

**Intergovernmental Group of Experts on Competition Law
and Policy, Fourteenth Session**

Geneva, 8-10 July 2014

Roundtable on:

**Communication strategies of Competition
authorities as a tool for agency effectiveness**

Contribution

by

Peru

The views expressed are those of the author and do not necessarily reflect the
views of UNCTAD

LA GALLINA DEBE CACAREAR SUS HUEVOS

I. Introducción

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)¹ ha cumplido 20 años cumpliendo un rol fundamental en el desarrollo del país y en la consolidación del modelo económico peruano de “Economía Social de Mercado”, siendo un pilar estratégico en la promoción y defensa de la libre competencia y la protección de los derechos de los consumidores. En INDECOPI tiene entre sus funciones el fomento de una cultura de leal y honesta competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual y promoviendo los beneficios de una infraestructura nacional de la calidad, temas fundamentales para el crecimiento de la economía y la competitividad del país.

Como podemos apreciar, el INDECOPI tiene como misión propiciar el buen funcionamiento del mercado en beneficio de todos los ciudadanos incluidos los consumidores y los empresarios, mediante el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, su visión es que la ciudadanía se beneficie de un mercado donde no existan distorsiones, gracias a la labor técnica, proactiva, oportuna, predecible y confiable de la institución.

En consecuencia, considerando la importante labor que ha venido desempeñando el INDECOPI durante estos 20 años, se identificó la necesidad de contar con un Plan de Comunicaciones que tenga como objetivo servir como herramienta de gestión y a la vez definir los lineamientos de comunicación que la institución deberá tomar en cuenta para informar respecto al rol que cumple en la sociedad peruana, cuáles son sus objetivos, logros, buenas prácticas, compromisos y otros aspectos relevantes, que permitan el posicionamiento de la institución de manera positiva en la opinión pública.

II. La Comunicación Externa del INDECOPI

Es preciso señalar que la Comunicación Externa del INDECOPI se gestiona sobre la base de dos (2) herramientas fundamentales que son el Plan de Comunicación Externa y la Política de Comunicación Externa. El Plan de Comunicación Externa es una herramienta de gestión que permite programar diversas actividades de comunicación de forma sistemática para alcanzar los objetivos que han sido

¹ El INDECOPI es un organismo técnico especializado con autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (PCM).

establecidos por la Alta Dirección del INDECOPI.² De otro lado, la Política de Comunicación Externa es la herramienta que nos brinda las pautas o señales que la institución desea comunicar, estableciendo cómo y a través de qué canales hacerlo.

Como hemos mencionado en la parte introductoria, el Plan de Comunicaciones tiene como objetivo servir como herramienta de gestión y a la vez definir los lineamientos de comunicación que la institución deberá tomar en cuenta para informar respecto al rol que cumple en la sociedad peruana, cuáles son sus objetivos, logros, buenas prácticas, compromisos y otros aspectos relevantes, que permitan el posicionamiento de la institución de manera positiva en la opinión pública. Estos objetivos se encuentran directamente relacionados con el objetivo estratégico institucional (2012-2014) y el objetivo operativo institucional (2013-2014) y han sido incluidos como un indicador del Plan Operativo de la Gerencia de Promoción y Difusión.

Sobre el particular, el punto III del Objetivo Estratégico Institucional (2012-2016) señala lo siguiente: *“Difundir y promover un mayor uso de los servicios que presta la institución, en materia de defensa de la competencia, defensa de los derechos de los consumidores, protección de la propiedad intelectual y la creación de una cultura de calidad”*. Asimismo, el Objetivo Operativo Institucional (2013-2014) establece que: *“Mejorar la imagen de la institución y los canales de difusión referidos a las materias de su competencia, así como el posicionamiento técnico a nivel nacional e internacional”*.

En ese sentido, como punto de partida para contar con un Plan de Comunicaciones, la Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI³ llevó a cabo una investigación y evaluación de la imagen institucional, de la efectividad de los canales de comunicación y del posicionamiento de la institución, utilizando tanto una metodología cuantitativa como una cualitativa:

² Las etapas del Plan de Comunicación Externa son: (i) investigación de campo; (ii) ordenamiento de la información; (iii) informe de resultados y análisis; y (iv) plan de comunicaciones.

³ Mediante el Decreto Supremo N° 107-2012-PCM se crea la Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI como la oficina encargada de formular y proponer normas de política de alcance nacional, sobre las estrategias de promoción y difusión de los mecanismos de defensa de la competencia, protección y defensa del consumidor y la protección de la propiedad intelectual, así como de los servicios que presta el INDECOPI a la ciudadanía, entre los consumidores, el empresariado y el sector público. Esta Gerencia también tiene a su cargo proponer, ejecutar y supervisar las estrategias de comunicación y proyección de la imagen institucional y de la cultura de la competencia, de la calidad y el respeto de la propiedad intelectual.



Elaboración: Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI

Los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa fueron los siguientes:

Encuestas a nivel nacional	Entrevistas en profundidad	Focus Group
1er y 2do lugar de recordación	5to lugar de recordación	El 42% recuerda a la institución entre otras
Buena atención y orientación (79%)	Buena reputación de los colaboradores	El 11,11% de los participantes percibe al INDECOPI como una institución que busca contribuir con la sociedad y el mercado en general.
Necesitan difusión in situ, no les basta solo prensa (73,20%).	Sugieren publicidad además de las acciones de prensa y de redes sociales	El 95% tiene un conocimiento parcial de la institución.
Necesitan oír una mayor convocatoria a campañas (80,35%).	Solo perciben que el INDECOPI está en Lima y en las capitales de regiones	El 62% requiere sentir a la institución más cerca de la población.
Las funciones más visibles son: protección al consumidor (53%), derecho de autor (14%) y signos distintivos (11%).	Tienen mayor recordación por temas de protección al consumidor, derecho de autor y signos distintivos	El 91% no recordó el logo ni al Indecopito
El 55% no reconocía el logo ni al Indecopito		El 62% recomienda que las ORI tengan local propio.
Los ciudadanos desean enterarse de los eventos a través de TV (17,24%), Facebook (16,52%) Radio (16,11%), periódicos (12,55%), Twitter (3,39%).		

Elaboración: Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI

El estudio cuantitativo se llevó a cabo a nivel nacional y el cualitativo en Lima y seis (6) ciudades del interior del país (Arequipa, Cusco, Chiclayo, Huancayo, Piura y Tarapoto) donde el INDECOPI tiene oficinas regionales.

Sobre la base de los resultados obtenidos, se determinó que era necesario mejorar el posicionamiento del INDECOPI, contando con el Plan de Comunicaciones como herramienta que permita plantear objetivos, definir los públicos a los que se desea llegar y pronosticar cuál será el impacto de las actividades de comunicaciones. Este plan además, debe permitir que la comunicación entre la institución y su entorno sea efectiva, difundiéndose de

manera apropiada las investigaciones más relevantes que tengan a su cargo los órganos funcionales, así como los eventos y proyectos de la institución.

Sobre la base de las investigaciones realizadas, se identificaron las fortalezas, oportunidades y debilidades del INDECOPI, que sirvieron como insumo para diseñar de manera eficiente el Plan de Comunicaciones (2013 – 2016).

1. Fortalezas

- El INDECOPI se encuentra entre las 5 instituciones del Estado más reconocidas en el Perú.
- Los temas que son competencia del INDECOPI despiertan el interés en los medios de comunicación, debido a su trascendencia.
- Contamos con 25 oficinas regionales a nivel nacional.
- Generamos espacios de comunicación propios en las redes sociales, Radio INDECOPI y además contamos con 5 (cinco) espacios permanentes en radios locales que llegan a una población de siete (7) millones de habitantes.
- Aportamos al desarrollo del país mediante una serie de reformas legislativas que han fortalecido las capacidades de la institución.
- Funcionamos bajo los parámetros de una empresa privada y contamos con un Sistema de Gestión de Calidad.

2. Debilidades

- Poco presupuesto para fortalecer la promoción y difusión de los temas de nuestra competencia.
- Mal posicionamiento del logo “Indecopito”, no tenía una identidad definida ni transmitía una imagen global de la institución.
- La cantidad de funciones y competencias que tiene la institución genera problemas para proyectar una imagen cohesionada ante la ciudadanía.
- Tenemos funciones que no han sido adecuadamente difundidas como las relacionadas con la infraestructura de la calidad, barreras burocráticas y dumping y subsidios.
- Las oficinas regionales no tienen comunicadores entre su personal y no es conveniente que los jefes asuman la función de voceros institucionales, a pesar que por delegación pueden ejercer funciones de voceros técnicos.
- El portal web se encontraba desactualizado en cuanto a su diseño y contenido.

3. Oportunidades

- De acuerdo a Ley somos la Autoridad Nacional de Protección al Consumidor.
- Estamos en la capacidad de apoyar la promoción de proyectos de inclusión social.
- Existe un interés creciente sobre los temas de la competencia del INDECOPI por parte de los consumidores, las empresas y la academia.
- Existe una tendencia creciente de usar canales alternativos de difusión, convirtiéndose en indispensables para lograr un acercamiento con la sociedad.
- La ciudadanía en general busca información del INDECOPI a través del portal web y la Biblioteca Virtual.
- Hemos suscrito una serie de Convenios de Cooperación Interinstitucional que resultan claves.

El Plan de Comunicaciones cuenta con determinadas estrategias de comunicación que se encuentran directamente relacionadas con el objetivo estratégico institucional (2012-2014) y el objetivo operativo institucional (2013-2014), las estrategias son las siguientes:

1. **Buscar las formas y canales adecuados para llegar a los diferentes *stakeholders*.**

Mediante los siguientes productos: (i) mapa de *stakeholders*; (ii) calendario anual de eventos; (iii) capacitación a periodistas; (iv) capacitación a los colaboradores del INDECOPI para fortalecer la comunicación y la realización de actividades externas; y, (v) servicio de búsquedas bibliográficas.

2. **Fortalecer la presencia de la institución en sectores prioritarios.**

Mediante los siguientes productos: (i) proyectos de comunicación dirigidos a diferentes sectores prioritarios del INDECOPI; (ii) promoción de la presencia de la institución en la ciudadanía a través de los medios de comunicación; y, (iii) mejora de los servicios de la Biblioteca Virtual en los sectores académicos, gremial y gubernamental.

3. **Mejorar los productos de comunicación del INDECOPI.**

Mediante los siguientes productos: (i) producción integral de la memoria institucional; (ii) viniles para vallas publicitarias; (iii) piezas gráficas (encartes, *brochures*, dípticos, trípticos, entre otros); (iv) videos institucionales; (v) rediseñar el portal web de la institución; e, (vi) identificar

el tipo de *merchandising* que requiere la institución para fortalecer la marca INDECOPI.

4. Promover la presencia institucional a través de medios alternativos de comunicación (Redes Sociales y Radio Virtual)

Mediante los siguientes productos: (i) redes sociales y otras plataformas tecnológicas *online* (Radio Virtual); y, (ii) productos interactivos que logren difundir de una forma didáctica los temas y/o actividades institucionales.

5. Gestionar la comunicación (elaboración y difusión de políticas, directrices o lineamientos institucionales).

Mediante los siguientes productos: (i) Política de Comunicación Externa del INDECOPI; (ii) directrices de redes sociales y medios alternos de difusión *online*; (iii) manual de manejo de crisis; (iv) plan de manejo de *stakeholders*; (v) plan de comunicaciones para las oficinas regionales; y, (vi) manual de estilo.

Podemos advertir que todas estas herramientas de gestión no cumplirían su objetivo si no se contara con una Política de Comunicación Externa adecuada que se aplique a todas las acciones que contengan un componente de comunicación y promoción. Entre estas acciones tenemos la interrelación con los medios de comunicación y el diseño y ejecución de actividades institucionales dirigidas a la ciudadanía.

Por ello, la Política de Comunicación Externa es una herramienta que establece las pautas y señales de lo que la institución desea comunicar, cómo lo debe realizar y cuáles son los canales que se deben utilizar. Esta herramienta ayudará a los voceros institucionales y técnicos, así como a los colaboradores a difundir de forma clara y oportuna, los resultados de la institución, el impacto de sus actividades y proyectos, promoviendo con los medios de comunicación y los *stakeholders* en general, relaciones fluidas basadas en la transparencia, accesibilidad, rigurosidad y veracidad informativa.

El Dr. Hebert Tassano Velaochaga, Presidente del Consejo Directivo del INDECOPI, ejerce la dirección de la Política de Comunicación Externa en su calidad de máximo funcionario administrativo de la institución. La Política se articula con la coordinación permanente y oportuna de la Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI – área que además supervisa su cumplimiento – y todas las áreas de la institución. A fin de cumplir con sus objetivos, la Política de Comunicación Externa del INDECOPI cuenta con los siguientes principios: (i) comunicación asertiva; (ii) transparencia; (ii) coherencia; y, (iii) uso de canales adecuados.

Una de las debilidades identificada en los estudios de investigación, era el mal posicionamiento del muñeco “Indecopito”, determinándose que no tenía una identidad definida ni transmitía una imagen global de la institución. En ese sentido, como parte de la Política de Comunicación Externa se decidió cambiar a “Indecopito” por un nuevo muñeco institucional llamado “Justino”, cuyas características se ajustan a la misión, visión y objetivos institucionales.



Elaboración: Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI

La elaboración de un Plan de Comunicaciones y de la Política de Comunicación Externa, han tenido como logro principal la mejora sustancial en la imagen de la institución, lo que ha tenido como consecuencia directa su posicionamiento positivo en la opinión pública. Para graficar un poco las labores realizadas, es pertinente indicar que el Plan de Comunicaciones (2013-2016) ha sido diseñado para ser cumplido en su totalidad, siendo que durante el año 2013 se logró cumplir el 98%⁴ y en el presente año 2014, se ha logrado el cumplimiento al 100%.⁵

Reflexiones finales

El INDECOPI ha cumplido 20 años brindando servicios a la ciudadanía en general que resultan fundamentales para el funcionamiento del modelo económico peruano, motivo por el cual resulta de gran importancia contar con un Plan de Comunicaciones que brinde las estrategias necesarias para trasladar de manera adecuada y oportuna a la población, información de interés sobre los temas de nuestra competencia y a la vez los resultados de las labores realizadas en el marco de nuestras funciones.

En ese sentido, luego de realizar investigaciones cuantitativas y cualitativas a nivel nacional se determinaron los parámetros sobre los cuáles se realizaría la

⁴ Cabe señalar que la actividad que no se logró cumplir fue reprogramada para el primer trimestre del año 2014.

⁵ Fuente: Gerencia de Promoción y Difusión del INDECOPI.

comunicación externa de la entidad que determina la Política de Comunicación Externa de la institución. Los puntos importantes de esta política son los siguientes:

- Define los lineamientos de comunicación que la institución tomará en cuenta para informar respecto al rol que cumple en la sociedad, sus objetivos, logros, buenas prácticas, compromiso y otros elementos que permitan posicionar a la institución de manera positiva.
- Es una guía para construir y fortalecer las relaciones públicas con nuestros *stakeholders*.
- Se aplica en todas las acciones que contemplen un componente de comunicación y promoción.
- Promueve la institucionalidad, independencia técnica, calidad, especialización y unidad, descentralización e inclusión.
- Promueve los principios de la comunicación institucional.⁶

La finalidad de este trabajo ha sido mostrar cuál es el Plan y la Política de Comunicaciones Externa del INDECOPI, sus principios y estrategias que han permitido mejorar la imagen de la institución en la opinión pública y posicionarnos de manera positiva. Para una institución tan importante como el INDECOPI resulta importante contar con herramientas que permitan difundir el trabajo que venimos realizando y a la vez educar a la ciudadanía sobre sus derechos y obligaciones. Como lo indica el título de este trabajo... la gallina debe cacarear sus huevos!

⁶ Comunicación asertiva, transparencia, coherencia y canales adecuados de comunicación.