

## **CAPÍTULO I**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

## **A. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

### **1. Aspectos situacionales**

#### **a. Corporación Improsa**

Gracias a los esfuerzos de la familia Bruce, Inmobiliaria Promotora S.A. (INPROSA) nació como Almacén Fiscal y General de Depósito en el año de 1972 para brindar todos los servicios en este campo.

Con el pasar del tiempo, y dadas las necesidades del mercado y el conocimiento adquirido sobre el mismo, la familia Bruce fue creando una serie de empresas privadas, todas movidas dentro del mismo negocio.

Con el crecimiento del negocio y la reconocida solidez financiera adquirida por las distintas empresas, en 1993 INPROSA decide dar un nuevo paso financiero, colocando sus acciones públicamente. Desde la inscripción en la Bolsa Nacional de Valores, la solidez de la empresa se ha visto reflejada en la clasificación "AA" que siempre han obtenido sus títulos valores.

En 1994 se hizo una reorganización de las empresas y surgió lo que hoy se conoce como Corporación Improsa, buscando ganar así la lealtad de los clientes ofreciendo mayor valor agregado a través de un solo punto. De esta forma las distintas empresas ya formadas pasaron a ser parte de un gran grupo, manteniendo siempre su independencia administrativa.

Para 1999, y con el fin de brindar soluciones a los problemas logísticos en la cadena de abastecimiento de los sectores comercial, importador e industrial de la economía, Almacén Fiscal y General Improsa, empresa que formaba parte de la corporación, hizo una alianza estratégica con la transnacional GATX Logistics, empresa especializada en brindar servicios logísticos en Estados Unidos y América Latina.

## b. Corporación GATX

La Corporación GATX se ha consolidado a través del tiempo como una de las principales corporaciones en Estados Unidos que brindan servicios de transporte, distribución y logística en general.

Dentro de los datos más importantes sobre la Corporación GATX, se puede mencionar:

### Corporación GATX

- Fundada 1898.
- Casa matriz con 5 divisiones.
- Todas involucradas en Transportes y Distribución.
- Ingresos en 1998 de \$1.600 millones.
- Listada en el NYSE U.S. \$6.000 millones en activos.
- En Junio 13, 2000 Corporación GATX vendió el 81% de las acciones a Oak Hill Capital Partners, grupo de inversionistas privado, y Stephens Group.



### GATX Logistics

- Fundada en 1974 como UNIT en Jacksonville, Florida.
- Operaciones de Almacenaje en Depósitos Públicos hasta mediados 1980, cuando la Compañía se expandió en operaciones logísticas.
- Comprada por GATX Corporation en 1989.
- Cambió su nombre a GATX Logistics, Inc.
- Ventas en 1998 de \$272 millones.
- Provee cobertura internacional a través de Norteamérica y Latinoamérica.
- En Enero 8, 2001 APL Logistics, empresa 100% subsidiaria de NOL (Neptune Orient Lines), empresa mundial de logística y transporte, anuncia la



compra de GATX Logistics por \$210 millones. Dicha transacción se finiquitará en el primer trimestre del año. El 1 de febrero se confirma la compra. (Ver anexo #1 y #2)

#### APL Logistics

- Ganancias para 1999 de \$310 millones.
- Más de 2000 empleados, en 115 oficinas distribuidas en 55 países.

#### Capacidad:

Metros cuadrados en bodegas: 22 millones

Número de Edificios: 130

Número de ciudades: 37

|                            |                            |                               |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Arkansas, Conway           | Arkansas, Little Rock      | California, Los Angeles       |
| California, Stockton       | Connecticut, Danbury       | Florida, Jacksonville         |
| Georgia, Atlanta           | Illinois, Bloomington      | Illinois, Chicago             |
| Indiana, Indianapolis      | Richmond, Indiana          | Louisiana, Shreveport         |
| Kentucky, Hebron           | Maryland, Baltimore        | Michigan, Coloma              |
| Michigan, Grand Rapids     | New Jersey, Hamilton       | Newburgh, New York            |
| New York, Syracuse         | North Carolina, Greensboro | North Carolina, Winston-Salem |
| Ohio, Columbus             | Oklahoma, Oklahoma City    | Pennsylvania, Bedford         |
| Pennsylvania, Philadelphia | Tennessee, Nashville       | Texas, Dallas                 |
| Texas, El Paso             | Utah, Clearfield           | Washington, Seattle           |
| Wisconsin, Racine          | Ontario, Toronto           | Chile, Santiago               |
| Mexico, Mexico City        | Puerto Rico, San Juan      | Argentina, Buenos Aires       |
| Costa Rica, San José       |                            |                               |

Número de países: 8

Canadá (1993), E.E.U.U., Costa Rica (1999), México (1992), Chile (1997), Argentina (1999), Venezuela, y Puerto Rico (1998)

Número de camiones: Más de 1300  
 Número de empleados: Más de 3,200



Ubicación de oficinas de GATX Logistics.

Fuente: <http://www.gatxlogistics.com/locations.html>

Principales Clientes:  
 (entre otros)

Procter & Gamble  
 Honda  
 RCA  
 Gillette  
 Toyota

Colgate Palmolive  
 CASE  
 IBM  
 Kimberly Clark  
 Kelloggs



### c. GATX Logistics Improsa

De la alianza entre Corporación Improsa y GATX Logistics en 1998, nace GATX Logistics Improsa y para el 2001, el Centro de Distribución GATX Logistics Improsa, como principal herramienta para ofrecer el servicio logístico.

Para el primer trimestre del 2001, al ser vendida GATX Logistics a APL Logistics, no se dan cambios importantes en la estructura local de la empresa. Sin embargo, se prevén cambios importantes para inicios del 2002.

Dentro de los datos más importantes sobre la empresa se puede mencionar:

- Fundada en 1998 como GATX Logistics Improsa, con sede en San José, Costa Rica (antiguo Almacén Improsa).
- En 2001 se abre el Centro de Distribución GATX Logistics Improsa, con licencia de Almacén Fiscal y de Depósito.
- Representación de GATX Logistics en para todo Centroamérica.

Capacidad:

|                      |  |
|----------------------|--|
| Metros cuadrados:    | 16.000 en Costa Rica, con expansión a 38.500 |
| Número de Edificios: | 2  |
| Número de ciudades:  | 2 (San José y Heredia)                       |
| Número de camiones:  | 4  |
| Número de empleados: | 40 aproximadamente                           |



Bodegas de GATX Logistics Improsa en Paso Ancho (izquierda) y San José (derecha).  
Fuente de imágenes: Departamento de Desarrollo de Negocios GATX Logistics Improsa.

A través de la transferencia tecnológica y la aplicación de procesos para el control y manejo de inventarios adquiridos con esta alianza, GATX Logistics Improsa garantiza eficiencia y confiabilidad con el mismo estándar de calidad que el ofrecido por los distintos representantes de GATX en el extranjero.

### *Servicios*

GATX Logistics Improsa brinda un novedoso servicio para el medio, en el cual se une la experiencia previa de Almacén Improsa como almacén fiscal y de depósito y la de GATX en el manejo de inventarios y administración de las existencias. De esta forma tratan de brindar un servicio completo a sus clientes, liberándolos de los detalles relacionados con la custodia y manejo de bienes e inventarios.

Este servicio puede ser utilizado por el cliente según sus necesidades. Puede iniciar en el paso siguiente al desalmacenaje de los bienes importados, es decir, al término del Depósito Fiscal; puede ser utilizado para solventar problemas de espacio de bodega de productos nacionalizados o no nacionalizados; o bien para llevar a cabo toda la cadena logística de un producto, desde su nacionalización hasta la entrega al cliente final.

Por ejemplo, al cliente se le ofrece evitar trasladar la mercancía a una bodega administrada por ellos o por el importador, para luego volverla a despachar en pedidos menores. GATX Logistics Improsa ofrece la alternativa de recibir la mercadería antes de ser nacionalizada, mantener la mercadería en sus instalaciones, nacionalizar y preparar los pedidos según se requiera y entregar al cliente final en el lugar y hora deseada. También busca ayudar al sector industrial a mejorar el control y eficiencia en la rotación de sus inventarios de materia prima o bienes terminados desde la planta a sus bodegas y de ahí hasta el cliente final.

Esta oportunidad de negocio nace del hecho que el manejo de los inventarios es una actividad sensible a las economías de escala, por lo que los servicios logísticos de GATX Logistics Improsa resultan más eficientes y económicos que la administración propia de inventarios. Para aclarar este punto, basta con cuestionarse el volumen y rotación de inventarios que debe tener una empresa para alquilar o construir una bodega propia con andenes y patio de maniobra para tránsito pesado, contratar servicios de vigilancia, justificar la compra de al menos un montacargas, adquirir vehículos de carga, asegurar sus inventarios y además del personal con sus respectivas cargas sociales, entre otros, aspectos necesarios para cubrir la operación.

Además de la eficiencia operativa, el criterio más importante, por el cual cada vez son más las empresas que contratan los servicios de una compañía logística, es el hecho de que la mayoría de los costos relacionados con la atención de una bodega de distribución son fijos (alquileres, seguros, salarios, depreciación), mientras que el costo por la administración de los inventarios es variable, de acuerdo con el giro comercial y estacionalidad de los productos. Esto significa reducir el impacto en el flujo de caja durante los meses de menor actividad y evitar la carga que genera la capacidad ociosa de las instalaciones.

Por otro lado, en algunos casos no tener el espacio necesario para cubrir con la demanda de los clientes puede causar el costo de oportunidad de no poder abastecer de producto al mercado. Este problema nunca lo tendrá al contratar los servicios de una empresa como GATX Logistics Improsa ya que el giro de su



negocio radica en la expansión de las instalaciones y operaciones para cubrir con las necesidades de sus clientes.

GATX Logistics Improsa cuenta con los elementos fundamentales para ofrecer los servicios logísticos:

- Bodegas especializadas para el manejo logístico de inventarios.
- Custodia y seguridad las 24 horas del día.
- Póliza fluctuante de seguro contra todos los riesgos para toda la mercadería.
- Sistemas de información para el manejo de inventarios.
- Transporte nacional e internacional de carga.
- Andenes con capacidad para atender hasta 30 contenedores.

Además cuenta con personal experimentado en el manejo de inventarios y sistemas de implementación, que permiten definir cuál es la operación más eficiente por desarrollar con cada empresa.

El compromiso de la empresa al formar parte del canal de distribución de sus clientes, los compromete con los siete elementos básicos de la logística, cuyo objetivo es lograr la disponibilidad:

- Del producto correcto.
- En la cantidad correcta.
- En las condiciones correctas.
- En el lugar exacto.
- En el tiempo justo.
- Para el cliente correcto.
- A un costo competitivo.

La gama de servicios en manejo logístico incluye:

- Separación de mercaderías por códigos.
- Almacenaje y control de inventario por códigos.
- Control de lotes y vencimiento de mercancías.
- Almacenaje PEPS (FIFO).
- Recepción de pedidos.
- Preparación de pedidos y ofertas especiales.
- Enzunchado.
- Etiquetado.
- Empaque.
- Despacho.
- Distribución.

Beneficios:

- Reducción del 100% en las pérdidas de mercadería.
- Mejoras en la rotación de pedidos.
- Disminución en el valor total del inventario.
- Mayor enfoque hacia las ventas.
- Disminución en el costo de administración del inventario.
- Acceso a sistemas de información de última tecnología.
- Erradicar los robos.
- Mejor control de inventarios.
- Impacto en: Reducciones de Costos y Balance de Situación.

Complementario a los servicios de almacenamiento y distribución de mercaderías que se ofrecen a través del almacén, GATX Logistics Improsa tiene la posibilidad de ofrecer los servicios brindados por las diferentes subsidiarias de la corporación, cubriendo así prácticamente cualquier necesidad de sus clientes dentro de la cadena logística. Los servicios ofrecidos a través de las subsidiarias dentro de esta cadena incluyen:



Servicios Neptuno: Agencia Aduanal

Fundada en 1987. Cuenta con presencia en todas las jurisdicciones aduanales, excepto Paso Canoas.



Banco Improsa: Servicios Bancarios

Ubicado como uno de los bancos más rentables y eficientes del país.



Marina Intercontinental, S.A. Agentes de transporte terrestre y naviero. Representante de Evergreen (segundo agente naviero mundial)

Consolidaciones Improsa: Consolidación de carga aérea y marítima.

Representante de Roadway Express (principal consolidador de carga terrestre en E.E.U.U.).



Almacén Flogar: Almacén Fiscal en Puerto Limón

Adquirido por la corporación en 1995, por su posición estratégica y la importancia del mismo dentro del puerto.

Intertec: Exportadora de productos agrícolas no tradicionales.

Servinave: Estibadora

Mayor estibadora independiente en Puerto Limón.

Cada división posee administración independiente, siendo así responsables cada una de sus resultados y desempeño.

A través de estas actividades complementarias a los servicios de almacenamiento y logística integrada de mercancías, la empresa busca mantener un control eficiente de todas las operaciones de sus clientes a quienes proveen de un servicio completo puerta a puerta por medio de un solo punto de contacto.

Además, gracias a la relación entre las subsidiarias, GATX Logistics Improsa tiene la posibilidad de ofrecerle a sus clientes los distintos servicios según sean sus requerimientos, teniendo la flexibilidad de brindar una parte o la cadena completa del proceso de una operación logística.

A continuación se muestra un diagrama que refleja un escenario de una operación logística y como las empresas que forman parte de la corporación se complementan para poder dar el servicio completo.

## Proceso de una Operación del Servicio de Logística

### Importación de Productos

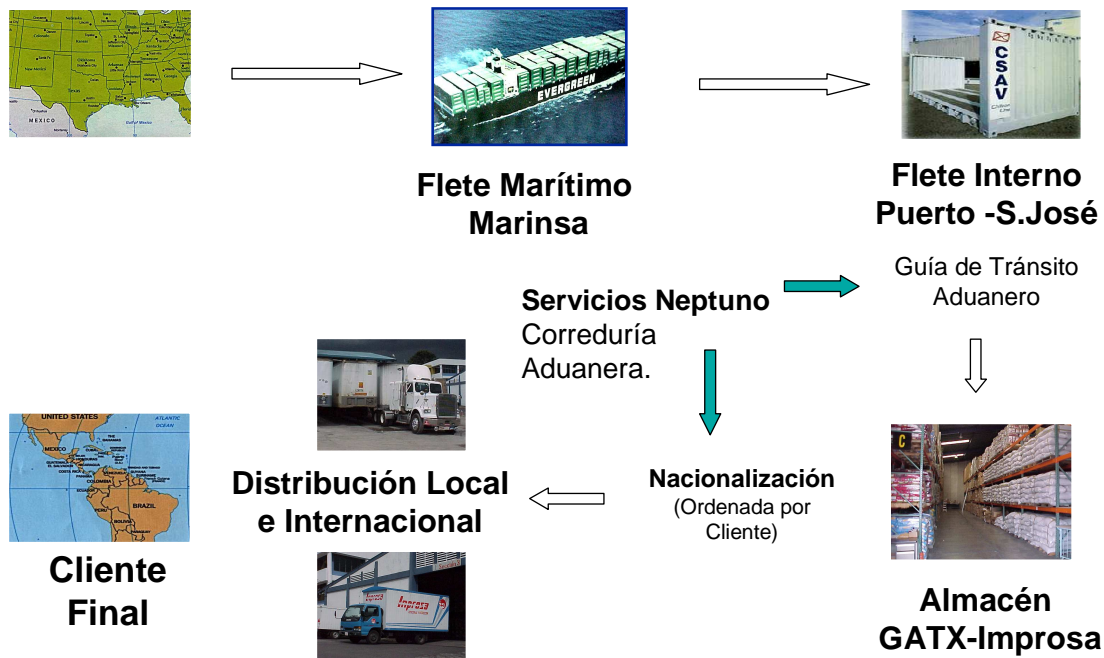


Gráfico #1: Diagrama de proceso de una operación de servicio de logística

Fuente de Gráfico: Departamento de Desarrollo de Negocios GATX Logistics Improsa

Es importante recordar que las empresas que confían su mercadería o materia prima en las manos de GATX Logistics Improsa cuentan con la seguridad que ofrece el respaldo de una corporación con una reconocida solidez financiera, reflejada en la clasificación “AA” que siempre han obtenido los títulos valores que Corporación Improsa coloca en la Bolsa Nacional de Valores.

### *Misión*

La misión de Corporación Improsa y cada una de sus subsidiarias es:

“ Satisfacer de una manera rentable las necesidades de soporte logístico de mercancías a las actividades de comercio internacional de sus clientes, con una alta calidad en su servicio y guiados por los más altos valores morales y profesionales. Para lograr esto buscan brindar un desarrollo integral a sus colaboradores y procuran armonía con las comunidades en las que operan.” (Fuente: Presentación Interna de Recursos Humanos)

### *Visión*

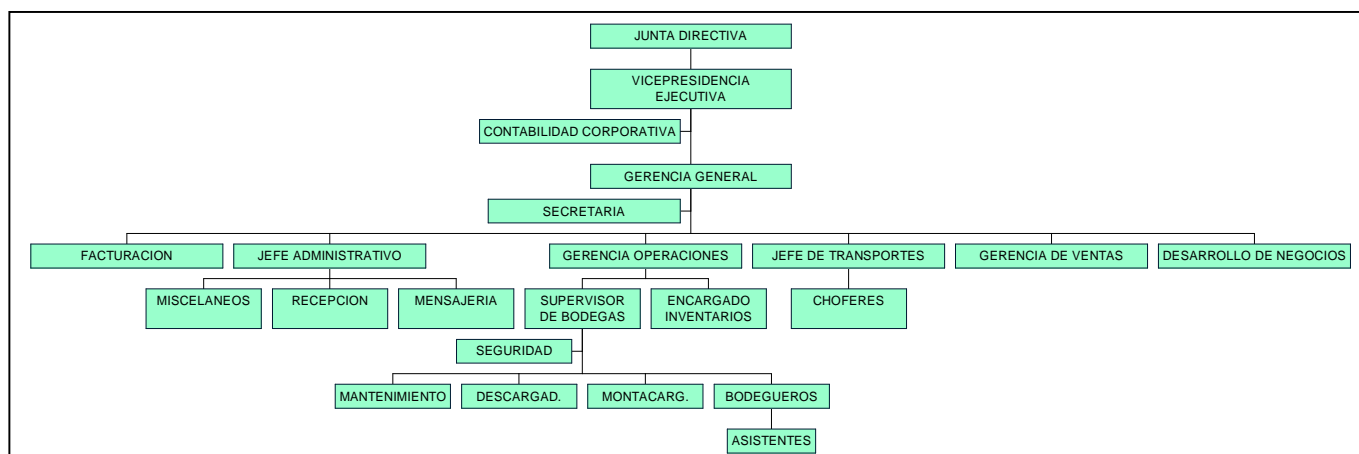
La visión de la empresa es “ la prestación integrada de servicios eficientes y de calidad para sus clientes.” (Fuente: Presentación Interna de Recursos Humanos)

### *Organigrama*

Cada subsidiaria dentro de la organización cuenta con una estructura específica según su negocio.

El organigrama de GATX Logistics Improsa se presenta a continuación.

Cuadro #1: Organigrama GATX Logistics Improsa



Fuente: Departamento de Recursos Humanos Corporación Improsa

## 2. Antecedentes

El mercadeo y la imagen de una empresa son indispensables para su crecimiento y el cumplimiento de metas, más cuando su actividad principal es un servicio o un intangible.

Desde la alianza entre GATX Logistics e Improsa, la administración se ha concentrado en determinar los pasos correctos para la implementación de la empresa según los estándares utilizados por la transnacional. Fue así como incluso se determinó necesaria la construcción de un Centro de Distribución y Logística como centro y núcleo de las operaciones de la nueva empresa. Esto dado que dentro de las condiciones en que se encuentra las instalaciones antiguas (bodegas en Paso Ancho) no se encuentran las características y facilidades básicas requeridas para implementar correctamente el negocio.

Es importante recordar que el centro antiguo fue en sus inicios un taller de mantenimiento de autos que, en el momento de la adquisición, fue acondicionado para el negocio de almacén fiscal y general (tal y como se han desarrollado muchos otros almacenes fiscales y generales en el país). Al realizarse la alianza se determinó como paso inicial y fundamental la construcción de una infraestructura apta para el

negocio. Precisamente el nuevo Centro en Heredia cuenta con toda la tecnología y facilidades con las que debe contar un verdadero Centro de Distribución y Logística.

Sin embargo, y a pesar de que la administración logró su cometido exitosamente con la construcción del nuevo complejo, esta ha dejado de lado otros aspectos bastante importantes para el desarrollo del negocio, principalmente por razones de presupuesto. Una de ellas: el mercadeo.

Tal y como se puede apreciar en el organigrama, GATX Logistics Improsa no cuenta con un área encargada del mercadeo de la empresa.

Actualmente la empresa realiza una escasa labor de imagen y mercadeo a través del Departamento de Ventas y el de Desarrollo de Negocios. Sin embargo, estos departamentos están enfocados en el desarrollo y seguimiento de los clientes y los posibles negocios en forma directa y no en promover o manejar la imagen de la empresa en el mercado.

Es importante aclarar que el departamento de ventas está constituido básicamente por dos personas: el gerente de ventas (que debe invertir sus esfuerzos en ambos centros – San José y Heredia) y un Ejecutivo de Ventas. En el caso del Departamento de Desarrollo de Negocios, este está constituido únicamente por una persona la cual debe, de igual forma, desarrollar sus esfuerzos en varias direcciones. Incluso, y a pesar de que tampoco forma parte de las funciones originales de su puesto, es común observar al Gerente General de la empresa realizando funciones de ventas, desarrollo de negocios y mercadeo. Vale mencionar que existe un pequeño apoyo de la fuerza de ventas del resto de las subsidiarias, ya que sus vendedores están autorizados a ofrecer los servicios del Centro de Distribución.

La ausencia de este departamento se hace aun más visible cada vez que se requiere algún servicio, estudio o actividad de mercadeo. Por lo general estas son elaboradas por personas con poca experiencia en el campo y sin ningún tipo de estudio en este, que deben dejar sus funciones originales para improvisar en esta área.

Así por ejemplo, si un vendedor requiere de un panfleto ofreciendo un servicio específico, debe solicitarlo al desarrollador de negocios o tomar parte de su tiempo y elaborarlo. Aquí es donde el desarrollador debe de ignorar su función real y dedicar el tiempo que sea necesario para satisfacer la necesidad del vendedor, o el vendedor debe de cambiar sus funciones de venta por las de diseñador gráfico. Además, esto no implica ni asegura que la calidad del panfleto o las ideas expuestas sean precisamente lo que el vendedor buscaba.

Además, tanto el vendedor como el desarrollador de negocios reciben este tipo de solicitudes de la gerencia, exponiéndolos a dejar de lado sus principales funciones.

Vale mencionar que esta situación se repite en cada una de las empresas que forman parte de la corporación. Es decir, no existe un departamento de mercadeo dentro de toda la corporación que vele por ella o por alguna de las subsidiarias.

A partir de este punto, claramente se pueden suponer otra serie de aspectos mercadológicos con los que la empresa no cuenta. Empezando por la ausencia de publicidad en medios de comunicación, la poca imagen con la que cuenta la empresa y la corporación, hasta la poca experiencia en promociones e incluso servicio al cliente, disminuyendo así el poder explotar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.

Como principal punto de comparación para medir de una forma sencilla este aspecto, se puede mencionar al principal competidor de la empresa. La empresa AEI CORMAR, y a diferencia de GATX Logistics Improsa, cuenta con un Departamento de Mercadeo claramente definido dentro de la estructura administrativa. Esta diferencia estructural puede valorarse fácilmente al comparar la imagen que tiene una y otra empresa dentro del mercado. Diariamente es común ver algún medio, ya sea escrito o visual, promoviendo la imagen de esta empresa y los distintos servicios que ofrece. A diferencia de esta, GATX Logistics Improsa prácticamente no cuenta con ningún tipo de publicidad masiva, e incluso, su nombre por lo general es asociado con otro tipo de empresas (principalmente Banco Improsa).



### **a. Análisis FODA**

Resumiendo los puntos más importantes sobre la empresa, a continuación el análisis FODA de la misma:

#### *Fortalezas:*

Las principales fortalezas con las que cuenta la empresa son:

- La empresa forma parte de la Corporación Improsa, corporación con una reconocida solidez financiera, reflejada en la clasificación “AA” que siempre han obtenido los títulos valores que Corporación Improsa coloca en la Bolsa Nacional de Valores.
- A su vez forma parte de GATX Logistics, empresa de logística y transporte con la mayor capacidad de almacenaje en Estados Unidos y con presencia en 8 países distintos en todo el continente.
- Cuenta con el Centro de Distribución más moderno en el país.
- Tiene capacidad real para ampliarse hasta 50.000 metros cuadrados más de su capacidad actual.
- Custodia y seguridad interna y externa las 24 horas del día.
- Cuenta con la póliza fluctuante de seguro fiscal más grande del país contra todos los riesgos para toda la mercadería, tanto en almacenaje como transporte.
- Cuenta con sistemas de información para el manejo de inventarios vía Internet único en el país, desarrollado y respaldado por la transnacional GATX Logistics.
- Capacidad para ofrecer transporte nacional e internacional de carga.
- Cuenta con andenes con capacidad para atender hasta 30 contenedores.

### *Oportunidades:*

Las principales oportunidades con las que cuenta la empresa son:

- Al ser parte de la Corporación Improsa, cuenta con la posibilidad de ofrecer los distintos servicios brindados por las subsidiarias como parte de su cartera de servicios.
- Al ser parte de la Corporación Improsa, le da presencia en la mayoría de las jurisdicciones aduaneras del país.
- Al ser parte de GATX Logistics, le permite ofrecer una serie de servicios y facilidades en el ámbito internacional.
- Al contar con el Centro de Distribución más moderno en el país, puede ofrecer un servicio de muy alta calidad y con una serie de características que ningún otro centro puede ofrecer en el país.
- Con la capacidad real para ampliarse, puede convertirse en la empresa con mayor capacidad de almacenaje fiscal y general en el país.
- Al contar con una póliza fluctuante de seguro fiscal, le ofrece una seguridad máxima a sus clientes, tanto en almacenaje como transporte.
- Al contar con sistemas de información para el manejo de inventarios único en el país, la empresa cuenta con una ventaja competitiva bastante importante.
- Al contar con andenes con capacidad para atender hasta 30 contenedores, le permite ejecutar varios negocios y servicios simultáneamente.
- Existe poca competencia directa.
- GATX Logistics Improsa es representante para GATX Logistics en todo Centroamérica

*Debilidades:*

Las principales debilidades con las que cuenta la empresa son:

- No cuenta con un departamento de mercadeo.
- No tiene publicidad en medios de comunicación masiva.
- No cuenta con imagen propia en el mercado.
- Pocas personas desarrollan muchas funciones.
- Funciones de los puestos no son respetadas.
- Mucha influencia de la Junta Directiva sobre las decisiones de la Gerencia de la empresa.
- Gerente de Ventas debe combinar funciones entre dos centros.
- Ambiente laboral poco agradable.
- Poca organización interna.
- GATX Logistics Improsa solo tiene representación física en Costa Rica.
- Departamento de Transportes con poca experiencia y poco desarrollado.
- Flotilla de camiones propios es muy pequeña.
- Poca conocimiento y dominio del sistema de manejos de inventarios de GATX Logistics.
- Poca personal operativo para realizar funciones de carga y descarga simultáneamente.

*Amenazas:*

Las principales amenazas con las que cuenta la empresa son:

- Existe mucha competencia indirecta (muchas empresas que ofrecen uno o varios de los servicios que ofrece GATX Logistics Improsa por separado).
- Competencia directa tiene gran presencia en medios.

- Competencia directa desarrolla mucho la imagen.
- Competencia directa tiene cuenta con presencia física en Centroamérica a través de alianzas estratégicas y adquisiciones.
- Competencia directa cuenta con capacidad económica para ampliarse localmente.
- Competencia directa con capacidad para mejorar el sistema de manejo de inventarios electrónico.
- Competencia directa es aliada a una empresa transnacional de logística bastante importante.

### **3. Delimitación del problema**

El problema se delimita a través de la siguiente pregunta:

¿ Cuáles son los beneficios que tendrá GATX Logistics Improsa con la implementación y desarrollo de un Departamento de Mercadeo?

Los sub-problemas nacen de las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la mezcla de mercadotecnia utilizada por la empresa y que posición le da esta en el mercado?

¿Cuál es el proceso administrativo que utiliza la empresa para implementar y desarrollar su mercadeo?

¿ Qué oportunidades de mercadotecnia en cuanto a información y ambiente de mercadotecnia tiene la empresa para implementar y desarrollar su mercadeo?

#### **4. Justificación**

Dado que actualmente GATX Logistics Improsa realiza toda la labor de imagen y mercadeo a través del Departamento de Ventas y el de Desarrollo de Negocios, y estos están enfocados en el desarrollo y seguimiento de los clientes y los posibles negocios en forma directa, y no en promover ni manejar la imagen de la empresa en el mercado, es preciso realizar un estudio de la organización administrativa de la empresa y del mercado para determinar los beneficios que traería la implementación de un Departamento de Mercadeo. Así se puede determinar el impacto que tiene en las funciones de cada empleado el estar dedicando tiempo en actividades que no corresponden a sus funciones originales.

La ausencia de una persona o un departamento en esta área lleva a la empresa a realizar las actividades requeridas por personas con poca experiencia en el campo y sin ningún tipo de estudio en mercadeo. Vale aclarar que esta situación se repite en cada una de las subsidiarias que forman parte de la corporación.

Además, el hecho de que el principal competidor de la empresa cuente con un Departamento de Mercadeo claramente definido dentro de la estructura administrativa y que esta diferencia estructural pueda valorarse fácilmente al comparar la imagen que tiene una y otra empresa dentro del mercado, hace necesario el realizar la investigación para determinar su importancia promoviendo la imagen de la empresa y los distintos servicios que ofrece.

Mediante este estudio se identificarán las condiciones actuales de la organización administrativa de la compañía, del mercado y de la competencia, y qué papel cumple el Departamento de Mercadeo en la proyección de su imagen y la realización de sus metas, mostrando así las razones por las que este departamento debe establecerse dentro de la organización y su importancia.

## **B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1. Objetivos**

#### **a. Generales**

Analizar la estructura administrativa de GATX Logistics Improsa y su posición en el mercado para determinar los beneficios que traería la implementación de un Departamento de Mercadeo.

Proponer el procedimiento administrativo para la creación del Departamento de Mercadeo en GATX Logistics Improsa.

#### **b. Específicos**

Analizar las oportunidades de mercadotecnia en cuanto a información y ambiente de mercadotecnia en el que se desarrolla el Departamento de Mercadeo para evaluar su implementación.

Analizar la mezcla de mercadotecnia utilizada por la empresa en cuanto a producto, plaza, precio, promoción y posicionamiento para determinar su ubicación en el mercado.

Determinar el proceso administrativo en cuanto a planificación, organización, dirección y control para implementar el Departamento de Mercadeo.

### **2. Definición de variables**

A continuación se muestra la definición de las variables.

Sistemas de Información de Mercadotecnia: Para Schoell y Gultinan: "un sistema de información de mercadotecnia es un complejo estructurado, interactuante, de personas, máquinas y procedimientos diseñados para generar un flujo ordenado de información pertinente para la toma de decisiones de mercadotecnia." (1991, 111)

Los indicadores para esta variable son las fuentes de información. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Ambiente de Mercadotecnia: Para Kotler y Armstrong: "el ambiente de mercadotecnia está compuesto por los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del administrador de mercadotecnia para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta." (1991, 120)

Los indicadores para esta variable son el microambiente y el macroambiente. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Producto: Para Philip Kotler y Gary Armstrong: "el producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas." (1991, 248)

Los indicadores para esta variable son el beneficio o servicio básico, las características, el nombre de marca, la garantía, la calidad y el servicio pos venta. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Plaza: Para Charles D. Schewe y Reuben M. Smith: "la plaza incluye los canales de distribución y la distribución física utilizados por la empresa para distribuir un producto o servicio." (1988, 59)

Los indicadores para esta variable son los canales de distribución. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Precio: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el precio es: "la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio." (1991, 310)

Los indicadores para esta variable son costos, fijación de precios mercado y demanda. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Promoción: Para Philip Kotler y Gary Armstrong: "la mezcla promocional incluye la mezcla específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía para tratar de alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia." (1991, 422)

Los indicadores para esta variable son publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Posicionamiento: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el posicionamiento es: "la forma en que el producto está definido por los clientes según ciertos atributos importantes, esto es, el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia." (1991, 239)

Los indicadores para esta variable son estrategia y ventaja competitiva. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Planificación: Para Stonner, Freeman y Gilbert la planificación es: "el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas." (1996, 11)



Los indicadores para esta variable son metas, plazo, plan de acción y toma de decisiones. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Organización: Para Stoner, Feeman y Gilbert la organización: "es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas." (1996, 12)

Los indicadores para esta variable son estructura organizacional, facilidades tecnológicas y recurso humano. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Dirección: Para Stoner, Feeman y Gilbert la dirección es: "el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea." (1996, 13)

Los indicadores para esta variable son motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.

Control: Para Robert Mockler el control administrativo es: "un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroalimentación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesitan para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa." (1982, 2)

Los indicadores para esta variable son medición de resultados, medidas correctivas y calidad. El instrumento que se utilizará para obtener información sobre esta variable será la entrevista.



### 3. Mapa Conceptual

Según la Universidad Champagnat de México:

“Los mapas conceptuales iniciaron su desarrollo en el Departamento de Educación de la Universidad de Cornell, EUA, durante la década de los setentas, como una respuesta a la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, en especial en lo referente a la evolución de las ideas previas que poseen los estudiantes. Han constituido desde entonces, una herramienta de gran utilidad, para profesores, investigadores educativos, psicólogos y estudiantes en general.

Fueron desarrollados por J.D. Novack y sus colaboradores, en el marco de un programa denominado Aprender a Aprender, en el cual se pretendía liberar el potencial de aprendizaje en los seres humanos que permanece sin desarrollar y que muchas prácticas educativas entorpecen en lugar de facilitar.

Un mapa conceptual es un recurso esquemático para representar un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones. Estas pueden ser explícitas o implícitas. Los mapas conceptuales proporcionan un resumen esquemático de lo aprendido, ordenado de una manera jerárquica. El conocimiento está organizado y representado en todos los niveles de abstracción, situando los más generales e inclusivos en la parte superior y los más específicos y menos inclusivos en la parte inferior.

Las características básicas de un mapa conceptual son:

- Organización del conocimiento en unidades o agrupaciones holísticas, es decir, que cuando se activa una de éstas, también se activa el resto.
- Segmentación de las representaciones holísticas en subunidades interrelacionadas.
- Estructuración serial y jerárquica de las representaciones. En los mapas conceptuales resalta sobre todo la jerarquización, de la misma manera que no tiene en cuenta como característica importante la ordenación temporal.

Los mapas conceptuales resultan muy útiles en las diversas etapas del proceso educativo:

En la PLANEACIÓN, como recurso para organizar y visualizar el plan de trabajo, evidenciar las relaciones entre los contenidos y resumir esquemáticamente el programa de un curso.

En el DESARROLLO, como una herramienta que ayuda a los estudiantes a captar el significado de los materiales que pretenden aprender.

En la EVALUACIÓN, como recurso para la evaluación formativa. Permite visualizar el pensamiento del alumno, para así corregir a tiempo posibles errores en la relación de los conceptos principales.”  
(Fuente: <http://umarista.edu.mx/sanluis/lectumc.htm>)

A continuación se presenta el mapa conceptual de este trabajo.

