

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

5

Guía para elaborar un Plan Estratégico en
proyectos de Reajuste de Terrenos
para Costa Rica

Julio 2020

Guía para elaborar un Plan Estratégico en proyectos de Reajuste de Terrenos para Costa Rica

Edición:

José Fabio Ureña Gómez
Johanna Rojas Mathieu

Revisión, colaboradores:

Municipalidad de Liberia: Renán Zamora, José Rafael Jiménez, Mauricio Molina

Municipalidad de San Pablo: Miguel Cortés

Municipalidad de Flores: David Rodríguez, Carlos Mejía

MIVAH: Silvia Valentinuzzi, Hellen Porras, Natalia Morera, María Arce, Daniel Navarro, Jose Gabriel Román

Ignacio Gallo, Plan-In Colombia

Soontaree Sernsksamrit. Departamento de Planificación de la Ciudad de Bangkok, Tailandia

Diseño y diagramación:

Yajaira Salazar González, Carlos Chaves Rojas, Johanna Rojas Mathieu y José Fabio Ureña Gómez

Autores de los capítulos:

C1 - Cuadernillo introductorio: Johanna Rojas Mathieu

C1 - Cuadernillo 1: Johanna Rojas Mathieu

C2 - Cuadernillo 2: José Fabio Ureña Gómez

C3 - Cuadernillo 3: Johanna Rojas Mathieu

C4 - Cuadernillo 4: José Fabio Ureña Gómez

C5 - Cuadernillo 5: José Fabio Ureña Gómez y Yajaira Salazar González



Contenido

CUADERNILLO 5	1
1. Objetivos	3
2. Público Meta	5
3. Plan de comunicación (actores políticos, sociales y privados).....	10
4. Mercadeo del proyecto.....	15



CUADERNILLO 5

Plan de comunicación y mercadeo para el proyecto

En todos los procesos humanos es necesaria esa adecuada comunicación, especialmente en procesos vinculados con la planificación urbana, como lo es la ejecución de un proyecto de reajuste de terrenos, donde hay un alto contenido técnico y diversidad de actores que deben poder entenderse para tomar las mejores decisiones. En este cuadernillo, se podrá reconocer el proceso que debe plantearse de forma clara de manera que se establezcan los canales adecuados entre los involucrados al proyecto (propietarios de suelo, desarrolladores, otros) y la información coherente para alcanzar la meta.

Para un proyecto de Reajuste de Terrenos, se debe vincular la gestión de comunicación, donde se incorporan los pasos necesarios para desarrollar, compilar, emitir, contener y contar con la información, cumpliendo con las expectativas de los grupos participantes del proceso.

Sumado a la comunicación, el mercadeo viene a convertirse en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades específicas de las personas que eventualmente, se interesarán en el proyecto, y determinar qué puede plantear el equipo gestor para satisfacerles. Se debe analizar a cada “participante” del “mercado”, comprendiendo sus fortalezas, debilidades y oportunidades, a fin de trazar un plan de comunicación y mercadeo, para atenderlas y defender la propuesta.

En este tipo de proyecto, es fundamental que los grupos gestores del proyecto (municipalidad o privado), lideren con responsabilidad, siendo que deben cumplir con la función de aprobar los modelos de comunicación y mercadeo claros, fluidos, concisos y oportunas, atendiendo las expectativas, tareas y objetivos propuestos, razón por la cual se deben plantear algunas variables impostergables para iniciar no solo las negociaciones con propietarios e inversionistas, sino como la venta de productos inmobiliarios vinculados al proyecto. Para llevar a cabo esta etapa, de ser posible, se debe contar con la participación de un asesor en mercadeo y comunicación, pues este facilita el proceso de elaboración y seguimiento de las estrategias, teniendo claro que, un plan de este tipo comprende diferentes públicos meta.

Con el propósito de facilitar la definición de un plan de comunicación y mercadeo, se debe considerar la definición de los siguientes elementos:

1. Objetivos

Retomando la delimitación y justificación establecida en el documento ejecutivo de caracterización (Cuadernillo 2), y el mapeo de actores estratégicos (Cuadernillo 4), se deberá plantear el modo de comunicarse con los diferentes involucrados en el proyecto además de eventuales clientes, esto mediante el plan de comunicación y mercadeo.

Este punto, alimenta la posibilidad de generar la imagen mercadeable para el proyecto, considerando el nombre, frase publicitaria, línea de marca y logos para el proyecto, siendo retomadas algunas ideas clave del proceso de diseño participativo (Cuadernillo 4).

Algunos elementos esperados en el proceso de comunicación y mercadeo son los siguientes:

- Comprender el rol de cada una de las partes que tienen interés en el proyecto de Reajuste de Terrenos, ¿Qué se quiere hacer y para qué (por qué interesa)?
- Establecer el adecuado nivel de comunicación que propicie la confianza para todas las partes involucradas.
- Convencer e informar a cada una de las partes con respecto al proyecto y los alcances de este.
- Lograr que todas las partes puedan emitir sus opiniones y aportes de manera que garanticen ser escuchados.
- Garantizar de forma clara el intercambio de información y gestionar las actividades entre las partes.
- Establecer estrategias para facilitar la toma de decisiones respecto al proyecto.

En la medida de que se cuente con un adecuado volumen de información, los factores de riesgo van a disminuir, reflejándose en muy poca inversión en costos asociados a cambios,

pues todo se ajusta desde la génesis del proyecto. Es por esta razón que se debe mantener un proceso de monitoreo sobre los intereses de estos involucrados (según cuadernillo 4) para lograr un equilibrio y alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

2. Público Meta

En todo proceso de comunicación y mercadeo para un proyecto de Reajuste de Terrenos, en el entendido de que existen actores públicos y/o privados, toma relevancia la debida identificación de cada uno de estos ya sea como *interesados* por estar vinculados directamente en el proyecto o como se explicará posteriormente, los “actores clave”, debido a que guardan algún interés particular. Este reconocimiento es fundamental para que la participación sea la óptima y cada una de las partes pueda conocer claramente el proyecto, compartir ideas, involucrarse en la toma de decisiones o dar seguimiento al mismo.

Para establecer el público meta, se pueden utilizar algunas preguntas generadoras que facilitan su identificación, de manera que se podrán agregar algunas otras según sea el contexto donde se plantea el proyecto:

- ¿Qué necesitamos comunicar sobre el proyecto?
- ¿A quién vamos a comunicar el proyecto, cuáles son los grupos de interés? estamos comunicando
- ¿Cuáles son los grupos de interés a los que se debe llegar con la información?
- ¿Qué piensa cada uno de ellos sobre la iniciativa?
- ¿Qué conocimiento o experiencias tienen sobre este tipo de iniciativas?

La comunicación que se debe realizar sobre el proyecto debe ser bidireccional, de manera que los interesados puedan comprender los alcances del este y participar en la definición de la propuesta misma.

a. Interesados

EL adecuado manejo de las relaciones con los involucrados en el proyecto debe ser consolidada a través de la clara identificación y ejecución del plan de comunicación, lo cual facilitará la participación en el proceso y la información sobre la retribución correspondiente para todos los tipos de cliente.

Los diferentes tipos de interesados (clientes), esperan una comunicación activa en procura de satisfacer sus necesidades y expectativas, atendiendo de forma asertiva e inmediata los obstáculos, sin dejar de lado los compromisos adquiridos en proporción al nivel de

involucramiento con el proyecto en las etapas establecidas, según se definió en el diseño participativo.

La incidencia que tienen los interesados en el proyecto comprende tanto los tipos de productos por entregar como la incidencia que éstos pueden tener en el actuar del gestor del proyecto, siendo claro que este riesgo o posibles inquietudes son más visibles al iniciar el proceso participativo.

b. Actores clave

Los actores que deben ser considerados en el plan de comunicación y mercadeo, son grupos que representativos o personas que pueden reconocerse por su participación en el proceso, pero con un mismo objetivo para promover sus intereses particulares o grupales, incidiendo en cambios al proyecto. Hay un primer agrupamiento en donde cada uno de los actores hará defensa de sus intereses hasta donde les sea posible y deberá negociarlos con el gestor del proyecto o con otros, mientras que el segundo grupo, podría conformarse con aquellos que buscan garantizar un involucramiento donde todos comprendan la necesidad del otro. En este proceso con los actores, se intenta crear un ambiente en el que se puedan expresar las opiniones o malestares individuales, con el fin de alcanzar consensos, los cuales se han identificado en el proceso de diseño participativo.

c. Mensaje

A partir de la identificación del público meta para el proyecto de Reajuste de Terrenos, ¿es necesario aclarar el tipo de mensaje con el que se llegará a éstos, teniendo claro el qué?, por qué? y cómo? del proyecto.

Este mensaje debe programarse y debe ser filtrado por el equipo gestor del proyecto pues habrá niveles de información requeridos por los diferentes tipos de público, sin embargo, el mensaje debe ser siempre claro y directo, de manera que el equipo gestor pueda explicarlo de forma breve y con sentido. El mensaje debe ser planteado de forma asertiva, utilizando un lenguaje adaptado al público meta, de manera que podrá ser replicado por otros involucrados y actores estratégicos, logrando una mayor efectividad en el alcance.

Todas las partes deben mantenerse informadas sobre los alcances del proyecto, posibles afectaciones hacia sus intereses o cómo contribuir a la propuesta. Cada etapa del proceso de ejecución del proyecto debe ser conocida por las partes.

d. Medios

Los medios son aquellos que permiten replicar el mensaje y hacerlo llegar a los interesados y el público meta, siendo este el canal por el cual se logrará mantener el nivel de información planificado para todas las partes.

Para el manejo de medios de difusión, se debe comprender que existen algunos de tipo **tradicional** como lo son la radio, televisión, prensa escrita, vallas publicitarias, eventos, entre otros; por otra parte, se debe contar con los **medios digitales** como publicidad online, redes sociales, mensajería de texto, email de mercadeo, sitios web, entre otros.



Imagen 1: Elementos básicos para plan de comunicación en proyectos de Reajuste de Terrenos

3. Plan de comunicación (actores políticos, institucionales, sociales y privados)

Contar con un plan de comunicación, facilitará la programación y priorización de las acciones por realizar de manera eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, así como lograr llegar a los diferentes públicos de interés: actores políticos, institucionales, sociales y privados.

Todo plan de comunicación se compone de ocho elementos esenciales: situación, objetivos, público, estrategia, tácticas, cronograma, presupuesto y evaluación.

- a. **Situación-investigación:** no se pueden establecer objetivos sin entender la situación que ha llevado a la conclusión de que se requiere de un plan de comunicación. Se refiere al análisis de factores que afectan al proyecto, análisis de la competencia si existiera. Determinar aquellos elementos que identifican el proyecto, cuál es la diferencia entre otros proyectos y determinar los aspectos.
- b. **Objetivos:** Se deben establecer los objetivos a alcanzar, es decir, las metas que se requieren lograr con el plan de comunicación. Estos objetivos deben ser medibles, realistas y oportunos. Por ejemplo, hacer campañas específicas

dando a conocer el proyecto, los beneficios que se obtienen, al ser parte de este, así como insumos para los primeros compradores, entre otros).

- c. Definir al público meta:** el plan de comunicación debe esta dirigido a públicos específicos y bien definidos. Se debe establecer el perfil de estos grupos a los que se dirigirá el plan, en función de lo cual se definirán el mensaje necesario y adecuado. Además, se deben considerar en esta etapa aspectos como el idioma, las expresiones y el tipo de imágenes a utilizar en la comunicación.
- d. Determinar la estrategia:** Ésta describe cómo se van a alcanzar los objetivos dando lineamientos y definiendo los ejes temáticos necesarios para el plan de comunicación que se quiera desarrollar, o bien se pueden tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados y las etapas del proyecto de reajuste.

La estrategia a usar contará con su propia estructura y actividades de creatividad, medios, con el fin de garantizar la efectividad de la transmisión del mensaje con cada persona involucrada en relación con los objetivos planteados.

Convendrá trabajar una comunicación interna y externa, la primera se trata de gestionar el mensaje entre los miembros del equipo gestor y el resto del

personal de la municipalidad o la institución que desarrolle la estrategia. La externa se refiere a la que se desarrolla con los públicos que quieren impactar, como la comunidad, los dueños de terrenos, las personas que desean formen parte del proyecto, etc.

Es importante indicar que el componente estratégico de un plan de comunicación es la definición y posicionamiento de los mensajes clave que se desean transmitir.

- e. **Tácticas:** Estas constituyen la parte central del plan que describe, de forma secuencial las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la realidad las estrategias y lograr los objetivos propuestos, es decir que, son las que definen cómo se hacen las cosas, por ejemplo, si se va a usar un comunicado de prensa, un boletín informativo, un folleto o se usarán las entrevistas en medios, o presentaciones en eventos, entre otros.

Se deberán considerar recursos humanos y recursos materiales en este aspecto es muy importante conformar un equipo que pueda estar al tanto de la ejecución y del seguimiento al plan de comunicación.

- f. **Cronograma:** Tres aspectos básicos en la planificación de un programa de comunicación son: 1) La decisión de cuándo debe realizarse la campaña, II) determinar la secuencia adecuada de actividades y III) La definición de la lista de actividades que deben realizarse para obtener el producto final. Además, es necesario contar con un calendario que permite planificar en qué momento se pondrá en marcha cada acción de la estrategia de comunicación.
- g. **Presupuesto:** Es necesario tomar en cuenta los **recursos económicos** que se necesitan para desarrollar cada acción. Ningún plan está completo sin un presupuesto y se puede dividir en el tiempo del personal que lo ejecutará y los gastos extraordinarios que lleva generar productos específicos definidos en la estrategia, como, por ejemplo, folletos o afiches.
- h. **Evaluación:** En esta etapa, se compara los objetivos trazados con los que se obtuvieron, por eso es importante que sean medibles para poder demostrar si se han alcanzado las metas de acuerdo con lo planificado.

La evaluación permite realizar correcciones a la estrategia y generar nuevos planteamientos, en caso de que lo planteado no tenga los resultados esperados. Por ello la evaluación debe ser una actividad que se desarrolle a lo largo del proceso de ejecución del proyecto, no sólo al finalizarlo, especialmente cuando

se ejecuten fases subsecuentes que puedan beneficiarse de aprovechar lecciones aprendidas.

- i. **Plan de comunicación dinámica (desarrollado por el equipo gestor y/o funcionarios de las diferentes municipalidades e instituciones que gestionan el proyecto):** se debe trabajar en el diseño y elaboración de un plan de comunicación entre partes, en el que se consideren:
 - Reuniones permanentes con el equipo que lleva las gestiones del proyecto.
 - Diagnóstico de competencias para determinar la distribución de funciones y responsables.
 - Seguimiento en información sobre resultados de las funciones asignadas a cada equipo en lo referente a las funciones asignadas.
- j. **Plan de Comunicación Externa (comisión de ciudadanos-propietarios, inversionistas, otros):** En esta fase se plantea desarrollar procesos de comunicación e información que acompañe las distintas actividades con el fin de garantizar el logro exitoso de cada una de ellas.

Es necesario trabajar en la imagen de confianza, transparencia y probidad de las labores del equipo, en busca de la credibilidad y el fortalecimiento para la implementación del reajuste de

terrenos, por lo que será fundamental evaluar las relaciones entre los diferentes actores, así como elaborar, diseñar y difundir las estrategias de comunicación con el fin de fortalecer las relaciones con los diferentes actores.

4. Mercadeo del proyecto

Para realizar el mercadeo del proyecto es necesaria la elaboración de un plan de mercadeo, mismo que deberá ser discutido con todos los implicados en su fase de formulación, con el fin de que todos tengan posibilidad de involucrarse, y de esta manera vincularse a los objetivos fijados en el plan.

Para la elaboración del plan de mercadeo es indispensable considerar al menos los siguientes aspectos:

1. Análisis de la situación
2. Determinación de los objetivos/elaboración y elección de la estrategia comercial.
3. Definir los tiempos de ejecución para las estrategias elegidas
4. Establecer el presupuesto
5. Determinar los métodos de control para evaluar el impacto con la información

Este proceso requiere tanto de tiempo y dedicación, como de recursos para lograr los objetivos. En esta etapa no solo convergen vendedores y compradores, sino también se debe considerar la población consumidora (comunidad, conjunto de personas de algún sector o actividad, personas de determinada edad, sexo o costumbres, inversionistas).

Según lo descrito anteriormente, es que se recomienda especificar el tipo de mercado y características de los consumidores a los cuales se dirigirá el proyecto, en el entendido de que en el proyecto se generarán inmuebles que serán vendidos, los cuales ayudarán a cubrir los costos del mismo.

Es necesario para esta etapa reconocer todos los actores, quienes tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que definirán la estrategia comercial, así como los costos y beneficios del proyecto.

Plan de mercadeo vrs Plan de comunicación

Considerando que los planes antes descritos persiguen objetivos que se complementan, se especifica a continuación algunos puntos comunes entre ellos que se deben tomar en cuenta:

Plan de mercadeo	Puntos a considerar.	Plan de Comunicación
Busca estudiar el proyecto que se ofrece al mercado, definirá qué necesidades satisface, qué valor diferencial tiene, y se encargará de vender lo que el público necesita.	Producto	Estudia el valor y connotación que va a relacionarse con el proyecto pero que vaya en línea con el objetivo a conseguir por medio del equipo gestor.

<p>Analiza el precio adecuado de la actividad de comunicación, considerando costes, competencia, valor diferencial.</p>	<p>Costos</p>	<p>Se diseña el plan para conocer cuál tendrá que ser la inversión a realizar en la estrategia, para cumplir con el objetivo trazado por medio del equipo gestor.</p>
<p>Trabaja la manera de cómo llegar al cliente o inversionista.</p>	<p>Distribución</p>	<p>Define cuál será la inversión necesaria para ejecutar la estrategia, para cumplir con el objetivo trazado por medio del equipo gestor.</p>

<p>Es necesario identificar puntos de trabajo y potencialidad para mercadeo del proyecto según acciones por realizar</p>	<p>Promoción</p>	<p>Se definen los diferentes canales, tácticas y medios de comunicación a utilizar para informar y promocionar el proyecto.</p>
--	-------------------------	---

Como mensaje final, el esfuerzo de comunicación debe apoyar las otras actividades en cada etapa del proyecto, pues es necesario tener en cuenta que se deben mantener informados a los interesados y participantes, así como ayudar o dirigir su organización para beneficio del proyecto. Adicionalmente, es importante que toda la comunidad en la zona inmediata al proyecto sea sensibilizada sobre éste y para obtener su cooperación participativa, garantizando que todos los interesados son conscientes de la realidad actual y la forma en que el nuevo proyecto afectará, tanto positiva como negativamente, además de cómo pueden contribuir desde su planteamiento y diseño a mejorar las condiciones de esa porción de la ciudad, para beneficio general de sus habitantes.