



RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de la utilización del Plan de Marketing en la gestión de las empresas dedicadas en el proceso de legalización de tierras, realizado en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca. En el se desarrolla un Diagnóstico de la situación actual del proceso de legalización de los terrenos de los aspirantes para las adjudicaciones en el cantón Cuenca. Para establecer fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño del plan de marketing. Se aplicó la técnica matricial del FODA para el estudio de las Estratégicas de Negocios seleccionadas en las dos empresas de referencia. Se concluyó dentro del Plan de Marketing diseñado, se ha analizado la oportunidad de negocio así como la rentabilidad de los mercados en los servicios actuales. En este contexto se definen las estrategias en cuanto a: servicio, precio distribución (localización o ubicuidad), y comunicación que son importantes para el correcto funcionamiento de la oficina **AGRO LEGAL**.

Palabras Claves: Plan, Marketing, Proceso, Legalización, Adjudicaciones.



ÍNDICE.

CAPÍTULO I.....	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 HIPÓTESIS	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 General:.....	12
1.3.2 Específicos:	12
CAPÍTULO II.....	13
2.1 La Planeación Estratégica.....	13
2.2 Plan de Marketing anual.....	16
2.3 Planear con estrategia	28
CAPÍTULO III.....	33
3.1 <i>Antecedentes</i> del proceso de legalización de los terrenos	33
3.2 El proceso de adjudicación y legalización de tierras del INDA	39
3.3 La problemática del proceso de adjudicación y legalización de tierras.....	41
3.4 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	42
CAPÍTULO IV	44
4.1 Generalidades del Cantón Cuenca y la oficina AGRO LEGAL	44
4.1.1 Antecedentes:	44
4.2 Misión	46
4.3 Visión.....	46
4.4 Definición de los objetivos y cifra de ventas.....	46



4.5 El posicionamiento en el mercado	50
4.6 Análisis de los resultados:.....	52
4.7 Las políticas de servicio, precio, distribución y comunicación.	53
4.7.1 La política para con el servicio (producto).....	55
4.7.2 La política de precios	66
4.7.3 La política de distribución.....	75
4.7.5 La política de comunicación	79
4.8 La formulación de un plan de marketing	86
4.9 El control del plan de marketing	96
4.10 la operatividad del plan de marketing de la oficina agro legal en el Cantón Cuenca.....	100

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.

Gráfico N°1 Organigrama de la oficina “AGRO LEGAL” en Cuenca	43
Cuadro N°1 Valoración de la percepción de los usuarios en relación a los ítems del servicio.	52
Cuadro N°2 Valoración de preferencias de los ítems que conforman el servicio por las distintas tipologías del mercado.	52
Cuadro N°3 Mix del Marketing	55
Cuadro N°4 FODA.....	58
Cuadro N°5 Comparación de precios con la competencia	74
Cuadro N°6 Comparación de precios con la competencia	75



Cuadro N°7 Plan de medios.....	81
Cuadro N°8 SISTEMA DE CONTROL	98



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

“PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA OFICINA AGRO LEGAL EN EL CANTÓN CUENCA”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magíster en Ciencias en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

AUTOR:

Ing. Agr. Carlos Adrián Cedillo Roldán

DIRECTOR:

Dr. Econ. Eduardo Cuesta Mazarredo

**Cuenca – Ecuador
2010**



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con mucho cariño y amor a todas las personas que hicieron que esta investigación sea una realidad como son: mis Padres Gerardo y Rosario además el sueño de mis sueños Deysi, Ismael y Carlitos Amaury.

En especial a Holger C. va dedicado con todo mi cariño por ser un personaje y promotor de que mis augurios no se queden estancados y se reflejen en esta investigación.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Cuenca
Facultad de Ciencias
Agropecuarias por darme esa
acogida en sus aulas virtuales y
llenarme de conocimiento para
culminar con mi proceso integral.

A mi mejor amigo y tutor de esta
investigación el Sr. Dr. Eduardo
Cuesta M. por compartir sus
conocimientos ignatos la sabiduría
y la dominación del tema puesta
en esta investigación y para que
sea un éxito la culminación de la
misma.

Al Sr. Dr. Carlos Vintimilla por ser
el Director de esta maestría
demostrando lo que este país



necesita para el AGRO guiar y demostrar que en esta maestría sea un éxito para todos aquellos que hemos seguido y logrado egresar y dar el ejemplo para que todos lleguen y culminen la misma.

A mis Padres Gerardo Cedillo G. y Rosario Roldán. Por guiarme en el camino de la vida y seguir el ejemplo de ellos demostrando que se puede lograr cuando uno se propone y se logra luchando con esfuerzo.

A mis hermanos Alejo y Oswaldo que se encuentran en el descanso eterno que desde allí acompañados de nuestro Rey celestial me transmiten día a día para que mis éxitos sean siempre ofrecidos a



nuestro divino y todopoderoso
DIOS.

A mis hijos queridos Ismael y
Carlitos por darme la paciencia y la
sabiduría del éxito.

A mis hermanos: Silvia, Miguel,
Holger, Maruja, Mercy, que siempre
han dedicado su tiempo para
aconsejarme para ser un buen
hombre en esta vida.

A toda mi familia que siempre esta
pendiente para que mis sueños se
hagan realidad siempre.



CAPÍTULO I

TÍTULO: “PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA OFICINA “AGRO LEGAL” EN EL CANTÓN CUENCA.

INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento de la gestión empresarial forma parte de un mecanismo que a escala internacional se conoce con el nombre de “mejora continua” y como todo proceso de transformación de un sistema tiene implicaciones en el orden del cambio de cultura de la organización

“El perfeccionamiento empresarial constituye un punto de inflexión significativo con relación a las formas en que históricamente se condujeron procesos de similares características; pero además, al romper con los criterios de implantación simultánea y al incorporar a la práctica empresarial el principio de mejora continua, se garantiza que éste constituya un proceso que responde a la dinámica cambiante de la economía internacional”, (Marquetti, 2002).



“El proceso de adaptación que viven las empresas, como consecuencia de los vertiginosos cambios del entorno, requiere inevitablemente de complejos y profundos procesos de transformación (Yedras, 2005). En todo este proceso la fuerza de los aspectos intangibles constituyen los pilares de apoyo fundamentales si es que la empresa desea verdaderamente hablar de competitividad. La competitividad está en el centro de cualquier modelo de desarrollo empresarial”.

Tomando en consideración la utilidad del estudio de esta temática, la repercusión que genera este proceso en las entidades de servicio público cuencanas y la necesidad de plantear una propuesta para la solución de dichas deficiencias se las aborda en el presente estudio: *“El proceso para la legalización de los terrenos de los propietarios en el Cantón Cuenca”*

1.1 PROBLEMA

La oficina Agro Legal no cuenta con un plan de marketing que le permita la gestión eficiente del mercado que representa el proceso para la legalización de los terrenos de sus propietarios en el cantón Cuenca.



1.2 HIPÓTESIS

Si se conocen las necesidades de los aspirantes para legalizar sus terrenos y su adjudicación en el cantón Cuenca, se podrá diseñar un plan de Marketing para la OFICINA AGRO LEGAL que le permita lograr una mayor eficiencia de la gestión de este mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General:

Diseñar el Plan de Marketing para el proceso de legalización de los terrenos de los aspirantes para su adjudicación en el cantón Cuenca.

1.3.2 Específicos:

- Establecer fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño del plan de marketing.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de legalización de los terrenos de los aspirantes para las adjudicaciones en el cantón Cuenca.
- Definir el público objetivo.
- Diseñar la mezcla del plan del marketing.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PLAN DE MARKETING

2.1 La Planeación Estratégica

Alfred D. Chandler (1962), basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de estrategias de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, Dan E. Schandl y Charles W. Hofer (1978), escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, atribuyéndolo “como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico”.



Sallenave, Jean Paul (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La concepción de economía de planificación como experiencia de la primera mitad del siglo XIX, a partir de la disolución de las concepciones del mercado, pretendía establecer un sistema de regulación macroeconómica, donde la ley del valor y la competencia estuviesen excluidas. Así la contabilidad y las finanzas pasan a jugar un papel secundario y pasivo en la actividad empresarial, lo que es coherente con la centralización de los excedentes y los flujos financieros. Como resultado, las empresas como organizaciones no reaccionan ante las señales del mercado (en particular del mercado de consumo, único por demás existente), desarrollándose déficits en la economía, conducentes a la creación de un mercado de consumo en succión constante". (Massip, et al, 2001).



En opinión de la autora, esta concepción sentó un precedente que como se ha señalado excluyó de la economía el empleo de instrumentos y técnicas asociadas al concepto del mercado, elemento que fue aceptado como un error, al erradicar herramientas que hubiesen sido útiles emplear en el trabajo de las empresas y que afectó especialmente en el mediano y largo plazo las estrategias de desarrollo de las organizaciones en el orden de la competitividad, particularmente para la inserción y futura evolución de sus productos en el mercado internacional, que en renglones punteros de la exportación, como el café, el cacao, por citar ejemplos, no fueron suficientemente explotados desde aquel momento.

García y Murrilla, (2002) señalan que: “el proceso de planeación estratégica exige que cada empresario capte lo que se le está pidiendo, que es un cambio continuo y cualquier atisbo de resistencia puede llevar a la empresa al estancamiento o su total retroceso”.

Allen, David (2002) comenta: “En la actualidad predomina el nivel estratégico y se considera que el éxito depende de lo que la empresa decida que debe hacer en concreto, las empresas deben ser capaces de adaptarse



rápidamente para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes”.

2.2 Plan de Marketing anual.

Como se ha señalado, el proceso de paradigmas gerenciales hace que la planeación estratégica es quien sienta las bases para la entrada de la Mercadotecnia al plano operativo.

“Peter Drucker simplificaba la expresión de la siguiente manera: La Empresa antes trataba de vender lo que fabricaba, la empresa hoy debe fabricar lo que vende”. (Betancourt, 2000). Está dicho en este planteamiento descrito por Drucker, que se está pensando primero en el consumidor, considera la autora.

Hernández, Alma (2000) señala: “el desarrollo de la filosofía del Marketing nace en las empresas productoras de bienes tangibles. En un principio los “productores” de servicios se negaban a aplicar el Marketing en su actividad comercializadora, aduciendo que éste era solamente aplicable a los productos y que sin él podían lograr negocios exitosos”.



“Hoy en día la inestabilidad, la incertidumbre y la velocidad de los cambios de toda índole que han ocurrido y seguirán ocurriendo en lo político, económico, tecnológico y social, condicionan la necesidad de modificar sustancialmente el desempeño de los dirigentes empresariales”. (Blanco 2000).

De esta manera para lograr la nueva empresa que se requiere en las condiciones actuales, “La gestión comercial y de venta necesita identificar el mercado, definir el segmento en el cual actuará la empresa, establecer la meta y el posicionamiento, investigar el mercado y el comportamiento de los consumidores”. (Cortagurena y Freijedo 2000).

Como manifestara Lage Dávila (2001), “ante las realidades del mundo cambiante de hoy, sólo serán exitosas aquellas empresas, cuyos directivos se preparen adecuadamente y cuenten con auténticos profesionales del Marketing que sepan adecuar esta filosofía a la actividad empresarial”.

Esto pone de relieve la veracidad de las conclusiones de González y Palao (2001), quienes afirmaran: que “La gestión empresarial ha ido adquiriendo mayor



importancia en nuestras empresas, sin embargo los directivos no cuentan con una metodología que les facilite el trabajo". En ello radica una de las deficiencias señaladas en la práctica empresarial del proceso de perfeccionamiento que ha sido su objetivo "vender el producto", el mismo que ha sido argumentado por diversos autores.

Como insistiera Gómez, A. (2001), "Con el aumento de la competencia, las estrategias de mercadeo cobran cada día un papel más importante en el desarrollo económico. Un buen estudio de mercado o plan de negocios, puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas. La actitud que tiene que desarrollar la dirección de las empresas para subsistir y crecer tiene que basarse en su capacidad de proyectarse estratégicamente, y para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, mejorando constantemente la empresa en función de la evolución de su entorno".

Por otra parte, Díaz (2001), concibe el Marketing, "como un conjunto de técnicas y actividades que conforman la mezcla necesaria de tecnologías y competencias de la



empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado”.

Subraya Gómez, A. (2001), “la mercadotecnia es la manera de dirigir exitosamente una organización, ya que como algunos piensan, sino liderar la producción y los servicios”.

Teniendo en cuenta los criterios de Pupo (2001), el punto de partida del marketing “nace en las necesidades y deseos de las personas. Estas tienen preferencias individuales para versiones particulares y determinadas de servicios. Por ello es de gran importancia que la empresa se aproxime al máximo al consumidor, a la comprensión de sus necesidades y deseos, a sus procesos de decisión de compra”.

Barreiro, A. (2001), amplía la diferenciación y esgrime que. “No deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing. De lo que se trata es de emplearlo con ética para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las



necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente”.

En la actualidad el marketing abarca un terreno muy amplio dentro de las empresas, y cada día se hace más importante el papel de éste dentro de nuestras empresas, el no utilizarlo, no solo implica desconocimiento sino negar a toda costa que pudiera ser éste un impulso de gran importancia a nuestra economía, asegura Gómez (2001) que “con el aumento de la competencia, las estrategias de mercadeo cobran cada día un papel más importante en el desarrollo económico y un buen estudio de mercado o un buen plan de negocios pueden marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas”.

Por su parte Belamaric, A. Arrastia, F. Cañizares, R. (2001), plantean: “la supervivencia de las organizaciones depende mucho de la capacidad de adaptarse a los cambios que están ocurriendo en todos los ámbitos de la vida a nivel mundial. Los viejos paradigmas de dirección están demostrando cada vez más claramente que son insuficientes para producir eficacia, eficiencia, innovación permanente y calidad en el accionar de las organizaciones”. Además Fernández (2003) plantea que “mediante la utilización del tiempo, lugar, información,



posesión, e incluso en la utilidad, se crea valor para el cliente”.

Kotler, Phillip. (2001) amplía este concepto: “El marketing constituye una ciencia descriptiva que incluye el estudio de la forma en que las transacciones se crean, se estimulan, se facilitan y se valoran”. Aquí el autor retoma uno de los términos utilizados al definir por primera vez al marketing cuando habla de “transacciones”, elemento muy asociado al proceso de “intercambio”, (y que siempre aparece en sus escritos asociado a los conceptos de producto, necesidades, intercambios, transferencias, demanda) pero vuelve a manejar los conceptos de “crear” y “estimular” por lo que sin dudas está nuevamente apoyando el postulado de que el propósito esencial de la Mercadotecnia es la “administración de la demanda”, en lo cual coincidimos totalmente con lo planteado por Kotler.

Muñiz, (2001) apoya el concepto formulado por Kotler Phillip (1993) cuando define: “Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”



Estos criterios permiten afirmar que no es lo mismo producir y comercializar para satisfacer las necesidades que hacerlo para administrar la demanda. La demanda también la genera el consumidor, pero es bien sabido que tiene un estrecho vínculo con el comportamiento de la oferta, la cual genera el productor como factor importante en la cadena del mercado.

La mercadotecnia ha cobrado auge, sobre todo en los tiempos actuales. Se pudiera señalar que los gérmenes de su aparición están relacionados con el desarrollo histórico del comercio y la necesidad que tenían los productores en la medida que la competencia se hacía fuerte, de buscar vías y estrategias para lograr la realización de su trabajo.

Señala Gómez, A. (2001): “Hoy el Marketing abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes, desde los estudios de mercado hasta los estudios de distribución y los presupuestos de ventas. Con el aumento de la competencia, las estrategias de mercadeo cobran cada día un papel más importante en el desarrollo económico y un buen estudio de mercadeo o un buen plan de negocios pueden marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas”. Esta



concepción claramente es aplicable tanto a bienes tangibles o intangibles, y así mismo es perfectamente aplicable para condiciones económicas diversas.

Tanto las economías planificadas y las de tipo mixto comparten algunos problemas similares de Marketing, indica Barreiro, (2001), por ejemplo, cada una de ellas tiene problemas de distribución física; en cada una hay mecanismos para determinar las cantidades y los productos a fabricar; cada una hará conocer a los consumidores lo que hay disponible, y cada una ha de fijar un conjunto de precios. Por eso las técnicas de Marketing se han ido convirtiendo en la satisfacción de los clientes en fin y no en medio”.

Para que una empresa sea exitosa, asegura Rioseco, P. (2001) tanto en la economía virtual como en la real, debe reunir cuatro condiciones: ventajas competitivas, estrategia de negocio definida, personal humano adecuado y liderazgo empresarial. Si se mueve el entorno en el que desarrolla sus actividades, también se moverán todos los factores que intervienen en la estrategia de la empresa, por lo cual es necesario protegerse internamente de esas fluctuaciones. Las cuatro condiciones son perfectamente posibles de



cumplir y son de hecho, un requisito de la Mercadotecnia moderna.

La lógica económica impulsa dos claras tendencias organizativas: “Las empresas ágiles y muy orientadas se ven favorecidas por la creciente necesidad de espíritu emprendedor y de capacidad de respuesta ante el mercado” señala Eisenstat, et al, (2001). “Esto depende, según observan Webb y Gile, (2001), de la capacidad para centrarse en los clientes y comprender sus cambiantes necesidades, o sea el primer paso para dotar a la organización de una “visión ganadora” que permite lograr que el producto sea aceptado por el mercado en el menor tiempo posible.

Para la instrumentación de este proceso como parte de la gestión empresarial, “La mayoría de los teóricos y prácticos del cambio organizacional, reconocen obstáculos como la pérdida de orientación y energías, la pérdida de confianza y poder”. Agrega (Castellano, R. 2002), el marketing “es también tecnología y competencia, si la empresa las domina, pasará a formar parte de su cartera, y el análisis íntegro de las mismas, en función de la entrega del valor al cliente, propiciará la competitividad esperada”.



García y Murrilla, (2002) señalan que: “Este proceso exige que cada empresario capte lo que se le está pidiendo, que es un proceso de cambio y cualquier atisbo de resistencia puede llevar a la empresa al estancamiento o su total retroceso”.

Blanco, H. (2002), en línea con los argumentos ya señalados por Massip, opina que: “Este sistema de perfeccionamiento empresarial irá sustituyendo al Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

Por su parte señala Allen, David. (2002) “En la actualidad predomina el nivel estratégico y se considera que el éxito depende de lo que la empresa decida que debe hacer en concreto, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes”.

Como hemos señalado, el proceso de planeación estratégica es quien sienta las bases para la entrada de la Mercadotecnia al plano operativo.

Según Ruiz y Col. (2002), la debilidad principal de los métodos de análisis de cartera es dar una imagen del presente, puesto que hablar de un pasado reciente, es a



veces peligroso extrapolar. Se les puede reprochar igualmente el no dar una visión prospectiva de las potencialidades de los productos-mercados.

Estos criterios permiten afirmar que no es lo mismo producir y comercializar para satisfacer las necesidades que para administrar la demanda. La demanda también la genera el consumidor, pero es bien sabido que tiene un estrecho vínculo con el comportamiento de la oferta, la cual genera el productor como factor importante en la cadena del mercado.

La mercadotecnia ha cobrado auge, sobre todo en los tiempos actuales. Se pudiera señalar que los gérmenes de su aparición están relacionados con el desarrollo histórico del comercio y la necesidad que tenían los productores en la medida que la competencia se hacía fuerte, de buscar vías y estrategias para lograr la realización de su trabajo.

A su vez considerar lo planteado por Sade, L. (2003), al señalar que la “esencia de la empresa se encuentra en la coordinación del capital y trabajo y de las funciones técnicas que completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado”.



En consecuencia, el proceso de gestión requiere una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventajas o de consolidar la existente lo que implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y/o adaptación tecnológica. (Díaz, Lleana. 2003). Por lo tanto, “El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro”. (Eduardo y Arias 2003).

Para Heredia, M. (2003), la máxima preocupación en la empresa “es la producción en el sentido de lograr el máximo aprovechamiento de unos recursos escasos”. Y continua: “Las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos en los que deben ocupar las capacidades ociosas”. Por lo tanto, “la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación del capital y trabajo y de las funciones técnicas que completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado.



2.3 Planear con estrategia

La Planificación Estratégica, según Steiner, George A. (1998): “Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica varias técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos”. Para fines ilustrativos, el mismo autor Steiner, indica que se reconocen tres etapas que cuestionan a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

“¿Dónde estamos? => Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)”

“¿A dónde vamos? => Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)”



“¿A dónde deberíamos ir? => Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)”

Travel, Charles H. (1975) nos da un concepto muy claro: “La planeación estratégica en el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos”.

Teniendo en cuenta el concepto de Travel, en la misma línea se encuentra Ohmae, Kenichi. (1982), ya que para la Planeación Estratégica “es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”

Según Jaramillo, José Carlos. (1992), dentro de la Planeación Estratégica “existen modificaciones que van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de factores externos que afectan a su organización, preparando a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los



mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas”

Un factor importante dentro de la Planeación Estratégica, según Klotter, Phillip. (1993) es la Comunicación Estratégica, la cual involucra no solo a la publicidad, sino también a otras muchas áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones públicas
- Relaciones Laborales
- Capacitación al personal
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras.
- Comunicación Estratégica y Planeación Estratégica

Con el alcance que le es propio, la Planeación Estratégica como indica Rodríguez Potella, Marlene. (1997) encuentra en la comunicación la expresión de su contenido y propósitos. De este encuentro funcional surge completamente la llamada comunicación estratégica, cuyo esquema se conjuga con el proceso de la Planeación Estratégica para que aquella convierta los elementos, junto con otros mecanismos informativos y de



comportamiento, en impacto comunicativo tendiente a la creación de una Imagen Corporativa favorable y a la diferenciación de los productos que ofrece la organización. Así mientras que la Planeación Estratégica conduce a que una organización sea progresista, según la Profesora Rodríguez Potella, la Comunicación Estratégica buscará que parezca progresista y sea observada así por sus preceptores.

Un programa de planeación efectivo, consiste como dice Gibson, (1997) en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia determinada según Gibson, tiene relación con lo que indica Jaramillo, José Carlos. (1992), cuando dice que el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo



que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto, según los dos autores (Gibson y Jaramillo), el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?.



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE LEGALIZACIÓN DE TERRENOS EN EL CANTÓN CUENCA

3.1 *Antecedentes del proceso de legalización de los terrenos*

En el Ecuador, una manera de analizar la distribución de la tierra ha sido a partir de los censos agropecuarios y, en menor medida, los catastros rurales.

A partir de estas fuentes y observaciones, entrevistas y encuestas elaboradas a propósito se infiere algunas características como el comportamiento del mercado de tierras. En consideración a que no se cuenta con la información desagregada por cantones y parroquias a partir del último censo agropecuario y dado a que los catastros rurales no siempre están actualizados, una fuente alternativa de referencias que posibilitan el análisis del traspaso de tierras constituye el Registro de la Propiedad en el ámbito cantonal.



En el cantón Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay Ecuador, el proceso de adjudicaciones desde el año 2004 hasta el año 2008 es de 1.435,61 ha; evidenciándose la falta de agilidad y celeridad en los procesos que se siguen dentro del INDA, pues la centralización, la politización y la falta de recursos ha hecho imposible poder cumplir con los plazos establecidos.

La brecha entre lo exigido por la Ley; las políticas existentes, y para los que trabajan actualmente por la realización de reformas agrarias se enfrentan a una situación paradójica: Por una parte, en diferentes declaraciones y resoluciones internacionales que van desde la Conferencia Mundial de Reforma Agraria y Desarrollo Rural de 1979 hasta la Cumbre Mundial de la Alimentación en 1996 la comunidad internacional ha expresado explícitamente la voluntad de implementar programas de reforma agraria.

Los planes globales de acción en contra del hambre y la pobreza coinciden todos en que la mayoría de las personas que padecen hambre y son pobres viven en zonas rurales. La concede a estas personas una oportunidad para que resuelvan su penosa situación, entonces hay que darles acceso suficiente a los recursos



productivos como la tierra, los bosques, el agua, las semillas, los créditos, los mercados, la educación y la información. Partiendo pues de este presupuesto, los países acordaron en el Plan de Acción de la Cumbre Mundial de la Alimentación en que iban a considerar y a implementar programas de reforma agraria como un elemento esencial de las estrategias para combatir la pobreza.

Por otra parte, sin embargo, la realidad política no podría ser más contraria a estas exigencias. En la mayoría de los países sudamericanos, los procesos de reforma agraria se han estancado. Los programas de ajuste estructural y las políticas agrarias neoliberales han llevado a que de manera creciente las reformas agrarias sean remplazadas por la implantación o la profundización de los mercados de tierras.

Teniendo en cuenta que las políticas de reforma agraria de mercado no son capaces de resolver el problema de la injusta distribución de la tierra, los programas para ayudar a campesinos pobres a adquirir tierra están diseñados sobre todo para aquellos campesinos que ya cuentan con experiencia productiva y demuestran estar en condiciones de realizar un proyecto económicamente



viable. Muchas familias de limitados recursos, a pesar de estar mucho más necesitadas; son excluidas de estos programas.

Un alto porcentaje los beneficiarios no son capaces de generar los ingresos suficientes para pagar los créditos de compra de la tierra si no recibe apoyo adecuado para producir.

Considerando las deficiencias de la reforma agraria, el artículo 273 de la Constitución de la República del Ecuador, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la dirección política del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario, se crea el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), como una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personalidad jurídica y patrimonio propio, que estará adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería y tendrá su sede en Quito. El INDA deberá delegar sus facultades a fin de propender a la descentralización y desconcentración de sus funciones conforme lo establece la Ley.



Según la Ley de Desarrollo Agrario Ecuatoriano, el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario tiene las siguientes atribuciones:

- Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que, estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas, carecen de título de propiedad;
- Adjudicar las tierras que son de su propiedad;
- Declarar la expropiación de tierras que estén incursas en las causales establecidas en el artículo 32 de la Ley de Desarrollo Agrario;
- Realizar y mantener un catastro de las tierras agrarias;
- Perfeccionar el proceso de reforma agraria integral; y,
- Las demás que consten en la Ley de Desarrollo Agrario Ecuatoriano y su Reglamento.

Conforme a la misma Ley de Desarrollo Agrario del Ecuador, tenemos que forman parte del patrimonio del INDA, según el Art. 38:



- Todas las tierras rústicas que formando parte del territorio nacional carecen de otros dueños;
- Las que mediante resolución que cause estado al amparo de las Leyes de Reforma Agraria y de Tierras Baldías y Colonización, entraron al patrimonio del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización y aún no han sido adjudicadas;
- Las que sean expropiadas en aplicación del cuerpo legal mencionado,
- Se exceptúan expresamente del patrimonio del INDA las tierras que, son administradas por el Ministerio del Ambiente.

Además, el Instituto contará con la siguiente estructura básica:

- Un Consejo Superior;
- Un Director Ejecutivo;
- Cuatro Direcciones Distritales;
- Las unidades administrativas que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley y en el Reglamento Orgánico y Funcional del Instituto.



3.2 El proceso de adjudicación y legalización de tierras del INDA

En las adjudicaciones y legalizaciones de tierras del INDA se utilizarán en lo aplicable los procedimientos previstos en la Ley de Desarrollo Agrario, la Ley de Tierras Baldías y Colonización y demás normas aplicables.

Para la aplicación del artículo 38 de la Ley de Desarrollo Agrario y a petición de los interesados, el Director Ejecutivo del INDA ordenará las indagaciones y la realización de los informes necesarios para determinar las áreas y organización social propia de las comunidades o etnias respectivas.

Con los informes descritos y los planos o croquis respectivos, que podrán ser elaborados por los interesados, el Director Ejecutivo del INDA, de considerarlo procedente, dictará la resolución de adjudicación.

Para la Determinación de áreas los solicitantes de adjudicación de tierras con bosque nativo o ecosistemas



cubiertos de vegetación nativa, susceptibles de adjudicación de acuerdo a normas legales vigentes, deben presentar un Plan de Manejo Integral, PMI, con los siguientes requisitos establecidos por el Ministerio del Ambiente del Ecuador:

- Descripción de la ubicación del área
- Zonificación del área
- Declaración Juramentada elevada a escritura publica mediante el cual los poseicionarios del área, se comprometen al mantenimiento del uso forestal del suelo en las áreas cubiertas con bosque nativo y al mantenimiento de los ecosistemas de vegetación nativa.

Cuando hubiere más de un peticionario sobre una extensión de tierras, el INDA para adjudicar preferirá a aquellas comunidades, personas o grupos que estén vinculados a la actividad agraria del predio involucrado y que garanticen a futuro una mayor eficiencia en el aprovechamiento de la tierra.

Para que una persona natural sea adjudicataria de tierras deberá reunir los siguientes requisitos mínimos:



- a) Ser mayor de edad;
- b) Justificar que su actividad principal es la agraria; y,
- c) No tener en propiedad otras tierras agrícolas.

Se exceptúan de esta disposición los minifundistas

El Director Ejecutivo del INDA adjudicará tierras del patrimonio de la institución en favor de poseicionarios con una tenencia mínima ininterrumpida de cinco años, previa justificación del interesado verificada por el funcionario competente, mediante inspección.

3.3 La problemática del proceso de adjudicación y legalización de tierras.

Dentro del INDA se han encontrado falencias dentro del sistema administrativo que no concuerda con lo establecido y analizado anteriormente, constante dentro de las Leyes y Reglamentos que regulan la legalización y adjudicación de tierras, entre ellas tenemos:

- Falta de organización para llevar a cabo el seguimiento del proceso de legalización de tierras en el cantón Cuenca.



- No existe agilidad en los mecanismos técnicos y operativos en el proceso de legalización y adjudicación.
- Dentro de la Secretaría General del INDA, existe mala organización en cuanto al registro cronológico y numérico de las carpetas con las solicitudes de adjudicaciones, esta observación se basa en que se trata de un departamento fundamental dentro del proceso de legalización de tierras.
- No existe el diseño de un sistema de archivo para documentos generales y expedientes.
- Los técnicos e inspectores de los departamentos, no reciben capacitación en cuanto a sus actividades y sobre todo en la eficacia del trabajo que de ellos se espera, siendo que actualmente se encuentra con una baja considerable del personal cualificado para este trabajo.

3.4 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a lo observado dentro del proceso de legalización de tierras que se realiza en el cantón Cuenca, he podido apreciar que lamentablemente se encuentran muchas deficiencias que inciden

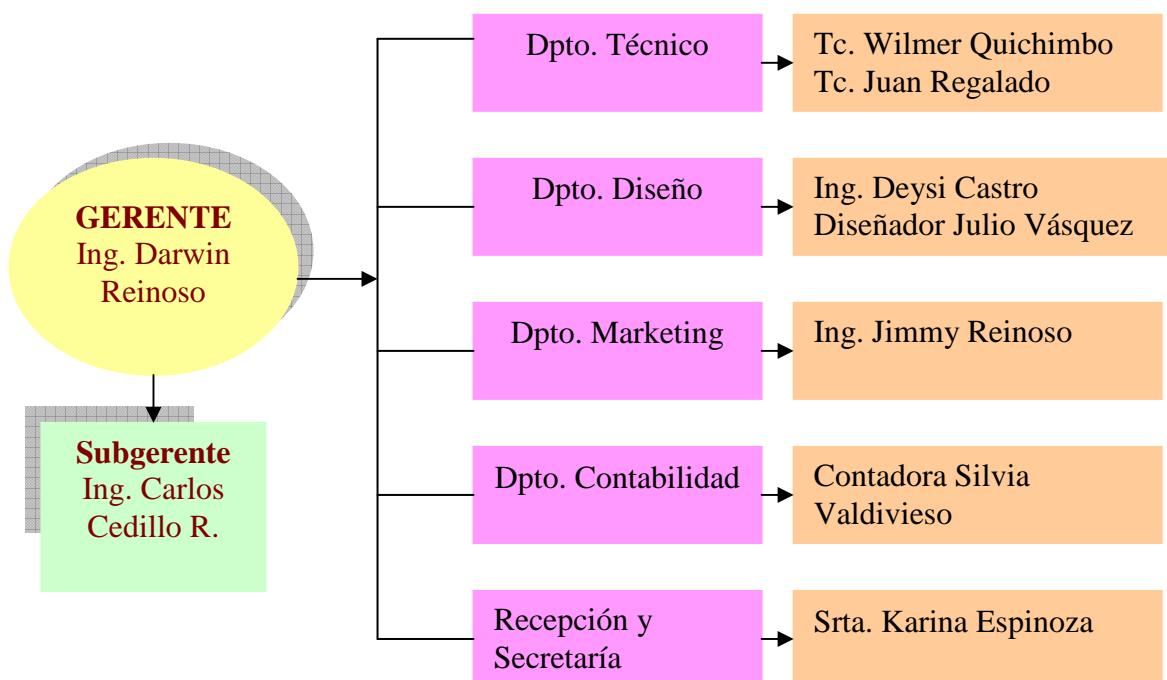
directamente en la agilidad y celeridad de la legalización e inscripción de tierras.

Hace falta más personal, asesoramiento y mecanismos técnicos y operativos que faciliten la realización de las inspecciones respectivas, para que en un tiempo mínimo se hagan las recomendaciones necesarias y por consiguiente se registre la legalización.

En lo referente a la oficina cuenta con la siguiente estructura:

Gráfico N°

Organigrama de la oficina “AGRO LEGAL” en Cuenca





CAPÍTULO IV

EL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “AGRO LEGAL” EN EL CANTÓN CUENCA

4.1 Generalidades del Cantón Cuenca y la oficina AGRO LEGAL

4.1.1 Antecedentes: El Cantón Cuenca, se encuentra situado entre los 2.350 y 2.550 metros sobre el nivel del mar, en el sector sur de la Cordillera Andina Ecuatoriana, la antigua Guapondélic de los cañaris; luego Tomebamba, segunda capital del Imperio Inca, fue conquistada en 1533 por los españoles, siendo que el 12 de abril de 1557, se fundó una villa con el nombre de Cuenca, en honor a la ciudad natal del Virrey del Perú, don Andrés Hurtado de Mendoza, que ordenó su fundación a Gil Ramírez Dávalos. Gonzales S. (1999)

El territorio del Cantón está formado por valles y altiplanicies bastante extensos. Entre los valles están los de Challuabamba (localizado en la parte norte del cantón) y Tomebamba (situado en la parte central); se



caracterizan por tener un clima muy agradable de 15º a 22º de temperatura. Gonzales S. (1999)

Entre las altiplanicies está la de Tarqui (aquí todavía existen tierras sin legalizar) que se destaca por su amplitud y abundancia de pastizales. La temperatura promedio es de 14º C. Su vegetación es variada: gran parte de sus terrenos son aptos para el cultivo de cereales, hortalizas, legumbres, patatas, etc. Gonzales S. (1999)

La oficina AGRO LEGAL se consolidó como tal en enero del año 2008, con un grupo de profesionales calificados y con un alto espíritu de solidaridad para brindar sus servicios técnicos en levantamientos topográficos para el proceso de legalización de tierras ya que en nuestro cantón existe el 70 % de tierras sin legalizar, para ello la oficina dispone en asesorar técnicamente a aquellas personas que necesitan legalizar sus tierras y obtener su título de propiedad.

Dentro del proceso de legalización de tierras el INDA dispone de una lista de requisitos a cumplir para obtener sus títulos de propiedades, dentro de los requerimientos los solicitantes deben realizar un plano o levantamiento



planimétrico con un formato especial que el INDA solicita que se cumpla para ser revisado y aprobado, el mismo que debe realizarse por técnicos especializados en dicho trabajo.

Además se brinda una acogida excepcional a sus clientes, comodidad especial y seguridad.

4.2 Misión.- Es una oficina que presta servicios directos de levantamiento topográficos y planimétricos ya que se encuentra con una ubicación adecuada en el cantón Cuenca, ideal para brindar soluciones legales a los usuarios.

4.3 Visión.- Somos una oficina de servicios directos de levantamientos topográficos y planimétricos a nivel nacional, contando con la utilización de tecnología de punta.

4.4 Definición de los objetivos y cifra de ventas

Los objetivos de marketing determinarán los resultados deseables por la empresa en el mercado en el que opera.



Estas metas, como se indicó, se expresan en términos de cuota de mercado y de cifra de ventas.

El volumen o cifra de ventas define el nivel de actividad de la empresa en ese mercado, y supone la cuantificación de los ingresos que la organización obtiene por la venta de sus productos o servicios.

La oficina debe traducir sus deseos de nivel de actividad y de participación en el mercado en objetivos cuantitativos y concretos, para que orienten de una forma clara su acción. Estos objetivos deben ser al mismo tiempo, realistas; es decir, susceptibles de ser alcanzados por la oficina, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece el mercado y los recursos con que cuenta la organización. En este contexto, y para establecer el nivel de ambos objetivos, será necesario tener en cuenta previamente el tamaño o demanda del mercado, el nivel de competencia que se da en el mismo, y los recursos de que dispone la oficina.

Una vez que los objetivos están definidos, será imprescindible establecer el esfuerzo comercial necesario para alcanzar aquéllos. Precisamente, este esfuerzo se plasma en un plan de marketing, el cual se estructura en



base a las distintas políticas de marketing mix, esto es, las referidas a las variables "servicio"(producto), "precio", "distribución"(localización) y "comunicación", y cuya ejecución se orienta al logro de las metas marcadas.

- Planificar el desarrollo de la empresa en el área de Marketing en un lapso de 3 a 5 años.
- Determinar oportunidades de negocio y mercados de interés.
- Definir las estrategias de marketing a nivel nacional.
- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos para vender en él los productos o servicios.
- Obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia.
- Analizar las desviaciones frente a los objetivos y actuar consecuentemente.

Definidos los objetivos y diseñadas e implantadas las estrategias o políticas de marketing que dan contenido al citado plan, el responsable de la oficina necesita establecer un proceso de control respecto al cumplimiento de estos objetivos. Se refiere aquí al hecho de intentar asegurar, con las limitaciones propias de la



incertidumbre que emana del mercado, que el desempeño o resultado alcanzado con la puesta en práctica de las políticas de marketing-mix coincide con los objetivos deseables para la organización.

De este modo, la importancia del proceso de control radica en la posibilidad de detectar posibles desviaciones que influirían negativamente en la consecución de las metas que se pretenden lograr. Una vez que las desviaciones han sido detectadas es necesario explicitar las causas que las han provocado, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. En este sentido, y atendiendo a su naturaleza, estas desviaciones pueden tener un doble carácter. Así, es posible distinguir entre aquéllas que afectan a la definición del objetivo, en cuyo caso sería necesario modificar su nivel; y aquellas otras que se derivan del diseño y/o implantación de políticas comerciales no adecuadas a la consecución de la meta definida, lo que obligaría a modificar la dotación de medios y recursos necesarios para alcanzarlos.



4.5 El posicionamiento en el mercado

Analizada la identificación y selección de los mercados-meta, se planteaba un problema de decisión adicional: la forma en que la empresa desea ser percibida en dichos mercados, es decir, la organización debe elegir un posicionamiento para su producto o servicio, para su marca.

Desde este punto de vista, la elección de un posicionamiento para un producto o servicio (o incluso para el conjunto de la organización) implica concebir dicha oferta con el fin de lograr que la imagen que los clientes perciben de la misma, en comparación con la competencia, responda a la forma en que la firma desea ser percibida.

La elección de un posicionamiento condiciona todo el programa de marketing-mix, esto es, afecta a la política de producto, a la fijación del precio de venta, a la forma de distribución, a la comunicación comercial, etc. En efecto, una campaña publicitaria, el tipo de establecimiento donde puede ser adquirido el producto, el precio de venta, el envase del producto, el mensaje que



transmite un vendedor no son sino cimientos sobre los que los clientes construyen una imagen (un posicionamiento), una impronta acerca de la oferta que ofrece una firma y que la diferencia de otras marcas o empresas en el universo competitivo donde opera.

De aquí la importancia del posicionamiento, que en ningún caso debe dejarse al libre albedrío del mercado sino que ha de articularse como una acción voluntaria y deliberada de la organización, en aras de establecer rasgos diferenciales de la oferta en la mente de los clientes con el objeto de que sean capaces de distinguirlo y singularizarlo respecto a otras alternativas, y de asociarlo con valores reconocidos y respetados por el propio mercado.

El resultado de la investigación de mercados para el posicionamiento es el siguiente:



Cuadro N°1

Valoración de la percepción de los usuarios en relación a los ítems del servicio.

	AGRO LEGAL	ASETTEL	CIL AGRO
RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	3,9	3	3,2
TIEMPO DE ENTRGA DE PLANOS	4,8	2	3
PROFESIONALISMO	4,6	2,9	3,6
UBICACIÓN	3,8	2.6	3.3
ATENCIÓN AL USUARIO	3,5	3,2	2.9

Autor: Carlos Cedillo

Cuadro N°2

Valoración de preferencias de los ítems que conforman el servicio por las distintas tipologías del mercado.

	200m. a 3.000m	3.000 a 3Ha.	3Ha. a 6Ha.
RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	3.8	3.8	2.9
TIEMPO DE ENTRGA DE PLANOS	3.7	4.6	3.0
PROFESIONALISMO	4.0	4.8	4.2
UBICACIÓN	2.7	3.6	2.8
ATENCIÓN AL USUARIO	3.9	3.0	3.5

Autor: Carlos Cedillo

4.6 Análisis de los resultados: Los ítems mejor calificados para AGRO LEGAL son: Tiempos de entrega de planos, profesionalismo.

En relación con los segmentos de mercado, los usuarios con las siguientes



medidas de terreno de 3.000 metros a 3 Ha. son los que más valoran los ítems que AGRO LEGAL tiene mejor calificación, que son: Tiempo de entrega de planos y profesionalismo. En conclusión AGRO LEGAL se acerca a los ideal points de los usuarios de los terrenos de 3.000 metros a 3 Ha.

4.7 Las políticas de servicio, precio, distribución y comunicación.

Una vez que la oficina ha identificado los mercados-meta donde quiere actuar y ha elegido el posicionamiento para cada uno de esos mercados, es decir, la forma en que quiere ser percibido en los mismos, la siguiente decisión afecta al programa de marketing-mix, esto es, el conjunto de aspectos que la firma puede manipular para presionar en su mercado e influir en la elección de los clientes potenciales. En definitiva, se trata de tomar decisiones en relación con las siguientes variables: "producto", "precio", "distribución" y "comunicación".



En este sentido, se debe establecer qué tipo de servicio vamos a comercializar, así como sus atributos más sobresalientes; a qué precio va a ser vendido, y si vamos a efectuar distinciones en este apartado; cómo va a ser distribuido, es decir, a través de qué tipo de intermediación vamos a canalizar nuestro servicio hasta el consumidor o usuario final; y qué tipo de argumentos de comunicación vamos a utilizar para impulsar su aceptación por parte del mercado y por consiguiente su venta. Este conjunto de decisiones, que van configurar el plan de marketing, debe ir orientado a lograr el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. A continuación, se analizará cada una de estas variables comerciales.



Cuadro N°3

Mix del Marketing

Servicio (producto)	Localización (ubicuidad)
AGRO LEGAL ofrece los Servicios de levantamientos topográficos, planimétricos y proceso de legalización de tierras a los habitantes del cantón Cuenca.	<ul style="list-style-type: none">- La oficina AGRO LEGAL mantiene la ubicación de la oferta de sus servicios a los habitantes del cantón Cuenca.
Precio <ul style="list-style-type: none">- Para la determinación del precio de los servicios que brindará AGRO LEGAL, se basará en el precio de la competencia.	Comunicación <ul style="list-style-type: none">- Los servicios que brinda la oficina AGRO LEGAL serán publicados directamente a las comunidades, beneficiarios y a sus respectivos dirigentes mediante charlas.- Además se dará la asesoría necesaria a los usuarios.

Autor: Carlos Cedillo

4.7.1 La política para con el servicio (producto)

Como ya se ha visto, el producto es una de las variables comerciales que, junto al precio, la distribución y la comunicación, integran el programa de marketing-mix de la empresa. El producto, en la medida en que concreta la oferta de la oficina, debe ser considerado como una variable de gran trascendencia y su configuración va a



determinar el resto de las políticas comerciales. En efecto, el tipo de producto que la empresa va a comercializar condicionará, sin duda, el precio de venta del mismo, la forma de distribuirlo y el tipo de comunicación que se lleve a cabo para impulsar su venta.

Es muy probable que la primera imagen que un cliente se forme de nuestra oferta, y en conjunto de nuestra organización, se produzca a través del producto y del precio que es necesario pagar para adquirirlo. Comparando esa percepción con la que recibe de otras ofertas en el mercado, el cliente determina su elección de compra. De ahí la importancia de las decisiones que afectan al contenido de nuestra oferta: al diseño del producto, a la marca, al envase, suma, a la política de producto.

El producto no es aquello que la oficina produce y vende sino todo lo que el cliente cree que compra. En este sentido, podemos indicar que en la oficina **AGRO LEGAL** el cliente viene a comprar calidad, tecnicidad y seguridad en los trámites exigidos por el INDA para la legalización de sus terrenos.



Matriz FODA: Según los resultados y las conclusiones obtenidos en el diagnóstico, la oficina deberá ser capaz de tomar conciencia objetiva de su realidad y de sus posibilidades respecto a los proyectos que desea abordar; a partir de aquí será necesario definir cuáles van a ser sus decisiones y líneas de actuación estratégicas (ver pag. 58 y 59).

Para ello, existen diversas herramientas, pero sin duda la más útil, práctica y difundida es la matriz de diagnóstico y estrategias FODA.



Cuadro N°4 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Contamos con una infraestructura adecuada para nuestros clientes.• La ubicación de la oficina facilita la prestación de nuestros servicios.• Contar con un personal altamente calificado para dichos trabajos.• Disponibilidad a tiempo completo de nuestros técnicos y trabajadores.• La tecnología está adecuada con el sistema que se emplea en la actualidad.• Disponibilidad de transporte al lugar de trabajo o más cercano del mismo.• Tener un producto de mejor calidad que la competencia.• Excelentes relaciones públicas con el medio.	<ul style="list-style-type: none">• El bono de titularización que el gobierno ofrece, siendo nuestro servicio esencial para disponer del mismo.• El crédito otorgado por el Banco de Fomento para el manejo adecuado de sus tierras.• La falta de agilidad y profesionalismo de la competencia.• Los trabajos de la competencia son de menor calidad.• Un alto índice de terrenos sin poseer el título de propiedad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No contamos con técnicos suficientes para cubrir el mercado existente.• No se cuenta con financiamiento específico• No se cuenta con una secretaría que pueda manejar este tipo de servicios.• No contar con un Plan de Marketing.	<ul style="list-style-type: none">• Factores climáticos impiden la realización de nuestro servicio.• La desinformación a los clientes potenciales por la competencia.• La futura suspensión del bono de titularización entregada por el Estado.• El retiro de créditos por el Banco de Fomento.• Políticas de las instituciones gubernamentales.

Autor: Carlos Cedillo

Desde el punto de vista del marketing, que es el que vamos a adoptar, el producto se define como un conjunto



de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

Es necesario resaltar la importancia que tienen los atributos del producto para lograr el posicionamiento deseado y la diferenciación de los competidores. Un cambio en un atributo puede permitir esa diferenciación, pero lo importante no es que el cambio se realice sino que lo perciba el cliente. Por ejemplo, en la oficina **AGRO LEGAL** la utilización de tecnología de punta es fundamental para brindar los servicios de calidad en cuanto a levantamientos topográficos y planimétricos de los usuarios, lo que nos hace diferente, ya que la entidad avanza siempre al mismo paso que la tecnología.

Para configurar la política de producto es necesario que se profundice en su concepto. En este sentido, es necesario distinguir entre producto básico, producto real y producto aumentado. En el primer caso, el producto está integrado únicamente por los atributos y características justos para cumplir y atender la necesidad a la que está destinado. Sin embargo, lo normal es que la empresa ofrezca un producto real, es decir, que caracterice su producto con un nombre de marca, un envase, una etiqueta, en definitiva, un conjunto de elementos que



sirve para su identificación en el mercado. Por otro lado, y para enriquecer su oferta, la firma puede optar por un diseño de producto aumentado, que supone el hecho de añadir al producto real servicios adicionales, tales como asesoramiento, entrega a domicilio, garantía, financiación, etc.

Teniendo en cuenta estas posibilidades, la oficina puede empezar a configurar su política de producto. Así, por ejemplo, las tiendas de descuento optan por una política de producto real, donde se ofrecen muy pocas posibilidades de elección al cliente para cada tipo de producto y apenas existen servicios complementarios; lo importante en estos establecimientos es la funcionalidad de los productos y, básicamente, el precio.

Uno de los atributos intangibles que más incide en la consecución del posicionamiento deseado es la calidad. Pero aquí no se refiere a la calidad desde el punto de vista técnico, que afecta sobre todo al ámbito de la producción, sino a la que es percibida por el cliente, que es esencialmente subjetiva.

Esa percepción de la calidad suele ir asociada a diferentes atributos del producto. Es normal la asociación entre precio y calidad, de tal forma, que muchos



consumidores piensan que productos de mayor precio son los de más calidad. Otras veces esta asociación se produce con la marca, siendo las más prestigiosas las que se perciben con mayor calidad.

Especial importancia tiene la relación calidad-precio. En este sentido, la firma debe determinar, teniendo en cuenta a la competencia que existe en el cantón Cuenca, el nivel al que debe situarse esa relación para su producto. Así, por ejemplo, en el supuesto de que las empresas competidoras estén rivalizando a través del precio y con un producto de calidad similar y aceptable, la firma podría optar por una calidad más elevada y un precio superior, siempre que el mercado valore esa calidad y esté dispuesto a pagar por ella.

Aunque han sido hechos de forma genérica, los comentarios anteriores se refieren fundamentalmente a los productos tangibles. En el caso de los servicios, la definición de la calidad percibida se torna más complicada. En este sentido hay que tener en cuenta las características singulares de los servicios, tales como la inseparabilidad y la caducidad.



La inseparabilidad implica que el servicio se produce en el mismo momento en que se consume, de forma que la interacción del cliente con el personal de la empresa proveedora es necesaria. En efecto, el nivel de calidad de servicio percibido por el cliente (habitantes ganaderos del cantón Cuenca) va a estar determinado en gran medida por el trato que reciba por parte del personal de contacto de la empresa proveedora. De ahí, la importancia de formar adecuadamente a este personal.

En general, con independencia de que se trate con empresas de servicios o de bienes tangibles, la oferta de la mayoría de las firmas implica siempre un gran conjunto de servicios al cliente, previos a la compra, durante la compra y posteriores a ésta. Conseguir que el cliente tenga una buena percepción de la calidad de nuestros productos y servicios es fundamental para el éxito de la organización. En este sentido, la firma debe identificar los atributos que los clientes relacionan con la calidad y dotar al producto de un nivel adecuado en los mismos. Por otra parte, también debe fijarse cuál es el nivel de servicio que se pretende dar al cliente.

La marca constituye un atributo básico para facilitar la identificación del producto en el mercado. Los elementos



que componen una marca son el nombre y el logotipo. El primero es la parte que puede ser leída y pronunciada, mientras que el segundo constituye un símbolo o diseño que no puede leerse pero que se reconoce visualmente. Por ejemplo, el caso de la marca **AGRO LEGAL** viene definido por el nombre del SECTOR en donde se dan más trámites de legalizaciones y por el SERVICIO jurídico que se brinda además del servicio técnico.

El uso de marcas ofrece ventajas importantes para las firmas. La más obvia es que con ella la empresa puede diferenciar sus productos de los competidores. Si se logra una adecuada diferenciación a través de una buena valoración de la marca por parte de los clientes, la empresa puede tener más libertad para fijar sus precios de venta. Y por otra parte, la marca constituye un punto focal para orientar los esfuerzos de comunicación y promoción que realice la oficina.

La firma debe elegir no sólo el nombre y el logotipo de la marca sino, también, una estrategia de marca. A este respecto, en primer lugar debe decidir si va utilizar o no una marca para sus productos. Las ventajas de utilizar marcas ya han sido comentadas, por lo que nos ocuparemos ahora de los inconvenientes. El principal



inconveniente estriba en los gastos que originan la búsqueda y registro de un nombre, así como los grandes desembolsos que hay que realizar en comunicación para darla a conocer. No obstante, la tendencia general es a utilizar marcas.

La segunda decisión, en el supuesto de utilizar marcas, es dilucidar entre una marca única para todos los productos que comercialice la empresa o utilizar marcas múltiples para cubrir la variedad de productos que ofrece la firma. Las pequeñas y medianas empresas suelen utilizar un sólo nombre de marca, que con frecuencia se confunde con el nombre de la empresa. Esta opción es adecuada cuando la cartera de productos que ofrece la empresa no es muy amplia ni variada. La marca que se utiliza para nuestra oficina es **“AGRO LEGAL – Topografía y Planimetría”**.

Por último, otro de los elementos importantes sobre los que hay que tomar una decisión para configurar la política de producto es la cartera de productos, entendiendo por tal la variedad de productos que la oficina ofrece a su mercado. Esta cartera suele estructurarse en gamas y líneas. Una gama es un conjunto de productos que ofrece la oficina los cuales



poseen características relativamente homogéneas. La línea puede definirse como un subconjunto de productos dentro de la gama. Lógicamente, el grado de homogeneidad de los productos que constituyen la línea es superior al nivel que podemos encontrar dentro de la gama. El mercado y la tecnología son los criterios habituales para configurar gamas y líneas de una cartera de productos de una oficina.

Esta estructuración en gamas y líneas puede facilitar en gran medida la designación de los recursos humanos y la planificación de los esfuerzos necesarios para lograr su implantación en el mercado. Así por ejemplo, la asignación de la fuerza de venta puede realizarse tomando como base la división en gamas y líneas que ha realizado la oficina.

En resumen, la configuración de la política de productos exige a la firma tomar un conjunto de decisiones orientadas a conseguir el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido, que en el caso de **AGRO LEGAL** son los habitantes ganaderos del cantón Cuenca que desean regularizar la propiedad de sus tierras. Y para ello cuenta no solamente con el producto físico en sí, además



tiene la posibilidad de manejar otros elementos tales como la marca, la tecnología, la agilidad y confiabilidad.

4.7.2 La política de precios

Para una oficina de nueva creación, el precio quizás se constituya como la variable de marketing sobre la que resulta más complejo tomar decisiones. El empresario puede situar su precio al nivel que lo hace la competencia, cuyo costo más bajo por un levantamiento topográfico bordea los \$ 750,00 hasta 5 hectáreas; y un levantamiento planimétrico por 5 hectáreas cuesta \$ 250,00, pudiendo optar por el precio medio del mercado (ver cuadro N°5 compara los precios de la competencia en la pag. 42), etc., pero en estos casos, la problemática se trasladaría a otras herramientas comerciales, y la variable precio dejaría de tener esa naturaleza.

Y ello, porque definir el precio como la suma de una serie de componentes supone reducir su análisis a una perspectiva desactualizada. De hecho, cuando la nueva firma va a comercializar un producto o servicio estándar, fijar la política de precios supone un trabajo arduo; por el contrario, si el bien es diferente, innovador, los problemas



decrecen, aunque tampoco se limiten a aspectos puramente formales.

Han transcurrido muchos años desde que los empresarios calculaban el precio de venta como resultado de añadir a sus costes un margen que debe engendrar el beneficio empresarial. Aunque matemáticamente se puede admitir este procedimiento, es necesario subrayar que su carácter comercial trasciende a un mero cálculo aritmético. Asimismo, un nuevo negocio carece de un conocimiento exhaustivo de los costes en los que va a incurrir, de ahí que sólo se trate de una valiosa aproximación matemática.

En efecto, el precio es una de las primeras impresiones que percibe un cliente, y por tanto es un factor de diferenciación en la oferta de una firma. Cuando los consumidores perciben el precio a un nivel elevado, tienden a pensar que el producto o servicio ha de ser de gran calidad y prestigio (relación calidad-precio). Incluso el nivel de precio segmenta el mercado, pues diferencia aquellos clientes que tienen poder adquisitivo para pagarlo de los que no lo tienen, y como sabemos, para que la demanda sea efectiva es necesario no sólo desear un producto, sino al mismo tiempo poder asumir su coste.



Esta realidad se torna especialmente importante en épocas de crisis económica, cuando las tasas de consumo se ven afectadas drásticamente, pues frente a otros atributos como la calidad, la publicidad, etc., el precio se sitúa en un nivel superior. De hecho, es la sensibilidad que los clientes tengan ante el precio la que determina el nivel de demanda de un producto o servicio. Pero esta sensibilidad no es un fenómeno constante, invariable, sino que depende de otras muchas circunstancias.

AGRO LEGAL es una oficina privada, pero no obstante los precios de los servicios ofrecidos y brindados, estarán regidos conforme a lo dispuesto por la Ley de Desarrollo Agrario, la extensión del terreno y por la solvencia económica del cliente, ya que lo que se quiere es que prime la calidad y la eficiencia, recibiendo el pago justo y conforme a la ley, sin excesos o sobreprecios. De manera que la fijación del precio, influye directamente en las ventas y, por ende, en la rentabilidad de nuestro negocio.

Al mismo tiempo, la política de precios de una empresa no es ajena a las decisiones que afectan al resto de instrumentos de marketing-mix. La interdependencia es



elevada y su coherencia con las demás herramientas debe estar probada. Por ejemplo, difícilmente se convencerá a los clientes de que se puede ofrecer un servicio de máxima calidad a un precio inferior al que lo comercializa la competencia directa. Al desarrollar el plan de marketing, obtendremos el posicionamiento que es la estrategia que nos permitirá ser competitivos al igual que el precio.

Finalmente, y con independencia de las posibles restricciones legales (precios máximos impuestos por el Gobierno para algunos productos, básicamente de gran consumo, como por ejemplo el pan), el comportamiento de los distribuidores también puede influir sobre las decisiones en precios, pues estos intermediarios esperan obtener ventajas económicas por comercializar un producto o servicio.

Para fijar un precio de venta la entidad cuenta con múltiples posibilidades, tales como alinearse con los competidores, es decir, situar el precio al mismo nivel que los rivales directos; estimar un precio medio e implantar su valor; etc. Sin embargo, se decidió aquel procedimiento que tiene en cuenta, de forma integrada, las tres magnitudes claves en este sentido: el coste, la competencia y la demanda.



Desde el punto de vista de los costes, es obvio que ninguna oficina, aunque sea de nueva creación, debe situar su precio de venta por debajo de aquéllos. Cubrir los gastos inherentes a la explotación del negocio implica la diferencia entre perdurar en la actividad o desaparecer, máxime para una pyme. Bien es cierto que algunas firmas, en ciertos instantes entre los que se incluye el inicio de su andadura, pueden asumir ingresos por venta inferiores a los costes que ha generado el negocio; pero sólo se trata de momentos puntuales, que no deben confundirse con la verdadera estrategia de precios.

Por tanto, la oficina debe estimar aquel nivel de precio que permita obtener unos ingresos por venta tales que compensen, al menos, todos los costes soportados.

De la misma forma, la competencia juega un papel fundamental en el proceso de fijación del precio de venta, siendo estos los valores que las otras oficinas ofertan en el cantón Cuenca:



Levantamiento Planimétrico	de 1 a 5 ha	\$ 180,00
Levantamiento Planimétrico	de 6 a 100 ha	\$ 30,00 por c/ha
Levantamientos Topográficos	de 1 a 5 ha	\$ 600,00
Levantamientos Topográficos	de 6 a 100 ha	\$ 200,00 por c/ha
Lotizaciones	(por lotes)	\$ 200,00 (base)

En la sociedad ecuatoriana se tiene que el cliente siempre busca obtener un mejor servicio si paga menos, primero buscará referencias y asesoramiento, así que está en las manos de los técnicos de AGRO LEGAL hacer que confíen y podremos hacer creer a nuestros clientes que somos capaces de generar una oferta de mayor valor que los rivales directos a un precio significativamente menor, tratando de lograr un beneficio satisfactorio.

No obstante, esta sintonía no se traduce necesariamente en un alineamiento. Al margen de otros aspectos, el precio del producto de una firma es percibido por el mercado en comparación a los precios de las ofertas de las empresas competidoras.

Un nivel de precio alto o relativamente alto (en comparación, como ya hemos mencionado, con los valores impuestos por los competidores), obtendría un margen unitario también elevado.



Para poner en práctica esta estrategia, se tendría que convencer al mercado de las excelencias de su producto (nuevamente, frente a los productos de sus rivales directos), que justificarían el diferencial de precio. De esta forma, estaría obligado a invertir recursos humanos y monetarios en promocionar su oferta (fuerza de venta, publicidad, etc.), de modo que mientras mayor fuese dicha inversión, más rápidamente penetraría en el mercado, es decir, con mayor celeridad lograría una cuota de mercado aceptable o satisfactoria.

Esto constituye una práctica empresarial ampliamente admitida, utilización de los denominados "precios psicológicos", acordes a productos que responden más a reacciones emotivas de los clientes que a criterios racionales de compra, de forma que las firmas pueden fijar un elevado precio de venta para los mismos.

Cuando los productos vendidos se entregan a domicilio (por ejemplo, venta por catálogo, televenta, etc.), los costes de transporte desde el punto de venta hasta el punto de destino pueden variar. Para las firmas que comercializan productos bajo estos sistemas, fijar el precio definitivo puede presentar un problema añadido.



En estos supuestos, la oficina puede optar por establecer un precio de venta medio, aunque único, que evitaría distintos niveles de precios según la distancia que se debe cubrir, o bien fijar diferentes precios para cada zona, según éstas se encuentren más alejadas o próximas al punto de venta.

Finalmente, y a partir del precio base, una organización puede inclinarse por discriminar sus precios, es decir, por fijar niveles de precios diferentes para un mismo producto o servicio, de forma que la diferencia observable entre ellos no refleje, en modo alguno, una proporcionalidad en sus costes.

En resumen, aunque pueda parecer que el precio es el resultado de añadir a los costes del negocio un beneficio razonable, las decisiones respecto a esta variable superan cualquier análisis matemático.

En este contexto, la firma AGRO LEGAL ha articulado una estrategia de ***precios basada en el estudio de sus costes, de su demanda y de las políticas que, en esta materia, diseña e implanta la competencia.***



A partir de este nivel base, el posicionamiento que se desea dar al producto y las circunstancias que sopesa el empresario en cada momento, matizarán el nivel de precio que se ha de establecer.

Cuadro N°5

Comparación de precios con la competencia

TABLA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA Y AGRO LEGAL			
	ASESORAMIENTO PARA LEGALIZACIÓN DE TIERRAS	LEVANTAMIENTOS PLANIMÉTRICOS DE 1 Ha. A 5 Ha.	LEVANTAMIENTOS PLANIMÉTRICOS DE 6 Ha. A 100 Ha.
AGRO LEGAL	\$600	\$180	\$30 c/Ha.
ASETTEL	\$500	\$140	\$20 c/Ha.
CIL AGRO	\$450	\$150	\$25 c/Ha.

Autor: Carlos Cedillo



Cuadro N°

Comparación de precios con la competencia

TABLA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA Y AGRO LEGAL			
	LOTIZACIONES (POR LOTES)	LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS DE 1 Ha. A 5 Ha.	LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS DE 6 Ha. A 100 Ha.
AGRO LEGAL	\$200	\$600	\$200 c/Ha.
ASETTEL	\$180	\$500	\$170 c/Ha.
CIL AGRO	\$190	\$550	\$190 c/Ha.

Autor: Carlos Cedillo

4.7.3 La política de distribución

Una vez diseñado el producto que se va a comercializar y tomada una decisión acerca del precio de venta del mismo, es necesario abordar la problemática relativa a la colocación de este producto en aquellos puntos o lugares donde los clientes puedan adquirirlo. Precisamente, la variable distribución es la que se responsabiliza de llevar a cabo esta tarea. Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de este instrumento comercial, resulta imprescindible matizar la doble perspectiva bajo la cual podemos hacer uso de este término. Así, la distribución puede hacer referencia al proceso de planificación y ejecución que desarrolla la oficina, con el objeto de



asegurar que los lugares donde se va a vender su producto no queden, en ningún instante, desabastecidos del mismo. Desde este punto de vista, el estudio de la distribución queda circunscrito a una función más de la firma, que influye decisivamente en el resto de decisiones relativas a la mezcla de marketing, y que se nos antoja imprescindible para asegurar un encuentro eficaz y eficiente entre la demanda de los clientes y la oferta de la organización.

Al mismo tiempo, la distribución es susceptible de encuadrarse como un sistema, es decir, como un conjunto de oficinas, relacionadas entre sí, que tienen un objetivo común: rentabilizar los respectivos negocios y satisfacer una determinada necesidad a un cliente final.

Bajo esta acepción, la distribución ya no se articula como una función de la gestión empresarial sino que trasciende a una organización y aglutina la participación de un grupo de firmas que hacen posible que un producto determinado fluya desde su centro de producción hasta los mercados donde va a ser demandado.

Debemos distinguir entre aquellas oficinas cuya actividad principal radica en la producción de bienes, y aquellas



otras cuyo negocio se centra en la intermediación o distribución de mercancías. Mientras que las primeras adoptan un enfoque basado en el proceso de producción y en la posterior comercialización de su oferta a través, normalmente, de otras oficinas distribuidoras; las segundas, concentran todas sus operaciones en la reventa de los productos y servicios adquiridos al empresario o a otro intermediario situado en un nivel superior de la cadena.

Así, un empresario nuevo debe preocuparse de seleccionar aquel canal de distribución que más le convenga, que más y mejor se adapte a sus intereses comerciales y a los de su mercado, con la clara intención de satisfacer una necesidad a sus clientes finales. Para ello, puede optar por distribuir su producto directamente sin contar con la participación de ninguna otra firma y asumiendo la responsabilidad de contactar y negociar con los usuarios o destinatarios finales de su oferta. En el caso de la oficina AGRO LEGAL, se ha optado por un canal de distribución directo, a través de la visita a las oficinas del INDA para poner a consideración los servicios de nuestra empresa, sí como también a través de la entrega de Folletos informativos a los usuarios del INDA, notarías y Registro de la Propiedad, de manera



que se entra en una comunicación directa con el cliente, logrando de esa forma aclarar dudas y garantizar el servicio que se brinda.

A simple vista, la propaganda directa puede parecer idónea, pues el productor no sólo se encarga de generar el servicio que brinda, sino que ejerce un control absoluto sobre todas las variables o instrumentos de marketing-mix que rodean su oferta. De hecho, es la propia empresa la que entra en contacto con los clientes finales, transmitiéndoles exactamente aquella imagen que desea asociar al mismo.

Mientras que en el caso de que el cliente final sea otra oficina (por ejemplo, una firma de seguridad vende sus servicios a una entidad bancaria), el canal directo parece el más aconsejable, cuando se trata de un producto de consumo, el éxito del proyecto puede enfatizarse, precisamente, por la presencia de este servicio brindado por otras oficinas competidoras, lo que facilitaría un encuentro eficaz y eficiente entre la oferta y la demanda en cuestión.

A medida que la longitud del canal es mayor, es decir, mientras más niveles de intermediación existen en la



cadena, el control del productor sobre la oferta percibida por el consumidor disminuye.

4.7.5 La política de comunicación

Una vez establecida la política de producto que se pretende desarrollar, el precio al que se va a comercializar y el tipo de canal sobre el que va a fluir dicha oferta, debemos tomar decisiones acerca de cómo vamos a comunicar ésta. De hecho, los objetivos, los contenidos, las formas de comunicación, en una palabra, el plan de comunicación, debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar.

Cuando un empresario se plantea la problemática inherente a su plan de comunicación, debe tomar decisiones sobre una serie de aspectos, tales como el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, la identificación del público-objetivo, la determinación y asignación de los recursos que hay que invertir, el mix o mezcla de comunicación, y finalmente, la programación temporal de la ejecución de este plan.



Pero la definición y cuantificación de los objetivos debe realizarse atendiendo al tipo de público-objetivo al que nos vamos a dirigir. En el caso de la oficina **AGRO LEGAL** parece obvio que el plan de comunicación debe orientarse a un tipo de público: los propietarios de terrenos en el Cantón Cuenca que aún no han sido legalizados. Para poner en marcha el plan de comunicación, será necesario establecer qué cantidad de recursos vamos a invertir y cuál será su asignación.

El contenido de los mensajes de AGRO LEGAL se van a dirigir a las distintas personas objetivo y será transmitido a través de distintos instrumentos de comunicación, tales como publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas, patrocinio y relaciones públicas. La oficina debe articular una mezcla coordinada de estas herramientas con objeto de lograr el impacto adecuado para el logro de los objetivos del plan de comunicación. Este mix plantea una cuestión adicional a la que nos hemos referido anteriormente: determinar qué cantidad de recursos vamos a invertir en cada una de las mencionadas herramientas, es decir, con qué nivel de intensidad va a ser utilizado cada uno de estos instrumentos. Y como se ha mencionado, ha de tratarse de una mezcla coordinada, integrada, con objeto de que todos los



vehículos de comunicación transmitan exactamente la misma idea, el mismo posicionamiento.

En la oficina **AGRO LEGAL** que estamos tratando, y a partir de la información suministrada por los estudios manejados, ha decidido manejar los tres instrumentos de comunicación citados:

Cuadro N°

Plan de medios

PLAN DE MEDIOS Y SOPORTES		
MEDIOS	SOPORTES	PRESUPUESTO ANUAL
RADIO	Radio Tárqui y Popular	\$1500
RRPP	<ul style="list-style-type: none">• Patrocinio.• Charlas con las comunidades.• Contacto con los líderes.• Oficina móvil.	\$1000
MATERIAL P.O.P.	Mailing	\$500
	TOTAL	\$3000

Autor: Carlos Cedillo

Otra de las cuestiones claves en la implantación del plan de comunicación es la relativa a la duración temporal de la campaña y a la periodización de las acciones concretas contenidas en ese plan. La finalidad en este caso consiste en lograr, en primer lugar, un elevado



grado de conocimiento de la nueva marca, y posteriormente, mantener el recuerdo de la misma en los diferentes públicos-objetivo. Para ello, es conveniente emplear intensamente las acciones de comunicación en los primeros momentos, para dilatar a continuación la frecuencia de impactos.

En la oficina **AGRO LEGAL** el horizonte temporal del plan de comunicación para apoyar el lanzamiento de la nueva marca es de dos meses. Durante este tiempo, se van a realizar acciones de publicidad que fundamentalmente se van a concentrar en el primer mes; actividades promocionales en cooperación con el público objetivo; actos de patrocinio y de relaciones públicas encaminados a generar una buena imagen de marca; y, por último, acciones de la fuerza de venta dirigidas a entrar en contacto con los intermediarios y a colaborar en el diseño de las acciones de promoción.

En el apartado de publicidad, es normal recurrir al asesoramiento de agencias externas que, de acuerdo con las directrices de la empresa, diseñan el contenido y la ejecución de la campaña más adecuada. Es necesario resaltar que la publicidad es un instrumento que implica un proceso de comunicación de carácter masivo e



impersonal, es decir, que permite llegar con un mensaje estandarizado a un gran número de personas. Por esta razón, parece la herramienta más adecuada para contactar con los consumidores finales.

Las decisiones más importantes que se deben tomar en una campaña de publicidad son las relativas a la creación de los anuncios y al plan de medios y soportes. La primera de ellas hace referencia al mensaje propiamente dicho, al escenario en el que éste se desarrolla, a aspectos formales tales como color, forma, diseño, sonido, etc. Generalmente, las agencias publicitarias suelen responsabilizarse de llevar a cabo esta labor.

Por su parte, el plan de medios y soportes trata de dar respuesta a la elección de los medios de comunicación que van a ser empleados en la campaña, y de los espacios concretos dentro de éstos donde se van a insertar los anuncios. Esta selección implica, pues, elegir una combinación entre televisión, prensa, revistas, radio, cine, publicidad exterior (vallas), publicidad en el punto de venta y publicidad directa. Una vez determinada la combinación más adecuada a los objetivos del plan, debemos seleccionar los soportes concretos dentro de cada medio.



En la oficina **AGRO LEGAL** y teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias existentes, la agencia contratada ha recomendado el siguiente plan publicitario.

Plan Creativo. Se utilizarán dos argumentos básicos: la excelente relación calidad precio.

Para complementar la acción de este medio, también se realizarán acciones en radio, en los propios puntos de venta y en vallas publicitarias, fundamentalmente en el mismo segmento de poblaciones anteriormente descrito, y con un objetivo claro de mantener vivo el recuerdo de la marca en la mente del consumidor.

La marca AGRO LEGAL está compuesta por:

Nombre: AGRO LEGAL.

Slogan: Una medición legal al precio justo.....

Logotipo: Está compuesto por una Rosa de los vientos, el nombre AGRO

LEGAL, una hoja y planta.



Esta combinación ayudará a reforzar el posicionamiento y un mayor reconocimiento de la imagen de marca.

En la siguiente imagen se puede ver los componentes de la marca:



Hasta aquí, se ha señalado las grandes líneas maestras que establecen qué hay que hacer, es decir, cuáles son los planteamientos más importantes que se deben considerar. Se debe indicar, llegado este momento, cómo se llevará a cabo este proceso y qué instrumentos se emplearan para su evaluación. Se debe entonces plantear y estructurar un plan de marketing para aquel



negocio; por su parte, el conocimiento acerca del éxito de la empresa, esto es, el cumplimiento de los distintos objetivos planteados a dicho plan, se puede resolver mediante el establecimiento de un sistema de control que nos ofrezca información sobre el desarrollo de los distintos acontecimientos y, en su caso, las medidas que pueden ponerse en marcha para corregir las posibles desviaciones.

4.8 La formulación de un plan de marketing

Desde el punto de vista práctico, y atendiendo a las lógicas limitaciones de recursos económicos, materiales y humanos que toda empresa en proyecto de creación posee, se puede intentar resumir aquellos aspectos básicos en la elaboración de un plan de marketing.

Para ello, se debe abordar el análisis de cuatro grandes bloques, que son los que dan contenido a la vertebración más simple que podemos realizar. Estos bloques se refieren a fases secuenciales:

1. Análisis interno y externo de la oficina, que debe desembocar en la realización de una matriz formada a su



vez por cuatro submatrices: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las cuales se analizaron en el cuadro N°4 Matriz FODA pag. 32.

2. Definición y establecimiento de objetivos para los próximos períodos económicos, y que se deben lograr con la implantación del plan de marketing, básicamente referidos a cifra de ventas, cuota de mercado y rentabilidad.
3. Planteamiento de estrategias comerciales, en el marco de las variables de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), para dar respuesta a los objetivos definidos.
4. Diseño pormenorizado de diferentes proyectos comerciales o planes de acción de duración más corta, y cuyos objetivos se sitúan en un nivel inferior a los objetivos del plan de marketing, con la finalidad de servir para el logro de estos últimos.

En la **PRIMERA FASE**, se propone la detección y estudio de los principales factores y variables que afectan o podrían afectar (en un futuro más o menos próximo) a la empresa desde el entorno, así como aquellos rasgos o características propias de la organización y que



potencian o restringen la gestión y, por ende, la consecución de los objetivos.

En el primer caso, esto es, análisis externo, se refiere a los factores procedentes del entorno que pueden influir en la firma, entre los cuales es necesario distinguir aquéllos que afectan o pueden afectar de forma positiva de aquellos otros cuyo efecto resulta o puede resultar negativo. Los primeros se definen como "oportunidades de marketing", mientras que los segundos se denominan "amenazas del entorno". Es conveniente, de cara a la implantación del plan de marketing y a la consecución de los objetivos del negocio estudiar todas estas variables y evaluar el rendimiento o el impacto, respectivamente, que pueden suponer para la oficina.

Precisamente, un negocio nace después de detectar una oportunidad de marketing, es decir, tras observar que en un determinado mercado es posible delimitar una necesidad que no está debidamente satisfecha por las ofertas de las empresas ya instaladas en el mismo. La detección de este vacío suele plantearse en el marco del mapa de posicionamiento que estudiamos anteriormente. En general, los analistas recomiendan la utilización de los dos principales criterios que mueven el comportamiento de compra de los clientes de ese mercado, y situarlos



sobre unos ejes cartesianos, es decir, en forma de cruz. Una vez planteados estos ejes y definidos los mismos en virtud de dichos criterios, se debe colocar sobre los cuatro cuadrantes resultantes de la intersección de ambos ejes todos y cada uno de los productos o servicios existentes (normalmente, marcas, si bien se puede efectuar esta operación con bienes genéricos) que se comercializan actualmente y que sirven para satisfacer dicha necesidad.

Una vez dibujados los ejes (con sus criterios correspondientes) y situados los productos/servicios o marcas que atienden el mercado en cuestión sobre los cuatro cuadrantes resultantes, aquella zona perteneciente a alguno o algunos cuadrantes mencionados que no esté cubierta por ningún nombre de marca o, en su caso, por ningún nombre de producto/servicio va a constituir un vacío en la demanda global del mercado. Este vacío (o cuantos se detecten), que supone según nuestro enfoque una oportunidad de marketing, va a constituir precisamente el objeto del negocio, la razón por la cual decidimos afrontar el riesgo de crear una empresa y desarrollar una determinada actividad. De este modo, se conoce con gran precisión qué es lo que están demandado los clientes en la



categoría de producto o servicio en la que nos estamos moviendo y, al mismo tiempo, albergamos la certeza (siempre con suma cautela y lógico recelo) de que no existe en la actualidad otra oferta de la competencia que se caracterice exactamente por los atributos que nosotros vamos a inferir a la nuestra.

Abordando la **SEGUNDA FASE**, es decir, aquélla que se refería a la definición y establecimiento de los objetivos, hemos de indicar que este tema ha sido ya tratado con detalle a lo largo del presente texto. Y para evitar reiteraciones, no se profundizará en los requisitos básicos que éstos deben cumplir. Sin embargo, y desde el punto de vista de la operatividad y practicidad, se analizarán dos aspectos fundamentales.

El primero de ellos, hace alusión a la cuantificación de estos objetivos y al realismo que los debe caracterizar. El segundo, a la inclusión de la rentabilidad como tercer estadio en la pirámide de objetivos.

Plantear una meta sin que esté cuantificada, es decir, sin definir el nivel que deseamos lograr, puede ser válido desde la perspectiva teórica, pero supone un problema ateniéndonos a la práctica. Volviendo al ejemplo del pack



dentífrico, los jóvenes impulsores de la idea pueden plantearse alcanzar una buena imagen de marca y, al mismo tiempo, gozar de notoriedad en un determinado período de tiempo. Sin embargo, cuando se ponga en marcha el proceso de control (que veremos en el próximo epígrafe) se carecerá de un indicador para evaluar si hemos sido eficaces en este objetivo concreto o no. Es decir, una vez desarrollado el plan de marketing y transcurrido cierto tiempo, debemos plantearnos legítimamente si los recursos económicos, materiales y humanos invertidos en el plan han dado sus frutos o no. Y para ello, podemos realizar un estudio acerca de la opinión y del grado de conocimiento que establecimientos de restauración (intermediarios) y público en general (mercado final) poseen de la marca, del producto y de la empresa.

Por otro lado, la cuantificación de los objetivos permite establecer una meta clara sobre el desarrollo que se espera alcanzar. Y esto es sumamente importante para todos los individuos que participan en el proyecto empresarial, pues fija con nitidez el rumbo que se debe seguir y permite testar el desarrollo del plan en diferentes estadios del mismo.



Respecto a definir objetivos reales, si bien parece obvio, no resulta tarea sencilla.

Al referirse al carácter realista que debe alumbrar el establecimiento de las metas que se pretenden lograr, indicándose la necesidad de tener en cuenta muy especialmente el análisis interno y externo que se acometió en la etapa anterior.

El segundo aspecto hacía referencia a la rentabilidad. Un negocio tiene por finalidad última la de obtener beneficio, el cual remunerará la inversión realizada y el riesgo afrontado.

No basta con cubrir costes, es imprescindible obtener rentabilidad sobre el montante invertido. Ello no quiere decir que el beneficio logrado no se pueda reinvertir en la propia oficina; de hecho, sería una decisión muy aconsejable no sólo para sobrevivir, sino también para crecer. Por tanto, no debemos apartar la vista de que en un horizonte de tiempo determinado (que será más o menos dilatado en virtud de múltiples condicionantes y del tipo de negocio específico), los capitales invertidos al inicio de la actividad y durante el desarrollo de la misma deben reportar rendimientos positivos. Si desde el primer



instante nos proponemos lograr esta meta, nos estaremos motivando a nosotros mismos y servirá de acicate para intentar mejorar la actividad y la gestión que llevamos a cabo.

La **TERCERA FASE** hace alusión a las estrategias comerciales que se deben diseñar y poner en práctica para conseguir las metas fijadas en la etapa anterior. Tal y como se realizó en la fase segunda, se comentará desde el punto de vista operativo a la hora de establecer el plan de marketing.

Respecto al precio, no debe ser muy elevado. El ajuste de costes requiere una operación casi milimetrada, con objeto de establecer un nivel de precio rentable pero al mismo tiempo percibido por los clientes como un desembolso más o menos pequeño. Ello será factible si conseguimos irradiar una relación calidad-precio y satisfacción-precio sumamente ventajosa para los individuos, asunto este último que abordaremos en el apartado de comunicación (ver pag. 78 Mensaje empleado). El problema puede plantearse en la negociación de los márgenes que han de pagarse a los establecimientos de restauración, que incluso podrían variar de uno a otro, ya que esta componente del precio puede provocar irremisiblemente que el valor final del



mismo (aquel que ha de pagar el consumidor) aumente más que proporcionalmente con respecto a los costes y beneficio.

Finalmente, respecto a la comunicación, se han de distinguir dos canales. Uno dirigido al consumidor final y otro encauzado hacia los establecimientos de restauración. El primero, como no podía ser de otra manera, se apoyará en medios de comunicación masivos, si bien por tratarse de una empresa nueva (con pocos recursos financieros), tendrá menos peso en la política de comunicación que el segundo.

Respecto al segundo canal de comunicación, el empleo de la fuerza de venta en un primer estadio y el uso de la publicidad directa, que mantenga nuestro contacto con los intermediarios, puede resolver el problema. No obstante, serán los comerciales los que lleven el peso de las relaciones con los establecimientos de restauración, entendiendo por "comerciales" no sólo aquellos que negocian la colocación de máquinas expendedoras (primer y, en su caso, sucesivos contactos), sino todos aquellos que intervengan en la reposición de productos y el mantenimiento de las máquinas. Si este servicio se subcontrata, debemos cuidar la imagen que se ofrece al



público intermedio, pues este aspecto suele ser desconocido para ellos.

Se debe programar un plan de visitas para la fuerza de venta. Para ello, es conveniente contar con una base de datos de los establecimientos de restauración que se ajustan a la venta del producto. El empleo de un catálogo, donde aparezca fotografiado el dispositivo vending, con sus características específicas (dimensiones, presentación, funcionamiento, etc.) y una muestra del producto (pack) pueden ayudar a la exposición y demostración del técnico del servicio que se oferta.

La **CUARTA FASE** hacía referencia al diseño e implantación de determinados planes de acción o proyectos comerciales. Aunque la estructura de estos instrumentos es análoga a la del propio plan de marketing en el cual los hemos encuadrado, entendemos el plan de acción como una herramienta más simple que el marco en el que se desarrolla, con un desarrollo inmediato o a corto plazo y unos objetivos situados a nivel inferior que las metas que persigue el plan de marketing, precisamente porque han de servir para la consecución de éstas.



4.9 El control del plan de marketing

Todas las ideas vertidas hasta el momento en este módulo constituyen los "qué", "por qué", "quién", "cómo", "cuándo", "dónde", "a quién", pero quizás falte saber si los objetivos desarrollos han servido para lo que fueron diseñados e implantados, es decir, para lograr los objetivos pretendidos. Tradicionalmente, se ha prestado poca atención al proceso de control, centrando los esfuerzos en las etapas anteriores del plan de marketing. Sin embargo, es necesario ser consecuentes con las metas propugnadas, y ello sólo es posible si tenemos conocimiento de los posibles errores cometidos, básicamente para no incurrir en ellos cuando planteemos nuevamente un plan de esta naturaleza.

Se proponen cuatro etapas para llevar a cabo esta tarea: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

El análisis de los objetivos o **primera fase** conlleva estudiar cómo deben alcanzarse los mismos. No es lo mismo esperar a que transcurra un año para verificar si se ha cumplido con la cifra de ventas prevista, que dividir



esa cifra en períodos más reducidos y comprobar cómo se está comportando el plan desde el punto de vista de las ventas. No se puede olvidar que si realizamos la operación de control una vez finalizado el plazo de tiempo otorgado, difícilmente se pueda efectuar alguna modificación en la estrategia o en los planes de acción. El resultado será casi inamovible y la experiencia, aunque importante, sólo nos valdrá para futuros ejercicios económicos.

De este modo, se recomienda dividir los objetivos en partes más manejables, atendiendo al tiempo, a los recursos humanos (a cada equipo de venta o incluso a cada vendedor, por citar un ejemplo), a los medios materiales (a una valla publicitaria, a un anuncio en el periódico, a una campaña de publicidad directa concreta, etc.), al espacio (a distintas zonas determinadas de mercado), al tipo de cliente, etc.

La **segunda etapa** consiste en evaluar el desempeño alcanzado, durante y al final del horizonte temporal previsto. Se trata de medir el resultado alcanzado con la actividad que estemos analizando. Normalmente, es necesario realizar un pequeño estudio de mercado para



evaluar el desempeño, si bien dicho estudio estará supeditado a nuestra disponibilidad económica.

La **tercera fase** permite detectar desviaciones, es decir, desplazamientos en el comportamiento previsto por la variable o variables de mayor relevancia del plan. Ello se logra mediante la comparación del objetivo con el desarrollo, esto es, enfrentando los resultados alcanzados en la primera etapa con los de la segunda.

Cuadro N°8

SISTEMA DE CONTROL

Objetos de Control	Momento del control	Responsable
Cumplimiento de los objetivos trazados	Trimestral	Gerente
Medida del desempeño alcanzado	Trimestral	Gerente
Detección de desviaciones	Trimestral	Gerente
Adopción de medidas correctivas	Trimestral	Gerente

Autor: Carlos Cedillo

Sólo el control de los desempeños permite descubrir posibles desviaciones, incluso posibilita igualmente que detectemos errores en la planificación, bien por una sobrevaloración o una subvaloración de objetivos, bien porque la estrategia puesta en marcha para el logro de éstos no ha sido bien diseñada y/o implantada.



La **cuarta** y última fase hace alusión a la adopción de medidas correctoras. Para ello, obviamente, es necesario averiguar las causas de las desviaciones, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas, tal y como se ha apuntado en la etapa anterior, pueden afectar a los objetivos (modificando su definición y/o su cuantificación) y/o a los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Algunas oficinas, normalmente de gran dimensión, establecen lo que se denominan "planes contingentes" o "planes de crisis", a modo de prevención para los casos en que se produzcan cambios importantes en el entorno, como por ejemplo, un desabastecimiento significativo de materias primas, la aparición súbita de un competidor extranjero de gran potencial, etc.



4.10 LA OPERATIVIDAD DEL PLAN DE MARKETING DE LA OFICINA AGRO LEGAL EN EL CANTÓN CUENCA.

ANÁLISIS INTERNO			
ANÁLISIS EXTERNO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
	<ul style="list-style-type: none">•Contamos con una infraestructura adecuada para nuestros clientes.•La ubicación de la oficina da facilidad para prestar nuestros servicios.•Contar con un personal altamente calificado para dichos trabajos.•Disponibilidad a tiempo completo de nuestros técnicos y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">•No contamos con técnicos suficientes para cubrir el mercado existente.•No se cuenta con financiamiento específico•No se cuenta con una secretaría que pueda manejar este tipo de servicios.•No contar con un Plan de Marketing.	
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	<ul style="list-style-type: none">•El bono de titularización que el gobierno ofrece, siendo nuestro servicio esencial para disponer del mismo.•El crédito otorgado por el Banco de Fomento para el manejo adecuado de sus tierras.•La falta de agilidad y profesionalismo de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">•Comunicación del servicio.	<ul style="list-style-type: none">•Incremento de personal capacitado.•Elaboración del Plan de Marketing anual.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	
	<ul style="list-style-type: none">•Factores climáticos impiden la realización de nuestro servicio.•La desinformación a los clientes potenciales por la competencia.•La futura suspensión del bono de titularización entregada por el Estado.	<ul style="list-style-type: none">•Comunicación del servicio.•Adquisición de equipo adecuado para el mal clima.	<ul style="list-style-type: none">•Capacitación al personal.



ANÁLISIS INTERNO				
ANÁLISIS EXTERNO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES		
	<ul style="list-style-type: none">•La tecnología está adecuada con el sistema que se emplea en la actualidad.•Disponibilidad de transporte al lugar de trabajo o más cercano del mismo.•Tener un producto de mejor calidad que la competencia.•Excelentes relaciones públicas con el medio.		<ul style="list-style-type: none">•No contamos con técnicos suficientes para cubrir el mercado existente.•No se cuenta con financiamiento específico•No se cuenta con una secretaría que pueda manejar este tipo de servicios.•No contar con un Plan de Marketing.	
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS		
	<ul style="list-style-type: none">•Los trabajos de la competencia son de menor calidad.•Un alto índice de terrenos sin poseer el título de propiedad.		<ul style="list-style-type: none">•Mantener la calidad del servicio.•Actualizaciones permanentes de la tecnología.	
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS		
	<ul style="list-style-type: none">•El retiro de créditos por el Banco de Fomento.•Políticas de las instituciones gubernamentales.		<ul style="list-style-type: none">•Planificación estratégica.	
		<ul style="list-style-type: none">•Mantener información actualizada del entorno.		



SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARA LA OFICINA AGROLEGAL EN EL CANTÓN CUENCA

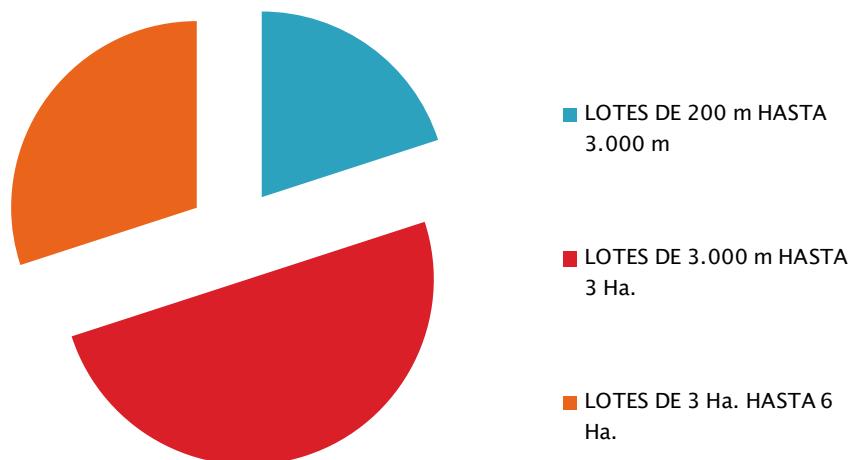
CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA SEGMENTACIÓN:

GEOGRÁFICA: Cantón Cuenca en sus parroquias rurales.

TAMAÑO DEL TERRENO:

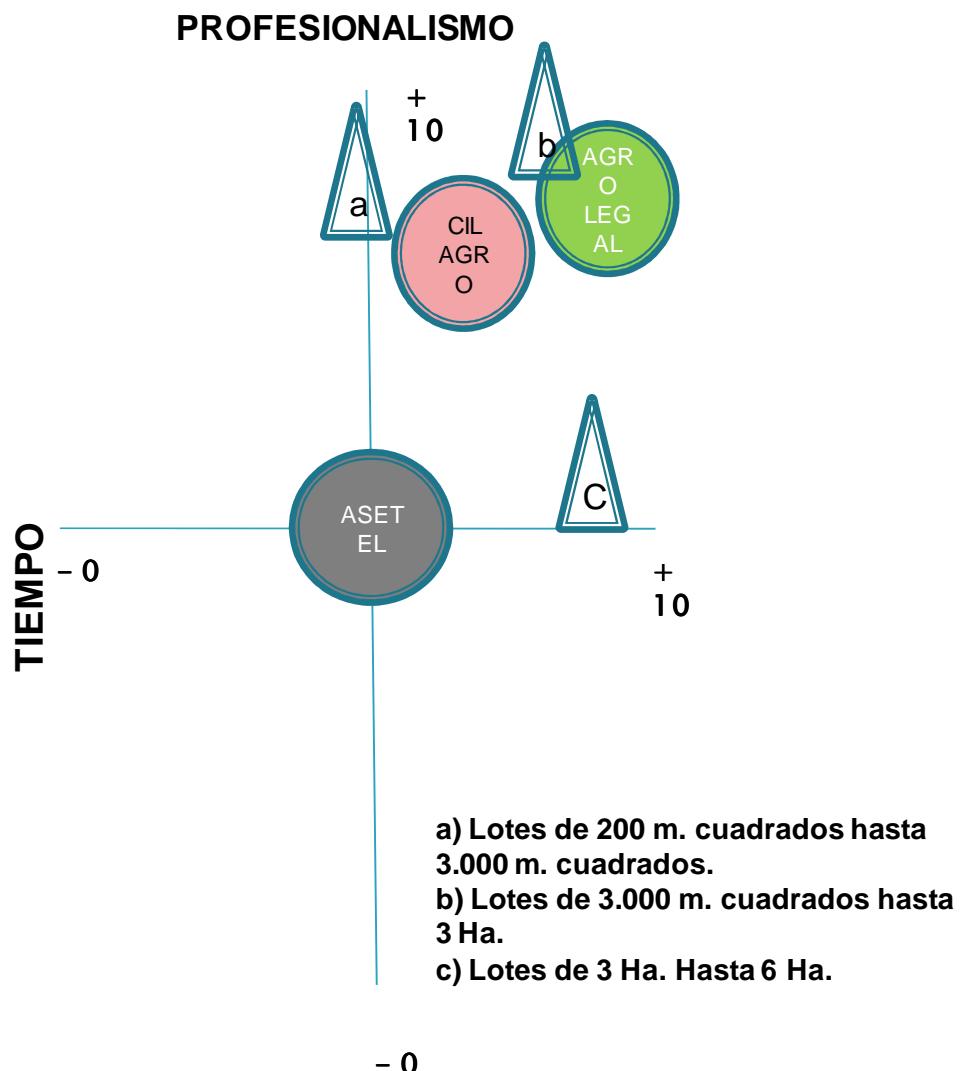
- a) Lotes de 200 m. cuadrados hasta 3.000 m. cuadrados que representa el 20% del mercado.
- b) Lotes de 3.000 m. cuadrados hasta 3 Ha. que representa el 50% del mercado.
- c) Lotes de 3 Ha. Hasta 6 Ha. que representa el 30% del mercado.

SEGMENTOS DE MERCADOS EN EL CANTÓN CUENCA



SELECCIÓN DEL MERCADO META: El mercado objetivo escogido para trabajar es el b conformado por Lotes de 3.000 metros cuadrados hasta 3 Ha. de las parroquia rurales del cantón Cuenca que representa el 50% del mercado con un potencial de facturación de \$600.000 anuales.

POSICIONAMIENTO





PROYECTO DE ENUNCIADO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

El posicionamiento estratégico de AGRO LEGAL en el cantón Cuenca se basa en los atributos de **PROFESIONALIZACIÓN Y TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PLANOS**, que son los más valorados por el segmento de mercado de **Lotes de 3.000 metros cuadrados hasta 3 Ha. de las parroquia rurales del cantón Cuenca**.

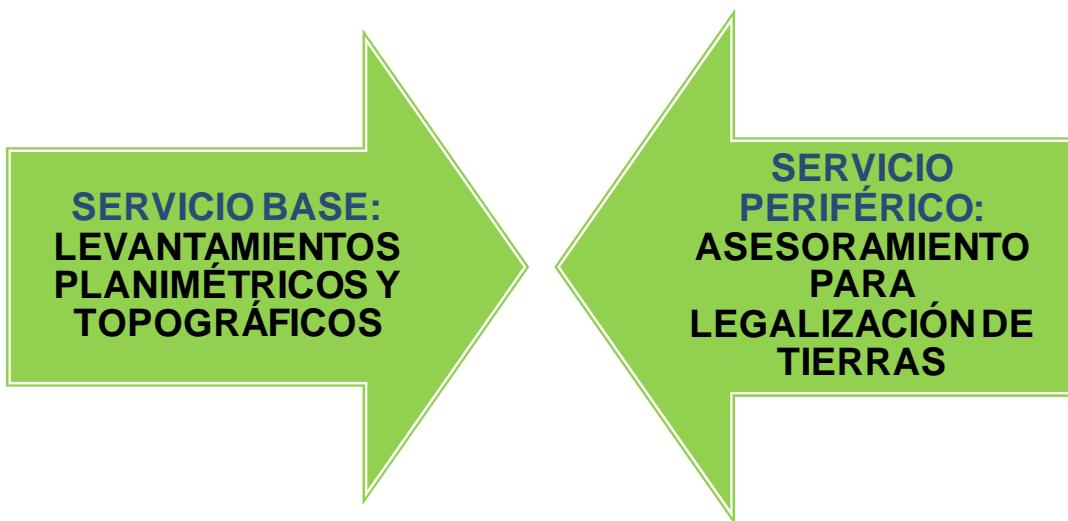
El segmento de mercado determina el PROFESIONALISMO en la capacidad de agilidad y exactitud en realizar los planos, además en el cumplimiento de tiempos pactados con el cliente.



MARKETING MIX DE SERVICIOS

EL SERVICIO

MIX DEL SERVICIO





PERSONAL EN CONTACTO: El personal con que cuenta la oficina de AGRO LEGAL en Cuenca es:

1. **TÉCNICO DE CAMPO:** Reconocimiento del terreno y medición, tiene que atender al cliente *in situ*.
2. **AYUDANTE DE CAMPO:** Asistente en las tareas del técnico de campo.
3. **DIBUJANTE:** Dibujo y elaboración de planos, tiene contacto con el cliente.
4. **GERENTE:** Coordinar, toma de decisiones, atención a clientes, planificar y administración de la oficina.
5. **SECRETARIA:** Atención al cliente, contestar el teléfono, informar al cliente, realizar oficios y documentación necesaria.

TODO EL PERSONAL EN CONTACTO DEBE ESTAR BIEN PRESENTADO EN SU VESTIMENTA E HIGENE, DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO.



FORMACIÓN Y COMPETENCIAS:

1. **TÉCNICO DE CAMPO:** Al estar en contacto con el cliente debe estar formado en atención al cliente y ser Técnico Topógrafo y conocer el uso de las herramientas: Teodolito, estación total, GPS y brújula.
2. **AYUDANTE DE CAMPO:** Debe estar formado en atención al cliente, manejo de brújula y ubicación en el campo.
3. **DIBUJANTE:** Formado en atención al cliente y con conocimientos en Autocad, excel y photo shop.
4. **GERENTE:** La formación en Ing. Agrónomo, conocimiento en administración de empresas, conocimientos en programas informáticos como: Autocad, excel y photo shop.
5. **SECRETARIA:** Al ser la primera persona en contactar al cliente debe estar formada en atención al cliente, tener conocimientos de las TICs, conocer sobre el proceso del servicio, llevar registros y archivos.

La estrategia es de contar con personal de contacto profesionalizado, para lo cual el personal recibirá capacitación anual en servicio al cliente y de actualización en su área técnica.



SOPORTE FÍSICO: Para la implementación correcta del servicio se debe contar con las herramientas necesarias:

- **Estación Total:**
 - Teodolito
 - GPS
- Brújula
- Cinta
- Computadora con programas especializados: Auto Cad y Photo Shop
- Dos escritorios
- Ocho sillas
- Vajilla
- Cafetera
- Scanner
- Copiadora
- Radio
- Útiles de oficina
- Archivador

ACTIVIDADES DEL SERVICIO:

SERVICIO BASE LEVANTAMIENTOS PLANIMÉTRICOS Y TOPOGRÁFICOS





MOMENTOS DE VERDAD: Es el momento en que el cliente decide tomar o no el servicio.

1.- Contacto con el cliente: Oficina o teléfono.

Es importante causar una primera buena impresión cuando el cliente llegue a la oficina
o llama por teléfono para pedir información sobre: costo, tiempo de entrega de los planos
y profesionalización con los requisitos que solicita el INDA en su resolución 0-20 (ver anexo 2).

2.- Acuerdo del precio y fijar fecha de medición.

En la negociación del precio hay que demostrar que el servicio cuesta el valor que se le pide al cliente por las características del servicio.

3.- Tiempo entre el trabajo de campo y entrega del plano.

El mercado valora mucho la rapidez en la entrega del plano ya que agilita la legalización del terreno por ser el primer requisito esencial en el proceso.



SERVICIO PERIFÉRICO: ASESORAMIENTO PARA LA LEGALIZACIÓN DE TIERRAS





MOMENTOS DE VERDAD: Es el momento en que el cliente decide tomar o no el servicio.

1.- Contacto con el cliente: Oficina o teléfono.

Es importante causar una primera buena impresión cuando el cliente llegue a la oficina o llama por teléfono para pedir información sobre: costo, tiempo de entrega y el cliente perciba una alta credibilidad (profesionalismo).

2.- Acuerdo del precio .

En la negociación del precio hay que demostrar que el servicio cuesta el valor que se le pide al cliente por las características del servicio.



MOMENTOS DE VERDAD: Es el momento en que el cliente decide tomar o no el servicio.

1.- Contacto con el cliente: Oficina o teléfono.

Es importante causar una primera buena impresión cuando el cliente llegue a la oficina o llama por teléfono para pedir información sobre: costo, tiempo de entrega y el cliente perciba una alta credibilidad (profesionalismo).

2.- Acuerdo del precio .

En la negociación del precio hay que demostrar que el servicio cuesta el valor que se le pide al cliente por las características del servicio.



EL PRECIO

OBJETIVO DEL PRECIO: Maximizar las utilidades actuales, cosechar.

ESTRATEGIAS DE PRECIO:

- a) Se empleará la estrategia discriminatoria según el lugar donde esté ubicado el terreno.**
- b) Por encima del precio medio del mercado.**



MÉTODOS BASADOS EN LA COMPETENCIA:

TABLA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA Y AGRO LEGAL			
	ASESORAMIENTO PARA LEGALIZACIÓN DE TIERRAS	LEVANTAMIENTOS PLANIMÉTRICOS DE 1 Ha. A 5 Ha.	LEVANTAMIENTOS PLANIMÉTRICOS DE 6 Ha. A 100 Ha.
AGRO LEGAL	\$600	\$180	\$30 c/Ha.
ASETEL	\$500	\$140	\$20 c/Ha.
CILAGRO	\$450	\$150	\$25 c/Ha.

TABLA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA Y AGRO LEGAL			
	LOTIZACIONES (POR LOTES)	LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS DE 1 Ha. A 5 Ha.	LEVANTAMIENTOS TOPOGRÁFICOS DE 6 Ha. A 100 Ha.
AGRO LEGAL	\$200	\$600	\$200 c/Ha.
ASETEL	\$180	\$500	\$170 c/Ha.
CILAGRO	\$190	\$550	\$190 c/Ha.



LOCALIZACIÓN O UBICUIDAD

OBJETIVO DE LA LOCALIZACIÓN: Extender el éxito expansionándose geográficamente.

ESTRATEGIAS DE LA LOCALIZACIÓN:

- a) **Repetitiva:** Los puntos de prestación aperturados van a tener una marca única (AGRO LEGAL) y la misma oferta de servicios («clonación del servicio»).
- b) **Oficina móvil para las parroquias rurales.**

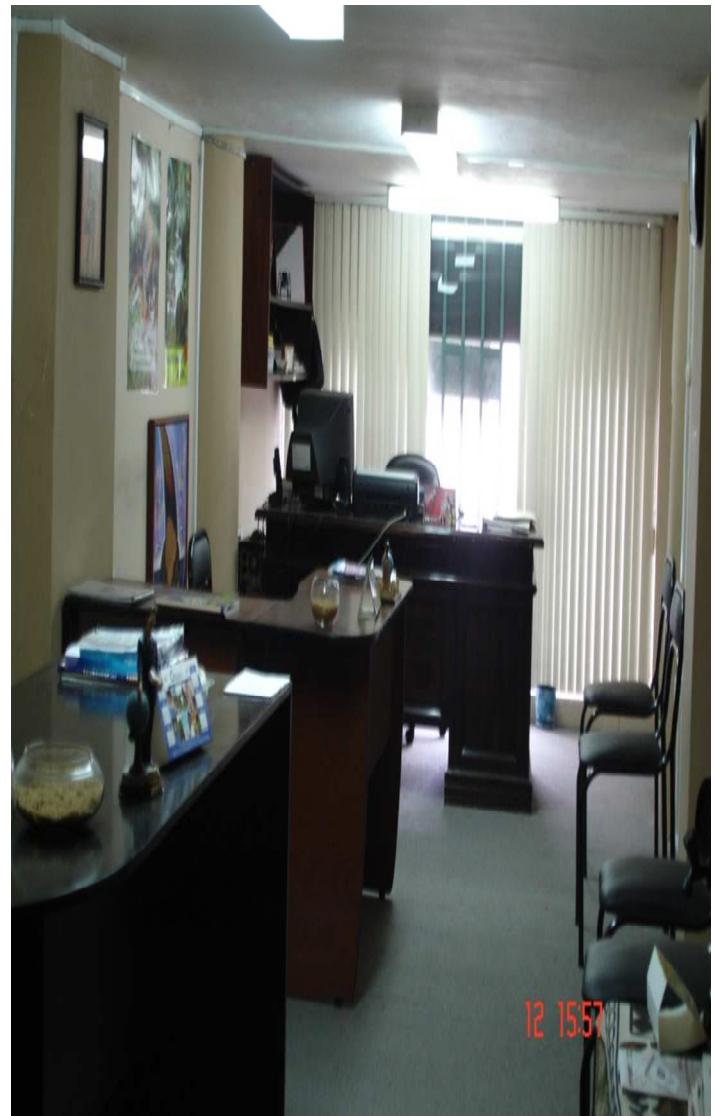


OFICINA AGRO LEGAL CUENCA

FACHADA Y UBICACIÓN



AMBIENTE INTERIOR



DIRECCIÓN: LUIS CORDERO 10-69 Y GRAN COLOMBIA



COMUNICACIÓN

PLAN DE MEDIOS Y SOPORTES		
MEDIOS	SOPORTES	PRESUPUESTO ANUAL
RADIO	Radio Tárqui y Popular	\$1500
RRPP	<ul style="list-style-type: none">•Patrocinio.•Charlas con las comunidades.•Contacto con los líderes.•Oficina móvil.	\$1000
MATERIAL P.O.P.	Mailing	\$500
	TOTAL	\$3000



CALENDARIO PLANES DE ACCIÓN 2010												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RADIO												
RRPP												
MATERIAL P.O.P.												

RESPONSABLES:

GERENTE	
TÉCNICO DE CAMPO	
AYUDANTE DE CAMPO	



MENSAJE: EL MENSAJE ES EL MISMO PARA TODOS LOS MEDIOS EN FORMA Y TONO.

*“CREDIBILIDAD DEL SERVICIO
EN EL CORTO TIEMPO DE
ENTREGA DE LOS PLANOS”*



CONCLUSIONES

Se puede concluir determinando que la aplicación de estrategias de marketing efectivas y una adecuada Planeación Estratégica, consisten en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar.

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Dentro del Plan de Marketing diseñado, se ha analizado la oportunidad de negocio así como la rentabilidad de los



mercados en los servicios actuales. En este contexto se definen las estrategias en cuanto a: servicio, precio distribución (localización o ubicuidad), y comunicación que son importantes para el correcto funcionamiento de la oficina **AGRO LEGAL**.

Puedo concluir:

- El mercado meta u objetivo en el cual debo trabajar con las estrategias de comercialización, es el de los usuarios, con terrenos de 3.000 metros cuadrados a 3Ha. en las parroquias rurales de Cuenca.
- El posicionamiento que debe tener AGRO LEGAL debe basarse en los atributos de PROFESIONALISMO Y TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PLANOS. Esta estrategia nos ayudará en la diferenciación de la competencia.
- El mercado del proceso de legalización de tierras está en la fase de crecimiento con gran potencial de facturación.
- Es necesario conocer las necesidades del consumidor para darle los atributos que más valora, en este caso es:



PROFESIONALISMO Y TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PLANOS.



RECOMENDACIONES

El Marketing es básico en un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa. Es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que el marketing ofrece para alcanzar la deseada presencia en el mercado.

- Es indispensable conocer el comportamiento del usuario para poder satisfacer sus necesidades en el servicio de la legalización de tierras, para lo cual se hace necesario que AGRO LEGAL tenga una orientación al mercado.
- Es necesario implementar el plan de marketing, para lograr el posicionamiento objetivo de la marca AGRO LEGAL.



BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, David (2009) La Importancia de delegar en tiempos de cambio. Revista Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, No. 45, Enero – Febrero, pág. 25.

ASPATORE, Jonathan R., (2001). Al día en Comercio Electrónico, Editorial Mc Graw Hill, México.

ARESE, Héctor Feliz. (1999). Comercio y Marketing Internacional, Editorial Norma, Colombia.

BARREIRO, A (2001). El comercio socialista de bienes, un enfoque desde el punto de vista de marketing. Economía y Desarrollo (cu) 129 (2): 117-140

BELAMARIC, A.; Arrastria, F y Cañizares, R (2001) Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales, p. 4, 17, 19, 27.

BELTRÁN, Joseph. (1997) Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España.



BLANCO, H (2000) El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. *Economía y Desarrollo* (cu) 126 (1): 11-39, Marzo – Abril.

CATEORA, Philip r. *Marketing Internacional*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

CASTELLANOS, R (2002) Liderazgo democrático: Abre la muralla, BET SIME, Septiembre – octubre, Editora Casa DISAIC, La Habana, Cuba, p. 29-34

CHANDLER, A. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Mit Press. Cambridge.

COHEN, W. A. (1989) *El Plan de Marketing Internacional*, Editorial Deusto, Bilbao.

CORTAGURENA, A. y Freijedo, C. (2000) *Tecnologías de Gestión*. Ediciones Mecatlí, Buenos Aires, Argentina. P. 130-138

CRUZ, I. (1990) *Fundamentos de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona.



DAY, George S. La Organización que actúan en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000.

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

DRUCKER, Meter (1994). La gerencia en tiempos difíciles. Argentina. Editorial "El Anteno".

DÍAZ, Ileana. (2001) Marketing fuente de competitividad. Espacio (cu) (4): 34-37, enero abril.

EISENSTAT, R.; Foote, N.: Galbraith, J. y Miller, D (2001) Más allá de la unidad de negocio. Hard Deusto Business Review (103): 24-30, julio/agosto

FERNÁNDEZ, R. (2003) Estudio de Mercado: (en línea) www.abcom.com.ar/información/mercadeo.html (consultado el 14 de enero de 2009)

GARCÍA, G y Murrilla, F. (2003) Una visión cubana de la administración (en línea): www.mujeresdeempresa.com.mx/management/management_020403.htm (consultado el día 25 de octubre del 2008)



GÓMEZ, A. (2001^a) Paisaje después del Diagnóstico. Propuesta para continuar. Espacio (cu) (4): 38-40, enero – abril.

GONZÁLEZ, Mirna y Palao, Rosa. (2001). El plan de Marketing de la organización. Folletos Gerenciales (cu) V (6): 27-34 junio.

GONZALES. S (1999) guía turística oficial del cantón Cuenca.

HEREDIA, M (2003) Gestión de Marketing, piedra angular de la dirección general de una empresa. (En línea): www.unamosapuntes.com (consultado el día 17 de octubre de 2008)

HERNÁNDEZ, Alma (2000) ¿Un marketing Especial para los servicios? Espacio (cu) (3): 29-32, julio

JARAMILLO, José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

KOTLER, Phillip (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. Edición.



Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez.
Edo. México.

MARQUETTI NODARSE, H. (2002) La empresa cubana: principales retos que enfrenta (en línea) www.nodo50.org/cubasigloXXI/economía/marquetti2_310102.htm (consultado el día 10 de diciembre de 2008)

MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián, (2006) Planeación Estratégica Creativa, Ed. PAC, México.

MASSIP, J.; García, E. y Obregón B., (2001) La empresa estatal cubana y el proceso de perfeccionamiento empresarial. En línea. Disponible en: www.nodo50.org/cuasigloXXI/economía/massip-hdez-nerey/-230101.htm (consultado el días 24 de septiembre de 2008)

MAYORDOMO, J. (2002). E-marketing. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, ejemplar No. 1, Capítulo I: Finalidad del Marketing y Orientación del Marketing. P. 21-22

MUÑIZ GONZÁLEZ, R (2001) Marketing Presente y Futuro. Editorial Norma, Bogotá – Colombia.



OHMAE, Kenichi. (1982) The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business, p.92, McGraw-Hill Book Co. Nueva York.

PUPO, Beatriz (2001), Estudio de las preferencias en la compra de excusiones de los principales mercados que atiende la agencia de viajes Gaviota Tours S.A., Folletos Gerenciales (cu) V (6):5-14, junio

RIOSECO, P. (2001) Comercio Electrónico. La Nueva Conquista, Editorial Científico – Técnica. Capítulo 7: Marketing en la red. Colombia, p. 185 – 200

RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. (1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

RUIZ y COL (2002) Intranets de Marketing, (en línea) www.monografias.com/trabajo15/marketing/html. (consultado el día 12 de marzo de 2009)

SADE, L (2003) Gestión Empresarial para microempresas rurales (en línea) www.promer.cl/getdoc.php?docid=133 (consultado el día 23 de octubre del 2008)



SALLENAVE, Jean Paul. (2003) "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma, Bogotá – Colombia.

SCHANDEL Y HOFER. W. (1978). Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.

STEINER, George A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

TRAVEL, Charles H. (1975) The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival. P.3 Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois

WEBB, J y Gile, Ch. (2001) Invertir la cadena de valor. Hard Deusto Business Review (103): 70-76, julio / agosto

YEDRA JIMÉNEZ, Fernando. (2005) La empresa del ser. El perfeccionamiento empresarial en momentos de crisis. En línea: www.asemp.com.mx/articulos/laempresadelser.htm
(consultado el día 04 de agosto de 2008)



ANEXOS

ANEXO 1 MODELO DE ENCUESTA UTILIZADA.

ITEMS ASPECTOS A VALORAR	IMPORTANCIA DEL ITEM	VALORACIÓN DE AGRO LEGAL	VALORACIÓN MEDIA COMPETENCIA
SEÑALE CON UNA "X" EL VALOR QUE CONSIDERE EN CADA CASO	1 NADA IMPORTANTE POCO 2 IMPORTANTE 3 NORMAL 4 IMPORTANTE MUY 5 IMPORTANTE	1 MUY MAL 2 MAL 3 REGULAR 4 BIEN 5 MUY BIEN	1 MUY MAL 2 MAL 3 REGULAR 4 BIEN 5 MUY BIEN

RELACIÓN CALIDAD/PRECIO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TIEMPO DE ENTRGA DE PLANOS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PROFESIONALISMO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
UBICACIÓN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ATENCIÓN AL USUARIO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



**INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO
I N D A**

Oficio CIRCULAR N° 001 8824

Quito a,

10 OCT 2005

Señores
DIRECTORES DISTRITALES Y DELEGADOS PROVINCIALES
DEL INDA.
Presente.

De mis consideraciones:

Adjunto se viene encontrar la Resolución Administrativa N. 020 del 28 de septiembre del 2005, la misma que reemplaza a la Resolución Administrativa N. 018 del 21 de septiembre del 2004, dispongo a ustedes señores Directores y Delegados, dar a conocer a los Técnicos de sus Distritos y Delegaciones, la misma que deberá ser tomada en cuenta en los levantamientos planimétricos de cada jurisdicción.

Atentamente,
Ing. Walter Menéndez Barberán
DIRECTOR DE CATASTRO DEL INDA
Anexo: lo indicado

Elizabeth
2005-09-30

*Recibido
18-10-2005
C. Roldán
1 de octubre*

León Vivar s/n y Carrión telf. 2548-592 / 2527-546 / 2545-222 Fax: 2227-378 / 2236950
Quito - Ecuador



**INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO
INDA**

RESOLUCION ADMINISTRATIVA

EL DIRECTOR EJECUTIVO DEL INDA

CONSIDERANDO:

20



Que el INDA, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 50 de la Codificación de la Ley de Desarrollo Agrario, tiene facultad para determinar el avalúo de los predios de propiedad del Estado, susceptibles de adjudicación, con sujeción a la clasificación y valoración de los terrenos elaborados anteriormente por la DINAC, tomando en consideración los factores establecidos en la misma disposición legal;

Que el INDA, para proceder con el avalúo mencionado en el considerando anterior, entre los requisitos para la legalización de la posesión de las tierras rústicas del Estado, exige de los usuarios la presentación del levantamiento planimétrico e informe de linderos del lote solicitado en adjudicación, documentos que deben cumplir con parámetros técnicos mínimos, lo que hace imperativo establecerlos, para que sean aceptados y aprobados;

Que el INDA, para realizar las actividades antes mencionadas, cuenta actualmente dentro de su estructura con la Dirección de Catastro Agrario;

Que la Resolución Administrativa N° 18, expedida el 21 de septiembre del 2004, dadas las actuales condiciones de desarrollo técnico de la Institución, es necesario modificarla;

En uso de las facultades conferidas por el Art. 42, numeral 5 de la Codificación de la Ley de Desarrollo Agrario vigente;

León Vívar s/n y Carrilón tel. 2548-592 / 2627-546 / 2545-222 Fax: 2227-378 / 2236950
Quito - Ecuador



RESUELVE:

Art. 1.- Establecer los parámetros técnicos de los levantamientos planimétricos e informes de linderos, de los predios rústicos de propiedad del Estado, respecto de los cuales sus poseedores soliciten la legalización, y presenten como parte de los requisitos del proceso de adjudicación; parámetros que para su revisión, comprobación y aprobación, deberán observar los técnicos competentes de la Dirección de Catastro Agrario, Direcciones Distritales, Delegaciones Provinciales y Unidades Técnico Administrativas.

Art. 2.- Los parámetros mencionados en la disposición anterior serán consignados por profesionales particulares autorizados para el ejercicio profesional en Ingeniería Civil, Ingeniería Agronómica, Arquitectura Geográfica, Geomensoros, Agrónomos y Topógrafos, que para el efecto los usuarios contratarán libremente y no deberán ser servidores de este Instituto.

Art. 3.- Estos parámetros técnicos se reflejarán en la presentación, escalas y material que debe ser utilizado y que a continuación se señala:

a) Los planos se presentarán el original en láminas tamaño INEN de papel calco o papel bond de 75gr., más cinco copias, exclusivamente en los formatos: A4 (210 X 297 mm.); A3 (420 X 297 mm.) y, A2 (594 X 420 mm.), a elección de acuerdo a las características del predio...

b) Los planos deberán dibujarse sujetándose a las escalas: 1::2.500; 1::5.000; 1::10.000 (máxima) y a sus respectivos múltiplos. No se aceptarán escalas inusuales como: 1::33 1/3, 1::15.000, etc.; el dibujo debe ser claro e identificable, a fin de que las medidas, líneas, accidentes geográficos y más detalles sujetos a comprobación sean perfectamente legibles.

c) Los datos que se consignarán en el plano tendrán la siguiente distribución:



**INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO
INDA**

c.1.- En la parte superior derecha se insertará el plano de ubicación en escala máxima de 1:100.000, con las respectivas coordenadas UTM, elaborado sobre la base de las cartas topográficas del Instituto Geográfico Militar, en el que se implantará el predio solicitado; se especificará el nombre y código de la carta topográfica. Para el cantón Quito exclusivamente la escala de ubicación será 1:25.000.

c.2.- A continuación constará: el dibujo geométrico del lote levantado con orientación al Norte; los linderos con sus dimensiones y rumbos específicos, cada vértice o cambio de dirección será numerado en sentido horario; las dimensiones, rumbos y áreas tendrán una tolerancia de error máximo permitido del 1.5 %, en más o en menos; el detalle de colindantes se especificará con apellidos y nombres completos y proyección de líneas de linderos, sin que sea aceptable solo número de lote, varios propietarios o terreno baldío.

c.3.- Las coordenadas UTM consignadas deberán concordar con el plano de ubicación, y se detallarán en un casillero específico de coordenadas, las que serán mínimo en un número de cuatro, correspondientes a los vértices más extremos de la poligonal, además deberá constar el número de zona y Datum utilizado.

c.4.-En la parte inferior derecha se ubicará la tarjeta de presentación con: apellidos y nombres del solicitante; ubicación, provincia, cantón, parroquia, sector, nombre del predio, su singularización o numeración si la hubiere, fecha de elaboración; escala (indicadas en el Art. 3 literal b); superficie en hectáreas con cuatro decimales, (no se aceptarán caballerías, cuadras, solares, etc.); una casilla para la firma del solicitante, en aceptación; una casilla para los apellidos, nombres y firma del profesional responsable, con el respectivo número de registro del Colegio al que pertenece, adjuntando copia del carné correspondiente actualizado, una casilla para el técnico del INDA que aprueba.

d) El informe de linderos se presentará en formato tamaño INEN A4

León Viver s/n y Carrón telf. 2548-592 / 2527-546 / 2545-222 Fax: 2227-378 / 2236950
Quito - Ecuador



y contendrá la siguiente información:

d.1.- Apellidos y nombres del solicitante; ubicación político-administrativa (provincia, cantón, parroquia, sector), nombre del predio, su singularización o numeración si la hubiere; superficie en hectáreas con cuatro decimales (no se aceptarán caballerías, cuadras, solares, etc.); descripción de linderos de acuerdo a los puntos cardinales (Norte, Sur, Este y Oeste), con apellidos y nombres completos de los colindantes, la descripción de longitudes y rumbos en sentido horario, y/o accidentes naturales con su nombre y longitud total; fecha de elaboración, apellidos, nombres y firma del profesional responsable.

Art. 4.- En todo convenio para la legalización de la tenencia de la tierra, se presentará la información de los predios o lotes intervenidos, en formato digital.

Art. 5.- Para los lotes de terreno de superficies mayores a cien hectáreas, los solicitantes presentaran la información planimétrica en formato analógico y digital georeferenciado, a fin de que la Dirección de Catastro Agrario verifique en el campo.

Art. 6.- De existir presunción de inconformidad del plano con el predio inspeccionado, el investigador o el técnico que aprueba el plano con la autorización del Director de Catastro Agrario, Director Distrital o Delegado Provincial, podrá exigir la presentación de hojas de campo y cálculo para verificar la idoneidad del levantamiento.

Art. 7.-Los planos que cumplan con los parámetros técnicos antes especificados se receptarán en las Direcciones Distritales, Delegaciones Provinciales o en las Unidades Técnico Administrativas, serán revisados y aprobados por los técnicos correspondientes; en caso de no cumplir con una o más de las especificaciones indicadas, se devolverá al solicitante para su rectificación. Cumplido lo dispuesto, el técnico aprobará el plano, quedando el original en el expediente, las copias debidamente certificadas se distribuirán de acuerdo a las necesidades Institucionales. De no haber el técnico que para el efecto se requiere, en las Delegaciones Provinciales o



**INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO
INDA**

Unidades Técnico Administrativas, se remitirán mensualmente a la Dirección de Catastro.

Art. 8.- La Dirección de Catastro Agrario se encargará del seguimiento, cumplimiento y evaluación de la presente resolución, periódicamente y también en forma trimestral; de comprobarse irregularidades, el técnico que aprobó los planos será sujeto de sanción de conformidad a lo previsto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento, además se registrará el nombre del profesional responsable de la elaboración de los planos.

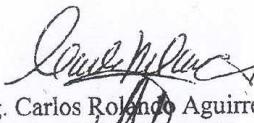
Art. 9.- Se deja sin efecto la resolución administrativa N° 18 de 21 de septiembre de 2004.

Del fiel cumplimiento y aplicación de la presente Resolución, encárguese el Director de Catastro Agrario, Directores Técnicos de Área de las Direcciones Distritales, Coordinadores de Procesos de las Delegaciones Provinciales y Unidades Técnico Administrativas, en lo que corresponda.

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de la fecha de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

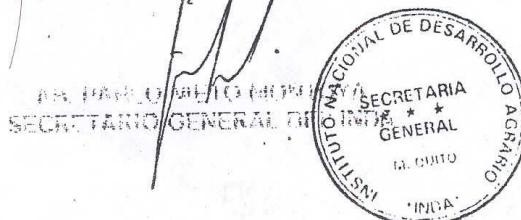
Dado en la Sala de la Dirección Ejecutiva del INDA, en la ciudad de San Francisco de Quito Distrito Metropolitano, a

28 SEP 2005


Ing. Carlos Rolando Aguirre
DIRECTOR EJECUTIVO DEL INDA

CO CERTIFICO:

GUIMO
05.08.09



León Vivar s/n y Carrión telf.. 2548-592 / 2527-546 / 2545-222 Fax: 2227-378 / 2236950
Quito - Ecuador