



## Grupo Purdy Motor: Un cambio a favor del medio ambiente

### I. Perfil organizacional Grupo Purdy Motor Costa Rica

El año 1957 marca el inicio de una de las empresas más sólidas del país como lo es el Grupo Purdy Motor (PM). En ese año, la familia Quirós adquirió la representación en Costa Rica, de Toyota Motor Corporation, de capital japonés (PM, 2008).

El nuevo siglo encontró a la empresa como la más importante del mercado automotor en Costa Rica. Lo ha logrado gracias a una sólida formación familiar y al apoyo de colaboradores cercanos (conocidos como *Gente Purdy*) que han estado en el negocio por décadas, dándole estabilidad y un liderazgo indiscutible (PM, 2008). El éxito de la empresa y su empeño por capacitar, motivar y desarrollar a los colaboradores de la compañía, ha hecho de la cultura “*Gente Purdy*” una estrategia clave.

#### Misión

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

**Cuadro 1:**  
Ficha técnica Grupo Purdy Motor, 2008

Año de Fundación	1957
Tipo	Empresa de capital costarricense
Servicios	Venta de vehículos nuevos y usados de las marcas Toyota, Daihatsu, Hino, Lexus, tanto a nivel de repuestos y accesorios como en talleres de servicio.
Entorno	Casa matriz Japón. Opera en Costa Rica y México
Colaboradores	700 en Costa Rica
Ventas Anuales	9.074 unidades nuevas

Fuente: Elaboración propia, con base en (Mastroeni, 2008).

En el año 2005, se abre la primera sucursal del Grupo Purdy Motor en México, a la vez que se adquiere la representación de la marca HINO (camiones) que también es del Grupo Toyota. En el 2008 se da otro hito en la historia de PM, pues este año Purdy Motor dejó de ser PM CR y pasó a ser GRUPO PURDY MOTOR (Mastroeni, 2008). Este grupo empresarial está dedicado exclusivamente a la venta y posventa de las marcas del Grupo Toyota (Toyota, Lexus, Daihatsu e Hino) y desde enero del 2008, está constituido por tres unidades de negocios, con capital 100% nacional, que son: Purdy Motor Internacional, que atiende las operaciones fuera de Costa Rica; Purdy Motor Costa Rica; y Purdy Motor Otros Negocios Automotrices, que tiene una alianza con MIDAS (franquicia estadounidense de talleres rápidos), y Súper Accesorios<sup>1</sup>.

La consolidación y crecimiento del negocio dentro y fuera de las fronteras de Costa Rica es parte del futuro que la *Gente Purdy* espera, con la certeza de que la fórmula de trabajo honrado y pasión, dentro de una filosofía de mejora continua (*Kaizen*), es la mejor para afrontar los retos que la competencia y el mercado imponen hoy en día (PM, 2008).

## Evolución y características del Sector Automotor en Costa Rica

El sector automotor nacional es un sector muy competitivo. Costa Rica no es país productor, exceptuando las actividades de ensamble de autobuses, por lo que toda la oferta vehicular es

importada de regiones como: Asia, América del Norte, América del Sur y Europa (PROEXPORT, Colombia, 2004:6). La práctica comercial seguida en el país ha sido la de representación exclusiva, donde los distribuidores locales de vehículos adquieren franquicia de alguna marca como estrategia de posicionamiento. Actualmente, en Costa Rica se “comercializan cerca de 60 marcas de vehículos” (Mastroeni, 2008) y más de 15 agencias distribuyen autos nuevos.

Las tendencias de los últimos años evidencian que el mercado automotor se encuentra en aumento, principalmente en los últimos 3 años, por lo que el comportamiento de este mercado es muy variado. En años anteriores, durante el periodo 2000-2002, se da un crecimiento importante que disminuye durante los años 2003-2004 (Proexport, 2004:2). Del año 2005 hasta mediados del 2008, la realidad evidencia que el mercado automotor presenta un franco crecimiento, donde el parque vehicular circulante en el país se ha incrementado a gran escala. Entre los años 2000 al 2005, en Costa Rica existían alrededor de 17.000 y 18.000 vehículos constantes, presentando un promedio anual de crecimiento de un 4% (Proexport, 2004:4). “En el 2006, las ventas aumentan hasta 23.000 automóviles y en el 2007 este número asciende hasta 32.000. Para 2008, se proyectaron ventas aproximadas de hasta 40.000 unidades” (Mastroeni, 2008). Esta situación obliga a las empresas del sector a responder de manera más dinámica, pues a nivel de mercado hay un aumento cuantioso de la oferta de vehículos nuevos y usados.

Sin embargo, la crisis que afecta el mundo desde el año 2008 ha hecho que el mercado esté sufriendo una desaceleración en las ventas desde junio del 2008 y a lo mejor el país vuelva a ventas cercanas a los 18.000 vehículos anuales, como en 2006.

\* Elaborado por la Master Suyen Alonso.

<sup>1</sup> MIDAS es una cadena estadounidense de talleres de servicios rápido con la cual el Grupo Purdy Motor crea una alianza de representación en el país. Con Súper Accesorios se atiende un segmento de comercialización al mayoreo de baterías, bujías y otro tipo de artículos para vehículos



## Vinculaciones del Grupo Purdy Motor con sus principales grupos de interés

Los grupos de interés del Grupo PM son parte de cinco sectores meta que impactan las relaciones y el entorno empresarial y nacional en los que la empresa se desenvuelve. Es necesario anotar que como compañía formalmente no han desarrollado un diagnóstico de grupos de interés; sin embargo, la lógica empresarial y la responsabilidad corporativa del Grupo PM los ha llevado a generar vinculaciones con los siguientes grupos: comunidad, colaboradores, proveedores de servicios y medios de comunicación (Mastroeni, 2008).

El primer grupo de interés es la comunidad. La compañía ha trabajado las relaciones con la comunidad en dos aspectos: prevención y rehabilitación. En prevención, PM es uno de los patrocinadores oficiales del Programa DARE, impartido en escuelas y colegios del país y cuyo centro de atención es la educación contra las drogas. Al año 2007, se llegó a la cifra de 1.000. 000 de jóvenes capacitados por DARE en la lucha contra las drogas. En relación con el segundo tema, la rehabilitación, PM colabora con un albergue denominado ACERPA (Asociación Clínica para la Rehabilitación del Adicto), el cual trabaja con grupos de adictos en general.

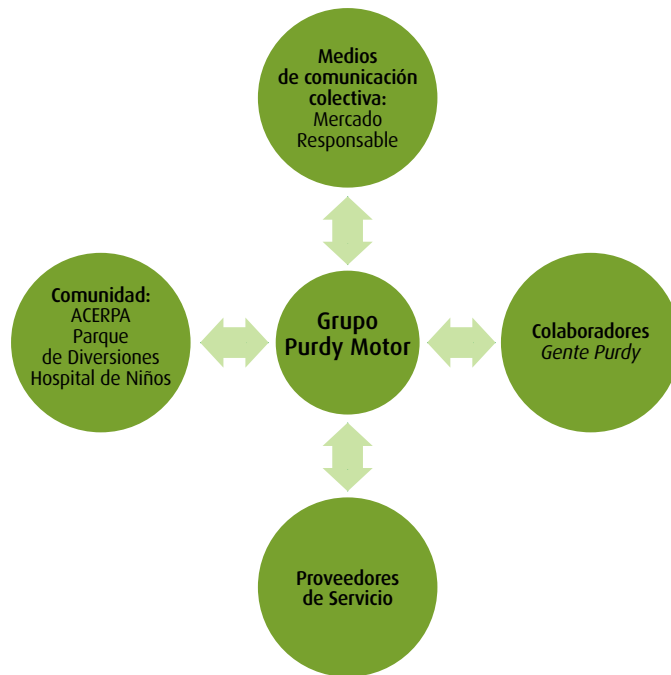
Asimismo, para las comunidades y el país en general, PM se ha orientado a buscar opciones para mitigar el impacto de las emisiones vehiculares a la atmósfera. En este aspecto se han unido esfuerzos con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio Energía, Ambiente y Telecomunicaciones (MINAET), con el objetivo de disminuir el impuesto selectivo de consumo a los vehículos de tecnología híbrida importados al país<sup>2</sup>.

En ese sentido, como parte de las iniciativas ambientales, la empresa cuenta con una finca de conservación y reforestación de 1.000 hectáreas, ubicada en Colorado de Abangares, Guanacaste (Quirós, 2008). A nivel interno, también se maneja un plan de reciclaje, donde los colaboradores se comprometen a estar constantemente reciclando papel, plástico, aluminio. Finalmente, PM también recicla el aceite quemado, el cual es reutilizado por otra empresa. Es importante anotar que el recurso económico resultante de esta práctica es donado a un hogar de niños abandonados.

Otro programa por destacar, relacionado con este grupo de interés, es el de educación vial. En el 2006, se crea el *Programa Conciencia al Volante*, el cual tuvo una duración de un año y el segmento meta eran estudiantes de colegio próximos a obtener su licencia de conducir. El programa abarcaba tanto temas de seguridad vial como de concientización sobre el abuso del licor. Gracias al programa, se logró visitar más de 20 escuelas y colegios del país y se repartió material que informaba a los jóvenes sobre la necesidad de manejar con prudencia en las carreteras.

<sup>2</sup> La alianza generada entre Purdy Motor y el Ministerio de Hacienda se explicará en la sección 3 de este documento.

**Figura 1: Grupo Purdy Motor - Principales grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia con base en (Mastroeni, 2008).

Los colaboradores son otro grupo de interés del Grupo PM. Anualmente, la empresa invierte en capacitaciones y otros recursos para contribuir con la formación y excelencia del recurso humano. PM tiene la filosofía de contribuir con el bienestar del cliente interno (colaboradores), pues esto se refleja directamente con el cliente externo. La compañía se esmera para que los colaboradores trabajen en diferentes áreas de capacitación. El área de desarrollo profesional es donde mayoritariamente se condensan los esfuerzos. En general, todo nuevo empleado de PM tiene un plan de carrera que busca identificar al nuevo colaborador con la compañía. La idea es que el funcionario evolucione hasta llegar a la persona que desea ser en el futuro y se proyecte de manera exitosa.

En relación con los colaboradores, otra de las estrategias utilizadas por la empresa es incentivar a líderes internos de la compañía, a fin de que ellos sean eslabones dinamizadores de grupos y procesos, que permita retroalimentar a su equipo de trabajo. Vale la pena rescatar que Toyota Motor Corporation (TMC) realizó una publicación a escala mundial en la Revista *Best Practices*, donde se recopila la experiencia de trabajo de la *Gente Purdy* Costa Rica (Mastroeni, 2008).

En lo que a proveedores de servicio se refiere, en los últimos años el Grupo PM los ha reunido con el objeto de ofrecer cursos de servicio al cliente, e introducirlos gradualmente en la filosofía del Grupo en aspectos como ética, código de conducta, valores corporativos y apego a la

legislación nacional. Actualmente, se trabaja en un manual de contratación de proveedores para que conozcan y apliquen las buenas prácticas del Grupo en sus lugares de trabajo, y de este modo mejorar las condiciones laborales de sus propios colaboradores.

Finalmente, con los medios de comunicación, se ha manejado una política de mercadeo responsable. Mercadeo Responsable es el canal de comunicación de PM con la sociedad costarricense y encierra las formas de hacer publicidad honesta. Son dos aristas las que dan forma a la publicidad de la empresa. En primer lugar, la sinceridad, en el sentido de no abusar de la publicidad, mediante el ofrecimiento de oportunidades comerciales que en el tiempo no podrían ser sostenibles para la empresa. En segundo lugar, como política interna, PM nunca recurre a la confrontación, ni a la competencia desleal; en esto se resume hacer mercadeo responsable hacia la comunidad (Mastroeni, 2008).

En materia de vinculación con los *stakeholders* de PM, hay retos pendientes, principalmente en lo relacionado con la coordinación formal de las acciones con cada uno de estos grupos.

## II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social (RS) del Grupo Purdy Motor

Las tendencias actuales en materia de responsabilidad social han modificado el mundo de negocios. Hoy en día, las preocupaciones mundiales como el calentamiento global, la deforestación, la contaminación atmosférica y la pobreza, no son materia estrictamente gubernamental, pues las empresas, por medio del mejoramiento de sus relaciones comunitarias y ambientales, contribuyen a socializar estos problemas (Toyota, 2007: 4, traducción



libre). Siguiendo las anteriores consideraciones, la responsabilidad social debe entenderse como el proceso que realizan las compañías, por medio del cual comprenden que su labor no es producir por producir, sino llegar al entendimiento de que están inmersos en una comunidad a la cual deben impactar positivamente. En consecuencia, lo que las empresas hagan a nivel de RS debe tener tres características (Mastroeni, 2008):

1. Debe tener un retorno, tanto en el mediano como en el largo plazo, pues la inversión en la comunidad debe ser palpable y efectiva, sea a nivel de creación de capacidades humanas, de infraestructura, alianzas con el Gobierno, entre otros.
2. Necesariamente, debe estar dentro del giro de negocio de cada empresa. Por ejemplo, las acciones de PM han estado orientadas a la parte de emisiones vehiculares y educación vial, que competen directamente a la realidad en la que trabajan.
3. Debe tener un involucramiento de toda la comunidad. La RS no debe ser una visión personalizada del Gerente o de la Junta Directiva o de algún funcionario de la compañía con fuertes principios sociales. Al contrario, la RS debe impactar a la empresa como un todo. Por ende, el primer paso hacia el camino de RS debe ser la concientización, y la sensibilización del personal de manera que este comprenda las implicaciones del proceso y logre proyectarlo en sus responsabilidades internas y con la comunidad.

Para PM Costa Rica, la responsabilidad empresarial con la sociedad y el medio ambiente han sido prioridades de la compañía. No obstante, al no contar PM con un programa de RS formalmente establecido, no existe una definición al respecto. “Sin embargo, es básico partir de que la Responsabilidad Social, para ser efectiva, debe ser una forma de hacer negocios. La RS no es una política o lineamiento que a la postre se encasilla, hay que reconocer los potenciales de una visión integral de la RS” (Mastroeni, 2008). Para PM, la aplicación de medidas vinculadas con prácticas de RS, sin estar expresamente establecidas en un departamento, se han dirigido hacia:

- Inversión en los colaboradores: Desde hace 10 años, PM tomó la decisión de capacitar al público interno, priorizando trabajar de manera conjunta con este grupo.
- Fortalecimiento de la ética laboral, mediante el código de conducta, que aunque no esté redactado, sí es aplicado ya que todos sus colaboradores reciben capacitación al respecto y portan un pequeño documento que deben consultar antes de realizar cualquier acción. La misma cultura interna de la compañía, las mejoras continuas y el compromiso del mejor servicio con el cliente, hacen que el código de conducta se cumpla.
- Cuidado del medio ambiente: Desarrollar la cultura del reciclaje, reforestación y de mitigación de impactos ambientales.

La ejecución de la RS de PM, por tanto, deberá tener tanto un componente externo de impacto a la comunidad como un componente interno (Quirós, 2008). A nivel externo, iniciativas como Conciencia al Volante y la alianza para introducir automóviles amigables con el ambiente (PRIUS), brindan luces para abstraer las líneas potenciales de trabajo de PM. Concretamente, las áreas por trabajar, son:



1. Seguridad vial.
2. Problemas de contaminación por emisiones vehiculares. PM Costa Rica debe ser un distribuidor responsable y líder en iniciativas verdes, a favor del ambiente.
3. Relaciones comunitarias, especialmente en aspectos educativos (Mastroeni, 2008).

En relación con el componente interno, el tema clave es mejorar el bienestar de los colaboradores de la empresa, pues mientras nuestra gente se encuentre bien, esto se proyectará en el desempeño de PM. Por ello, corporativamente hablando, es tan responsable un empresario comprometido con su país como un empresario que vela por mejorar las condiciones de sus empleados.

No se trata entonces de buscar soluciones a todos los problemas sociales del país, sino, más bien, se trata de sumar pequeñas iniciativas de cada una de las empresas responsables con su entorno y que su equipo de trabajo deseen impulsar

(Quirós, 2008).

## Desafíos de la responsabilidad social del Grupo Purdy Motor

En el corto plazo, el principal reto de PM en materia de RS consiste en realizar el diagnóstico situacional, considerando el instrumento desarrollado de manera conjunta por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). De manera inmediata, lo que se busca es ordenar procesos e identificar focos de impacto. La idea-reto es saber cómo construir un programa de RS con un impacto real (Mastroeni, 2008).

En el mediano plazo, el principal desafío es definir las metas de la responsabilidad social del Grupo Purdy Motor, estableciendo lo que se quiere hacer y el que se busca, a fin de evitar esfuerzos dispersos y efectuar un aporte consistente en el largo plazo.

En el largo plazo, se espera lograr la aplicación de las tres grandes etapas de la responsabilidad social. En primer lugar, la sensibilización de la compañía. En segundo lugar, transformar las prácticas actuales hacia prácticas consistente con la RS y en tercer lugar, involucrar a la comunidad, para que ellos también sean parte de las acciones por ejecutar (Mastroeni, 2008).

El aporte social que cada empresa puede realizar es la principal lección derivada de este proceso de conformación de acciones relacionadas con RS. El hecho de que los socios de la Compañía traten de construir un departamento de RS, continúen invirtiendo en los colaboradores, son indicadores positivos de desempeño. “La finca de reforesta-



ción en Colorado de Abangares, el apoyo para con ACERPA y DARE, el programa de educación vial, son medidas que fueron haciendo consciencia en los socios y en la Junta Directiva del Grupo PM sobre la necesidad de conformar un Departamento de RS, con el objetivo de ordenar todas estas iniciativas y obtener mejores resultados” (Mastroeni, 2008).

Al término del presente informe, la empresa está valorando un estudio hecho por estudiantes del INCAE, para volverse una empresa carbono neutral y, además, empezar a vender productos carbono neutrales.

### Principales reconocimientos del Grupo Purdy Motor

- Mejor distribuidor de Toyota en servicio al cliente en el mundo (varios años)
- Mejor empresario y empresa del año de la Cámara de Comercio e Industria de Costa Rica
- Reconocimiento de Toyota y Daihatsu por alcanzar metas de ventas a escala centroamericana; igualmente en la parte de posventa.

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por el Grupo Purdy Motor.

### III. Alianza para la conservación del medio ambiente: el caso del Grupo Purdy Motor

#### Cuadro 2:

#### Grupo Purdy Motor - Resumen de la alianza

Tipo	Público-Privada
Aliados	Ministerio de Hacienda-Purdy Motor
Objetivo	Disminuir la contaminación en el aire de dióxido de carbono
Año	2005
Actividades	Disminuir el pago del impuesto selectivo de consumo en vehículos de tecnología híbrida

Fuente: Elaboración propia, con base en (Quirós, 2008).

#### Toyota Prius en Costa Rica: una iniciativa verde, ¿cómo surge?

Para el año 2007, titulares de los medios de comunicación más importantes del país anunciaban el detrimento de la calidad del aire en San José, indicando con ello que los niveles de contaminación por dióxido de carbono superaron los índices recomendados por la Organización Mundial de la Salud y aumentaron en comparación al año 2006 (AP, 2007). Los expertos atribuyen esta situación al aumento de la flota vehicular en la capital en lo últimos 16 años, de un 400%.

Las emisiones de dióxido de carbono en cinco puntos de la capital, superan el máximo permitido de sustancias tóxicas<sup>3</sup>. (Villegas, 2008). Diferentes estudios realizados por el Programa de Contaminantes del Aire de la Universidad Nacional, determinaron que los principales contaminantes del aire son las emisiones vehiculares

(Alfaro, 1999). Para el año 1999, en la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica circulaba el 70% del parque automotor nacional, lo cual generaba un 75% de la contaminación del aire de la capital. Respectivamente, en cuanto al sector industrial, otras formas de contaminación producían el restante 23% y 2% (Alfaro, 1999:2).

El dióxido de carbono es un contaminante generado por la combustión vehicular y provoca alergias, irritación en la piel y problemas respiratorios. Es considerado uno de los principales precursores de la precipitación ácida en las zonas urbanas e industrializadas. Las emisiones provenientes de vehículos y otras fuentes producen una variedad de efectos adversos en la salud y el ambiente

(Villegas, 2008).

Si bien es cierto este no es un problema reciente, ya que desde 1971 las autoridades costarricenses han monitoreado esta situación (Alfaro, 1999), sí resulta preocupante que aun con medidas como

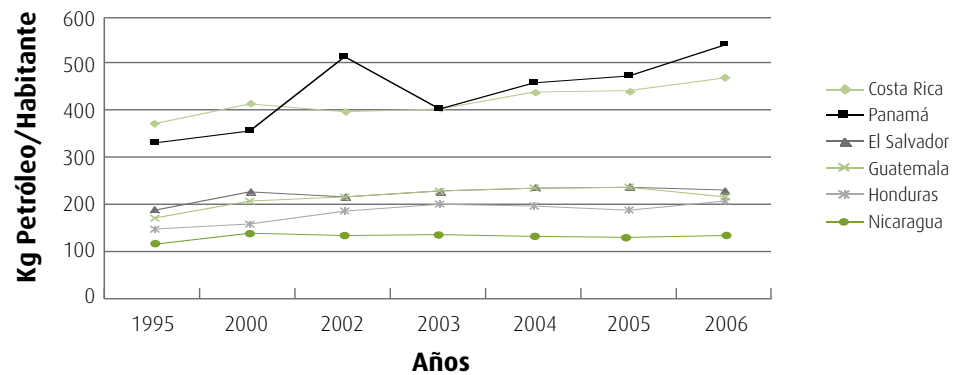
<sup>3</sup> El límite máximo permitido de esa sustancia en el aire es de 40 microgramos por metro cúbico, pero en cinco puntos de la capital el promedio encontrado estuvo entre 40 y 50 microgramos por metro cúbico, según investigaciones de la Universidad Nacional.



la Revisión Técnica Vehicular (RTV), las concentraciones de dióxido de carbono aumenten anualmente. Pese a que desde 1994 existe una normativa especial para el control de emisiones (Decreto Ejecutivo N.º 23831-MOPT-MIRENEM-S) y a que la *Ley de Tránsito* impone la obligación de usar catalizador en los vehículos ingresados al país desde 1995, las emisiones al aire siguen dándose de manera todavía profusa (Idem.).

Otro efecto directo experimentado paralelo al aumento de vehículos en el país ha sido el incremento en el consumo de hidrocarburos. Según estadísticas de la CEPAL, Costa Rica es el segundo país con mayor consumo de hidrocarburos por habitante, superado solamente por Panamá, lo cual se evidencia en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Centroamérica: Consumo de hidrocarburos por habitante (\*) (Kilogramos de petróleo equivalente por habitante)**



Fuente: Elaboración propia, con datos del Anuario Estadístico de la CEPAL. 2006-2007.

El aumento del parque vehicular y el alto consumo de hidrocarburos fueron elementos que agravaron el problema de contaminación en el aire. Esta realidad no era ajena al Grupo PM, “pues como empresa comprendió que el producto que venden emite dióxido de carbono; lo hace desde el proceso mismo de fabricación hasta las emisiones finales que expelen los vehículos” (Quirós, 2008).

A escala mundial, Toyota está tratando de neutralizar y mitigar el impacto de este proceso; así, la familia PM, como representantes de Toyota en Costa Rica, son afines a esta idea, ya que “corporativamente no es honesto vender un bien que no pueda ser neutralizado existiendo la respuesta para hacerlo” (Quirós, 2008). Precisamente, la preocupación del Grupo PM como empresa responsable con el medio ambiente y la sociedad a la que pertenecen, así como la afinidad con las políticas de Toyota Internacional, fueron los factores que impulsaron la introducción de los vehículos Toyota Prius, de tecnología híbrida, en Costa Rica. El norte de la compañía, por tanto, fue emprender acciones concretas que ayudaran a neutralizar las emisiones del producto que venden. El Toyota Prius utiliza tecnología de avanzada, de características híbridas. “Esta tecnología no está disponible en todo el mundo y se comercializa únicamente en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Japón, China y Costa Rica” (Quirós, 2008).

La venta del Toyota Prius en Costa Rica significó un gran esfuerzo por parte del Presidente del Grupo Purdy Motor, el Sr. Javier Quirós. La autorización para comercializar este vehículo en el país era una idea que se venía trabajando con Toyota Internacional por años, haciendo hincapié no solo en la necesidad de mejorar la deteriorada calidad ambiental de la capital, sino, también, el fortalecimiento de la imagen corporativa del Grupo PM (Quirós, 2008). Una vez obtenido el aval, en el año 2002 se inicia el proceso de negociación para incorporar la tecnología híbrida a Costa Rica.

## Proceso de creación de la alianza

Por la magnitud del problema por tratar, cualquier medida que se decidiera impulsar necesitaba aunar esfuerzos de diferentes instituciones del Gobierno Central. Inicialmente, resultaba necesario promover acercamientos con ministerios como el de Obras Públicas y Transporte y el de Salud, dado que el aumento en la cantidad de vehículos directamente ocasionaba tanto problemas de congestión y deterioro de la red vial como problemas de salud, principalmente de índole respiratorio<sup>4</sup> (Quirós, 2008). Al respecto, el primer acercamiento realizado por PM se da con el Ministerio de Salud; no obstante, la propuesta no tuvo aceptación (Quirós, 2008). La lección derivada de esta experiencia demostraba que era necesario posicionar la idea de la tecnología híbrida más a nivel de Gobierno que de sector. Por esta razón, autoridades de PM expusieron la iniciativa del Toyota Prius al presidente de la República de turno, Dr. Abel Pacheco, a fin de iniciar el proceso de conocimiento en la esfera ejecutiva, mostrando evidencia estadística de los beneficios que otros países percibían con el uso de vehículos híbridos.



<sup>4</sup> Para el año 2005, el problema de contaminación del aire en Costa Rica generaba gastos al sistema de salud por unos 280 millones de dólares, según una investigación divulgada en el 2005 (AP, 2007).



En el año 2006, a inicios de la Administración Arias Sánchez, se obtiene el resultado concreto de este proceso. Después de cuatro años de negociación, se da luz verde a la reducción del impuesto selectivo de consumo para los automóviles híbridos, asumiendo como Gobierno compromisos sólidos a favor del ambiente, reduciendo los niveles de contaminación y los impactos del calentamiento global (Quirós, 2008). Con ello, se procuraba demostrar que las emisiones vehiculares se podían neutralizar utilizando instrumentos de política comercial que promovieran la adquisición de vehículos híbridos con menor impacto ambiental.

En la esfera gubernamental, sin duda, una de las dificultades de este proceso de creación de la alianza fue generar confianza en el automóvil, lo que, implícitamente, representó para PM enfrentarse con todo un paradigma en relación con el uso de tecnologías alternativas a las de combustión. Gran parte de la labor de PM consistió en invertir en el mercadeo de este producto, con el objetivo de presentar a la sociedad una alternativa menos contaminante, aunque económicamente más onerosa. Es en este aspecto que se decide evaluar alternativas que permitiera al Toyota Prius ser más accesible a los consumidores.

En este sentido, la estrategia seguida por PM se plasma en dos direcciones. En primera instancia, negociar con el Ministerio de Hacienda la disminución del impuesto selectivo de consumo que grava fuertemente a vehículos “de lujo”, y en segundo lugar, PM tuvo que asumir como empresa

los costos del cambio de paradigma, lo cual significaba vender el vehículo sin margen de ganancia e incluso realizar donaciones del Toyota Prius para difundir las ventajas y la confianza en estos vehículos (Quirós, 2008).

El Gobierno Central, mediante el Ministerio de Hacienda (MH), da su apoyo a la disminución de los impuestos de importación por dos circunstancias. Por un lado, los vaivenes internacionales en el precio del barril del petróleo incidían en el aumento de la factura petrolera nacional. Por otro lado, la disminución del impuesto selectivo de consumo para las tecnologías híbridas no representaba mayor impacto en los ingresos del fisco, principalmente porque la producción de este tipo de automóviles es limitada y será así al menos para los próximos 15 años (Quirós, 2008). Por ejemplo, en Estados Unidos la demanda de estos vehículos es creciente. Un cliente que desee adquirir su Toyota Prius deberá invertir aproximadamente 13 millones de colones (\$US24.000) y esperar 6 meses para obtenerlo. La alta demanda y escasez de unidades también ha llevado a que dueños de Toyota Prius en EE. UU. decidan vender su vehículo usado incluso a un precio mayor que el de un Prius nuevo (Quirós, 2008). Por tanto, aunque PM decidiera introducir masivamente este vehículo, mundialmente, las existencias son escasas. La alianza entre PM y el MH consistió en disminuir el impuesto selectivo de consumo aplicable a vehículos híbridos-eléctricos, con motor eléctrico y convencional de menos de 2000 c/c de un 30% a un 15%. Asimismo, también se decreta eliminar este impuesto para carros nuevos que se desplacen con energía eléctrica.

A escala nacional también se generan acuerdos entre las agencias distribuidoras de las casas fabricantes de vehículos híbridos, como lo son Ford, Audi y Toyota. El acuerdo consistía en regular el número de híbridos mensuales que po-

drían ingresar en el país y de esta forma demostrar al Ministerio de Hacienda que la reducción a los gravámenes en un número específico de autos no impactaría en gran escala los ingresos fiscales del Estado (Quirós, 2008).

Para el Grupo Purdy Motor, asumir el cambio de paradigma se materializó en una estrategia comercial dimensionada en un lapso de cuatro años. Durante los primeros dos años, PM decidió no obtener ganancias sobre la venta de estos automóviles para promover el uso de esta tecnología. Con la disminución de un 50% en el impuesto selectivo de consumo por parte del MH, PM a su vez disminuye el precio de venta del Toyota Prius en ₡4,1 millones. En el año 2006, este híbrido costaba ₡19,3 millones y con esta disminución el Prius se empieza a comercializar a un precio de ₡15,2 millones (Rojas, 2006). Actualmente, “el saldo es positivo y se ha logrado mayor conciencia por parte del consumidor en el uso de vehículos menos contaminantes. En Costa Rica, la demanda de estos vehículos está en aumento y al año 2008 120 Toyota Prius circulan en el país” (Quirós, 2008).

En el ámbito gubernamental, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz fue de los primeros clientes del Toyota Prius. Posteriormente, otras instituciones como el Ministerio de la Presidencia y el Instituto Costarricense de Electricidad también respaldan la compra de esta tecnología.

Además de Ministerios como el de Salud, Obras Públicas y Transporte, Ministerio de la Presidencia, otros actores incorporados en esta alianza fueron la Universidad Nacional (UNA), la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y la Asociación Importadora de Vehículos (AIVEMA). Con la UNA se trabajó el tema de emisiones e impacto ambiental. Con el INCAE, se efectuó un foro sobre la polución en Costa Rica y

el uso de tecnologías híbridas. La estrategia de socialización del Toyota Prius demandó, por tanto, negociar con diferentes grupos para de esta forma aumentar la credibilidad sobre el proyecto.

## Lecciones aprendidas y factores de éxito

En Costa Rica, generar procesos de cooperación entre el sector público y el privado es un tema poco claro, especialmente porque el espíritu de “la filantropía cultivado por años por medio de donaciones directas todavía necesita ser superado. El reto en sí es salir de la filantropía y dar el paso hacia la responsabilidad corporativa” (Mastroeni, 2008).

En el caso de la Alianza entre PM y MH las negociaciones demostraron que al momento de presentar propuestas de impacto nacional, primero es básico crear canales de comunicación con el Gobierno Central y trabajar, posteriormente, en sectores específicos, como Salud y Turismo por ejemplo, a fin de ir formando canales de diálogo con estas instancias y otros agentes representativos; como en este caso se da con la academia. A su vez, el cambio de paradigma en relación con el uso del Prius significó reeducar a la sociedad sobre el uso de nuevas tecnologías amigables con el ambiente. Este cambio no solo se aplica a nivel de consumidor, sino, también, en el área empresarial y gubernamental. Finalmente, se debe recalcar que el posicionamiento de PM en el país fue otro factor clave de éxito para la consecución de esta alianza. En Costa Rica, las marcas distribuidas por PM y la solidez empresarial jugaron un papel clave al momento de buscar aliados que creyeran y apoyaran este proyecto.

“La principal enseñanza de un proceso de negociación de más de cuatro años, sencillamente se resume en tener seguridad en el proyecto, pues



la burocracia gubernamental está presente y las presiones de diferentes sectores, es latente. Sí, fue un proceso políticamente desgastante, pero necesario pues al final siempre es posible impactar a la sociedad con una buena idea” (Quirós, 2008).

### Desafíos para el futuro de la Alianza

A escala gubernamental, los resultados obtenidos son satisfactorios para las partes involucradas. El principal reto de esta alianza para los próximos cinco años, consiste en mejorar las condiciones de in-

greso de vehículos ecológicos al país, dado que los rápidos cambios tecnológicos y los avances en materia de iniciativas con menor impacto ambiental.

En este periodo, el Grupo Purdy Motor espera introducir en el país otra nueva tecnología denominada *Plug In*. “Esta tecnología es un híbrido, mucho más avanzado que Prius, ya que el Plug In es un carro autosuficiente, recargable en las casas de los consumidores, con una autonomía de 100 kilómetros sin que utilice el motor de combustión interna. Esto resulta mucha más económico, porque el motor de gasolina es tan pequeño, que se llena con un tanque de 2 ó 3 galones como máximo” (Quirós, 2008). En este sentido, el desafío será validar la estrategia de PM en cuanto a la aceptación de los vehículos híbridos por parte del Gobierno, la sociedad y las empresas. “Es probable que nuevamente se necesite trabajar aún más la confianza en estos autos que presentan un sistema más sofisticado que el Prius, y por tanto, la empresa deberá asumir parte de los costos de introducción de la nueva tecnología” (Quirós, 2008).

## IV. Alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010

### Cuadro 3:

Grupo Purdy Motor, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector ambiente, energía y telecomunicaciones

Meta Sectorial	Indicador*	Contribución*
Posicionar la Agenda de Cambio Climático como una agenda prioritaria nacional e internacional	N.º de toneladas de emisiones de CO <sub>2</sub> reducidas	Al usar un automóvil híbrido, se disminuye la emisión de CO <sub>2</sub> en una tonelada, comparado con cualquier otro automóvil

\*No se encuentran especificados en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar la meta sectorial del Gobierno. Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en información otorgada por Grupo Purdy Motor.

## V. Conclusiones

El proceso de negociación que resulta de la alianza entre Purdy Motor y el Ministerio de Hacienda, es un ejemplo de cómo el sector privado puede impulsar iniciativas de cooperación con el sector público en un tema donde esfuerzos aislados tendrían problemas en lograr resultados concretos. En este caso, los intereses de ambos sectores estaban claramente establecidos, además de que convergían en el marco del programa nacional “Paz con la Naturaleza”, iniciativa impulsada a mediados del 2007 por el Gobierno para luchar contra los procesos de degradación ambiental.

En este caso, una negociación para disminuir el impuesto selectivo de consumo era clave para promover la importación y el uso de este tipo de tecnología vanguardista, con el fin de que los consumidores que tengan la posibilidad, de contrarrestar la grave contaminación de la combustión de hidrocarburos que producen los automóviles.

## VI. Fuentes

### Entrevistas

- Mastroeni, Luis (2008). Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial. Grupo Purdy Motor. Comunicación Personal. Costa Rica
- Quirós, Xavier (2008). Presidente. Grupo Purdy Motor. Comunicación personal. Costa Rica.

### Bibliografía

- Alfaro, Rosario (2001). “Contaminación del aire en la capital”. Revista mensual Ambientico. N° 93, junio. Universidad Nacional. Costa Rica. <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/93/alfaro.htm>
- Associated Press (AP) (2007). “Aumenta contaminación en capital costarricense”. Periódico La Nación, 13 de febrero. Costa Rica. [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2007/febrero/13/ultima-sr995089.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2007/febrero/13/ultima-sr995089.html)
- Proexport Colombia; Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). (2004). *Estudio de Mercado Costa Rica*. Sector Automotor. [www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8754&IDCompany=16](http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8754&IDCompany=16)
- Purdy Motor (2008). “Reseña Histórica y Perfil Corporativo”. Costa Rica [http://www.toyotacr.com/perfil\\_corporativo.aspx](http://www.toyotacr.com/perfil_corporativo.aspx)
- Rojas, José (2006). “Bajan precio de vehículos híbridos y motocicletas”. Periódico La Nación, sección Economía. 23 de mayo. Costa Rica [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/mayo/23/economia0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/mayo/23/economia0.html)
- Toyota (2007). *Reporte de Sostenibilidad*. Toyota. Japón. [http://www.toyota.co.jp/en/environmental\\_rep/07/download/index.html](http://www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/07/download/index.html).
- Villegas, Jairo (2008). “Sustancias tóxicas superan niveles permitidos en cinco sitios. Empeora contaminación del Aire en San José”. Periódico La Nación, sección El País. 21 de mayo. Costa Rica [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2008/mayo/21/pais1544915.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2008/mayo/21/pais1544915.html)