



UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA AUTOMOVILES TOYOTA  
CASO: TOYOPAN TESA

POR  
GISELA LORENA COHEN SAAVEDRA

1998

T.M.

18 MAY 1998

chequeo del autor

APROBADO POR:

Director de Tesis:

[Signature]

Miembro del Jurado:

[Signature]

Miembro del Jurado:

Emerson García

Fecha:

16/04/98

Vicerrectoría de Investigación y  
Post Grado

Dr. Jaime Pulicé

Fecha:

16/4/98

DEDICATORIA

Este trabajo de graduación lo dedico  
con especial cariño  
a mis padres y hermanos,  
y especialmente a mi esposo Rubén  
por su continuo apoyo y motivación.

## AGRADECIMIENTO

Deseo plasmar por este medio mi más profundo agradecimiento al **Licenciado Gerardo Valderrama**, quien desinteresadamente me asesoró y me brindó sus consejos durante la realización de este trabajo.

De igual forma deseo agradecer a la **señora Ludis Cárdenas**, quien siempre estuvo pendiente de mis avances y quien me brindó una gran ayuda durante la realización de mi investigación.

Finalmente, agradezco al **Licenciado Orlando Avila**, quien muy pacientemente me ayudó a la realización y feliz culminación de este trabajo.

## INDICE

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	viii
INDICE DE CUADROS .....	x1
INDICE DE GRAFICAS .....	x11
INDICE DE ANEXOS .....	x111
RESUMEN .....	2
SUMMARY .....	3
INTRODUCCION .....	5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU FUNDAMENTACION TEORICA	
A. La venta de autom6viles en Panamá .....	9
a. Situaci6n del mercado de autos nuevos .....	10
b. Situaci6n del mercado de autos usados .....	14
B. TOYOTA, la marca de mayor venta en Panamá .....	16
a. Compaas distribuidoras .....	16
1. Ricardo Pérez, S.A. ....	16
1.1 Aspectos generales de la empresa .....	18
1.2 Almacenamiento e inventarios .....	21
1.3 Técnicas de venta del producto .....	22
1.4 Sistema de pago y bonificaciones	
a vendedores .....	25
1.5 Financiamiento y seguros contra	
riesgos .....	27

1.6	Expendio de piezas y accesorios para Toyota .....	27
1.7	Talleres de servicio .....	29
1.8	Consideraciones finales sobre la empresa Ricardo Pérez, S.A. ....	30
2.	Toyopan Tesa .....	34
2.1	Aspectos generales de la empresa .....	35
2.2	Almacenamiento e inventarios .....	38
2.3	Técnicas de venta del producto .....	42
2.4	Sistema de pago y bonificaciones a vendedores .....	48
2.5	Financiamiento y seguros contra riesgos .....	49
2.6	Expendio de piezas y accesorios para Toyota .....	51
2.7	Talleres de servicio .....	52
2.8	Consideraciones finales sobre la empresa Toyopan Tesa .....	53
II. COMPARACION ENTRE LAS EMPRESAS RICARDO PEREZ, S.A. Y TOYOPAN TESA EN CUANTO A LA VENTA DE AUTOMOVILES TOYOTA EN PANAMA		
A.	La investigación de mercado .....	56
a.	Metodología de trabajo .....	57

1. Objetivos .....	58
2. Hipótesis .....	59
3. Variables .....	61
4. Tipo de diseño .....	62
5. Sujetos (muestra) .....	63
6. Instrumentos de medición .....	68
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
A. Opinión de los compradores .....	71
a. La encuesta .....	72
b. Búsqueda y análisis de los datos .....	77
B. Resultados de trabajo de campo .....	78
a. Análisis de la información recopilada .....	79
IV. PROPUESTA DE MERCADEO .....	103
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	113
ANEXOS .....	115
BIBLIOGRAFIA .....	136

## INDICE DE CUADROS

## CUADRO NO. 1:

LAS TRES MARCAS DE AUTOMOVILES DE MAYOR VENTA EN PANAMA .... 11

## CUADRO NO. 2:

MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA - DIRECCION NACIONAL DE  
TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE - ESTADISTICAS VARIAS ..... 65

## CUADRO NO. 3:

MUNICIPIO DE PANAMA - LISTADO DE VEHICULOS VARIOS ..... 66

## CUADRO NO. 4:

INFORME PRELIMINAR SOBRE EL MERCADO DE AUTOS NUEVOS Y  
USADOS PREPARADO PARA ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE  
AUTOS DE PANAMA - POR VERITAS DATA CORP. - JULIO DE 1996 ... 66

**INDICE DE GRAFICAS**

GRAFICA NO. 1 .....	80
GRAFICA NO. 2 .....	81
GRAFICA NO. 3 .....	83
GRAFICA NO. 4 .....	84
GRAFICA NO. 5 .....	86
GRAFICA NO. 6 .....	87
GRAFICA NO. 7 .....	88
GRAFICA NO. 8 .....	89
GRAFICA NO. 9 .....	90
GRAFICA NO. 10 .....	92
GRAFICA NO. 11 .....	95
GRAFICA NO. 12 .....	96
GRAFICA NO. 13 .....	97
GRAFICA NO. 14 .....	100
GRAFICA NO. 15 .....	101

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO NO. 1:

MODELO DE CUESTIONARIO UTILIZADO ..... 116

ANEXO NO. 2:

INFORME DE TABULACION DE CUESTIONARIOS ..... 122

ANEXO NO. 3:

PROPUESTA DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TOYOPAN TESA ..... 130

ANEXO NO. 4:

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE  
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA TOYOPAN TESA ..... 134

## RESUMEN

En mayo de 1996 se publicó en el Diario La Prensa, un interesante artículo en el que se hablaba de las ventas de automóviles nuevos y usados en nuestro país. En este artículo se señalaban dos aspectos importantes:

1. Toyota era la marca de mayor venta en Panamá.
2. Ricardo Pérez, S.A. era líder absoluta del mercado, vendiendo un volumen de automóviles mucho mayor que su competidor directo Toyopan Tesa.

Estos señalamientos nos motivan a analizar la razón principal por la cual dos agencias distribuidoras de la misma marca de automóvil (Toyota), respaldadas por el mismo concesionario (Toyota Motor Corporation), y que ofrecen el mismo producto, la misma calidad y el mismo precio, no obtienen una participación equitativa del mercado. Nos acercamos así a los directivos de la empresa Toyopan Tesa y les manifestamos nuestro interés en analizar la situación a través de un estudio de mercado que incluía entrevistas y la distribución de encuestas a propietarios de automóviles Toyota. Las conclusiones de nuestra investigación reposan en el presente trabajo.

## SUMMARY

On May 1996, La Prensa newspaper published an interesting newstory about car sales in our country. In this article two important things were pointed out:

1. Toyota was the most sold car in Panama.
2. Ricardo Pérez, S.A. was the absolute leader of the car market selling a car volume superior to his direct competitor Toyopan Tesa.

The above statements motivated us to analyze the main reason why two distributor agencies of the same kind of car (Toyota), supported by the same concessionaire (Toyota Motor Corporation), and offering the same product, quality and price, do not participate equally in the car market. This is how we contacted the Toyopan Tesa directives and showed them our interest of analyzing the situation through a market study, including interviews and the distribution of surveys to Toyota owners. The conclusions of our research on the matter lie in this report.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es un aporte para Toyopan Tesa, empresa con capital cien por cien panameño que se dedica a la distribución de automóviles japoneses y americanos en el mercado nacional, además de repuestos originales para autos Toyota, productos Yamaha y Polaris, camiones Hino y motores marca Detroit Diesel. La Gerencia de Toyopan Tesa está interesada en investigar los motivos que impulsan a los consumidores a adquirir un automóvil marca Toyota, y además desea ahondar en las razones por las cuales la empresa Ricardo Pérez, S.A., único competidor de Toyopan Tesa, posee una mayor participación del mercado ofreciendo al consumidor el mismo producto a precios similares.

Según un artículo con fecha 7 de mayo de 1996 publicado en el Suplemento Martes Financiero del Diario La Prensa, Toyota es la marca de automóvil nuevo de mayor venta en el país, y la empresa Ricardo Pérez, S.A. ocupa el primer lugar en cuanto a ventas de esta marca de automóvil. Siendo que la venta de autos Toyota dentro del mercado panameño es monopolizada por estas dos empresas, y que el producto ofrecido es el mismo, y no similar - la misma marca, la misma calidad, el mismo respaldo de los fabricantes - podemos inferir que no es el producto el que ocasiona que una empresa obtenga mayores beneficios sobre su venta que la otra. Por lo tanto, las razones para que esta situación se dé son otras, y nosotros las analizamos a lo largo de este trabajo. El objetivo final es el de brindar una orientación y guía a la empresa sobre los pasos y procedimientos

que deben ser implementados para tratar de aumentar sus ventas de automóviles marca Toyota.

El primer capítulo de nuestro trabajo presenta la situación actual del mercado nacional de distribuidores de autos, y pretende establecer las características similares y diferentes de las dos empresas distribuidoras de la marca Toyota en Panamá. Durante entrevistas realizadas al Gerente de Autos de Ricardo Pérez, S.A., y al Gerente de Mercadeo de Toyopan Tesa sucursal Vía Ricardo J. Alfaro, se pudo conocer ciertos aspectos administrativos de ambas empresas y analizar sus ventajas no sólo entre ellas, sino también frente a las demás marcas que se venden en el país.

El segundo capítulo de nuestro trabajo es la formulación teórica de la investigación misma, y es aquí en donde presentamos los objetivos principales y específicos de la investigación de mercado propuesta, así como las hipótesis, variables, sujetos de estudio y técnicas de recopilación de datos, entre otros. Para la preparación de este segundo capítulo debimos consultar material escrito y literatura genérica relacionada a los métodos de investigación científica comúnmente utilizados al realizar investigaciones de campo.

El tercer capítulo de nuestro trabajo muestra la opinión de los propietarios de automóviles Toyota, presentada en forma de datos recopilados durante la tabulación del cuestionario realizado. La encuesta tipo cuestionario contiene, además de los

datos generales, 15 preguntas con alternativas diferentes para ser escogidas por los entrevistados según sus preferencias. La encuesta fue confeccionada con respuestas cerradas en su mayoría, para facilitar la verificación y posterior tabulación de la misma, asegurando un margen de error mínimo.

El cuarto capítulo de este trabajo es el reporte final o Propuesta de Mercadeo para la Gerencia de Toyopan Tesa, y constituye nuestra contribución a la empresa. La propuesta fue elaborada tomando en consideración las entrevistas realizadas en ambas empresas, así como los datos obtenidos de la investigación de mercado, y analiza algunos aspectos administrativos de la empresa, políticas en cuanto a servicio al cliente, sistema de pagos al personal de ventas y estrategias publicitarias y promocionales utilizadas para atraer, convencer y tratar de retener a los compradores.

Finalmente, presentamos conclusiones y recomendaciones adicionales tomando en consideración los resultados arrojados por el cuestionario realizado. Estas conclusiones y recomendaciones, puestas en práctica junto con la propuesta formal, pueden contribuir a que la empresa Toyopan Tesa obtenga una participación más equitativa del mercado de automóviles Toyota nuevos, y por ende mayores volúmenes de venta y ganancias.

## I CAPITULO

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU FUNDAMENTACION TEORICA

A. La venta de automóviles en Panamá.

A pesar de las facilidades de financiamiento que se ofrecen hoy día, y a las estrategias de mercadeo utilizadas por las casi 30 marcas existentes en el mercado local, la venta de automóviles nuevos ha ido disminuyendo a un ritmo casi acelerado en los últimos años<sup>(1)</sup>. La gran importación de automóviles usados que se ha dado desde hace algunos años también ha contribuido a mermar el volumen de ventas de los distribuidores de automóviles nuevos.

En la actualidad, la venta de automóviles representa un buen negocio, tanto para los distribuidores de autos nuevos como para los importadores y vendedores de autos usados. Sin embargo, la situación del mercado se ha tornado crítica, no sólo para las empresas pequeñas, sin también para los distribuidores de marcas tradicionales. El negocio se ha vuelto muy competitivo, ya que existen decenas de empresas distribuidoras a nivel nacional, y el mercado no está creciendo como se esperaba.

El mercado de automóviles, tal vez como cualquier otro negocio en el país, ha disminuido por la recesión<sup>(2)</sup>, y tanto los distribuidores de autos nuevos como los importadores de autos usados deberán utilizar toda su creatividad e imaginación para

---

<sup>(1)</sup> Artículo "Un negocio de cuchillo en mano" Diario La Prensa, Suplemento Martes Financiero No 17 (mayo 7 de 1996), pág 4 Editado por Suplementos La Prensa

<sup>(2)</sup> Idem, pág 4

convencer a los consumidores de adquirir la marca que ellos ofrecen.

a. Situación del mercado de autos nuevos.

En Panamá se venden mensualmente un promedio de 1,500 automóviles, según cifras de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP)<sup>(3)</sup>. Una repartición simple y equitativa supondría una venta de 50 automóviles para cada una de las 30 marcas existentes en el país. Sin embargo, tradicionalmente siempre han existido marcas más fuertes y que acaparan un porcentaje mayor del mercado. Según las estadísticas de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) de principios de 1996, la distribución de automóviles nuevos vendidos en la República era la siguiente<sup>(4)</sup>:

---

<sup>(3)</sup> Artículo "Un negocio de cuchillo en mano" Diario La Prensa, Suplemento Martes Financiero No 17 (mayo 7 de 1996), pág 4 Editado por Suplementos La Prensa

<sup>(4)</sup> Idem, pág. 4

**CUADRO NO. 1**  
**LAS TRES MARCAS DE AUTOMOVILES DE MAYOR VENTA EN PANAMA**  
**PRIMER TRIMESTRE 1996**

DISTRIBUIDORA	MARCA	UNIDADES
	VENDIDA	VENDIDAS
Ricardo Pérez / Toyopan Tesa	Toyota	550
Tecno Auto	Hyundai	250
Panamotor	Nissan	<u>200</u>
TOTAL		1,000

*Fuente: Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP)*

Es decir, que si se confiara en las apreciaciones de los Gerentes de Ventas, estas empresas distribuidoras, y las tres marcas que distribuyen, acaparaban el 66.7% del mercado local en el periodo en mención, dejando sólo el 33.3% restante a las otras 27 marcas existentes.

Sin embargo, aunque automóviles asiáticos ocupaban en ese entonces los tres primeros lugares de venta, las preferencias de los consumidores por los automóviles americanos parece resurgir. La primera opción del consumidor promedio fue siempre el automóvil asiático, preferiblemente el japonés, pero ahora los

automóviles americanos ofrecen las mismas, y mayores, características y extras por un precio igual o menor.

A mediados de 1996 otra marca japonesa experimentó un gran avance en las ventas de automóviles nuevos con respecto a años anteriores: la Mitsubishi<sup>(5)</sup>. Para los meses de mayo y junio de 1996, Mitsubishi logró colocarse en el segundo lugar de ventas, según fuentes de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP), constituyéndose incluso en una fuerte amenaza para la marca Toyota, quien se colocó en el primer lugar de ventas en ese mismo periodo.

El lanzamiento a nivel mundial de un modelo re-diseñado del tradicional Lancer, con una línea aerodinámica muy similar a la de los automóviles alemanes de alto precio, produjo una gran aceptación por parte de los consumidores panameños, y como consecuencia, incidió positivamente en las ventas del mismo.

Para el mes de agosto de 1996, la marca Toyota continuó siendo líder del mercado, con una participación del 27%, y la marca Mitsubishi siguió ocupando el segundo lugar, esta vez con un 12% de participación<sup>(6)</sup>. La marca Nissan, que a principios de 1996 ocupó el segundo lugar en ventas, tuvo una disminución drástica al descender a un 7% su participación dentro del mercado.

---

<sup>(5)</sup> Artículo "Se aceleran ventas de vehículos Mitsubishi en Panamá" Diario La Prensa, 23 de julio de 1996; pág 19A

<sup>(6)</sup> Artículo "Ventas de autos sube un 33%" Diario La Prensa, 24 de septiembre de 1996, pág 25A

Cerrando el tercer trimestre de 1996, la venta de automóviles de fabricación americana se incrementó en un 271%<sup>(7)</sup>, lo que provocó un descenso en la demanda de marcas japonesas. Sin embargo, estas todavía siguen dominando el mercado, controlando un 58.56% del mismo.

Aunque ciertas marcas japonesas registraron una disminución de su porcentaje del mercado, la situación de ventas de automóviles nuevos registró un incremento significativo durante este periodo, en comparación con los primeros meses de 1996. Este aumento se debe, entre otros factores, a los precios competitivos que se ofrecen actualmente, y a que se ha controlado el ingreso irregular de automóviles usados.

Con relación a la marca Toyota, si bien en lo que va de 1996 ha registrado una parcial disminución de su participación del mercado en un 7.26%, es la marca líder en ventas con un 26.56%, porcentaje que del año 1992 al 1994 fue de sólo el 20%. Y a pesar de haber perdido terreno en comparación con 1995, cuando cerró el año con un 33.82% del mercado, vemos como la marca Toyota se ha mantenido siempre en el primer lugar de ventas a nivel nacional.

---

<sup>(7)</sup> Artículo "Baja demanda de autos japoneses" Diario La Prensa, 1° de octubre de 1996, pág. 17A

b. Situación del mercado de autos usados.

Como ya mencionamos anteriormente, los distribuidores de automóviles nuevos se enfrentan no sólo a la competencia entre 30 marcas existentes en el mercado local, sino que también deben compartir el mercado con los importadores y vendedores de autos usados. A fines de 1995, la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) denunciaba que la venta de automóviles nuevos había disminuido en un 30% debido a la contracción de la economía y a la masiva importación de autos de segunda procedentes de Estados Unidos<sup>(8)</sup>.

Para la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP), la venta de autos usados importados viene desde hace algunos años compitiendo deslealmente con los distribuidores de automóviles nuevos, pues los primeros no pagan ningún tipo de impuesto. Este negocio comenzó a proliferar hace unos siete u ocho años, y desde entonces se convirtió en una actividad preocupante para los miembros de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP).

Sin embargo, los vendedores de autos usados consideran que estas acusaciones son infundadas, y que la posición de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) es motivada por su interés de monopolizar el negocio, ya que a

---

<sup>(8)</sup> Artículo "Un negocio de cuchillo en mano" Diario La Prensa, Suplemento Martes Financiero No 17 (mayo 7 de 1996), pág 4 Editado por Suplementos La Prensa

principios de 1996 la venta de automóviles usados abarcó casi el 50% del mercado<sup>(9)</sup>, lo que obviamente representa grandes pérdidas para ellos.

Los miembros de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) insisten en afirmar que tal como se dan las cosas en la actualidad, la venta de autos usados no sólo tiene efectos negativos al fisco, por los impuestos que no se cobran a los importadores, sino que también desvirtúa el mercado ya que, según plantean, se están importando una gran cantidad de autos considerados como chatarra.

Para la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP), es necesario establecer reglas justas y claras para ambas partes, en donde se regule el aspecto de las emisiones contaminantes, se establezca hasta qué año se puede importar un automóvil usado, y se garantice al consumidor el suministro y existencia de repuestos y accesorios. Para el tercer trimestre de 1996 la venta de autos usados ha disminuido considerablemente, y según la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP), a consecuencia de que el consumidor se ha dado cuenta de que estos autos representan más un problema que una solución.

---

<sup>(9)</sup> Artículo "Un negocio de cuchillo en mano" Diario La Prensa, Suplemento Martes Financiero No 17 (mayo 7 de 1996), pág 4 Editado por Suplementos La Prensa

B. TOYOTA, la marca de mayor venta en Panamá.

Las estadísticas analizadas anteriormente demuestran que la marca de mayor demanda en nuestro país es, indudablemente, la Toyota. A pesar de que el mercado de automóviles nuevos durante los últimos años ha sido muy cambiante, e incluso ha llegado a crecer con la llegada al país de marcas nuevas, los automóviles Toyota han logrado mantenerse en el primer lugar de venta.

a. Compañías distribuidoras.

Dos empresas en Panamá poseen la totalidad del mercado: Ricardo Pérez, S.A. y Toyopan Tesa. Ninguna otra empresa distribuidora ofrece al consumidor panameño esta marca de automóvil. Por lo tanto, no sólo compiten con las demás empresas, sino que también compiten entre ellas mismas. Hemos entrevistado a altos directivos de ambas empresas para conocer algo más sobre ellas que pueda permitirnos más adelante realizar nuestro análisis del mercado.

1. Ricardo Pérez, S.A.

Una de las dos empresas distribuidoras de automóviles japoneses de la marca Toyota en Panamá es Ricardo Pérez, S.A.

Conversamos con el señor Carlos Rabat<sup>(10)</sup>, Gerente de Autos de la sucursal de Vía Brasil, para conocer un poco más sobre esta empresa y así poder tener una visión más detallada del trabajo que se realiza para mercadear el producto a nivel nacional. El señor Rabat fue muy atento en atendernos y brindarnos toda la información recopilada en esta sección.

Ricardo Pérez, S.A. se inició en la Provincia de Chiriquí como una empresa familiar que vendía tractores y equipos agrícolas. En 1956 se les autorizó a vender automóviles de la marca Toyota, marca que en ese entonces no era muy conocida. Ya tienen más de 40 años de ser distribuidores autorizados y, aunque en sus inicios la empresa sólo funcionaba en el área de Chiriquí, en 1978 ó 1979 abrieron su primera sucursal en la ciudad de Panamá. Desde entonces, poco a poco se realizó el traslado de las operaciones principales de la empresa hacia la capital, y hoy en día están completamente instalados aquí. La primera sucursal que se abrió en Panamá fue la de Vía Brasil, después la de Vía Ricardo J. Alfaro, y recientemente se inauguró la nueva sucursal de Vía Tocumen.

Además de las tres sucursales en la capital, Ricardo Pérez, S.A. cuenta con sucursales en las ciudades de David, Chitré y Aguadulce, y con distribuidores autorizados en Santiago y Chorrera. La sucursal de Vía Brasil es la casa matriz. También es

---

<sup>(10)</sup> Carlos Rabat Gerente de Autos, Ricardo Pérez, S.A., - Sucursal de Vía Brasil Fecha de la entrevista junio 21 de 1996

de donde se originan las directrices que van a seguir las demás sucursales en cuanto a las decisiones administrativas, promocionales y de venta que se tomen a nivel de la Gerencia.

### 1.1 Aspectos generales de la empresa.

En Ricardo Pérez, S.A. cada área es independiente de las otras, y así mismo se trabaja en forma independiente. La administración interna del taller, por ejemplo, es totalmente independiente de la de repuestos y la de autos. Cada sucursal tiene su propia organización interna en cada una de estas áreas, y esto incluye sus sistemas de pedidos y sus compromisos y relaciones directas con fábricas, suplidores, bancos, etc. Además, cada sucursal de la empresa tiene un Gerente a nivel general.

El área de venta de autos también se ha organizado administrativamente. Cada sucursal tiene un Gerente de Operaciones que es el que se encarga de coordinar todo lo relacionado a traslados, movimientos, logística de pedidos, etc. También hay un Gerente de Ventas que maneja y revisa con el personal que labora allí los niveles de venta en esa sucursal. El Departamento de Ventas también supervisa a los vendedores y la misma acción de ventas. Y hay una Gerencia de Autos en donde se

maneja toda la operación de la sucursal junto con el Departamento de Mercadeo.

El Departamento de Mercadeo es una figura independiente dentro de la organización y no tiene inherencia directa sobre ventas, pero es un departamento de apoyo y de coordinación que trabaja muy estrechamente con las Gerencias de Ventas, de Repuestos y de Taller. La función del Departamento de Mercadeo es supervisada por la Gerencia de Autos. El Departamento de Mercadeo reúne semanalmente a los gerentes de cada una de las tres divisiones, y también al gerente de Toyota Rent A Car, para establecer los planes de mercadeo con seis meses y hasta un año de anticipación, así como las diferentes campañas que serán implementadas. Después, el personal de Mercadeo coordina y le brinda apoyo a los diferentes departamentos para la ejecución de estas campañas.

Para cualquier apoyo que se necesite, por ejemplo, para el lanzamiento de algún modelo nuevo, el Departamento de Mercadeo es el encargado de organizar todo lo relacionado al evento, y luego al Departamento de Ventas le corresponde realizar su función básica de atención al cliente y venta del producto.

Ricardo Pérez, S.A. también cuenta con un Departamento de Satisfacción al Cliente dedicado a medir el servicio que ofrece la empresa en términos de satisfacción y calidad. Este departamento se comunica con todos los clientes que se contactan en la empresa, ya sea personalmente o por teléfono, para que

respondan una serie de preguntas destinadas a conocer sus comentarios acerca del servicio recibido y otros aspectos importantes.

El objetivo principal de esta labor de medición es atacar los problemas de los clientes desde el principio, y tratar de resolverlos inmediatamente, y no esperar a que el cliente no regrese a la empresa. Cuando el problema no tiene una solución satisfactoria, y el cliente tiene una mala experiencia con la empresa, se buscan otras formas de subsanar lo sucedido. El mecanismo de cómo limar asperezas depende de cada uno de los casos, pero lo importante es que todo el personal de la empresa está consciente de que al departamento en donde se originó la queja le corresponde la responsabilidad de solucionar este caso en un mínimo de tres días.

Durante el tiempo en que la persona está comprando su automóvil en Ricardo Pérez, S.A., recibe llamadas del vendedor y del Departamento de Satisfacción al Cliente, entre otros. Una vez lo adquiere, recibe llamadas nuevamente del vendedor, de Satisfacción al Cliente, del taller, en fin, de una serie de personas y departamentos diferentes, destinadas a mantener un contacto permanente con el cliente. Todos los departamentos se esfuerzan en hacer sentir a esta persona que no sólo el vendedor podrá ayudarle a resolver los problemas que puedan surgir, sino que tiene el respaldo de toda la empresa.

## 1.2 Almacenamiento e inventarios.

Ricardo Pérez, S.A. exige a sus vendedores, como política de ventas, entregar a sus clientes los automóviles en un mínimo de tres días hábiles, independientemente de qué suceda a nivel general, siempre y cuando el automóvil ya esté en el país. Una vez el barco ha llegado al puerto, a la empresa le toma solamente tres días entregar los automóviles a los clientes.

Esto es así ya que cuentan con un patio propio. Los automóviles, una vez llegan al puerto, son trasladados a este patio, y de allí se liquidan y se trasladan directamente a cada una de las sucursales. Esta operación es completamente independiente, y aunque los costos de mantenimiento son iguales a los de mantener los automóviles en la aduana hasta su liquidación, se asegura que los automóviles puedan estar disponibles en poco tiempo para su entrega al cliente. Es decir, que se agilizan los trámites de entrega de cada automóvil, y esto además constituye una promesa o garantía para el cliente.

Ricardo Pérez, S.A. liquida cualquier automóvil en un día. Si se liquida por ejemplo, un día lunes en la mañana, a más tardar el día martes al medio día ese automóvil ya está en la sucursal, limpio y listo para ser entregado. Si hay un choque o algún otro problema con el automóvil en el puerto, automáticamente se cambia la unidad por otra. Si el golpe o problema surge durante el traslado del automóvil a la sucursal,

también se realiza un cambio, pero esto demora la entrega otros tres días.

### 1.3 Técnicas de venta del producto.

Las técnicas de venta de automóviles utilizadas por Ricardo Pérez, S.A. son muy variadas. Además de los clientes que llegan personalmente a solicitar información, la empresa cuenta con un Departamento de Telemarketing, o venta por teléfono. También se organizan eventos especiales fuera de la empresa para captar clientes, y se realiza trabajo de calle, en donde los vendedores van prácticamente de puerta en puerta, visitando personas y buscando posibilidades para colocar los vehículos.

Hay una combinación de muchas técnicas de venta de atracción y retención de clientes, en donde se involucran el Departamento de Telemarketing, el Departamento de Satisfacción al Cliente y la base de datos que obtienen los vendedores como resultado de su trabajo. Además, se utiliza la publicidad como vehículo para promover la venta de los automóviles. El periódico es posiblemente uno de los medios que menos utiliza la empresa, porque los costos serían demasiado altos. Sin embargo, se invierte un mayor presupuesto en otros medios, como la televisión y la radio, así como el correo directo.

La estrategia de ventas básica es la retención de clientes. Según la Gerencia de la empresa, en estos momentos no existe en

el mercado un mejor automóvil que el Toyota. Sin embargo, no hay un automóvil más difícil de vender que el Toyota, porque es un producto caro, y tradicionalmente la manera más fácil de vender es el precio. La competencia ofrece automóviles casi tan buenos como el Toyota a precios mucho más accesibles, porque ellos han mantenido esa filosofía de competir en precios, y se ven obligados a bajarlos cuando quieren vender volúmenes. A la Gerencia de Ricardo Pérez, S.A. no le interesa ofrecer los precios más bajos, sino basar sus ventas en el servicio y los detalles adicionales que brindan a sus clientes. Esa es la filosofía de la empresa, y el personal de ventas tiene que basarse en ésta para realizar una excelente labor de ventas.

Con relación al trabajo de venta en sí, la empresa también contribuye a evitar conflictos entre los vendedores. Por ejemplo, difícilmente varios vendedores se disputarán a un mismo cliente debido a que existe una base de datos que impide situaciones en que un cliente sea atendido por varias personas al mismo tiempo. Por lo tanto, el primer vendedor que atienda a un cliente es el que realiza la venta y recibe la comisión.

Tan pronto un cliente llega a cualquier sucursal de Ricardo Pérez, S.A. a cotizar un automóvil y es atendido por alguno de los vendedores, su nombre y demás datos generales son ingresados por ese vendedor a la base de datos. Si ese mismo cliente acude a otra sucursal de la empresa, cuando el otro vendedor va a ingresar sus datos al sistema, automáticamente éste le dice que

ese cliente ya fue atendido y por quién, y además le brinda información al otro vendedor de lo conversado con la persona. Entonces, el segundo vendedor tiene que darle un seguimiento al cliente según la información que el sistema le suministra, hacerle una oferta igual y contactar al otro vendedor para comunicarle lo que está sucediendo.

Este es básicamente un sistema de seguimiento para motivar al personal de venta a no competir entre ellos mismos, y también para prevenir situaciones conflictivas al evitar que un vendedor reciba una comisión por la venta de un automóvil a un cliente que fue atendido por primera vez por otro vendedor. Lógicamente, es muy importante que los vendedores se mantengan en contacto frecuente con sus clientes y le den continuidad a sus cotizaciones, ya que hay un periodo máximo de quince días para mantener el nombre de un cliente en la base de datos sin ninguna noticia sobre el mismo y sin ningún comentario por parte del vendedor que lo atendió. De esta forma también se evita que los vendedores realicen su esfuerzo de venta de una forma deficiente.

Por ejemplo, si un vendedor atiende a un cliente pero no se mantiene en contacto con él, y a los tres meses este cliente cotiza y compra su automóvil en otra sucursal, la venta y su respectiva comisión le corresponden al segundo vendedor. Pero si el primer vendedor sí se mantuvo en contacto continuo con este cliente, y al final éste adquiere el automóvil, dicha venta le corresponde al primer vendedor, aunque pasen más de quince días.

#### 1.4 Sistema de pago y bonificaciones a vendedores.

En la mayoría de las agencias de venta de automóviles, el financiamiento con bancos, seguros y accesorios que el cliente adquiere cuando compra su automóvil, contribuye a la ganancia del vendedor. En Ricardo Pérez, S.A. la ganancia del vendedor está constituida sólo por lo que se gana en la empresa, o comisión por venta del automóvil, la cual varía dependiendo del modelo. Estas comisiones también pueden ser catalogadas como incentivos.

El sistema de incentivos de Ricardo Pérez, S.A. es un poco complicado, pero efectivo. Un vendedor de la empresa no necesariamente gana una cantidad (B/300.00, por ejemplo) por todos los automóviles del modelo Land Cruiser que venda. Hay incentivos por volumen de ventas que no constituyen precisamente un porcentaje dado del valor de venta del automóvil, sino que van en proporción al volumen que se venda en un periodo determinado. Mientras más automóviles venda una persona, mayor es su ganancia, independientemente de los valores de los automóviles. Hay una parte de la comisión que lógicamente sí depende de su valor, pero básicamente todo está sujeto a los volúmenes de venta.

Con relación a las comisiones que reciben los vendedores de otras agencias de bancos, aseguradoras, venta de accesorios, etc., en Ricardo Pérez, S.A. éstas son incorporadas a las ganancias de la empresa, como una medida que representa un reto y un aliciente al mismo tiempo, ya que la Gerencia ha comprobado

que cuando el vendedor sólo cobra la comisión que ofrece la empresa por la venta de cada automóvil, esta situación lógicamente los obliga a vender mayores volúmenes, aumentando como consecuencia sus ingresos.

Si el vendedor le entrega el automóvil a su cliente después de vencidos los tres días hábiles establecidos por la empresa, entonces no tiene derecho a recibir su comisión, aunque no sea su culpa directamente. Esta política fue establecida por la Gerencia para satisfacer al cliente, y si bien al principio causó cierta incomodidad entre el personal de venta, físicamente se ha demostrado que es posible entregar un automóvil en tres días, y actualmente la empresa ya tiene un año de estar trabajando de esta forma.

Aunque esta política parece estricta, ya que hay situaciones que definitivamente se salen de las manos del vendedor, la empresa les ofrece todas las herramientas para que puedan realizar su trabajo dentro de los parámetros de esta política interna. Para lograr llegar a esto, la empresa trabajó durante seis meses tratando de mejorar todos sus procesos, al punto de que cuando se oficializó la política, en realidad ya estaba siendo implementada como algo regular. Actualmente continúan los esfuerzos de la Gerencia para disminuir el tiempo de entrega al cliente a dos días, sin importar en dónde se encuentre el automóvil.

### 1.5 Financiamiento y seguros contra riesgos.

Además de trabajar con casi todos los bancos del mercado, Ricardo Pérez, S.A. cuenta con una financiera interna, ya que el negocio de financiamiento de autos es un negocio redondo. A pesar de resultar más caras, cualquier financiera es más flexible que un banco, y con esta financiera propia se le ofrece al cliente más opciones de donde escoger a la hora de decidir su financiamiento. La financiera de Ricardo Pérez, S.A. compite por igual con los bancos y las otras financieras para ofrecer al cliente el financiamiento de un automóvil, y es el cliente quien toma la decisión final.

Con relación a los seguros contra riesgos que debe adquirir cada persona cuando compra un automóvil, Ricardo Pérez, S.A. también cuenta con una agencia de corretaje de seguros asociada al grupo, en donde los vendedores tratan de colocar los seguros de los automóviles que vende la empresa. Al igual que con el financiamiento, los vendedores trabajan con una gran cantidad de aseguradoras, las cuales envían sus cotizaciones y al final el cliente es quien toma la decisión.

### 1.6 Expendio de piezas y accesorios para Toyota.

El Departamento de Repuestos es el encargado de la venta de piezas y accesorios para automóviles Toyota. Como bien es sabido,

los repuestos y accesorios para automóviles Toyota son fáciles de conseguir, por la gran accesibilidad y volumen existente. Si en alguna de las sucursales de Ricardo Pérez, S.A. no hay un determinado repuesto o accesorio, se solicita a cualquiera de las otras sucursales, y al día siguiente el cliente los puede comprar. Adicionalmente, hay sucursales en donde sólo se venden repuestos, como es el caso de la sucursal de Río Abajo y la de Vía. Fernández de Córdoba.

El Departamento de Repuestos maneja el inventario de repuestos y accesorios, revisando los niveles de inventario por cada sucursal, dependiendo de la demanda o el tipo de demanda que ha habido, y al historial de ventas. Por ejemplo, a la empresa no le interesa tener repuestos de Camry o Lexus en la sucursal de Río Abajo. Por el contrario, en la sucursal de Ricardo J. Alfaro es necesario tener un inventario completo de todos los repuestos existentes, porque allí hay un taller.

Un poco más complicado es la revisión de la demanda a través del sistema de cómputo. Este sistema mide la demanda de cada una de las piezas según los modelos que se cotizan en las computadoras, los cuales se registran automáticamente. La lista resultante refleja qué tipo de piezas se deben tener en cada lugar y qué tipo de piezas es mejor eliminar del inventario, dependiendo de la demanda real según los mismos clientes.

En ocasiones el cliente tiene un modelo de automóvil viejo, de hace tres o cuatro años, o que utiliza piezas poco comunes.

Cuando desafortunadamente el repuesto o accesorio no puede ser localizado en Panamá por estas o algunas otras razones, entonces la empresa las solicita, por courier o carga aérea, a cualquiera sucursal de Latinoamérica o Estados Unidos, e incluso se pide directamente a Japón. La empresa siempre trata de solucionar el problema del cliente, y garantizar que pueda conseguir la pieza que necesita en un máximo de dos o tres días.

#### 1.7 Talleres de servicio.

Existe un taller de servicio en cada sucursal de Ricardo Pérez, S.A., que trabaja siempre en comunicación con el Departamento de Repuestos, pero en el caso de la sucursal de Vía. Ricardo J. Alfaro, el taller y el área de repuestos están separados del área de venta de autos, por motivo de espacio. En este local sólo se venden autos. Unos 200 metros más atrás, en otro terreno ya más grande, se ubican la sección de taller y repuestos.

A nivel general, en el taller se mantiene la política de la empresa en cuanto a servicio al cliente. El cliente llega con un problema, se le hace una cotización, y se trata de reparar el daño en un sólo día. Continuamente se realizan esfuerzos y se toman las medidas necesarias para que, en primer lugar, el taller sea totalmente eficiente y represente un buen negocio, y en

segundo lugar, que el cliente reciba exactamente lo que quiere y se vaya contento.

#### 1.8 Consideraciones finales sobre la empresa Ricardo Pérez, S.A.

Algunas estadísticas de venta de automóviles en Panamá indican que Ricardo Pérez, S.A. es la empresa líder en cuanto a ventas de automóviles Toyota. Para el señor Rabat, la diferencia la hace una fuerza de ventas profesional y conocedora del producto tanto propio como de la competencia, y explica que el mercado ha sufrido cambios en los últimos 6 a 7 años. Antes el mercado de autos era un mercado de vendedores, quienes vendían prácticamente sin ningún esfuerzo. Hoy en día el esfuerzo es mayor, porque ahora el comprador es quien exige, y no el vendedor. Hace algunos años los vendedores pensaban que a los clientes se les hacía un favor al venderles un automóvil, y este pensamiento todavía se mantiene como política en muchas agencias, que han demorado en cambiarla. Para muchos distribuidores el concepto de servicio al cliente aún significa facturarle al cliente el automóvil y olvidarse de un seguimiento post-venta.

En Ricardo Pérez, S.A. se inició hace unos seis años un largo y tedioso trabajo para hacer del servicio al cliente una política y una filosofía. El señor Rabat considera que en estos momentos ninguna de las otras agencias distribuidoras ha logrado

entrar en esta línea. Lógicamente hay otras tendencias, pero ninguna de estas agencias ha logrado implementar el concepto de satisfacción al cliente en una forma tan óptima. Para la empresa, satisfacción al cliente no es sólo decirlo, sino también hacerlo. Por ejemplo, hay que agilizar los procesos y desarrollar estándares de calidad como el de los tres días para entregar un automóvil. Otros distribuidores realizan ventas especiales en donde entregan sus automóviles en un día, porque están en promoción. Para el señor Rabat, en el área de autos eso está escrito en piedra. Los automóviles tienen que ser entregados en un máximo de tres días, sin importar en dónde se encuentren. Y actualmente se estudia la manera de reducir este tiempo de entrega a dos días.

Para la Gerencia de la empresa el concepto de servicio al cliente, como se anuncia en algunas campañas, no es simplemente ofrecerle al cliente café y una buena silla. Lógicamente las empresas deben tener ciertas facilidades, pero también es necesario ofrecerle al cliente lo que él quiere, y más. Y para Ricardo Pérez, S.A. el cliente no quiere café. El cliente quiere su automóvil rápido, trámites sencillos, y un buen crédito. Y es en este nivel en donde se encuentra la empresa.

Otro aspecto que para el señor Rabat marca una amplia diferencia entre Ricardo Pérez, S.A. y las otras empresas distribuidoras de automóviles, lo constituye el equipo humano. En la empresa, sólo en el área de autos, hay nueve personas a nivel

de la Gerencia, tanto Gerentes de Sucursal como Gerentes de Operaciones. Adicionalmente hay Gerentes de taller y de repuestos, y Gerentes que se encargan de la parte administrativa. Ninguna otra empresa cuenta con un equipo gerencial de esta magnitud. En ocasiones pudiera parecer que se necesita mayor personal porque la empresa es demasiado grande, pero en realidad esta situación significa que en Ricardo Pérez, S.A. se ha roto el círculo de las demás empresas, en donde dos o tres personas son las que tienen una posición de mando y decisión, y el resto del personal sólo ejecuta ordenes. En otras empresas existen personas creativas y profesionales que pueden aportar sus ideas para el desarrollo de la organización, pero no pueden porque no se les brinda la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

En Ricardo Pérez, S.A. también se le ofrece al empleado la oportunidad de tomar decisiones bajo su propio riesgo. Por ejemplo, los vendedores tienen toda la información del inventario y la manejan por completo, desde los modelos disponibles, hasta quiénes tienen automóviles separados, y ellos mismos reservan según la solicitud de los clientes. La empresa ofrece a la última persona en la lista la oportunidad de ser creativo y tomar sus propias decisiones. Incluso un aseador no tiene que preguntar si él puede limpiar o no una área o lugar de trabajo. Y si necesita una herramienta de trabajo tiene que ir a cotizarla y entregar una orden de compra ya hecha, para que un Gerente se la firme. Pero le corresponde a él tomar la iniciativa, actuar según los

parámetros de sus funciones. En esta empresa se fomenta mucho la creatividad de las personas.

Otro factor que ha sido decisivo en la diferenciación es que la familia propietaria de la empresa se ha retirado completamente de la administración y han permitido que esta sea manejada por los empleados. Unicamente el señor Ricardo Pérez se mantiene aún como Gerente General y Presidente de la compañía. Esto ha permitido que Ricardo Pérez, S.A. sea una empresa cien por cien profesional. Se ha buscado y contratado a las mejores personas para cada puesto, ofreciendo incentivos salariales y oportunidades de desarrollo para atraer a aquellos que pueden crecer dentro de la empresa. Cuando se considera que algún empleado ya no realiza una labor satisfactoria para la empresa, puede ser retirado de la misma sin que medien peleas de familias, y se contrata a alguien más productivo o eficiente. Esta es la política de Ricardo Pérez, S.A. en cuanto a contratación de personal, y hasta ahora ha resultado muy efectiva.

Muchos de los distribuidores de automóviles son negocios familiares. Cuando dos o más hermanos, primos o familiares trabajan juntos, en determinado momento todos quieren tomar decisiones e imponer sus opiniones. El señor Rabat considera que esto a veces puede causar problemas, porque entonces hay muchos jefes, y ¿cómo uno manda al otro? Una regla muy importante en Ricardo Pérez, S.A. es que nadie hasta el tercer grado de consanguinidad puede trabajar dentro de la empresa. Es decir, no

puede existir ningún tipo de relación familiar o personal entre los empleados de cualquier nivel.

## 2. Toyopan Tesa.

Entrevistamos al Licenciado Carlos Berrocal<sup>(11)</sup>, Gerente de Mercadeo de la sucursal de Vía J. Alfaro, acerca de la empresa en mención, y recopilamos sus impresiones sobre distintos aspectos.

La empresa Transporte y Equipo, S.A. (TESA) fue fundada en febrero de 1963 por el señor Mario Guardia Jaén (q.e.p.d.). Esta empresa en sus inicios se dedicaba a la venta de camiones y equipos pesados. Posteriormente, aparece en el mercado panameño la marca Toyota, y la empresa amplió sus operaciones y se dedicó a la distribución de la misma, bajo la fusión del nombre Toyopan Tesa (Toyota de Panamá y Transporte y Equipo, S.A.).

En abril de 1963, la empresa abre sus puertas al público y vende su primer automóvil Toyota, revolucionando el mercado local con la venta de los nuevos automóviles japoneses. Para finales de 1996 la empresa ha vendido más de 65,000 vehículos.

En el transcurso de la década de los '70, la empresa se expande y amplía el almacén de repuestos y los talleres de mecánica. En 1979 se inaugura el Centro de Adiestramiento Automotriz para la capacitación de los mecánicos de Toyopan Tesa

---

<sup>(11)</sup> Carlos Berrocal Gerente de Mercadeo, Toyopan Tesa - Sucursal de Vía Ricardo J. Alfaro. Fecha de la entrevista: diciembre 02 de 1996

y de otras empresas a nivel local e internacional. Este taller de adiestramiento también brinda servicio a estudiantes por graduar de diferentes colegios del país.

Actualmente la empresa cuenta con su Casa Matriz, ubicada en Transitmica, y dos sucursales más, una en la Vía Ricardo J. Alfaro, y la otra en Vía España, esta última recientemente inaugurada. Además, cuenta con sucursales en las ciudades de Santiago y David.

Además de los automóviles Toyota, la empresa Toyopan Tesa también distribuye automóviles Pontiac, GMC y Cadillac, camiones Hino, motores Detroit Diesel, y productos Polaris y Yamaha. La diversificación de productos ofrecidos al consumidor y el buen servicio, constituyen la carta de presentación de esta innovadora empresa.

## 2.1 Aspectos generales de la empresa.

En realidad el organigrama de Toyopan Tesa es un poco complejo. Hay una Gerencia General bajo la responsabilidad del dueño de la empresa, el señor Mario Guardia, encargada de analizar y autorizar las decisiones más importantes que surgen dentro de la empresa, además de supervisar las funciones de los diferentes departamentos. También hay una Sub-Gerencia y una

Gerencia de Ventas a nivel de toda la organización. Estas tres divisiones están localizadas en la sucursal de Transistmica.

Entre las funciones de la Gerencia de Ventas de Toyopan Tesa está la de establecer las listas de precios de los automóviles, las cuales generalmente se hacen acorde a los precios del mercado y tomando en cuenta los precios de Ricardo Pérez, S.A. El Gerente de Ventas de Toyopan Tesa y el señor Carlos Rabat, de Ricardo Pérez, S.A., se reúnen cada cierto tiempo para intercambiar listas de precios, para que ambas empresas puedan tener precios equitativos.

El precio de lista es el precio ideal en que se debe vender un automóvil, pero debido a la competencia directa entre las dos empresas, y a la de las otras marcas, es muy difícil vender el automóvil al precio de lista. Los precios de ambas empresas son virtualmente los mismos, y de allí se parte entonces a hacer los respectivos descuentos. Los precios de lista se van bajando según los diferentes clientes, para lograr que le compren el automóvil a uno y no a la otra empresa.

En Toyopan Tesa de Tumba Muerto hay un Gerente de Sucursal que se encarga de administrar la sucursal y la situación de ventas. La línea Yamaha también cuenta con un Gerente de Ventas, subordinado del Gerente de Sucursal, quien a su vez se encuentra bajo el mando del Gerente de Ventas de la empresa.

La nueva sucursal de Vía España no tiene un Gerente de Sucursal. Su administración está a cargo del Gerente de Ventas de

la empresa. Las sucursales de Santiago y David tienen un sólo Gerente General, quien se encarga de la administración de ambas sucursales. Además, hay un Gerente de Ventas en David y un Gerente encargado en Santiago.

El Gerente de la Sucursal de Ricardo J. Alfaro se encarga de las compras o pedidos de automóviles, junto con el Gerente de Mercadeo de esa sucursal. Las quejas de los clientes provenientes del área de venta de automóviles, e incluso las del Taller, son usualmente canalizadas a través del Gerente de Mercadeo. Si algún cliente tiene un problema muy crítico, es referido al Gerente de la Sucursal. La sucursal de Transistmica también cuenta con un Gerente de Mercadeo.

Anteriormente cada Gerente de Mercadeo trabajaba independientemente, según las necesidades de su sucursal, pero actualmente trabajan en conjunto. La labor del Departamento de Mercadeo *per se*, se circunscribe a buscar la forma de dar a conocer la empresa y las marcas que distribuye, basándose en la publicidad. En estos momentos ambos Gerentes se encuentran elaborando un plan de medios para el año 1997, creando ofertas especiales y estableciendo las fechas indicadas para el lanzamiento de cada oferta.

Generalmente cada área de la empresa labora independientemente de las demás, a menos que surja un caso extremo que deba ser atendido por la Gerencia General. Sin embargo, una vez a la semana se realizan reuniones de grupos en

la Casa Matriz, llamadas también reuniones de apoyo, que contemplan la participación de cada Gerencia y Departamento de la empresa. En estas reuniones se analizan y discuten los problemas más importantes surgidos desde la última reunión, y se trata de encontrar entre todos la mejor solución posible.

Con relación al servicio que se le brinda al cliente, Toyopan Tesa todavía no cuenta con un mecanismo que se encargue de su medición. No existe dentro de la empresa ningún departamento ni persona encargada de analizar este aspecto para determinar si el servicio brindado es eficiente o si los clientes generan demasiadas quejas contra el personal, especialmente los vendedores, o contra la misma empresa. La situación normal es que el cliente llegue a la empresa, cotice y compre. No es política de Toyopan Tesa el darle un seguimiento a los clientes durante o después del proceso de compra del automóvil.

## 2.2 Almacenamiento e inventarios.

Ante la situación de que en Ricardo Pérez, S.A. un cliente puede recibir su automóvil nuevo en un máximo de dos o tres días, surge la inminente pregunta del por qué. Y la respuesta que se nos ofrece es que en Ricardo Pérez, S.A. no existe la pignoración. Toyopan Tesa, al igual que todas las agencias distribuidoras de automóviles, es una empresa que trabaja a base de crédito, porque no hay nadie que sea lo suficientemente rico

como para tener un inventario de vehículos valorado en millones de balboas, y que pueda disponer de él sin arriesgarlo.

Cuando una empresa no quiere arriesgar su dinero, recurre al crédito. Ricardo Pérez, S.A., al igual que Toyopan Tesa, también tiene crédito con los bancos. Sin embargo, ellos han dado sus edificios, que son propios, como garante de esos préstamos. Cuando ellos solicitan un automóvil al banco, el banco no lo niega, porque en caso tal de que en un futuro Ricardo Pérez, S.A. se declare en bancarrota, por ejemplo, ellos son dueños de los edificios, que constituyen activos y bienes muebles, y es más fácil para el banco recuperar su inversión.

Toyopan Tesa, por decisiones internas, no está dispuesta a poner sus edificios, también propios, como garante de sus préstamos. Por consiguiente, los automóviles de esta empresa se pignoran con el banco, generalmente. Y generalmente, porque se trabaja con ciertos bancos con los cuales se mantienen buenas relaciones comerciales, y cuando la empresa solicita un automóvil, el banco lo libera inmediatamente.

La pignoración de automóviles funciona de la siguiente forma: la empresa compra un automóvil directamente a la fábrica, pero el banco que está financiando esta compra es el dueño del mismo. Es una compra a crédito, y el banco le da a la empresa la libertad de vender al cliente el automóvil, y pagarlo en 21 días. Pero cuando se encuentra ese límite, el banco no permite a la empresa liberar más automóviles hasta que se cancele lo adeudado.

Es por esto que en ocasiones la entrega del automóvil al cliente puede demorar más de lo usual.

Algunos bancos permiten a la empresa pagar los impuestos a los automóviles y ponerlos en exhibición sin tener que cancelarlos al banco. Pero hay otros bancos, los más reacios, que le exigen a la empresa cancelarles primero el automóvil, y después pagar los impuestos y liquidar, para finalmente entregarlo al cliente.

La empresa le compra a la fábrica, a través de una carta de crédito, un pedido completo de automóviles. La fábrica embarca los automóviles, y éstos llegan a Panamá. La pignoración ocurre cuando la empresa vende más automóviles de los que puede pagar. Se supone que la empresa compra los automóviles a la fábrica, y el banco los paga, y entonces la empresa le debe ese dinero al banco, el cual supuestamente debe ser cancelado cuando la empresa vende a los clientes los automóviles.

Cuando el barco llega, el automóvil se va con un custodio del muelle al recinto aduanero, que en este caso se llama Coalsa. La empresa paga almacenaje, porque para sacar el automóvil de la aduana hay que pagarlo, y para pagarlo tiene que haber un cliente. Sale más caro pagar el automóvil liquidado que pagar el almacenaje, porque en el primer caso la empresa está utilizando su dinero y su liquidez, y se necesita de un patio enorme para poder guardar todos los automóviles. Al liquidarlos también se

pierde la oportunidad de venderlo exonerado a alguien que pueda comprar sin impuestos, o tampoco puede re-exportarlo.

El automóvil va directamente del barco al recinto aduanero, y allí se queda. Cuando se liquida, esos trámites no demoran más de tres días, son rápidos. Si no hay pignoración, son tres días. Con pignoración, hay que hacer una carta al directivo del banco solicitándole que por favor libere X automóvil que ha sido vendido a X persona. Para eso es que se necesita la carta promesa de pago, porque el banco quiere estar seguro que en realidad el automóvil va a ser vendido.

El problema en la demora en la entrega de los automóviles no es administrativo, es de liquidez. La empresa no quiere utilizar todo el dinero que tiene para liquidar todos los automóviles y dejarlos en un estacionamiento mientras se venden. Ricardo Pérez, S.A. no tiene ese problema, no porque ellos tengan más liquidez que Toyopan Tesa, sino porque ellos han decidido asumir el riesgo, porque es posible que si algún día tienen problemas financieros, los bancos se adueñen de sus instalaciones.

El promedio de días normal de entrega de un automóvil desde que el cliente da el abono, y sabe que el banco le va a financiar la compra, es de una semana. Tres días para solicitar documentos al banco y solicitar al corredor de aduanas que le haga el corte de liquidación, después se le pagan los impuestos, se saca el automóvil de la aduana, se lleva a la empresa para una

pre-entrega en donde se revisan los fluidos, la máquina, se pone a tiempo, se le quita la grasa protectora que trae, y después se le instalan los accesorios y pulido final. Finalmente, se le entrega el automóvil al cliente. Todo el proceso, manejado ágilmente, se puede hacer en cinco días hábiles. Toyopan Tesa también ha entregado automóviles en tres días, pero no es lo común. Si pasa de ese tiempo generalmente es por el problema de la pignoración. El plazo que se le da al cliente es de siete días hábiles, y generalmente se cumple.

### 2.3 Técnicas de venta del producto.

Con relación a las herramientas utilizadas por Toyopan Tesa para darse a conocer a sí misma, a los productos que distribuye, y al servicio que ofrece, la empresa canaliza su inversión a través de medios de publicidad. La inversión más fuerte se realiza a través de publicidad televisiva, seguida de publicidad radial y de periódicos, y por último en vallas.

La empresa también participa en ferias organizadas por los diferentes bancos, las cuales se llevan a cabo a lo largo de todo el año, y en donde se ofrece al cliente promociones especiales en cuanto a precios y facilidades de financiamiento. El presupuesto destinado a estas ferias es casi nulo, ya que la empresa participa con material existente, como toldas, banderolas y material promocional, entre otros. Los únicos gastos que cubre la

empresa son los viáticos que se le paga, tanto a las personas que instalan la tolda y a las que limpian y cuidan los automóviles en exhibición, además de los viáticos para almuerzos pagados a los vendedores.

Toyopan Tesa participó durante 1996 en dos ferias internacionales: Expocomer, una exhibición de diversas empresas, marcas y productos a nivel general, y Expoauto, exhibición específicamente enfocada al mercado automotor y productos relacionados. El presupuesto destinado a estas dos ferias fue bastante alto, pero la presencia lograda en ambas actividades sobrepasó todas las expectativas. Con relación a Expoauto, las ventas alcanzaron márgenes altamente rentables para la empresa, contribuyendo así a aumentar la ganancia obtenida.

Un medio indirecto utilizado por Toyopan Tesa para promover los automóviles que distribuye, lo constituyen los seminarios dictados al personal de ventas, tanto de capacitación y entrenamiento como de auto-motivación. Esta es una forma de inversión, porque en la medida en que el personal de ventas esté cien por cien capacitado para atender correctamente a un cliente, ya sea en su trato y modales, como en su conocimiento del producto, mayor beneficio obtendrá la empresa.

Ultimamente se ha implementado una nueva modalidad dentro del área de ventas, conocida como el "Té de tías", que consiste en ofrecer a las clientes que han adquirido recientemente un automóvil en la empresa, una pequeña charla sobre su

funcionamiento, sobre el cuidado del mismo, sobre ahorros de combustible y muchos otros aspectos, de manera que puedan obtener un conocimiento importante que le permitirá alargar la vida del automóvil, protegiendo así su inversión.

La estrategia de ventas en general y muy personal del Gerente de Mercadeo de la Sucursal Ricardo J. Alfaro se basa en exclusividad, en demostrarle a los clientes que Toyopan Tesa ofrece al consumidor cosas distintas a las ofrecidas por las otras empresas, específicamente Ricardo Pérez, S.A. No sólo ofrecen una mayor variedad de líneas, sino que dentro de la marca Toyota, tienen mayor diversificación de modelos.

No necesariamente se le ofrece al cliente más extras que la competencia, sino una variante diferente a la que él está acostumbrado, una alternativa distinta. Por ejemplo, en el caso de la Land Cruiser, el modelo con asientos de cuero que ambas empresas distribuían era el automático. Pero pensar en asientos de cuero con transmisión de cambios para una Land Cruiser no era una prioridad. Sin embargo, en una ocasión un cliente solicitó dicho automóvil, y entonces Toyopan Tesa introdujo a Panamá el modelo con asientos de cuero, de gasolina y cinco cambios, el cual fue exclusivo de la empresa por varios meses, y por consiguiente fue vendido a un precio bastante rentable.

Los precios de Toyopan Tesa tal vez sean un poco más altos que los de Ricardo Pérez, S.A., pero esto es debido a que los últimos adquieren modelos más sencillos, y de esta forma pueden

ofrecer precios más bajos a sus clientes. Sin embargo, Toyopan Tesa adquiere sus modelos con más extras. Por ejemplo, los Corolla de Toyopan Tesa vienen con copas y tacómetro, y los de Ricardo Pérez, S.A. no.

Cuando un cliente quiere comprar un automóvil y cotiza en ambas empresas, se da cuenta que el modelo de Ricardo Pérez, S.A. es totalmente básico: la palanca de cambios, el asiento y el timón. Tal vez este cliente se sienta atraído por un tacómetro, asientos tapizados, o alguna extra adicional, aunque cueste un poco más. Hay clientes que sí aprecian eso, pagar un poco más pero obtener a cambio un automóvil más completo, y sentirse satisfecho de la inversión que se ha hecho para adquirirlo. Es como darle mayor valor al dinero.

En los últimos diez años Ricardo Pérez, S.A. se ha encargado de hacer una campaña masiva de promoción de la empresa. Las campañas de ellos se han basado en imagen de la empresa, y no tanto en promocionar la marca en sí. Hábilmente han logrado que el consumidor asocie la marca Toyota al nombre de la empresa, a tal punto de que cuando se piensa en Ricardo Pérez, S.A. inmediatamente se piensa en Toyota. Lamentablemente éste no es el caso de Toyopan Tesa, a pesar de que el término "Toyopan" está mucho más asociado a la marca Toyota.

Con relación al trabajo de venta en sí, la empresa sufre de algo que los vendedores llaman "tumbe", que es cuando un vendedor cotiza por primera vez a un cliente y luego otro vendedor es

quien realiza la venta final a ese cliente. Este problema ha ocasionado algunas situaciones embarazosas entre vendedores, y es consecuencia en primer lugar, de la política de precios de la empresa. Los automóviles de Toyopan Tesa no tienen un precio fijo, ya que los precios de lista sólo sirven de referencia. Debido a la competencia directa de Ricardo Pérez, S.A., que vende los mismos productos, es muy difícil circunscribirse al precio mostrado en una cotización, ya que muchas veces los mismos clientes presionan al vendedor diciendo que en la otra empresa se les ofrece un precio más bajo.

Los vendedores de Toyopan Tesa tienen entonces que dar precios en el momento, dependiendo del cliente. Algunos clientes no solicitan descuentos, pero la mayoría lo hace. Por su naturaleza, los clientes no sólo cotizan en ambas empresas, sino que incluso solicitan información a dos o más vendedores de una misma empresa. Y en promedio van a comprar el automóvil, no dónde lo atendieron mejor, sino en donde se le da un mejor precio. Sin embargo, si la empresa tuviera un descuento tope, o sea, que los vendedores no pudieran realizar descuentos después de cierto margen, la situación de los "tumbes" terminaría, ya que entonces lo importante no sería el precio, sino la atención del vendedor.

Sin embargo, el Licenciado Berrocal no cree en estos "tumbes"; no en la forma en como lo enfocan los vendedores. El considera que si un vendedor atiende a un cliente como debe ser, aunque en la competencia o en otra sucursal le ofrezcan un mejor

precio, el cliente le va a decir al vendedor que le quiere comprar el automóvil, pero que en el otro lugar el precio es mejor.

El asunto de los "tumbes" no representa un problema para la Gerencia de Toyopan Tesa, porque generalmente no son ocasionados por un precio inferior. Si a algún vendedor en especial, otros vendedores le están tumbando muchas ventas, entonces es porque ese vendedor no está haciendo las cosas de la manera indicada. Hay un trabajo muy importante que tiene un vendedor y que generalmente no se hace, y es el seguimiento de ventas. Los vendedores deben llamar a sus clientes con un máximo de dos días después de cotizarles. Así también podrían darles seguimiento y descubrir si les están haciendo un "tumbe" de venta.

A juicio personal del Licenciado Berrocal, el sistema por computadora que utiliza Ricardo Pérez, S.A. para establecer la base de datos de cada vendedor no es del todo adecuado, porque en ocasiones la persona indicada no es precisamente quien atiende al cliente. El primer vendedor que atiende a un cliente no es precisamente el que mejor atención le puede brindar. La labor de venta no es simplemente tomarle los datos a una persona y ofrecerle un precio. Hay que mostrarle el automóvil, enseñarle las técnicas de protección y seguridad, demostrarle el por qué los Toyota son vehículos tan costosos, cuál es la diferencia que existe entre un modelo y otro, cuál es la mejor alternativa para su presupuesto; en fin, muchos detalles que se pasan por alto

cuando el vendedor sabe que la venta le será asignada por el simple hecho de haberle tomado primero los datos a un cliente.

#### 2.4 Sistema de pago y bonificaciones a vendedores.

Las comisiones pagadas a los vendedores de Toyopan Tesa no son por volúmenes vendidos, sino por unidad. Cada automóvil tiene una comisión diferente, dependiendo del modelo y el precio, pero sólo si es vendido al precio de lista. Sin embargo, y a pesar de que es muy difícil vender al precio de lista, cada automóvil le representa al vendedor una ganancia estándar, que puede aumentar proporcionalmente dependiendo del valor final del automóvil.

A diferencia de Ricardo Pérez, S.A., los vendedores de Toyopan Tesa sí reciben las comisiones pagadas por los bancos por el financiamiento de los automóviles. En Ricardo Pérez, S.A. los vendedores reciben comisiones por volúmenes, pero en realidad la empresa les está pagando dichas comisiones con las ganancias de los bancos, y no con presupuesto propio. Por lo tanto, técnicamente la ganancia de los vendedores de Toyopan Tesa es más real, y cuantificable, que la de los vendedores de la competencia.

Los vendedores de Toyopan Tesa reciben un salario base, más la ganancia estándar que reciben por la venta de cada automóvil. Adicionalmente, reciben la comisión pagada por bancos y financieras, y por sobre eso, reciben comisiones por venta de

accesorios, ya sea instalados en la empresa o fuera de ella. Como incentivo no monetario, se les hace un agasajo al final de cada año, en donde a los vendedores con un número mayor de ventas se les reconoce la labor realizada y se les entrega un diploma, además de un pequeño obsequio.

## 2.5 Financiamiento y seguros contra riesgos.

Toyopan Tesa, al igual que Ricardo Pérez, S.A., trabaja con todos los bancos y financieras existentes. Sin embargo, al momento de buscar el financiamiento de un automóvil, se trata de tramitar con aquel que ofrece al cliente una tasa de interés más baja y una aprobación más rápida. Sin embargo, en algunas ocasiones, y según las características que tenga el cliente, algunos bancos se niegan a aprobar el financiamiento, y entonces el vendedor tiene que tramitar los documentos con un segundo banco, e incluso con un tercero.

En el negocio del financiamiento, las tasas de interés varían según la época. En ocasiones algunas financieras ofrecen mejores tasas que los bancos, y en ocasiones son los bancos quienes ofrecen mejores alternativas al cliente. Durante el año, tanto bancos como financieras ofrecen promociones en cuanto a las tasas de interés, y los vendedores aprovechan las mismas para tramitar sus préstamos con la que mejor se adapte a las necesidades de sus clientes.

Al igual que Ricardo Pérez, S.A., Toyopan Tesa también tiene su propia financiera. Sin embargo, la misma no financia préstamos para automóviles. En cuanto a Ricardo Pérez, S.A., la financiera propiedad del grupo ofrece intereses muy altos, que no compiten realmente con los demás bancos y financieras. Y es el cliente que finalmente decide con cuál entidad desea tramitar su préstamo, dependiendo de la tasa que ofrezca.

En el caso de las aseguradoras, cuando el cliente compra su automóvil, ya sea al contado o financiado, en ocasiones tiene su propio corredor y consigue por su cuenta el seguro. Por otra parte, dentro del plan de financiamiento del banco o financiera, va incluido un seguro, que por lo general es de un año o dos. Así es que si el cliente no lo solicita, el seguro del automóvil es tramitado por el banco o financiera. Si el cliente adquiere el automóvil a través de un financiamiento, y quiere asegurarlo por su propia cuenta, debe presentar la póliza de seguro totalmente cancelada, ya que como el automóvil va hipotecado a nombre del banco, éste no lo va a liberar a menos que esté asegurado, para cubrirse de cualquier riesgo en caso de que el automóvil sea robado o sufra un accidente mientras el cliente aún lo deba al banco.

## 2.6 Expendio de piezas y accesorios para Toyota.

El Departamento de Repuestos de Toyopan Tesa se encarga de importar todos los repuestos y los accesorios, que van desde parrillas y mataburros hasta cobertores de vagón para pick-ups y luces halógenas en general, de todas las marcas que se distribuyen en la empresa. Solamente las sucursales de Transistmica, Ricardo J. Alfaro y Santiago tienen un área de repuestos.

El inventario de piezas y accesorios que se mantiene en la empresa no es confeccionado según la demanda que generan las diferentes piezas y accesorios. Cuando llega un pedido nuevo de automóviles, el Gerente de Repuestos consulta con el Gerente de Mercadeo la cantidad y modelos de automóviles que hay en este pedido para determinar así los repuestos y accesorios que por su experiencia él calcula deben ser solicitados a la fábrica en Japón. Los repuestos más vendidos en la empresa son los que más se desgastan con el uso del automóvil, como filtros de gasolina y aceite, bujías y tacos de frenos, y por consiguiente se solicitan a la fábrica en grandes volúmenes.

Con automóviles que ya tienen varios años de uso, se le despacha al cliente aquellas piezas que usualmente han quedado en el inventario y que todavía pueden ser utilizadas. En el caso de piezas para automóviles muy viejos, o que no se puedan conseguir

en la empresa, éstas se solicitan como pedido especial y están disponibles en un periodo de dos o tres días.

Una innovación reciente de la empresa es un sistema electrónico por computadora, que permite obtener más de 50,000 ilustraciones y 200,000 ítems de información sobre partes de cien modelos de automóviles diferentes. Este sistema electrónico garantiza la búsqueda del repuesto que se necesita, en forma rápida y efectiva.

#### 2.7 Talleres de servicio.

En Toyopan Tesa el taller de automóviles está bajo la administración del Departamento de Servicio. Hay cuatro talleres dentro de la organización total de la empresa, ubicados en las sucursales de Transistmica, Ricardo J. Alfaro, Santiago y David. La nueva sucursal de Vía España por el momento sólo está habilitada para la venta de automóviles.

Toyopan Tesa participa en los programas de capacitación denominados "Entrenando al Entrenador", que ofrece la Toyota Motor Corporation del Japón, con el fin de preparar técnicamente al personal especializado encargado de entrenar a los mecánicos del taller. Un tanto igual sucede con el entrenamiento del personal para la línea de automóviles americanos.

Además, en el Centro de Adiestramiento se trata de obtener diariamente lo último en tecnología automotriz para beneficio de

los clientes. Por ejemplo, recientemente la empresa adquirió un dinamómetro, que es un simulador de recorrido que permite perfeccionar la mecánica de precisión de los automóviles.

## 2.8 Consideraciones finales sobre la empresa Toyopan Tesa.

Se le preguntó al Licenciado Berrocal el por qué entre Ricardo Pérez, S.A. y Toyopan Tesa hay una marcada diferencia en cuanto a la venta de automóviles Toyota. El Licenciado Berrocal opina que Ricardo Pérez, S.A. se ha encargado de hacer una campaña masiva de imagen para que toda persona que piense en Toyota, piense inmediatamente en Ricardo Pérez, S.A. Así, cuando un cliente piensa en adquirir un automóvil nuevo, relaciona su compra con ciertas marcas en específico, y con Toyota. Al ir obteniendo información sobre todas las marcas, va eliminando algunas opciones y si al final su decisión es adquirir un Toyota, posiblemente vaya directamente a Ricardo Pérez, S.A.

El Licenciado Berrocal considera que en estos momentos hay una nueva generación de gente joven que constituyen el principal grupo comprador de automóviles, y son estos jóvenes quienes han crecido pensando que Ricardo Pérez, S.A. es la principal distribuidora de automóviles Toyota. Esto se debe a la gran publicidad que se genera en todos los medios de comunicación

existentes, en donde el mensaje que se hace llegar al consumidor es que hablar de Toyota, es hablar de Ricardo Pérez, S.A.

En Ricardo Pérez, S.A. consideran que la filosofía principal de la empresa debe ser el servicio al cliente, y que por éste servicio que ellos ofrecen, han logrado marcar una diferencia, no sólo en relación a Toyopan Tesa, sino a las demás empresas distribuidoras. Según el Licenciado Berrocal, la mitad de los clientes que adquieren su automóvil en Toyopan Tesa, ya han tenido alguna experiencia con Ricardo Pérez, S.A., y ésta ha sido negativa, especialmente en cuanto a la atención recibida se refiere. Siempre van a existir personas a quienes no les gusta una empresa u otra, y esa persona posiblemente adquirirá su automóvil con la competencia. Sin embargo, al Licenciado Berrocal le llama mucho la atención el hecho de que tantos clientes se quejen de Ricardo Pérez, S.A., cuando supuestamente la filosofía de esa empresa es el servicio.

## II CAPITULO

COMPARACION ENTRE LAS EMPRESAS RICARDO PEREZ, S.A. Y TOYOPAN TESA

EN CUANTO A LA VENTA DE AUTOMOVILES TOYOTA EN PANAMA

A. La investigación de mercado.

Como ya hemos visto, en Panamá la marca de automóviles nuevos que tiene una mayor venta es la Toyota, quien no ha perdido su posición de número uno dentro del mercado local. Un artículo publicado en el Suplemento Martes Financiero del 22 de octubre de 1996<sup>(12)</sup> indica que la empresa Ricardo Pérez, S.A. vende alrededor del 65% de todos los automóviles Toyota del país, mientras que Toyopan Tesa vende el 35% restante.

Nuestro interés en realizar esta investigación, surge del hecho de que ambas empresas distribuyen el mismo producto. Los automóviles Toyota tienen la misma calidad, precios similares, y el mismo respaldo de la fábrica en Japón, la Toyota Motor Corporation. Además, la diferenciación del producto se realiza a través de esfuerzos publicitarios similares, utilizando los medios de comunicación para enviar los mensajes de venta, y enfatizando mucho en las ofertas especiales y rebajas de precios, entre otros aspectos.

Con un claro oligopolio, en el que las dos empresas son participantes únicas del porcentaje del mercado existente, sin más competencia que ellas mismas, la situación debería ser prácticamente igual, en las condiciones actuales. La pregunta que surge es, ¿por qué una empresa vende más automóviles que la otra? Podemos inferir, entonces, que existen factores importantes que

---

<sup>(12)</sup> Artículo "El mercado de los autos Todos contra todos" Diario La Prensa, Suplemento Martes Financiero No 29 (octubre 22 de 1996), pág 9 Editado por Suplementos La Prensa

originan esta disparidad entre ambas empresas; son esos factores los que queremos evidenciar con esta investigación.

Con el fin de poder determinar las causas que originan el hecho que pretendemos analizar, es decir, los factores que influyen en el consumidor al momento de adquirir su automóvil marca Toyota en cualquiera de las dos empresas distribuidoras existentes en Panamá, hemos elaborado una investigación de mercado, que busca definir los motivos finales por los cuales una persona se decide por alguna de las dos empresas en mención.

Adicionalmente, la investigación de mercado realizada busca analizar el porqué un cliente que cotiza un automóvil marca Toyota en ambas agencias, finalmente decide adquirirlo en una de ellas, y especialmente se pretende analizar por qué razón la compra final se realiza en la empresa Ricardo Pérez, S.A; es decir, conocer la razón por la cual un cliente que busca información en ambas empresas, adquiere su automóvil nuevo en Ricardo Pérez, S.A. y no en Toyopan Tesa.

#### a. Metodología de trabajo.

La metodología utilizada para realizar la investigación de mercado fue lo más sencilla y directa posible, recopilando, analizando y seleccionando de manera seria y científica la mayor cantidad de información existente, lo que garantizará presentar

conclusiones confiables, para permitir que los directivos de Toyopan Tesa tomen buenas decisiones para alcanzar sus objetivos.

#### 1. Objetivos.

Para los efectos de nuestra investigación de mercado, denominaremos objetivos a:

“Los propósitos que se persiguen alcanzar con el desarrollo de la investigación en un tiempo determinado<sup>(13)</sup>”.

Para efectos de esta investigación, los objetivos formulados son:

#### **Objetivos generales:**

“Elaborar una propuesta de mercadeo para ser implementada por la empresa Toyopan Tesa a fin de aumentar ventas (incluye aspectos administrativos y promocionales)”.

#### **Objetivos específicos:**

- Analizar las características del mercado de venta de autos, tanto de automóviles nuevos como de autos de segunda.

---

<sup>(13)</sup> Gócher, Ileana. Escriba y sustente su tesis (Metodología para la investigación social). Edición a cargo de Ileana Gócher, Panamá, 1995, pág. 42

- Establecer aquellas características de los automóviles marca Toyota que los colocan en el primer lugar, en cuanto a ventas, dentro del mercado local.
- Analizar las políticas administrativas de Toyopan Tesa a fin de conocer si son adecuadas a los intereses y necesidades de la empresa.
- Detectar cuáles son las políticas internas de la empresa que mejores resultados proporcionan, en cuanto a la aceptación de sus autos marca Toyota, por parte de los consumidores.

## 2. Hipótesis.

Una vez determinados los objetivos de nuestra investigación de mercado, podemos formular enunciados tentativos que expliquen las relaciones esperadas producidas por la asociación de los fenómenos relevantes. Estos enunciados son las hipótesis de nuestra investigación<sup>(14)</sup>.

El planteamiento de las hipótesis es una etapa necesaria en toda investigación científica. Hipótesis es:

---

<sup>(14)</sup> Arauz-Rovira, José N Metodología de la Investigación Científica Imprenta Universitaria de la Universidad de Panamá, Panamá, 1994, pág 127

"La suposición de una cosa, sea posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia<sup>(15)</sup>".

Las hipótesis representan un posible punto de partida de toda investigación, y es necesario formularlas a partir de alguna información, para poder obtener conclusiones provisionales del estudio. En esta ocasión, hemos seleccionado dos hipótesis, una primaria y una secundaria, las cuales detallamos a continuación.

**Hipótesis primaria:** Si las conclusiones de esta investigación de mercado realmente demostrarán que existen fallas que ocasionan que la empresa Toyopan Tesa no venda un mayor volumen de automóviles marca Toyota.

**Hipótesis secundaria:** Si la detección de estas posibles fallas internas de la empresa, y la puesta en práctica de medidas encaminadas a su solución, podrán contribuir a lograr un aumento substancial en la venta de autos marca Toyota por parte de la empresa Toyopan Tesa.

---

<sup>(15)</sup> Gócher, Ileana Escoba y sustente su tesis (Metodología para la investigación social) Edición a cargo de Ileana Gócher, Panamá, 1995, pág 44

### 3. Variables.

Comprender, o siquiera identificar, todas las posibles causas de un hecho es virtualmente imposible, y más aún es el poder controlarlas con precisión en una investigación de mercado. Es por esto que la investigación científica pura casi nunca se obtiene<sup>(16)</sup>. No obstante, es posible lograr un estándar si se consigue traer de las ciencias físicas, los atributos estudiados e incorporarlos a la investigación.

Desde el momento en que se realiza la observación, se perciben hechos o fenómenos que nos permiten establecer una asociación entre variables. La variable, según el Profesor José Araúz-Rovira, es:

"Una propiedad que puede adquirir diferentes valores<sup>(17)</sup>".

Las variables de nuestra investigación son:

**políticas internas (independiente - causa)**

**y**

**cantidad de autos vendidos (dependiente - efecto)**

---

<sup>(16)</sup> Pope, Jeffrey L. Investigación de Mercados (Primera versión en Español) Editorial Norma, Colombia, 1984, pág 261

<sup>(17)</sup> Araúz-Rovira, José N. Metodología de la Investigación Científica Imprenta Universitaria de la Universidad de Panamá, Panamá, 1984, pág 137

#### 4. Tipo de diseño.

Los tipos de diseño e investigación responden inicialmente a la especialidad del investigador, a las disciplinas donde se trabaje o a los intereses particulares de cada uno<sup>(18)</sup>. Es preciso definir o identificar cuál es el tipo de estudio que se va a realizar, ya que esto constituye una herramienta fundamental de toda investigación científica.

Cada investigación presenta normas especiales, según la naturaleza propia de la disciplina, pero siempre dentro de las actividades que son comunes en todo trabajo de investigación. Sin embargo, independientemente del enfoque que se le dé, existen elementos que son comunes en todas ellas. A través de la estrategia metodológica, que no es más que la forma de lograr los objetivos de cada trabajo, es como se puede identificar el tipo de investigación y el tipo de método que debe utilizarse en cada caso<sup>(19)</sup>.

"La investigación experimental tiene como objetivo la búsqueda de nuevos conocimientos o la verificación y corrección del ya existente, a través de una relación de causalidad, o sea

---

<sup>(18)</sup> **Idem, pág 75**

<sup>(19)</sup> **Arauz-Rovira, José N Metodología de la Investigación Científica Imprenta Universitana de la Universidad de Panama, Panama, 1994, pág 80**

la manipulación de una causa para determinar cuál es su efecto<sup>(20)</sup>”.

Atendiendo lo anterior, se escogió la investigación experimental, que obedece a los dictados del método que sirve más adecuadamente para el descubrimiento de hechos científicos.

#### 5. Sujetos (muestra).

El muestreo consiste en seleccionar de una población, diferentes observaciones, cada una con igual posibilidad de ser elegida<sup>(21)</sup>. Este proceso es utilizado siempre que se realiza una investigación de mercado, cuando no es posible analizar o encuestar a toda la población. Cuando las muestras son desarrolladas con propiedad, pueden proporcionar suficiente información precisa que contribuya a la toma de decisiones.

Para calcular la muestra de una investigación, se debe primero establecer la población total existente. Sin embargo, en nuestro caso la población no pudo ser definida con exactitud, ya que los datos con que cuenta la empresa Toyopan Tesa son muy variables. A continuación presentamos la información suministrada por ellos, en forma de cuadros, para mayor referencia. Esta información está disponible en los archivos de la empresa y ha

---

<sup>(20)</sup> *Idem*, pág 80

<sup>(21)</sup> Araúz-Rovira, José N Metodología de la Investigación Científica Imprenta Universitaria de la Universidad de Panamá, Panamá, 1994, pág 144

sido recopilada en los últimos meses de datos proporcionados por la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP).

A continuación presentamos un resumen de la información obtenida de la empresa Toyopan Tesa con relación a las estadísticas existentes al respecto.

~~Figura 1~~

1

---

CUADRO NO. 2  
 MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA  
 DIRECCION NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE

ESTADISTICA DE VEHICULOS INSCRITOS EN EL REGISTRO VEHICULAR CON MODELOS DE AÑOS MENORES DE 1994: DE ENERO A JULIO DE 1996.

MARCA: TOYOTA	942
---------------	-----

ESTADISTICA DE VEHICULOS INSCRITOS EN EL REGISTRO VEHICULAR A NIVEL NACIONAL, POR AÑO DEL VEHICULO, EN EL MES DE ENERO A JUNIO DE 1996.

MARCA: TOYOTA	2,460
---------------	-------

ESTADISTICA DE VEHICULOS POR MARCA INSCRITOS EN EL PAIS (AL 14 DE JUNIO DE 1996).

MARCA: TOYOTA	76,248
---------------	--------

ESTADISTICA DE VEHICULOS INSCRITOS EN EL REGISTRO VEHICULAR, A NIVEL NACIONAL.

	TOYOTA
Autos nuevos años 95, 96, 97, durante el mes de julio de 1996	470
Con años de fabricación menores a 1995, durante el mes de julio de 1996	103

ESTADISTICA DE VEHICULOS INSCRITOS EN EL REGISTRO UNICO VEHICULAR. VEHICULOS NUEVOS 1996 - 1997: DE ENERO A ABRIL.

MARCA: TOYOTA	1,537
---------------	-------

Fuente: Toyopan Tesa

CUADRO NO. 3  
MUNICIPIO DE PANAMA  
LISTADO DE VEHICULOS NUEVOS  
INSCRITOS DESDE 01-JULIO-96 HASTA 31-JULIO 96  
PARA VEHICULOS FABRICADOS ENTRE AÑOS 1995 Y 1997

MARCA: TOYOTA	289
---------------	-----

Fuente: Toyopan Tesa

\*\*\*\*\*

CUADRO NO. 4  
INFORME PRELIMINAR SOBRE EL MERCADO DE AUTOS NUEVOS Y USADOS  
PREPARADO PARA ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE AUTOS DE PANAMA  
POR VERITAS DATA CORP.  
JULIO DE 1996

	TOYOTA
Cantidad de vehículos nuevos ingresados al mercado local: enero a julio de 1995	2,676
Cantidad de vehículos nuevos ingresados al mercado local: enero a septiembre de 1995	3,490

Fuente: Toyopan Tesa

\*\*\*\*\*

Como podemos observar, las estadísticas que se manejan en la empresa no están compiladas en una forma ordenada y fácil de analizar. Además, en muchos casos los datos proporcionados por la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y el

Municipio de Panamá no separan la cantidad de automóviles Toyota que se inscriben como nuevos, de aquellos comprados de segunda.

Los estudios realizados por la firma Veritas Data Corp. sí establecen que los datos recabados pertenecen a automóviles nuevos ingresados al mercado local, pero solamente en los períodos comprendidos entre enero y septiembre de 1995, y enero y julio de 1995; ambos estudios se realizaron en el año de 1995.

Como se observa, los datos existentes son muy imprecisos, e incluso confusos, haciendo difícil calcular con exactitud una población total de la cual segregar una muestra. Basados en lo anterior, decidimos establecer una muestra no probabilística, en donde los sujetos fueron escogidos por criterio.

Definimos muestra no probabilística de la siguiente forma:

"Son todos los otros tipos de muestras; todo lo que no es completamente al azar<sup>(22)</sup>".

Muestreo por criterio podemos definirlo como:

"Seleccionar únicamente cierto tipo de informantes para participar en un estudio. En muchos casos, pueden ahorrarse

---

<sup>(22)</sup> Pope, Jeffrey L. Investigación de Mercados (Primera versión en Español) Editorial Norma, Colombia, 1984, pág 240

costos significativos concentrando el estudio en sólo unos pocos sub-segmentos de la población<sup>(23)</sup>”.

Sin embargo, a fin de establecer una población aproximada objeto de estudio, tomaremos como referencia la cifra de 1,537 vehículos nuevos marca Toyota inscritos en el Registro Unico Vehicular de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (ver Cuadro No. 2 de este trabajo). De esta población aproximada de 1,537 vehículos, se tomará entonces una muestra no probabilística de 125 personas propietarias de un automóvil marca Toyota comprado en alguna de las agencias distribuidoras.

#### 6. Instrumentos de medición.

El principal instrumento de medición utilizado en nuestra investigación de mercado lo constituyen, indudablemente, las encuestas. Se elaborará un cuestionario dividido en dos partes: una sección de datos generales o demográficos, para agrupar la información de acuerdo con las variables, objeto de estudio, y una segunda sección de datos específicos o preguntas básicas, que constituyen el cuerpo del cuestionario.

En la segunda parte del cuestionario no se elaborarán preguntas abiertas, porque son más difíciles de tabular y

---

<sup>(23)</sup> Pope, Jeffrey L. Investigación de Mercados (Primera versión en Español) Editorial Norma, Colombia, 1984, pág 240

analizar. Se utilizarán en cambio, preguntas de tipo dicotómicas cerradas, en donde se ofrece al entrevistado sólo dos alternativas, sí o no. También se incluirán preguntas cerradas de respuestas múltiples, en las que se ofrecen al entrevistado las alternativas de las cuales escoger su o sus respuestas, y en las que se les solicita que marquen todas aquellas respuestas que consideran reflejan mejor su opinión.

Las preguntas cerradas de respuestas múltiples incluirán una alternativa que permitirá al entrevistado dar una opinión más personal sobre el tema preguntado, sobre la situación. Finalmente, el cuestionario también incluirá preguntas cerradas de ordenamiento en rangos, en donde el entrevistado enumerará las alternativas ofrecidas en orden de importancia (ver modelo del Cuestionario utilizado en la sección de Anexos).

Otro instrumento de recolección de datos utilizado lo constituyen las entrevistas personales realizadas a directivos de ambas empresas distribuidoras, a quienes se les preguntará su opinión personal sobre las razones que influyen en que más personas compren sus automóviles en Ricardo Pérez, S.A., y posibles recomendaciones para tratar de mejorar esta situación, basadas en su experiencia.

El último, pero no por ello menos importante, instrumento de recolección de datos lo constituye la bibliografía seleccionada, que incluye libros sobre el tema, revistas especializadas y artículos publicados en periódicos del país.

III CAPITULO  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A. Opinión de los compradores.

La distribución y venta en Panamá de automóviles nuevos es un negocio rentable que abarca un sinnúmero de marcas procedentes de variados países. El mercado de automóviles de nuestro país se caracteriza por ofrecer al consumidor diferentes alternativas que son analizadas cuando se trata de decidir cuál marca adquirir. Calidad, mejor precio, servicio insuperable, disponibilidad de repuestos y garantía de fábrica son algunos de los argumentos utilizados por los vendedores para tratar de establecer una diferencia entre sus productos versus el producto de la competencia.

Sin embargo, es el consumidor quien tiene la última palabra en lo que respecta a la decisión final de cuál marca escoger. Cada marca tiene sus propias ventajas. Pero cuando se trata de establecer una diferenciación no entre dos marcas diferentes, sino entre dos empresas que distribuyen una misma marca de automóvil, los factores a considerar deben ser analizados desde otra perspectiva.

Nuestro trabajo busca analizar los motivos que impulsan a un individuo a adquirir su automóvil marca Toyota en alguna de las dos empresas distribuidoras existentes en Panamá. Por lo tanto, el instrumento de trabajo básico de esta investigación, lo constituye la opinión del individuo que, luego de estudiar todas las opciones que le ofrecía el mercado, se decidió por adquirir un automóvil Toyota.

a. La encuesta.

Al inicio de nuestra investigación elaboramos un cuestionario que incluía una sección de datos generales y quince preguntas cerradas, en las que se ofrecía al individuo determinadas alternativas de respuestas. Este cuestionario buscaba reflejar la opinión del individuo a través del análisis de sus respuestas. Las preguntas fueron elaboradas buscando una mayor facilidad en aplicarlas, contestarlas y posteriormente codificarlas.

Los datos generales del cuestionario nos permitieron clasificar a la muestra de nuestro estudio según sus características básicas: sexo, edad, situación laboral, ingreso mensual, estado civil y responsabilidad familiar.

Las preguntas específicas estaban relacionadas directamente con el objetivo de nuestra investigación. Cada pregunta fue elaborada con un propósito definido.

La pregunta No. 1 (***¿Es Usted propietario de un automóvil marca Toyota, comprado por Usted en agencia, durante los últimos cuatro años?***) buscaba establecer si el individuo escogido era el dueño verdadero del automóvil objeto de estudio, principal requisito para poder ser entrevistado.

Con la pregunta No. 2 (***Por favor, indique el modelo y año de su automóvil***), lo que se pretende es conocer cuál es el modelo de la marca Toyota que más auge tiene en el mercado local, por lo

que se mencionaron los modelos existentes desde el año 1993 hasta el presente.

En cuanto al tercer cuestionamiento (**Antes de decidir la compra de su automóvil Toyota, ¿solicitó información de otras marcas?**), el mismo surge de la necesidad de conocer si el comprador de la marca Toyota, antes de adquirir alguno de sus modelos, solicita también información de otras marcas, que forman parte de la competencia en el mercado nacional, o si simplemente la marca Toyota constituyó su única opción real.

Posteriormente, en la pregunta No. 4 (**¿De cuáles otras marcas solicitó Usted información?**), se expusieron las distintas marcas de automóviles que se venden en el país para así poder predecir quienes son los posibles competidores de la marca Toyota al constituirse en alternativas adicionales para los individuos que desean adquirir un automóvil.

La siguiente pregunta (**¿Qué argumento describe mejor la razón final por la cual se decidió Usted por la compra de un automóvil marca Toyota?**) tiene como finalidad establecer cuáles son los atributos principales del producto que conducen al cliente a su elección, de aquí que el cuestionamiento busca determinar cuál es la razón final que motiva al cliente a comprar un modelo de la Toyota y no de otra marca.

En la pregunta No. 6 (**Al momento de tomar la decisión de compra de su automóvil Toyota, Usted**) se mencionaron tres agencias distribuidoras de la marca Toyota, porque consideramos

que es importante saber si las personas cuestionadas, antes de comprar algún modelo de esta marca, fueron directamente a una determinada compañía o cotizaron primero buscando quien satisficiera mejor sus necesidades. Así pues, además se podría analizar en preguntas posteriores qué es lo que más le atrajo de la agencia distribuidora en donde efectuó su compra y cual es la más reconocida por los encuestados.

De la pregunta anterior se deriva la oportunidad de analizar cuál de las agencias distribuidoras mencionadas en la encuesta convence desde un principio al cliente para que compre su automóvil sin tener que cotizar en otras compañías. Los resultados de este nuevo cuestionamiento son analizados en una gráfica adicional.

Con la pregunta No. 7 (**¿En cuáles agencias distribuidoras cotizó antes?**), se trata de examinar si los compradores de la marca Toyota han cotizado en dos o en las tres agencias distribuidoras de la misma, antes de comprar su automóvil.

Luego de conocer en que agencias distribuidoras ha cotizado el comprador, la pregunta No. 8 (**¿En cuál agencia compró su automóvil?**) nos permite analizar en cuál agencia compró el encuestado su automóvil, para concluir cuál de ellas tiene mayor participación y aceptación en el mercado nacional.

Con respecto a la pregunta No. 9 (**¿Qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted adquirió su auto en la agencia mencionada en la pregunta No. 8?**), se esgrimieron los distintos

motivos que pueden inducir a un comprador a adquirir su automóvil en determinada agencia distribuidora. Así, se podría conocer cuál es el atributo o el factor que atrae más al cliente al momento de decidir o hacer su elección.

A través de la pregunta No. 10 (**Con relación a la agencia en donde compró su automóvil, por favor mencione la característica, del vendedor que le atendió, que mejor describa la razón que le motivó finalmente a la compra en esa agencia**), se trató de comprobar si en un momento dado la aptitud del vendedor influye en la decisión final de los compradores de obtener su automóvil en una determinada agencia distribuidora.

La pregunta No. 11 (**Si cotizó en varias agencias, ¿qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted no adquirió su auto en esa agencia?**), por su parte, procede a considerar cuáles son los argumentos más comunes que señalan los compradores que impiden que su compra se lleve a cabo en una de las agencias indicadas. Así, se podrían examinar las deficiencias de cada una de ellas por separado.

Sobre si el trato del vendedor fue deficiente, se cuestionó a los compradores en la pregunta No. 12 (**Por favor indique el argumento que mejor explique esta situación**), a fin de percibir si la decisión del comprador de no adquirir su vehículo en alguna de las agencias señaladas se debía a la aptitud que percibía del vendedor. Esto nos daría la capacidad de poder razonar sobre qué aspectos debe modificar la agencia sobre sus vendedores.

Las cortesías y promociones que hagan las agencias distribuidoras son parte fundamental en las estrategias de mercadeo, por lo tanto, la pregunta No. 13 (**¿Recibió Usted alguna cortesía adicional por su compra?**) iba enfocada a conocer si el cliente, al momento de comprar un automóvil, se deja influenciar por estas cortesías adicionales que ofrece la compañía.

El dejar una buena impresión en el cliente o comprador de un producto es imprescindible, por lo que la pregunta No. 14 (**¿Volvería Usted a comprar un automóvil Toyota en esa agencia?**) va dirigida a comprender si el trato que brinda la agencia distribuidora al cliente lo motivaría nuevamente a comprar su automóvil en la misma, analizando las diferencias entre las agencias objeto de estudio, que hacen que el comprador opte entre una u otra.

Para finalizar, la pregunta No. 15 (**¿Sabía Usted que Plaza Auto y Toyopan Tesa son la misma empresa distribuidora?**), busca determinar si los compradores tienen conocimiento acerca de que ambas pertenecían a los mismos dueños, y si por alguna razón en particular ello había influenciado en que eligieran entre una agencia distribuidora u otra. Además, se pueden identificar posibles confusiones en cuanto a que si en la actualidad la empresa Toyopan Tesa ha realizado un buen trabajo de mercadeo para notificar a los consumidores sobre este hecho.

b. Búsqueda y análisis de los datos.

La encuesta estuvo dirigida a 125 personas, lo que constituye la muestra por conveniencia de nuestro estudio por las razones analizadas en el segundo capítulo de este trabajo. El tiempo de duración del estudio fue de aproximadamente dos meses, durante los cuales se aplicaron las encuestas a propietarios de un automóvil marca Toyota, de cualquier modelo, comprado en alguna de las empresas distribuidoras de esta marca en un periodo no mayor de 5 años.

Las encuestas fueron aplicadas en su mayoría en el lugar de trabajo del individuo, debido a que allí podría disponer de mayor tranquilidad para contestar a conciencia el cuestionario suministrado. Otra parte de las encuestas fueron aplicadas en locales de auto lavado, mientras el individuo esperaba a que su automóvil estuviera listo. Evitamos detener a personas en lugares como supermercados o almacenes, ya que la experiencia nos indicaba que no tenían la disposición para contribuir con nuestro estudio.

Los datos generales de nuestro cuestionario arrojan los siguientes resultados: el 50% de la muestra seleccionada era del sexo femenino, y el otro 50% pertenecía al sexo masculino.

El 47.2% de los encuestados tenían entre 18 y 28 años de edad, mientras que el 33.6% tenían entre 29 y 39 años, y el 19.2% tenían más de 40 años de edad.

El 96% de los entrevistados trabaja, y sólo el 4% de ellos no lo hace (son estudiantes). De los que trabajan, el 52.5% tiene un ingreso mensual de entre B/.500.00 y B/.1,000.00; el 18.3% tiene un ingreso mensual de entre B/.1,000.00 y B/.1,500.00; y el restante 28.3% tienen un ingreso de más de B/.1,500.00 al mes. Un 9% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

Finalmente, el 49.6% de los entrevistados declararon ser solteros, mientras que el 48% declaró ser casado. Un porcentaje mínimo (2.4% de la muestra) pertenece a otro estado civil. Adicionalmente, el 40.8% de los encuestados respondió que tiene hijos, y el restante 59.2% dijo que no los tenían.

Más adelante mostramos los cuadros y números absolutos resultantes de nuestra investigación.

#### B. Resultados del trabajo de campo.

Luego de dos meses de distribución de los cuestionarios entre la muestra seleccionada, procedimos a realizar la tabulación de la encuesta, lo que nos permitirá analizar los resultados de nuestro trabajo de campo y posteriormente ubicar si la hipótesis planteada al inicio de esta investigación es correcta.

Los resultados del cuestionario serán reflejados en gráficas que presentaremos posteriormente. Luego, podremos estudiar estas gráficas y determinar conclusiones y

recomendaciones a la Gerencia de Toyopan Tesa, lo que constituye el objetivo principal de esta investigación.

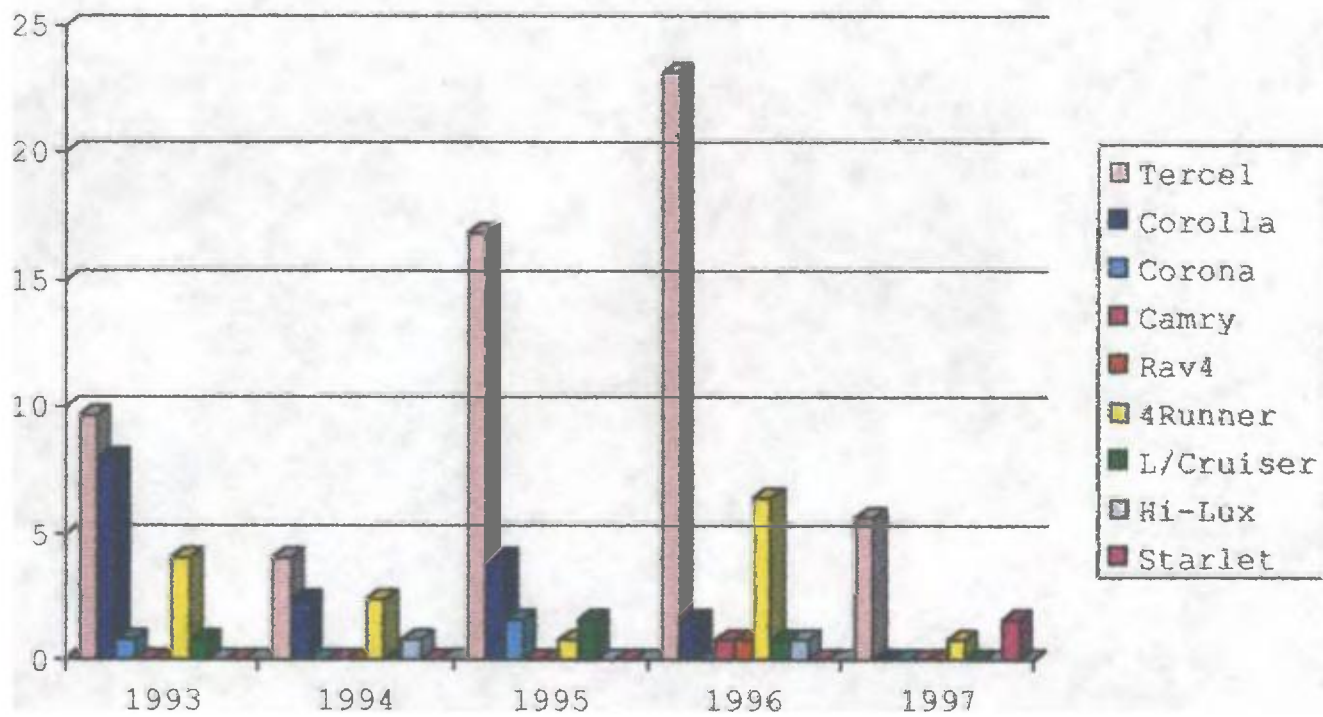
a. Análisis de la información recopilada.

A continuación procederemos a brindar un análisis de las preguntas específicas de nuestro cuestionario.

De acuerdo a los datos recabados en la encuesta, se puede observar en la **Gráfica No. 1**, referente al modelo y año de su automóvil, que el modelo más vendido en los cinco (5) últimos años es el Toyota Tercel, obteniendo su mayor promedio de ventas en el año de 1996, pues un total de veintinueve (29) personas señalaron que efectuaron la compra de este modelo en ese año. De igual forma, los modelos Toyota que registraron menores ventas fueron el Toyota Camry y el Rav 4, que sólo lograron vender un modelo cada uno en el año 1996. No obstante, cabe destacar que dichos modelos son relativamente nuevos en el mercado y que sus precios no son accesibles a todos los consumidores.

En la **Gráfica No. 2** podemos apreciar que la mayor parte de los cuestionados, un 77.6%, solicitaron información sobre las diferentes marcas y modelos de automóviles existentes en el mercado nacional antes de realizar su compra. De lo anterior se infiere que el consumidor al momento de seleccionar un determinado modelo y marca de auto, tiene conciencia de la

GRAFICA NO. 1  
 MODELO Y AÑO DE AUTOMOVIL DEL ENTREVISTADO



GRAFICA NO. 2  
EL ENTREVISTADO SOLICITO INFORMACION DE OTRAS MARCAS DE AUTOMOVILES  
DURANTE EL PROCESO DE DECISION DE COMPRA

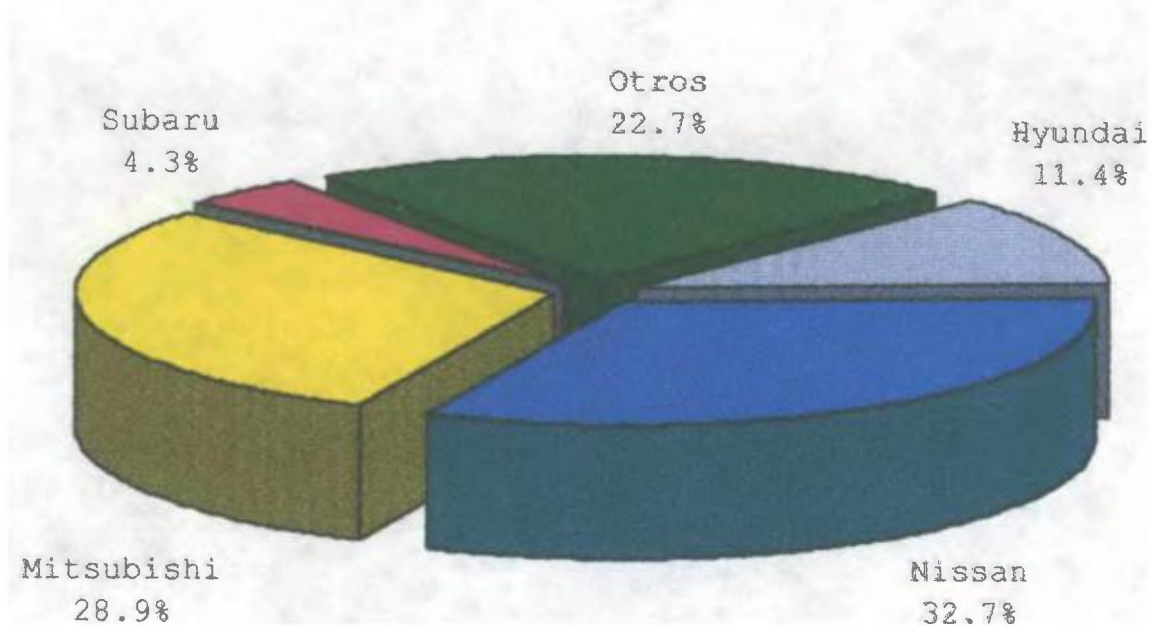


necesidad que desea satisfacer y busca lo que más se ajusta a sus intereses.

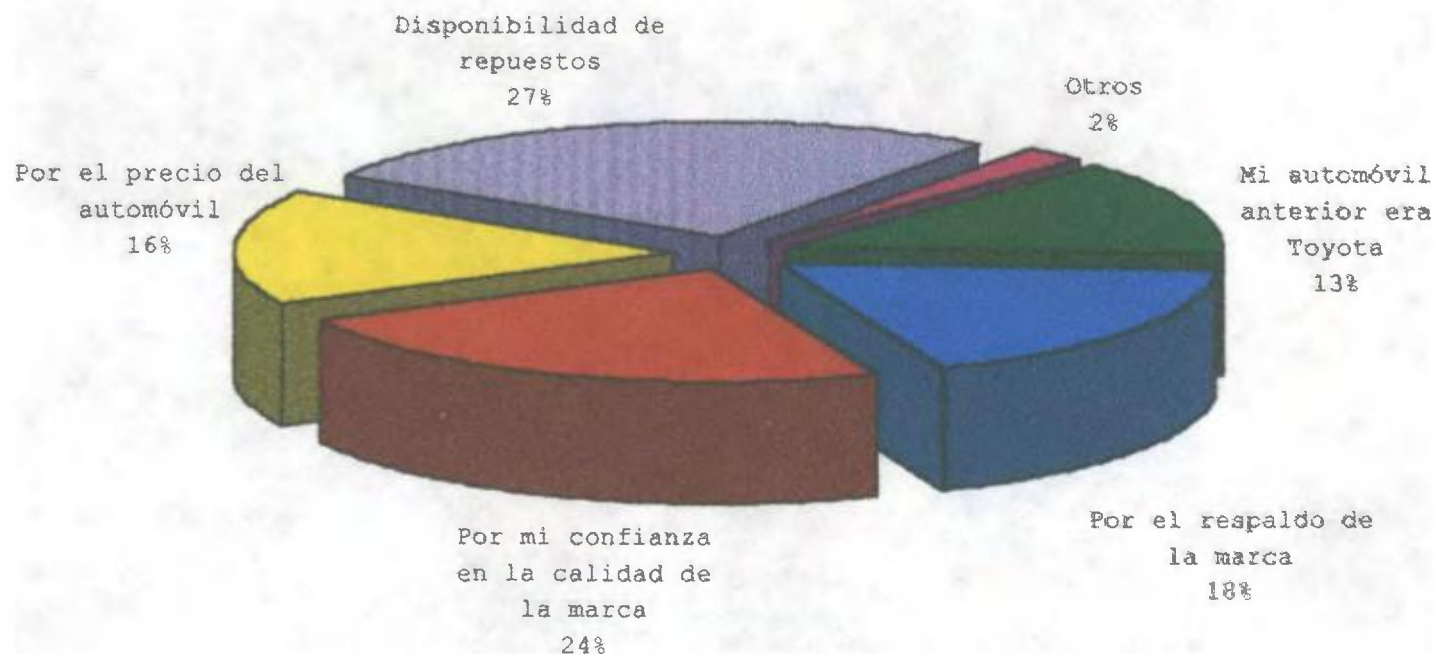
Según indica la **Gráfica No. 3**, las marcas de las cuáles los encuestados solicitaron más información antes de adquirir algún modelo de la Toyota, fueron Nissan y Mitsubishi. Esto quizás sea un reflejo de que los modelos japoneses de la Toyota, Nissan y Mitsubishi, se venden en el mercado a precios similares o más o menos acordes, además de que dentro del mercado nacional éstas son las marcas que más compiten entre sí.

Uno de los aspectos más importantes en toda investigación de mercado, es conocer qué motiva a un cliente o consumidor a adquirir un determinado producto. Por lo tanto, es obvio que aspectos tales como la calidad, el respaldo que brinda la marca, los precios y otros factores, contribuyan a la elección del mismo. Para establecer qué motivaba a los encuestados a comprar automóviles de la marca Toyota, se señalaron diferentes argumentos, entre ellos, la adquisición anterior de un auto Toyota, el respaldo que brinda la marca, la confianza que se tiene en la calidad, el precio del automóvil, la disponibilidad de repuestos y otros elementos. Los señalamientos más importantes que hicieron los cuestionados, según indica la **Gráfica No. 4**, fueron que su decisión estaba ligada a la disponibilidad de repuesto con los que cuenta la marca Toyota (26.3%) y la confianza en su calidad (23.6%).

GRAFICA NO. 3  
MARCAS DE AUTOMOVILES COTIZADAS POR EL ENTREVISTADO



GRAFICA NO. 4  
RAZON FINAL PARA LA COMPRA DE UN AUTOMOVIL MARCA TOYOTA



La **Gráfica No. 5** muestra que los encuestados advirtieron, en su gran mayoría, que al momento de tomar la decisión de compra de su automóvil Toyota habían cotizado en todas las agencias existentes distribuidoras de esta marca. Esto responde quizás a la necesidad de encontrar un financiamiento adecuado o un precio más factible.

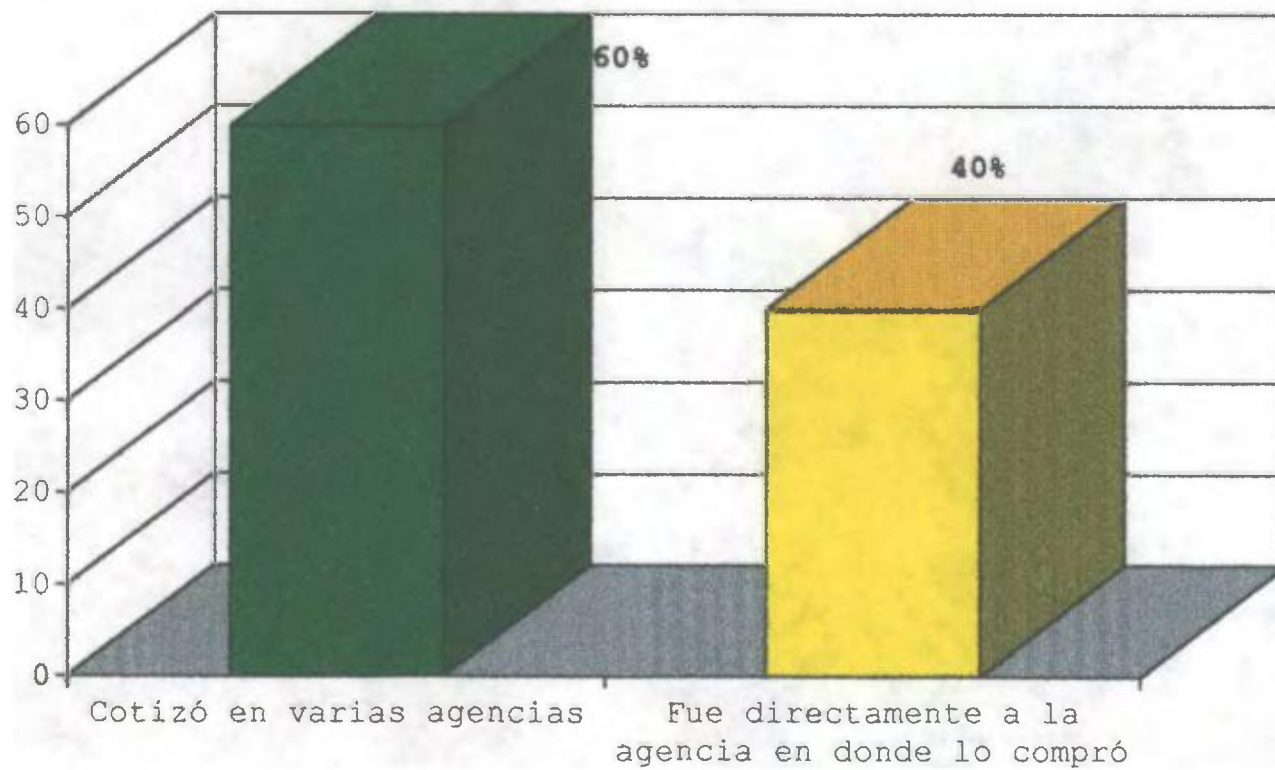
Con relación a la gráfica anterior, y analizando en esta oportunidad a las personas que indicaron que fueron directamente a la agencia en la que adquirieron su automóvil, la **Gráfica No. 6** muestra que la mayor parte de estos encuestados al momento de realizar su compra se apersonaron únicamente a la compañía Ricardo Pérez (60%), colocándose la misma a la cabeza en la venta de automóviles Toyota.

Volviendo a la secuencia del cuestionario, y esta vez analizando a los encuestados que cotizaron en diferentes agencias, la **Gráfica No. 7** nos indica que antes de realizar la compra de su automóvil Toyota, el 42.3% de los encuestados cotizó en Toyopan Tesa, el 41.8% de los encuestado cotizó en Ricardo Pérez, S.A., y sólo el 15.9% cotizó en Plaza Auto.

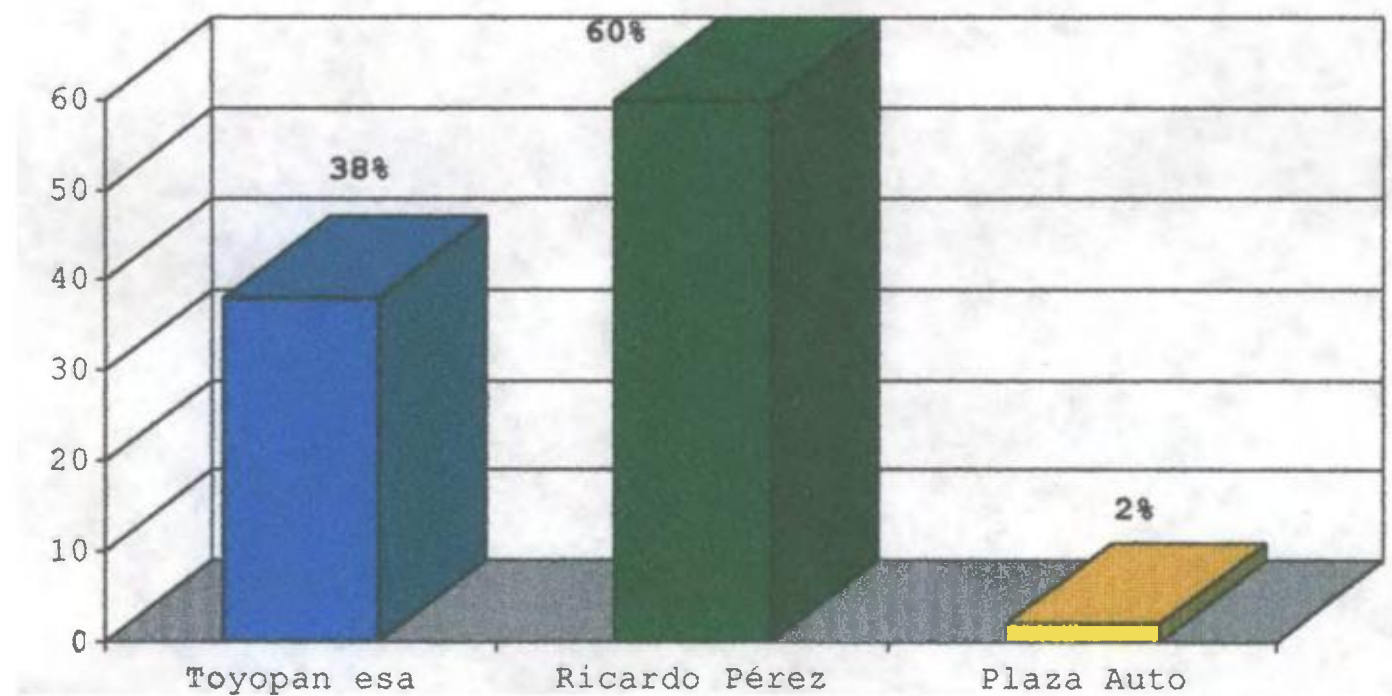
La **Gráfica No. 8** muestra que la agencia distribuidora seleccionada por los clientes para la compra de su automóvil Toyota, fue Ricardo Pérez, S.A. (55.2%).

Se hace necesario conocer el motivo de un cliente al adquirir una automóvil en alguna de las agencias distribuidoras. La **Gráfica No. 9** es una gráfica lineal comparativa de los

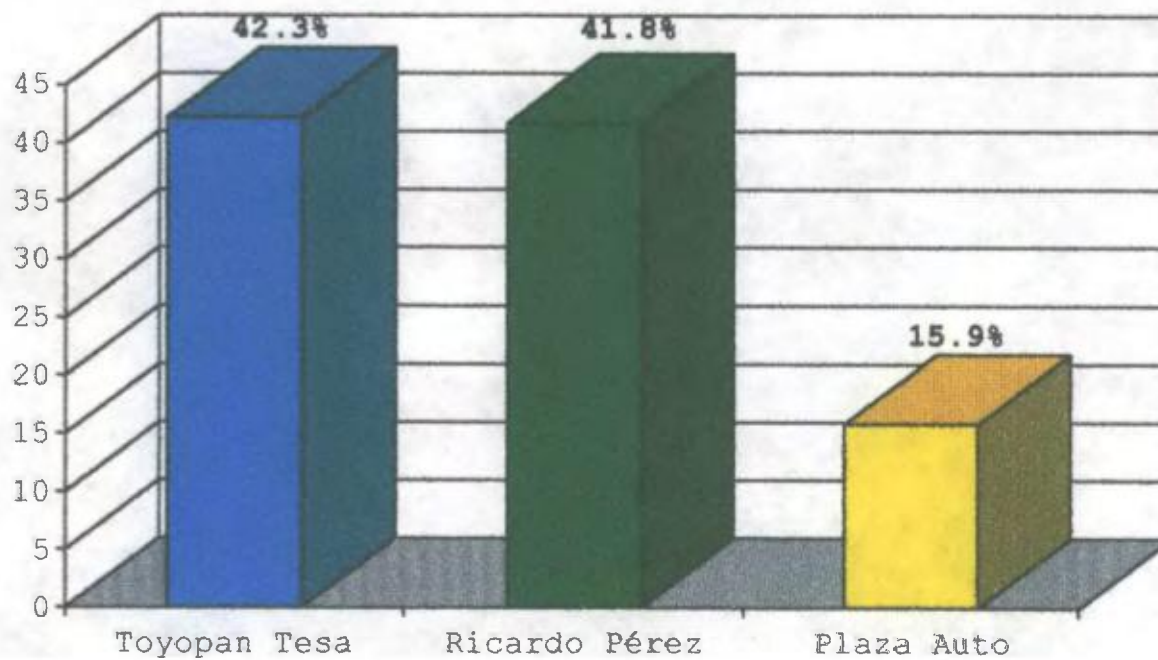
GRAFICA NO. 5  
ESTRATEGIA UTILIZADA POR EL ENTREVISTADO  
PARA COMPRAR SU AUTOMOVIL MARCA TOYOTA



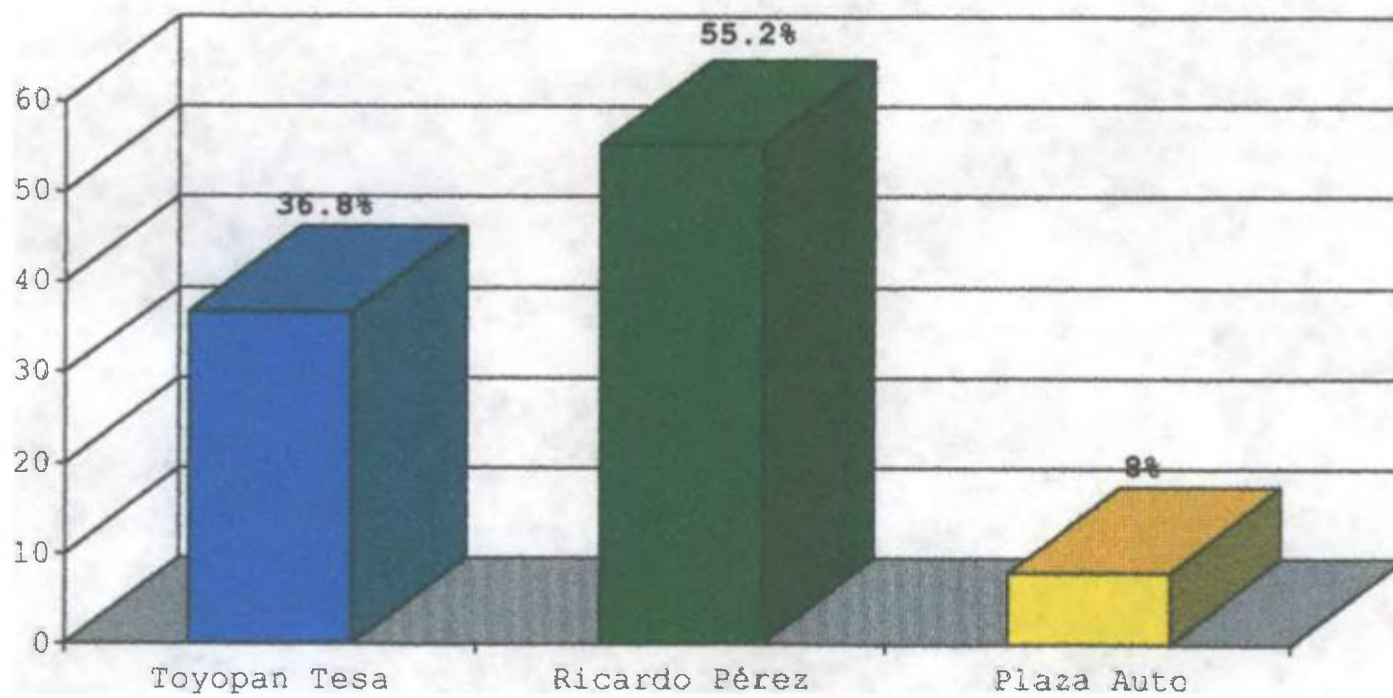
GRAFICA NO. 6  
AGENCIA DISTRIBUIDORA A LA QUE EL ENTREVISTADO FUE DIRECTAMENTE  
PARA COMPRAR SU AUTOMOVIL TOYOTA



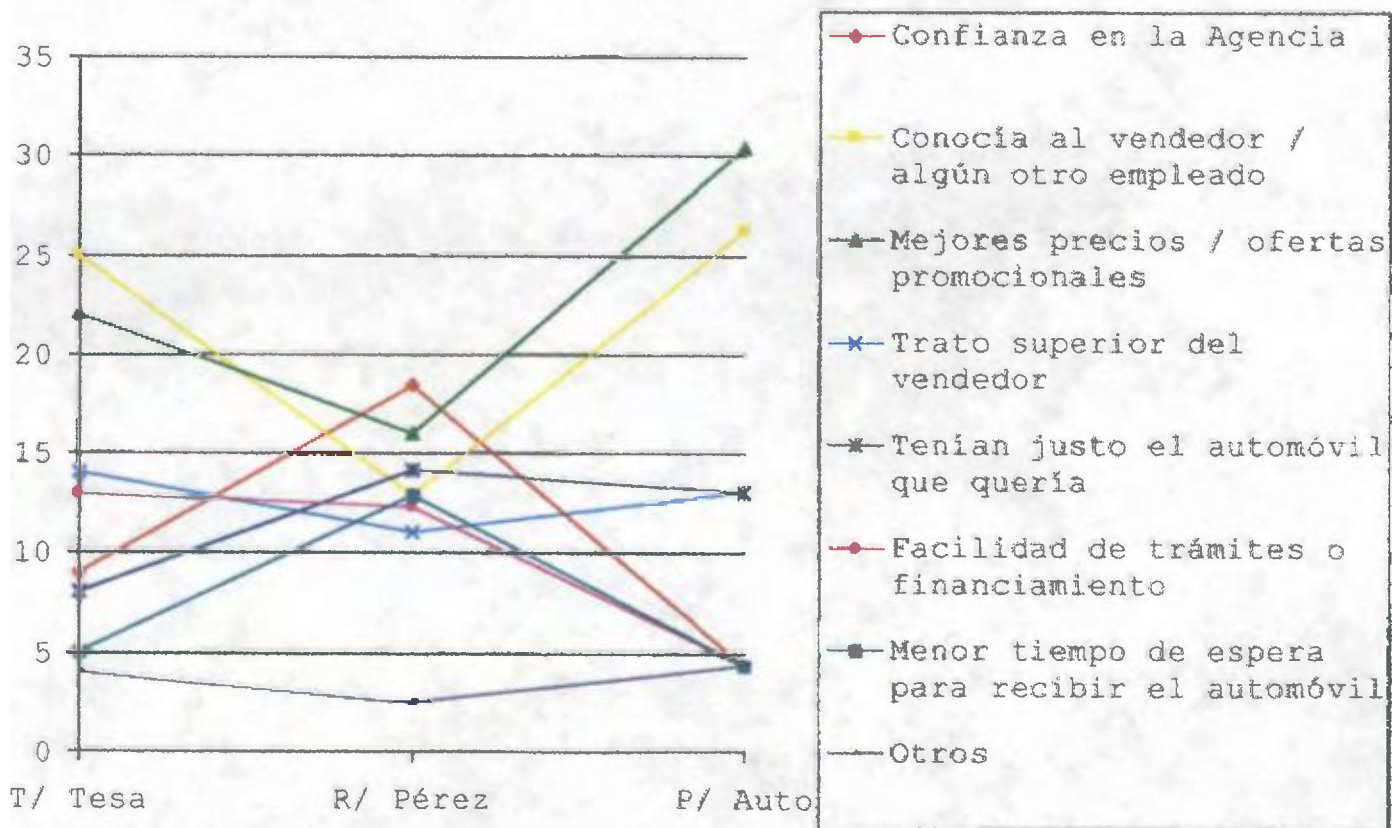
GRAFICA NO. 7  
AGENCIAS DISTRIBUIDORAS EN LAS QUE EL ENTREVISTADO COTIZÓ  
ANTES DE COMPRAR SU AUTOMOVIL



GRAFICA NO. 8  
AGENCIA DISTRIBUIDORA EN LA QUE SE ADQUIRIO EL AUTOMOVIL



GRAFICA NO. 9  
 PRINCIPAL MOTIVO PARA LA COMPRA DEL AUTOMOVIL EN LA AGENCIA  
 DISTRIBUIDORA MENCIONADA



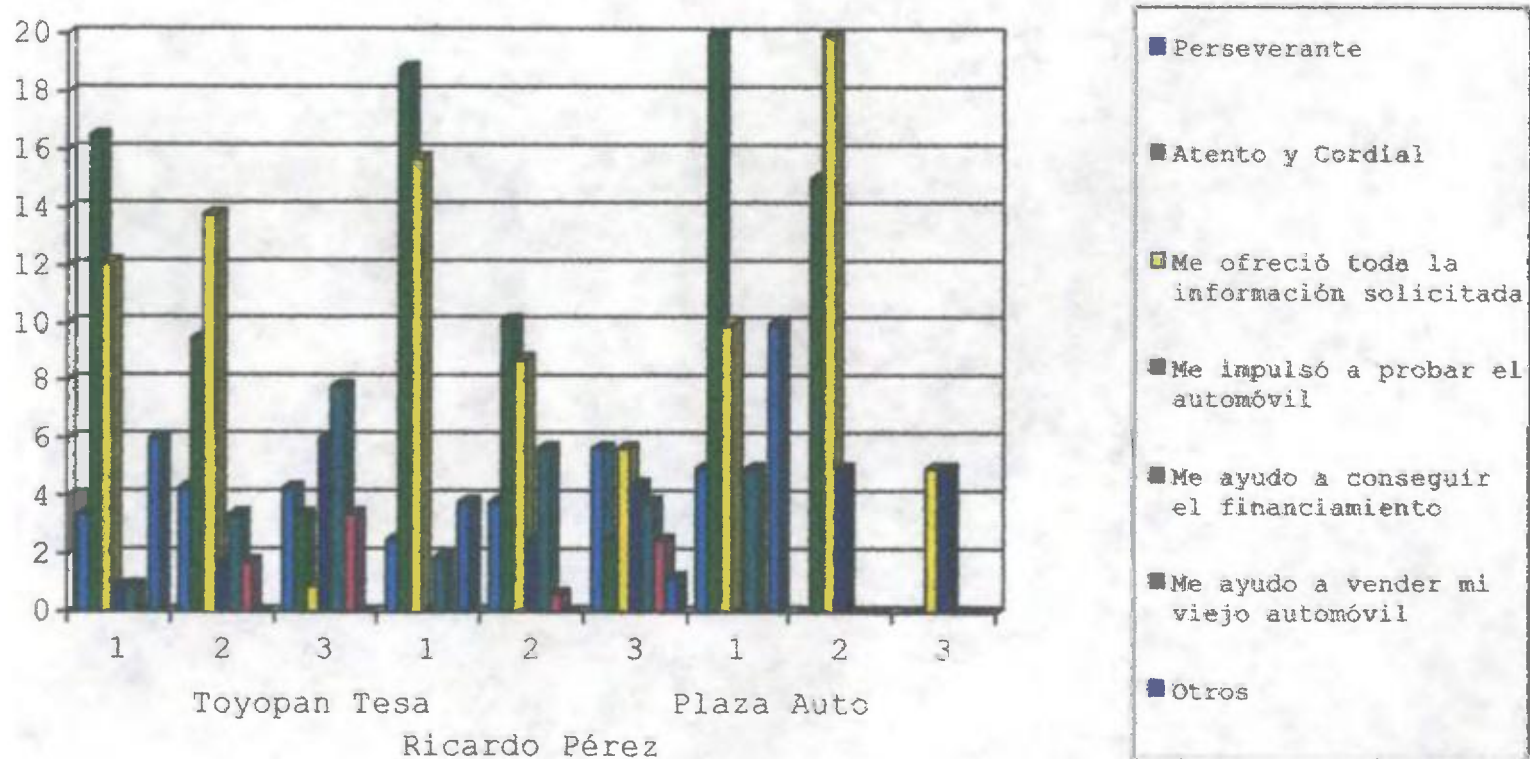
diferentes argumentos que instaron a los compradores a seleccionar entre varias agencias distribuidoras. Los encuestados fueron sometidos al mismo cuestionamiento en las tres agencias distribuidoras, y los resultados fueron los siguientes:

En Toyopan Tesa, gran cantidad de sus compradores afirmaron que habían adquirido el auto porque conocían al vendedor o a algún otro empleado de la agencia (25%). En cuanto a Ricardo Pérez, S.A., sus compradores señalaron que lo que más los decidió a comprar el automóvil en la agencia era por la confianza que tenían en cuanto a la misma (18.4%). Con relación a los compradores de Plaza Auto, el argumento que obtuvo un mayor porcentaje de respuestas era que el precio y/o las ofertas promocionales eran mejores que en otras agencias (30.4%).

De lo anterior se puede deducir que lo que más atrae a los compradores de la marca Toyota al momento de comprar en una determinada agencia, es la confianza que le brinde la misma, por lo que el precio, las facilidades de financiamiento y demás factores a pesar de ser importantes, no parecen ser incidentales.

La **Gráfica No. 10** es otra gráfica comparativa, pero de barras. Los vendedores juegan un papel imprescindible en toda empresa, ya que sin ellos no hay entradas económicas. Por lo tanto, el trato que un vendedor brinde a un cliente puede ser determinante en la selección de la agencia para la compra del automóvil. Esta pregunta del cuestionario incluyó entre sus posibles respuestas ciertas características que podían influir o

GRAFICA NO. 10  
 CARACTERISTICA PRINCIPAL DEL VENDEDOR DE LA AGENCIA  
 DISTRIBUIDORA EN LA QUE SE COMPRO FINALMENTE EL AUTOMOVIL,  
 QUE MAS MOTIVO AL ENTREVISTADO A COMPRAR EN ESA AGENCIA



motivar al cliente a realizar la compra en la agencia elegida. Las características enunciadas fueron varias. Además se estableció que el encuestado podía seleccionar entre varias respuestas de acuerdo al grado de importancia, para lo que se establecieron tres rangos.

En el caso de los que adquirieron su automóvil en Toyopan Tesa, los clientes señalaron que lo que más les motivó a la compra de su automóvil en dicha agencia fue lo atento y cordial del vendedor dentro del primer rango, seguido por la información que le dio el vendedor y en tercer lugar, por que el vendedor le ayudó a conseguir el financiamiento deseado.

Con relación a los compradores de Ricardo Pérez, S.A., estos señalaron en el primer y segundo rango, que el factor determinante en su compra, fue el hecho de que el vendedor fuera atento y cordial, y en tercer lugar que le facilitó toda la información solicitada.

Para los compradores de Plaza Auto, su compra se vio motivada en primer grado por lo atento y cordial del vendedor, en segundo grado, por el hecho de que se les ofreció toda la información solicitada, y en tercer grado, porque se les impulsó a probar el automóvil.

Como se puede apreciar, en las tres agencias, el factor más importante en la compra del automóvil fue la actitud atenta y cordial del vendedor

La próxima también es una gráfica lineal comparativa. La **Gráfica No. 11** muestra las razones en las que se basó el comprador que cotizó en Toyopan Tesa o en Plaza Auto, para no comprar su automóvil en una o en la otra. Muchos de estos factores están ligados a la atención deficiente del vendedor, el no poseer la agencia el automóvil que quería, la demora en los trámites, la demora en la entrega u otros motivos.

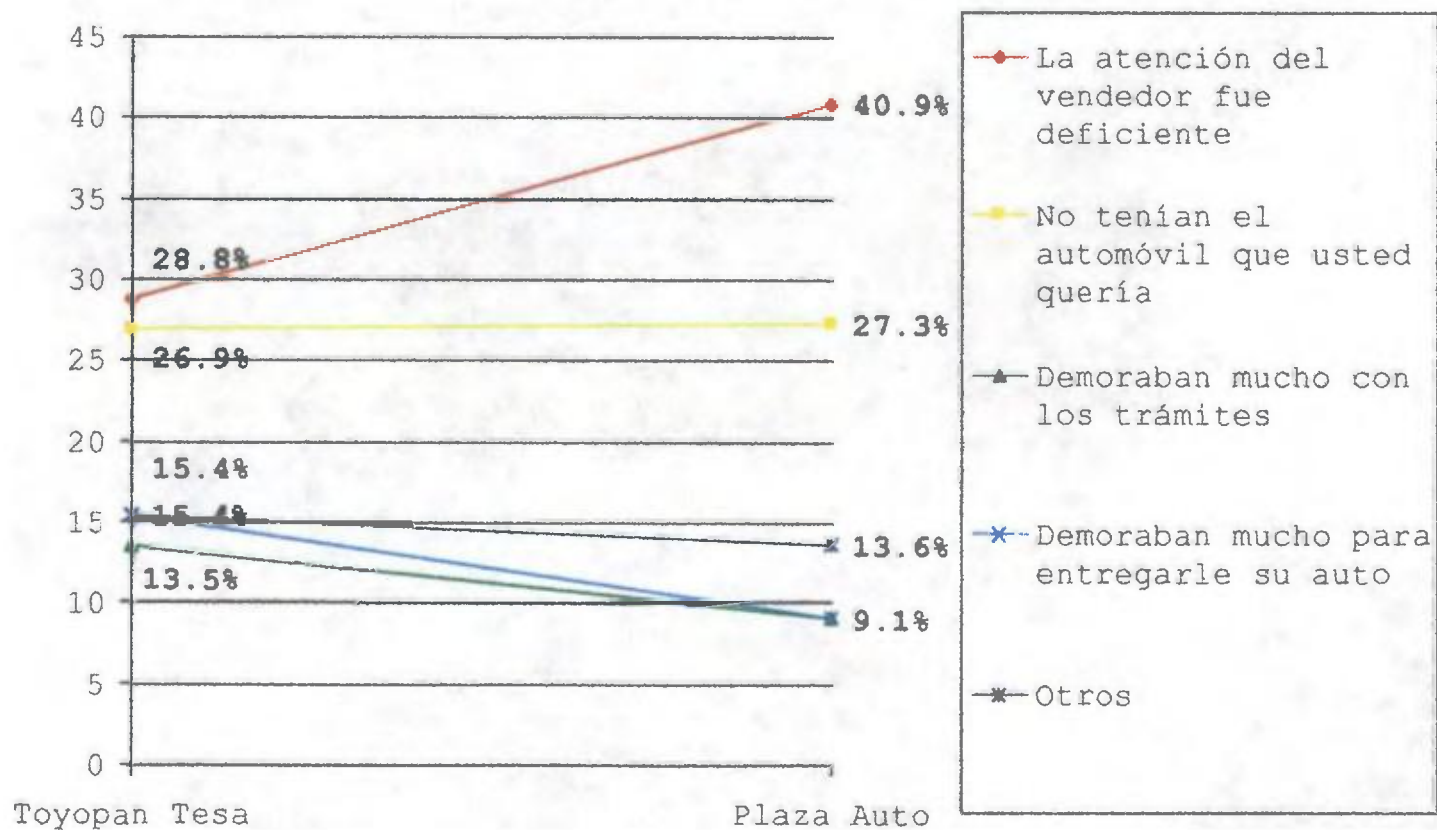
El factor principal que impidió que el comprador realizara su adquisición en Toyopan Tesa, fue la deficiente atención del vendedor, y en Plaza Auto, el mismo aspecto fue relevante. Esto evidencia que efectivamente la atención del vendedor influye en las decisiones de compra de comprador, y está en justo equilibrio con los razonamientos de la gráfica anterior.

Con lo anterior, debemos comprender que se hace indispensable entonces medir la atención del vendedor. La **Gráfica No. 12** únicamente indica los porcentajes obtenidos por Toyopan Tesa y Plaza Auto, ya que estas empresas constituyen el objetivo del estudio. En cuanto a Toyopan Tesa, los compradores que cotizaron en el mismo indicaron que lo que los motivó a no realizar su compra en esta agencia fue la atención fría y descortés del vendedor (40%) y en Plaza Auto, la deficiencia del vendedor atendía a no se suministró suficiente información del automóvil al comprador (35.7%).

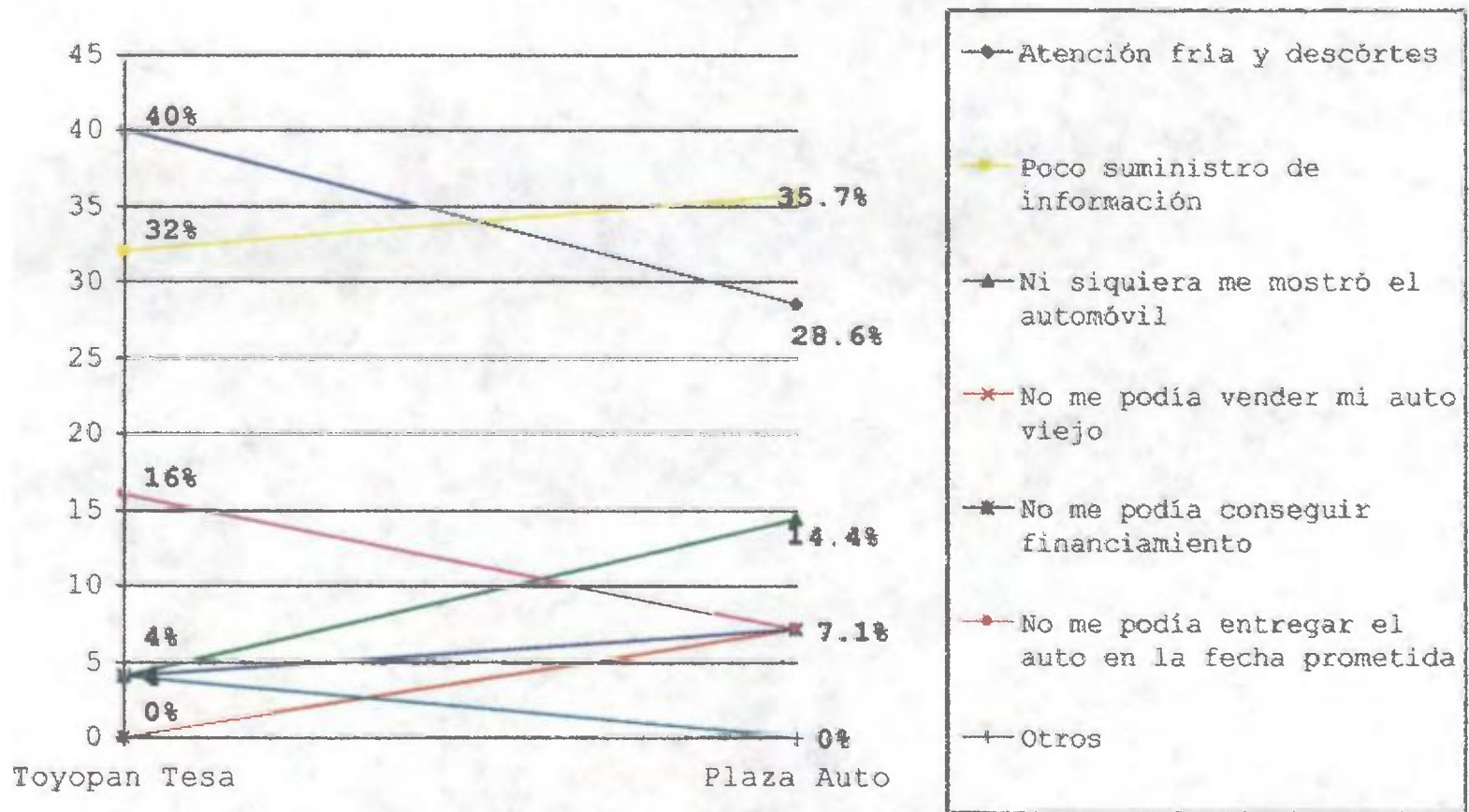
La **Gráfica No. 13** demuestra que las atenciones o cortesías adicionales por la compra del producto suelen atraer también a

GRAFICA NO. 11

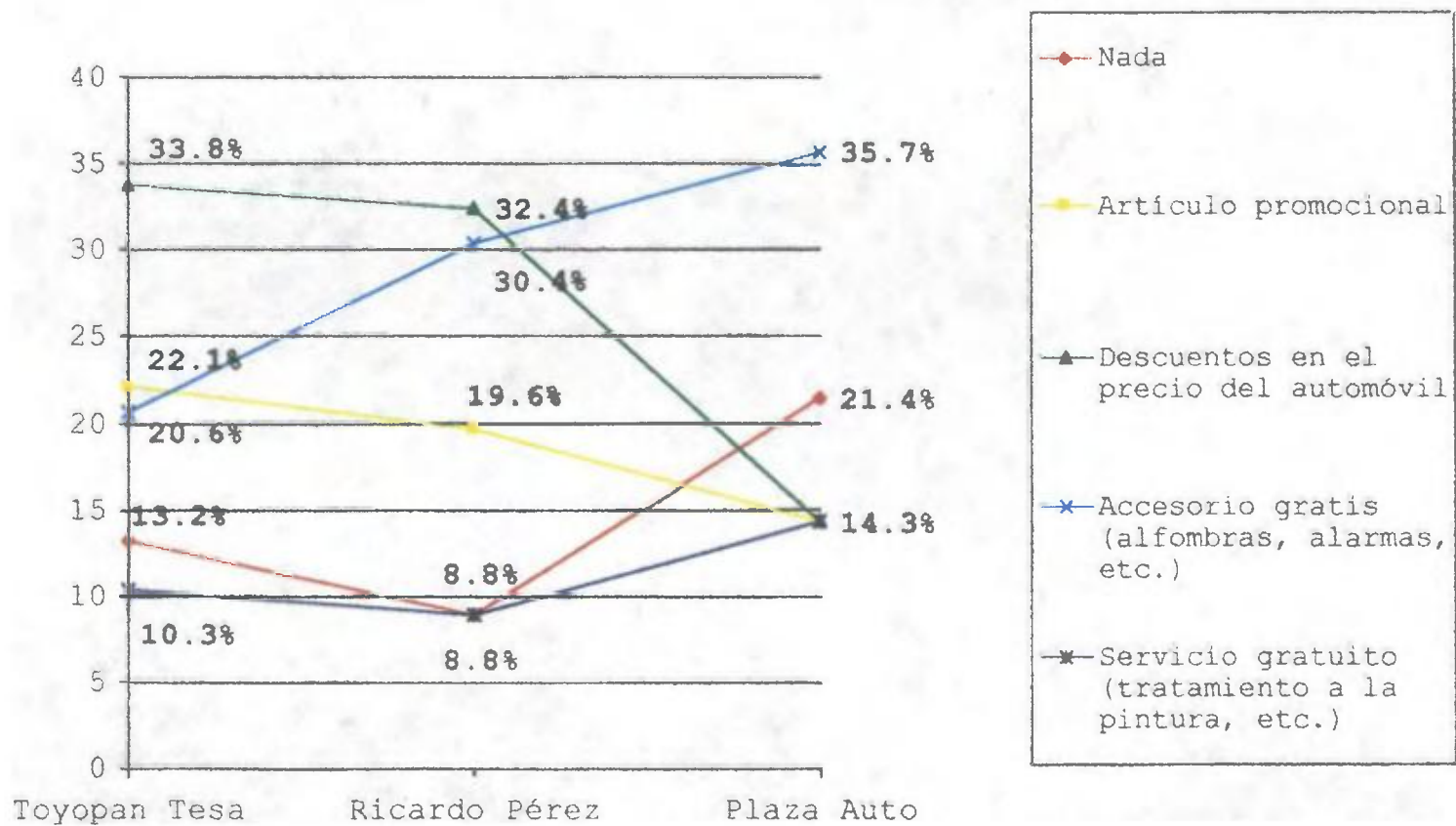
MOTIVO PRINCIPAL POR EL CUAL EL ENTREVISTADO QUE COMPRO EN RICARDO PEREZ, NO COMPRO SU AUTOMOVIL EN LAS DEMAS AGENCIAS DISTRIBUIDORAS DE TOYOTA



GRAFICA NO. 12  
 MOTIVOS QUE EXPLICAN LA DEFICIENCIA EN LA ATENCION DEL VENDEDOR



GRAFICA NO. 13  
 CORTESIA ADICIONAL RECIBIDA CON LA COMPRA DEL AUTOMOVIL



los compradores. Ellas están precedidas de artículos promocionales, descuentos, accesorios o algún servicio gratuito. Cada compañía elige la estrategia de mercadeo más anuente a sus objetivos o fines.

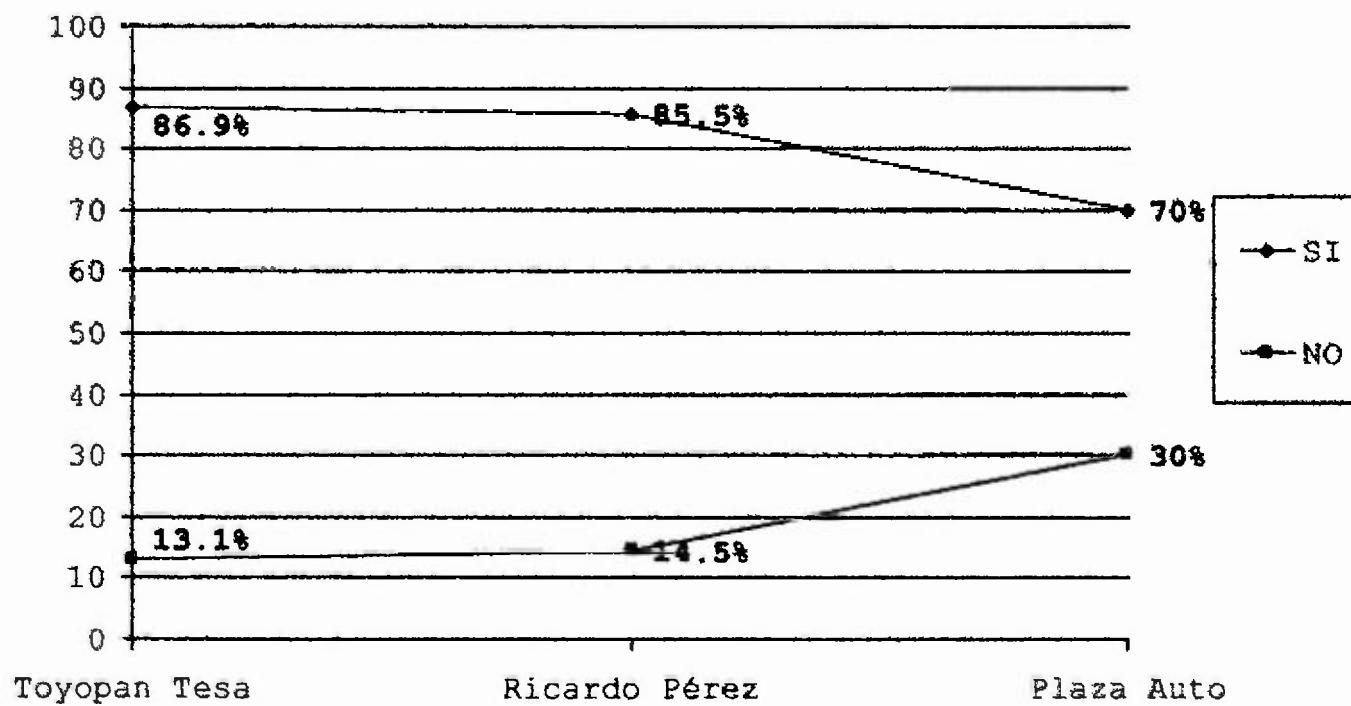
Las encuestas revelaron que la cortesía que la empresa Toyopan Tesa suele brindar a sus compradores en la mayoría de los casos está constituida por descuentos en el precio de sus automóviles (33.8%); la empresa Ricardo Pérez, S.A. también marcó un porcentaje alto dentro de esta respuesta (32.4%). En cambio, los que compraron en Plaza Auto recibieron accesorios adicionales, tales como sistemas de alarma o alfombras para sus automóviles, totalmente gratis.

Para conocer si verdaderamente el comprador está satisfecho con la atención de la agencia distribuidora en donde adquirió su vehículo, se le cuestionó en torno a si volvería a comprar su automóvil en la misma. Las respuestas a esta pregunta fueron afirmativas en su mayoría, tal como muestra la **Gráfica No. 14**. Aunque con diferentes porcentajes, los compradores de Toyopan Tesa (incluyendo a los que compraron en Plaza Auto), y Ricardo Pérez, S.A. estarían dispuestos a adquirir otro automóvil de la misma marca en la misma empresa en la que compraron su automóvil actual.

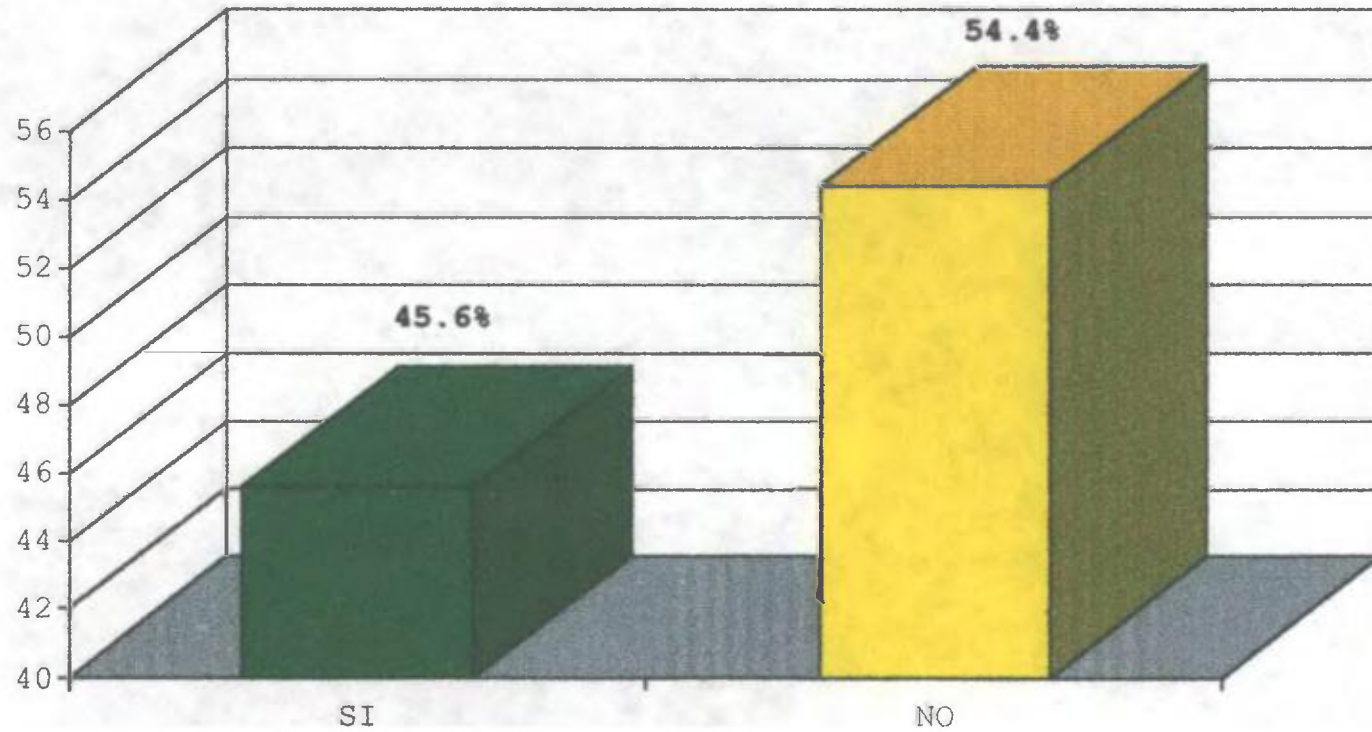
Finalmente, en cuanto al conocimiento de los compradores de que Toyopan Tesa y Plaza Auto son la misma empresa distribuidora,

la **Gráfica No. 15** claramente indica que la mayor parte de los encuestados desconocían este hecho.

GRAFICA NO. 14  
EL ENTREVISTADO VOLVERIA A COMPRAR  
EN LA MISMA AGENCIA DISTRIBUIDORA



GRAFICA NO. 15  
CONOCIMIENTO DEL ENTREVISTADO SOBRE EL HECHO DE QUE PLAZA AUTO  
Y TOYOPAN TESA SON LA MISMA EMPRESA DISTRIBUIDORA



IV CAPITULO  
PROPUESTA DE MERCADEO

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es el de presentar a los directivos de Toyopan Tesa, una Propuesta de Mercadeo que puedan implementar en su empresa a fin de obtener una participación del mercado de automóviles Toyota más equitativa con Ricardo Pérez, S.A.

Cabe mencionar que la empresa Plaza Auto fue creada por el señor Mario Guardia hijo, para que ésta se convirtiera en un competidor más de Ricardo Pérez, S.A. Plaza Auto, ubicada en la Vía Ricardo J. Alfaro, fue finalmente absorbida por Toyopan Tesa. Sin embargo, nada se hizo para dar a conocer este hecho, al punto de que varios años después, todavía observamos que algunas personas desconocen totalmente el que ambas empresas son en realidad una sola. Podemos iniciar nuestra propuesta sugiriendo que esta situación puede resultar algo confusa, y que es necesario eliminar todo el material aún disponible con el logo de Plaza Auto (papel de carta y sobres membretados, proforma y cotizaciones, placas de reconocimiento, etc.) que a la fecha se siguen utilizando en los locales de Vía Ricardo J. Alfaro.

Toyopan Tesa también debería hacer una inversión más agresiva en publicidad y promoción de mensajes encaminados sobre todo a reforzar la imagen de la empresa, no sólo como distribuidores de la marca Toyota, sino también de las otras marcas que distribuyen. Vemos por los resultados de nuestra investigación que el 18.4% de los encuestados mencionaron que confían en la empresa Ricardo Pérez, S.A. como distribuidor de

automóviles Toyota. La publicidad de Toyopan Tesa debe estar entonces encaminada a generar una confianza similar en el consumidor, más que al factor precios y financiamiento, ya que ambos factores aparentan ser similares en todas las empresas involucradas en nuestra investigación.

Los resultados de nuestra investigación también nos indican que el 60% de los propietarios de un automóvil marca Toyota solamente se apersonaron a la empresa Ricardo Pérez, S.A al momento de tomar la decisión de compra de un automóvil de esta marca. Es decir, que estas personas ni siquiera consideraron cotizar en Toyopan Tesa. Al generar en el consumidor una confianza similar a la que se siente por Ricardo Pérez, S.A., Toyopan Tesa no sólo lograría atraer más clientes, sino también generar más cotizaciones y por supuesto mayores volúmenes de ventas. Por lo tanto, su situación dentro del mercado en comparación con Ricardo Pérez, S.A. mejoraría sustancialmente.

La imagen de una empresa no sólo se mide por la percepción del consumidor hacia la misma, sino también por el aspecto físico del local en donde se ubica. En adición a lo anterior, podemos mencionar que muchas personas entran en un lugar motivados por la apariencia del mismo. Un local no siempre tiene que ser elegante ni de ambiente exclusivo, pero dentro de lo sencillo puede contribuir a que la persona se siente motivada a detenerse y solicitar la información que requiera. En este sentido es importante que la empresa Toyopan Tesa tome en consideración una

remodelación de sus locales, con el fin de motivar aún más a los consumidores a visitar sus sucursales.

La sucursal de Transistmica no ofrece a los clientes suficientes estacionamientos. Además, el área de exhibición está de un lado de la calle, y el taller y tienda de repuestos está del otro lado. Por mucho tiempo la fachada de la sucursal de Vía Ricardo J. Alfaro presentó un aspecto muy descuidado, ya que la pintura estaba deteriorada, algunos escalones de la escalera estaban rotos, e incluso el letrero principal no tenía luz. En cuanto a la sucursal de Vía España, tiene el aspecto de las agencias distribuidoras de hace algunos años, y el área de exhibición se encuentra al fondo de una parcela de tierra no pavimentada. Como la calle principal en la que se encuentra esta sucursal es muy transitada, la misma pasa casi desapercibida para la mayoría de los conductores.

Ya que el personal de Mercadeo de la empresa dedica mucho de su tiempo a realizar funciones que no están orientadas al mercadeo o promoción de la empresa en sí o de sus productos - como por ejemplo vender automóviles, solucionar problemas que surjan en el taller, o realizar compras de autos nuevos - es necesario asignar a una persona capacitada y con mucha experiencia la tarea de implementar las políticas y pautas a seguir para un mejor funcionamiento de este Departamento, a beneficio de la empresa. Adicionalmente, la directiva de Toyopan Tesa debería invertir parte de su presupuesto en realizar

investigaciones que permitan conocer las variaciones del mercado y los cambios en cuanto a gustos y necesidades de los consumidores.

Adicionalmente, vemos que dentro de los planes de la empresa Toyopan Tesa está el implementar la publicidad por correo directo para atraer clientes nuevos. Sin embargo, no existe dentro de la organización un Departamento de Telemarketing ni de Satisfacción al Cliente, lo que contribuiría grandemente no sólo a atraer nuevos compradores, sino a retener a aquellos clientes que tuvieron una mala experiencia con la empresa y no desean adquirir su automóvil en ella.

Los resultados de nuestra investigación nos indican que - en las empresas objeto de estudio - el factor principal de compra es una actitud atenta y cordial por parte del vendedor. Esta conclusión nos lleva de inmediato al hecho de que tanto en Toyopan Tesa, como en Plaza Auto, una atención deficiente por parte del vendedor fue el principal motivo para que el cliente no adquiriera su automóvil en alguna de las dos empresas. Por lo tanto, sugerimos a los directivos de Toyopan Tesa que incentiven a sus vendedores a ofrecer una atención más profesional y esmerada para evitar que sus clientes se decidan por la competencia. Estos incentivos no sólo deben ser económicos - salario base más comisiones, seminarios, etc. - sino que también deben incluir el logro de metas y objetivos a través de un mejor desempeño. Los concursos de ventas por periodos, las

bonificaciones adicionales por mayores volúmenes de ventas, y los reconocimientos especiales son excelentes mecanismos para incentivar una competencia saludable entre vendedores y obtener al mismo tiempo mejores y mayores ganancias.

En cuanto al recurso humano de la empresa, podemos percibir que existen buenas relaciones entre su personal, lo que contribuye a mejorar los canales de comunicación entre la alta gerencia y los empleados de niveles medios e inferiores. La directiva puede aprovechar esta situación para incentivar a su personal a tener iniciativa y aportar ideas para el mejoramiento de la administración y organización en general. Sin embargo, existen algunos empleados que están relacionados entre sí por lazos familiares o afectivos. Si bien no criticamos esta situación, si debemos mencionar que en ocasiones estos lazos pueden ser perjudiciales desde la perspectiva de que se tomen decisiones parciales que afecten negativamente a la empresa en cualquier aspecto.

Finalmente, podemos asegurar que lo que se vende actualmente en Toyopan Tesa representa una ganancia aceptable para la empresa. Sin embargo, sus utilidades podrían ser mayores si se lograra un margen de ventas superior. Detectar y solucionar las posibles deficiencias de la empresa es importante para poder lograr un aumento considerable de la participación del mercado. Esperamos que nuestro trabajo sea parte de esta solución.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo se pudo concluir que:

1. La marca de automóvil de mayor venta en Panamá, de acuerdo a estadísticas elaboradas por la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP), es la Toyota, seguida por la Mitsubishi, Hyundai y Nissan.
2. La marca Toyota es distribuida en Panamá por Ricardo Pérez, S.A. y Toyopan Tesa, quienes ofrecen precios de venta similares.
3. A través de los años, la empresa Ricardo Pérez, S.A. ha sido la líder en ventas de la marca Toyota. Ello quizás se deba a que utiliza como técnicas de ventas, además de sus precios, el telemarketing o venta por teléfono, organizan eventos especiales para promover la marca, los vendedores realizan trabajo de calle visitando personas de casa en casa y utilizan la publicidad por medio de la televisión, la radio y el correo directo. También vale destacar que Ricardo Pérez, S.A. basa sus ventas en el servicio y los detalles que ofrecen a sus clientes. La satisfacción de los clientes y el servicio que brindan lo caracterizan por tratar de hacerlo lo mejor posible, para lo cual brindan incentivos a sus empleados y le permiten al trabajador tomar decisiones al momento de la venta.

4. Toyopan Tesa por su parte cuenta con una publicidad televisiva, radial y utiliza vallas, además participa en las ferias organizadas por los bancos y la Cámara de Comercio e Industrias. Ofrece también seminarios a su personal de venta y charlas a los clientes sobre la forma en que debe dársele mantenimiento al automóvil. No obstante, el "tumbe" entre vendedores y los precios de ventas que no son fijos (lo que le permite a los vendedores hacer descuentos sin que se les imponga un precio tope), son factores que inciden negativamente en la empresa.
  
5. Realizada la investigación de mercados, se pudo concluir que el modelo de mayor venta de la marca Toyota es el Tercel, recientemente introducido al mercado.
  
6. Entre los factores que señalaron los encuestados que le hicieron decidirse por la compra de automóviles Toyota estaban la disponibilidad de repuestos y la calidad garantizada desde hace años por la marca. También la encuesta demostró que el comprador antes de llevar a cabo la compra, cotiza con varios distribuidores de la marca y con otras marcas.
  
7. Los aspectos que motivaron la compra en cada una de las empresas distribuidoras de la marca lo fueron el conocer el

vendedor u otro empleado de la empresa (en Toyopan Tesa), por la confianza que tenían en la agencia (Ricardo Pérez, S.A.), y por el precio y/o las ofertas (Plaza Auto).

8. En las empresas Ricardo Pérez, S.A., Toyopan Tesa y Plaza Auto, el factor que más llamó la atención del comprador fue la atención y el trato cordial del vendedor al brindar información sobre el auto solicitado y lo referente al financiamiento.
9. El principal factor que influyó en la no compra del auto luego de haberlo cotizado en Toyopan Tesa y en Plaza Auto, fue la deficiente atención por parte de los vendedores, ya que en la primera empresa la atención fue fría y descortés, y en la segunda empresa se detectó falta de interés por parte del mismo.
10. La encuesta también demostró que las promociones son parte esencial de toda empresa y que muchas veces de ellas también depende la compra o no del producto. De aquí que en Ricardo Pérez, S.A. y Toyopan Tesa las principales promociones sean los descuentos que se dan en los precios de los automóviles, y en Plaza Auto sea la entrega de accesorios para el vehículo al momento de realizar sus compras.

## RECOMENDACIONES

En virtud de que el presente estudio está relacionado con la forma en que la empresa Toyopan Tesa dirige su mercadeo dentro de la empresa, y dada la detección de algunas deficiencias, podemos recomendar lo siguiente:

1. Evaluar a los vendedores en cuanto a la atención que ofrecen a los clientes, para conocer hasta qué punto los mismos cumplen con los parámetros exigidos por la empresa.
2. Examinar y evaluar las técnicas de incentivos que ofrece la empresa a los trabajadores. Así, se podría establecer si esto constituye uno de los factores que afecta el comportamiento de los trabajadores al momento de brindar atención a los clientes.
3. Implementar técnicas de orientación como seminarios, charlas y conferencias sobre técnicas de servicio y calidad al cliente, tratando de hacer que el vendedor se interese por ofrecer un mejor servicio.
4. Establecer los mecanismos necesarios para evitar los "tumbes", creando la individualidad de carteras por vendedor, es decir, que el vendedor que haya atendido al cliente con anterioridad sea quien obtenga el beneficio de la venta, y no

quién lo atendió después, siempre y cuando conste todo lo referente a las cotizaciones y la atención que se brindó.

5. Realizar encuestas entre los clientes que cotizaron en la empresa y que compraron el automóvil en otra, para detectar las fallas que impidieron la adquisición del mismo y conocer qué relación tienen con la atención de los vendedores.
6. Establecer una política tope de descuentos, en donde los vendedores no puedan excederse de un precio fijo establecido, brindándole a cada uno de ellos una mayor seguridad al momento de realizar sus ventas.

ANEXO NO. 1

MODELO DE CUESTIONARIO UTILIZADO

**INVESTIGACION DE MERCADO AUTOMOVILES TOYOTA**

Buenos días / tardes, estoy realizando una investigación acerca de los automoviles marca Toyota, y quisiera que me diera su opinión acerca de estos respondiendo al siguiente cuestionario

A continuacion encontrará una serie de preguntas, a las cuales deberá responder con claridad marcando con una "X" la alternativa que considere refleja mejor su opinion. En algunas preguntas, Usted podra escoger varias alternativas. De presentarse esta situacion, podrá leer la frase "Puede escoger varias respuestas" al final de la pregunta. De no aparecer esta frase, por favor limite a escoger sólo una alternativa.

Otras preguntas ofrecen alternativas que le indican a Usted cuál es la siguiente pregunta que debe contestar. Claramente se le indican instrucciones tales como "por favor, pase a la pregunta No. 5", "por favor, pase a la siguiente pregunta", "pase a la pregunta No. 7", o simplemente "Pregunta No 12". En estos casos, continúe inmediatamente con la pregunta que se le indica.

Ademas, algunas preguntas le ofrecen una alternativa denominada "otro" u "otros", seguido de una línea en blanco. Si considera que esta es la mejor alternativa para dicha pregunta, favor explicar brevemente sus comentarios al respecto en este espacio en blanco.

Agradezco mucho su amable cooperación y su tiempo. Si tiene alguna duda adicional, por favor consulte con la persona que le proporcionó esta encuesta. Sus respuestas son muy importantes para un correcto análisis y conclusiones de esta investigación.

**A. Datos generales.**

- |    |                  |  |  |                                    |
|----|------------------|--|--|------------------------------------|
| 1  | Sexo             | <input type="checkbox"/> Femenino            | <input type="checkbox"/> Masculino         |                                    |
| 2  | Edad:            | <input type="checkbox"/> De 18 a 28 años     | <input type="checkbox"/> De 29 a 39 años   | <input type="checkbox"/> Más de 40 |
| 3  | Trabaja          | <input type="checkbox"/> Si                  | <input type="checkbox"/> No                |                                    |
| 4. | Ingreso mensual. | <input type="checkbox"/> \$500 a \$1,000     | <input type="checkbox"/> \$1,000 a \$1,500 |                                    |
|    |                  | <input type="checkbox"/> \$1,500 en adelante |  |                                    |
| 5. | Estado civil     | <input type="checkbox"/> Soltero             | <input type="checkbox"/> Casado            | <input type="checkbox"/> Otro      |
| 6  | Tiene hijos      | <input type="checkbox"/> Si                  | <input type="checkbox"/> No                |                                    |

**B Por favor, responda a las siguientes preguntas**

1 ¿Es Usted propietario de un automovil marca Toyota, comprado por Usted en agencia, durante los ultimos cuatro años?

- a SI ( ) Continue en la siguiente pregunta  
 b NO ( ) FAVOR CONCLUIR ENTREVISTA

2 Por favor indique el modelo y año de su automóvil.

	93	94	95	96	97
a Tercel	( )	( )	( )	( )	( )
b Corolla	( )	( )	( )	( )	( )
c Corona	( )	( )	( )	( )	( )
d Camry	( )	( )	( )	( )	( )
e Rav 4	( )	( )	( )	( )	( )
f 4 Runner	( )	( )	( )	( )	( )
g. Land Cruiser	( )	( )	( )	( )	( )
h Hi-lux	( )	( )	( )	( )	( )
i. Starlet	( )	( )	( )	( )	( )

3 Antes de decidir la compra de su automóvil Toyota, solicitó información de otras marcas?

- a SI ( ) Por favor, pase a la siguiente pregunta  
 b NO ( ) Por favor, pase a la pregunta No. 5

4. De cuáles otras marcas solicitó Usted información?

- a Hyundai ( )  
 b Nissan ( )  
 c Mitsubishi ( )  
 d Lada ( )  
 e Subaru ( )  
 f. Otros ( )

- 5 ¿Qué argumento describe mejor la razón final por la cual se decidió Usted por la compra de un automóvil marca Toyota? (Puede escoger varias respuestas)
- a Su automóvil anterior era un Toyota ( )
  - b Por el respaldo de la marca ( )
  - c Por su confianza en la calidad de la marca ( )
  - d. Por el precio del automóvil ( )
  - e Disponibilidad de repuestos ( )
  - f Otros (favor explicar brevemente) ( )
- 6 Al momento de tomar la decisión de compra de su automóvil Toyota, Usted
- a. Cotizó en varias agencia ( ) Pase a la pregunta No 7
  - b Fue directamente a la agencia en donde lo compró ( ) Pase a la pregunta No 8
- 7 ¿En cuáles agencias distribuidoras cotizó antes? Por favor mencione todas aquellas agencias en las que cotizó
- a Toyopan Tesa ( )
  - b Ricardo Pérez, S.A ( )
  - c Plaza Auto ( )
- 8 ¿En cuál agencia compró su automóvil?
- a. Toyopan Tesa ( )
  - b Ricardo Pérez, S A ( )
  - c Plaza Auto ( )
9. ¿Qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted adquirió su auto en la agencia mencionada en la pregunta No 8 ? (Puede escoger varias respuestas)
- a Confianza en la agencia ( )
  - b. Conocía al vendedor o a algún otro empleado de la agencia ( )
  - c El precio y/o las ofertas promocionales eran mejores ( )
  - d El trato del vendedor era superior ( )
  - e Tenían justo el automóvil que Usted quería ( )
  - f. Le facilitaban el trámite y/o el financiamiento ( )
  - g El tiempo de espera para recibir su automóvil era menor ( )
  - h Otros(favor explicar brevemente) ( )

- 10 Con relación a la agencia en donde compró su automóvil, por favor mencione la característica (del vendedor que le atendió) que mejor describa la razón que le motivó finalmente a la compra en esa agencia (puede escoger varias respuestas, numerándolas por orden ascendente según el grado de importancia que Usted considere, siendo "1", la razón más importante, "2", la segunda más importante, y así sucesivamente)

- |   |   |     |
|---|---|-----|
| a | Perseverante                              | ( ) |
| b | Atento y cordial                          | ( ) |
| c | Me ofreció toda la información solicitada | ( ) |
| d | Me impulsó a probar el automóvil          | ( ) |
| e | Me ayudó a conseguir el financiamiento    | ( ) |
| f | Me ayudó a vender mi automóvil viejo      | ( ) |
| g | Otros (favor explicar brevemente)         | ( ) |

- 11 Si cotizó en varias agencias, ¿qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted no adquirió su auto en la(s) otra(s) agencia(s) mencionada(s) en la pregunta No 7? (Puede escoger varias respuestas)

- |   | T/ Tesa | P/ Auto |               |
|---|---------|---------|---------------|
| a | ( )     | ( )     | Fase a No 12  |
| b | ( )     | ( )     | Fase a No. 13 |
| c | ( )     | ( )     | Fase a No 13  |
| d | ( )     | ( )     | Fase a No 13  |
| e | ( )     | ( )     | Fase a No 13  |

- 12 Si considera que la atención del otro vendedor fue deficiente, por favor indique el argumento que mejor explique esta situación (puede escoger varias respuestas)

- |    | T/Tesa | P/Auto |
|----|--------|--------|
| a. | ( )    | ( )    |
| b  | ( )    | ( )    |
| c  | ( )    | ( )    |
| d  | ( )    | ( )    |
| e  | ( )    | ( )    |
| f  | ( )    | ( )    |
| g  | ( )    | ( )    |

- 13 ¿Recibió Usted alguna cortesía adicional por su compra?
- a Nada ( )
  - b Un artículo promocional (llaveros, plumas, etc ) ( )
  - c Descuento en el precio del automóvil ( )
  - d Algun accesorio gratis (alfombras, alarmas, etc ) ( )
  - e Algun servicio gratuito (tratamiento a la pintura, etc ) ( )
- 14 Sinceramente, ¿volvería Usted a comprar un automóvil Toyota en este lugar?
- a SI ( )
  - b. NO ( ) Si respondió NO, por favor explique brevemente su respuesta.
- 15 Finalmente, ¿sabía Usted que Plaza Auto y Toyopan Tesa son la misma empresa distribuidora?
- a SI ( )
  - b NO ( )

FIN DE LA ENCUESTA

ANEXO NO. 2  
INFORME DE TABULACION DE CUESTIONARIOS

## DATOS GENERALES.

<b>1. <u>Sexo</u></b>		<b>2. <u>Edad</u></b>	
Femenino	50.0%	De 18 a 28 años	47.2%
Masculino	50.0%	De 29 a 39 años	33.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	Más de 40 años	19.2%
		<b>Total</b>	<b>100.0%</b>
<b>3. <u>Trabaja</u></b>		<b>4. <u>Ingreso Mensual</u></b>	
Si	96.0%	De \$500 a \$1,000	52.5%
No	4.0%	De \$1,000 a \$1,500	18.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	\$1,500 en adelante	28.3%
		No dice/No responde	0.9%
		<b>Total</b>	<b>100.0%</b>
<b>5. <u>Estado Civil</u></b>		<b>6. <u>Tiene Hijos</u></b>	
Soltero	49.6%	Si	40.8%
Casado	48.0%	No	59.2%
Otro	2.4%	<b>Total</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		

POR FAVOR, RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

Pregunta: ¿Es Usted propietario de un automóvil marca Toyota, comprado por Usted en agencia, durante los últimos cuatro años?

Si	100.0%
No (FAVOR CONCLUIR ENTREVISTA)	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Pregunta: Por favor indique el modelo y año de su automóvil.

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<b>Total</b>
Tercel	9.6%	4.0%	16.8%	23.2%	5.6%	59.2%
Corolla	8.0%	2.4%	4.0%	1.6%	--	16.0%
Corona	0.8%	--	1.6%	--	--	2.4%
Camry	--	--	--	0.8%	--	0.8%
Rav 4	--	--	--	0.8%	--	0.8%
Four Runner	4.0%	2.4%	0.8%	6.4%	0.8%	14.4%
Land Cruiser	0.8%	--	1.6%	0.8%	--	3.2%
H1-Lux	--	0.8%	--	0.8%	--	1.6%
Starlet	--	--	--	--	1.6%	1.6%
<b>Total</b>	<b>23.2%</b>	<b>9.6%</b>	<b>24.8%</b>	<b>34.4%</b>	<b>8.0%</b>	<b>100.0%</b>

Pregunta: Antes de decidir la compra de su automóvil Toyota, ¿solicitó información de otras marcas?

Si (Por favor, pase a la siguiente pregunta)	77.6%
No (Por favor, pase a la pregunta No. 5)	22.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Pregunta: ¿De cuáles otras marcas solicitó Usted información?

Hyundai	11.4%
Nissan	32.7%
Mitsubishi	28.9%
Lada	0.0%
Subaru	4.3%
Otros	22.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

Pregunta: ¿Qué argumento describe mejor la razón final por la cual se decidió Usted por la compra de un automóvil marca Toyota?

Su automóvil anterior era un Toyota	13.3%
Por el respaldo de la marca	18.1%
Por su confianza en la calidad de la marca	23.6%
Por el precio del automóvil	16.3%
Disponibilidad de repuestos	26.3%
Otros	2.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

Pregunta: Al momento de tomar la decisión de compra de su automóvil Toyota, Usted:

Cotizó en varias agencias (continuar pregunta No. 7)	60.0%
Fue directamente a la agencia en donde lo compró (continuar pregunta No. 8)	40.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Si el cliente fue directamente a la agencia, especificar a cuál de las tres fue:

Toyopan Tesa	38.0%
Ricardo Pérez, S.A.	60.0%
Plaza Auto	2.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**Pregunta:** ¿En cuáles agencias distribuidoras cotizó antes? Por favor mencione todas aquellas agencias en las que cotizó.

Toyopan Tesa	42.3%
Ricardo Pérez, S.A.	41.8%
Plaza Auto	15.9%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

**Pregunta:** ¿En cuál agencia compró su automóvil?

Toyopan Tesa	36.8%
Ricardo Pérez, S.A.	55.2%
Plaza Auto	8.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

**Pregunta:** ¿Qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted adquirió su auto en la agencia mencionada en la pregunta anterior?

	T/Tesa	R/Pérez	P/Auto
Confianza en la agencia	9.0%	18.4%	4.3%
Conocía al vendedor o a algún otro empleado de la agencia	25.0%	12.9%	26.2%
El precio y /o las ofertas promocionales eran mejores	22.0%	16.0%	30.4%
El trato del vendedor era superior	14.0%	11.0%	13.1%
Tenían justo el automóvil que Usted quería	8.0%	14.1%	13.1%
Le facilitaban el trámite y/o el financiamiento	13.0%	12.3%	4.3%
El tiempo de espera para recibir su automóvil era menor	5.0%	12.9%	4.3%
Otros	4.0%	2.4%	4.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.



Pregunta: Si cotizó en varias agencias, ¿qué argumento describe mejor el motivo por el cual Usted no adquirió su auto en:

	T/Tesa	P/Auto
La atención del vendedor fue deficiente	28.8%	40.9%
No tenían el automóvil que Usted quería	26.9%	27.3%
Demoraban mucho con los trámites	13.5%	9.1%
Demoraban mucho para entregarle su auto	15.4%	9.1%
Otros	15.4%	13.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

Pregunta: Si considera que la atención del vendedor (que le atendió en la agencia mencionada en la pregunta anterior) fue deficiente, por favor indique el argumento que mejor explique esta situación.

	T/Tesa	P/Auto
Atención fría, descortés	40.0%	28.6%
Poco suministro de información	32.0%	35.7%
Ni siquiera me mostró el automóvil	4.0%	14.4%
No me podía vender mi auto viejo	--	7.1%
No me podía conseguir financiamiento	4.0%	7.1%
No me podía entregar el auto en la fecha prometida	16.0%	7.1%
Otros	4.0%	--
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

**Pregunta:** ¿Recibió Usted alguna cortesía adicional por su compra?

	T/Tesa	R/Pérez	P/Auto
Nada	13.2%	8.8%	21.4%
Un artículo promocional (llaveros, plumas, etc.)	22.1%	19.6%	14.3%
Descuento en el precio del automóvil	33.8%	32.4%	14.3%
Algún accesorio gratis (alfombras, alarmas, etc.)	20.6%	30.4%	35.7%
Algún servicio gratuito (tratamiento a la pintura, etc.)	10.3%	8.8%	14.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

\* Múltiples respuestas.

**Pregunta:** Sinceramente, ¿volvería Usted a comprar un automóvil Toyota en:

	T/Tesa	R/Pérez	P/Auto
Si	86.9%	85.5%	70.0%
No	13.1%	14.5%	30.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Pregunta:** Finalmente, ¿sabía Usted que Plaza Auto y Toyopan Tesa son la misma empresa distribuidora?

Si	45.6%
No	54.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

FIN DE LA ENCUESTA

ANEXO NO. 3

PROPUESTA DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TOYOPAN TESA

## PROPUESTA DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TOYOPAN TESA

Resumen.	Nuestra propuesta busca generar un incremento en las ventas de automóviles Toyota de la empresa Toyopan Tesa, en comparación con los resultados de años anteriores, así como mejorar la imagen corporativa de la empresa frente a los consumidores.
Análisis de la situación.	<p><b>FORTALEZAS:</b> Toyota es la marca de automóvil líder en ventas en Panamá, con una participación del 26.56% durante el año 1996. Además, un alto porcentaje de consumidores estima que Toyota es una marca confiable por su calidad (según encuesta realizada).</p> <p><b>OPORTUNIDADES:</b> Existe un creciente mercado para automóviles nuevos debido a los precios competitivos ofrecidos actualmente, así como a la disminución de las importaciones de automóviles usados.</p> <p><b>DEBILIDADES:</b> El precio de la marca Toyota es alto en comparación con otras marcas. Adicionalmente, un porcentaje alto de los entrevistados estima que la atención de los vendedores de Toyopan Tesa es deficiente.</p> <p><b>AMENAZAS:</b> La agresiva competencia existente dentro del mercado ha ocasionado que muchos consumidores prefieran adquirir marcas de menor precio. De esta forma Toyopan Tesa no sólo compite desfavorablemente contra Ricardo Pérez, S.A., sino contra las demás empresas distribuidoras del país.</p>

<p>Objetivos y metas.</p>	<p>El objetivo principal que pretendemos conseguir con nuestra propuesta es el que la empresa Toyopan Tesa pueda obtener una mayor participación del mercado de automóviles Toyota, aprovechando la preferencia del consumidor panameño por la marca. Estas ventas deben ser comparables a las realizadas por su competidor directo Ricardo Pérez, S.A.</p> <p>Como meta adicional, esperamos que la empresa pueda mejorar su imagen corporativa frente a los consumidores, lo que le ayudará en gran medida a lograr el objetivo principal antes mencionado.</p>
<p>Estrategia de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desechar por completo todo el material aún existente de Plaza Auto.</li> <li>▪ Desarrollar una campaña publicitaria agresiva que permita reforzar la imagen de la empresa a través de la generación de confianza en el consumidor. Una campaña bien implementada no sólo atraerá nuevos clientes, sino que generará mayor volumen de ventas.</li> <li>▪ Organizar una remodelación de los locales de la empresa para mejorar su aspecto físico (pintura, iluminación, estacionamientos, letreros de señalización, etc.).</li> <li>▪ Realizar un estudio de mercado profundo que permita conocer las variaciones en cuanto a gustos y necesidades de los consumidores, entre otros aspectos.</li> <li>▪ Implementar con urgencia un Departamento de Satisfacción al Cliente que sirva de vínculo entre los clientes y la empresa.</li> <li>▪ Incentivar al personal de ventas a ofrecer una atención más profesional y esmerada a sus clientes.</li> </ul>

Plan de acción.	Cada Departamento se encargará de dar solución a la parte de la estrategia que le corresponda. Por ejemplo, Mercadeo deberá realizar los estudios de mercado y coordinar la planeación de una campaña publicitaria efectiva. Administración deberá organizar la remodelación de los locales, y así sucesivamente.
Presupuestos.	Se deberá confeccionar un estado de utilidades y pérdidas proyectado que se presentará a la Gerencia para su evaluación. Este documento incluirá los ingresos aproximados a percibir producto de las ventas, y el total de gastos en que se incurrirá (costos de las actividades de mercadeo y publicidad, material nuevo, remodelación de los locales, etc.).
Controles.	El plan propuesto deberá ser analizado mensualmente por la Gerencia y los departamentos involucrados. Es importante evaluar los resultados que se obtienen versus los objetivos planteados, revisando lo propuesto y añadiendo puntos adicionales de ser necesario.

ANEXO NO. 4

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE  
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA TOYOPAN TESA

<b>Perfil:</b>	El Departamento de Servicio al Cliente debe ser el enlace o vínculo que exista entre la empresa y todas las personas que se constituyen en clientes de la misma, ya sea compradores de automóviles o repuestos, o clientes del taller. Este departamento se encargará de canalizar todas las quejas que puedan surgir, incluyendo aquellas que se originen en el área administrativa de la empresa.
<b>Organización Interna:</b>	El Departamento de Servicio al Cliente reportará directamente a la Gerencia de Mercadeo, y estará compuesto por un Supervisor y cinco Ejecutivos. La responsabilidad principal del departamento será la de mantener al tanto a los Gerentes de Autos, Repuestos y Taller acerca del porcentaje de satisfacción al cliente que han logrado sus empleados durante el mes. Para ello, se confeccionarán reportes quincenales y mensuales, con los cuales se procederá al cálculo de los incentivos que cada empleado merece dependiendo de su rendimiento.
<b>Descripción de funciones:</b>	<p><b>SUPERVISOR</b> - Supervisión directa de los ejecutivos. Atención de quejas mayores. Revisión de los informes generados tras el seguimiento realizado a los clientes.</p> <p><b>EJECUTIVOS</b> - Atención de las llamadas realizadas por los clientes. Generación de llamadas a todos los clientes que cotizaron, y a los que compraron su automóvil en la empresa o utilizaron el Taller. En el caso de los clientes de Repuestos, confección y tabulación de encuestas para medir el nivel de servicio ofrecido.</p>

BIBLIOGRAFIA

**Libros**

Araúz-Rovira, José N.

Metodología de la Investigación Científica

Imprenta Universitaria de la Universidad de Panamá, Panamá, 1994;  
232 págs.

Gólcher, Ileana

Escriba y sustente su tesis (Metodología para la investigación  
social)

Edición a cargo de Ileana Gólcher, Panamá, 1995; 166 págs.

Pope, Jeffrey L.

Investigación de Mercados (Primera versión en Español)

Editorial Norma, Colombia, 1984; 348 págs.

**Tesis**

Hendricks Chellaram, Edwin Eduardo

Conducta y motivación del consumidor panameño a la hora de  
decidir la compra de un automóvil

Tesis de Licenciatura Universidad Santa María La Antigua,

Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Mercadotecnia  
Panamá, 1993; 175 págs.

**Otros**

Estudio de Mercado de autos preparado exclusivamente para Toyopan  
y Tesa

Data Market - Marketing Consultants

Panamá, 1994; 49 págs

**Entrevistas**

Carlos Rabat

Gerente de Autos, Ricardo Pérez, S.A. - Sucursal Via Brasil

Fecha de la entrevista: junio 21 de 1996

Carlos Berrocal

Gerente de Mercadeo, Toyopan Tesa - Sucursal de Vía Ricardo J.  
Alfaro

Fecha de la entrevista: diciembre 02 de 1996.