67
73	San Isidro	Heredia	6	26,96	8.041	8.015	16.056	595,55
74	Santo Domingo	Heredia	3	24,84	17.228	17.520	34.748	1.398,87
75	Alajuelita	San José	10	21,17	34.728	35.569	70.297	3.320,60
76	<u>Curridabat</u>	San José	18	15,95	29.367	31.522	60.889	3.817,49
77	Montes de Oca	San José	15	15,16	23.583	26.850	50.433	3.326,72
78	Belén	Heredia	7	12,15	9.805	10.029	19.834	1.632,43
79	Tibás	San José	13	8,15	34.416	37.658	72.074	8.843,44
80	San Pablo	Heredia	9	7,53	10.084	10.729	20.813	2.764,01

81	Flores	Heredia	8	6,96	7.433	7.605	15.038	2.160,63
<b>Totales</b>				<b>51.100,00</b>	<b>1.902.624</b>	<b>1.907.565</b>	<b>3.810.189</b>	<b>74,56</b>

FUENTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea de los cantones de Costa Rica](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_de_los_cantones_de_Costa_Rica). La página fue modificada por última vez el 16:53, 23 ene 2007. Wikipedia® es una marca registrada de la organización sin ánimo de lucro [Wikimedia Foundation, Inc.](http://www.wikimedia.org/)

### ANEXO XIII DISTRITOS DEL CANTÓN DE SAN CARLOS

Número de Distrito	Distrito
1	Quesada
2	Florencia
3	Buenavista
4	Aguas Zarcas
5	Venecia
6	Pital
7	Fortuna
8	La Tigra
9	Palmera
10	Venado
11	Cutris
12	Monterrey
13	Pocosol

FUENTE: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Carlos\\_%28cant%C3%B3n%29](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Carlos_%28cant%C3%B3n%29). La página fue modificada por última vez el 15:20, 13 jun 2007. Wikipedia® es una marca registrada de la organización sin ánimo de lucro [Wikimedia Foundation, Inc.](http://www.wikimedia.org/)

## ANEXO XIV ANÁLISIS FODA PURDY MOTOR S.A., SUCURSAL DE SAN CARLOS



**TOYOTA**

### Fortalezas

---

- Toyota es un producto de primera calidad, reconocido por los clientes
- En Purdy San Carlos existe conocimiento de la zona
- La zona está en transformación y crecimiento
- Los colaboradores de Purdy San Carlos están identificados con la marca.
- Existe un excelente apoyo del distribuidor para ferias y actividades promocionales.

---



**TOYOTA**

### Oportunidades

---

- Existe mercado para extender o aumentar las ventas.
- El área geográfica es muy amplia
- Existe diversidad en el producto que nos permite dirigirnos hacia otros estilos y nichos de mercado.
- Existe los medios para mejorar el conocimiento de los asesores a través de la capacitación en Producto.
- Posibilidad de incremento de la fuerza de ventas

---

← / →



## Debilidades

- El edificio y el mobiliario no es estándar con oficinas de área Metropolitana
- Falta capacitación en producto
- No hay compromiso o motivación de parte de los vendedores
- Falta cultura de seguimiento a clientes
- Desconocimiento para realizar avalúos y asignar precios de recibo
- Pocos asesores de venta y falta de gente capacitada en la zona



## Amenazas

- La competencia tiene precios inferiores y más extras
- Disponibilidad inmediata de inventario en la competencia
- Mejores precios de recibo y una mayor posibilidad de recibir un mayor número de marcas, en la competencia.
- Inventarios de unidades diesel en limitada.
- La competencia tiene mejores precios de recibo (tanto vehículos Toyota como otras marcas).
- Fuerza de ventas está reducida



FUENTE: información suministrada por la gerente de Purdy Motor S.A., sucursal de San Carlos.

**ANEXO XV VOLUMEN DE VENTAS DE TOYOTA A NIVEL MUNDIAL****Toyota supera a GM en ventas en 2006**

Publicado: 14:37 12 de junio de 2007

**TOKIO (Reuters)** — La automotriz japonesa Toyota Motor Corp. superó levemente a la estadounidense General Motors Corp. y se convirtió en el mayor fabricante de autos del mundo por volumen de ventas en el 2006, dijo el martes uno de los periódicos líderes de la industria, el Automotive News.

El Automotive News Data Center, que publica un ranking anual automotor, dijo que Toyota sobrepasó a General Motors en unas 128,000 unidades el año pasado, con más de 8,808,000 vehículos vendidos, aunque excluyó los construidos por una filial de GM en China.

GM vendió 8,679,860 unidades, dijo la publicación.

El semanario atribuyó una microvan de siete asientos y otros vehículos de marca Wuling a su socio local Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC), que posee 51% de un emprendimiento conjunto de GM y Liuzhou Wuling Automobile.

"Una microvan poco conocida jugó un rol en la victoria de Toyota", dijo la revista publicada por Crain Communications en su sitio web.

En su ranking, el centro de estudios incluye las ventas de una subsidiaria en el total de la compañía matriz, o sea, la que posee la participación mayoritaria.

Las cifras totales de Toyota, que corresponden a los cálculos de Automotive News, incluyen las ventas de sus filiales Daihatsu Motor Co. e Hino Motors Ltd.

Fuente consultada: <http://www.cnnexpansion.com/autos/2007/6/12/toyota-supera-a-gm-en-ventas-en-2006/view>