

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



**INSTITUCIONES DEL ESTADO Y CAMBIO DE IMAGEN:  
EL CASO DE INDECOPI**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN COMUNICACIONES QUE PRESENTA:**

**MERCEDES GARCÍA BELAUNDE**

**ASESOR**

Jorge Luis Acevedo Rojas

**JURADOS**

Juan Luis Gargurevich Regal

Carla Giuliana Colona Guadalupe

LIMA, JUNIO DE 2017

**A mi padre que me dio ejemplo  
de perseverancia y honestidad**

**A mis hijos quienes me acompañaron  
a lo largo de mis estudios**



## RESUMEN

Mi experiencia como Jefa de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Internacionales del Instituto de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), entre los años de 2007 y 2011, ha sido volcada en el presente trabajo para generar un espacio de reflexión sobre lo difícil que es para las instituciones del Estado, generar una imagen positiva y proactiva ante sus usuarios y la sociedad. Ello, a pesar de su importancia en la generación de una institucionalidad sólida y eficiente para el crecimiento del país.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) fue creado en 1992 con la finalidad de velar por la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Sin embargo, poco a poco fue asumiendo nuevas responsabilidades, como ejercer el rol de autoridad en materia concursal, asumir la lucha contra la existencia de barreras burocráticas a la competencia, y desempeñarse como autoridad de consumo.

Con el objeto de descentralizar las funciones de Indecopi, a partir de 1995, se inicia la creación de oficinas regionales en el Perú. Asimismo, la suscripción de Tratados de Libre Comercio desde el 2006 conllevó a la modificación de su normativa. Una institución pequeña fue creciendo. Ello obligó a replantear su identidad e imagen con el fin de adaptarse a los nuevos cambios efectuados.

En esta tarea, participé como jefa de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Internacionales, lo que me ha alentado a llevar a cabo el análisis del proceso de elaboración de la estrategia de comunicación utilizada por el Indecopi después de 18 años de iniciadas sus labores. La finalidad era generar un cambio en su imagen para tornarla más cercana, transparente y amigable; y reforzar su identidad ante sus públicos, para que se representara como una entidad confiable, técnica y previsible. Con esta finalidad, se siguieron los principios del planeamiento estratégico delineados y reconocidos por los estudiosos de las comunicaciones.

La identidad corporativa es uno de los principales activos intangibles de una institución; es su esencia. Por su parte, la imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público en lo referente a la institución; es la representación mental que tienen los individuos de la organización. Para difundir la identidad institucional entre los diferentes públicos, se requiere de una estrategia de comunicación que integre los recursos de la estrategia corporativa en un diseño institucional de largo plazo.

Dicha tarea demandó investigar y analizar la historia de la Institución desde sus inicios hasta el 2010. La forma en que se relacionaba con la prensa, su trato con los diferentes públicos, lo que pensaban dichos públicos de la Institución y todo aquello que pudiera añadir información relevante sobre esta.

En esta etapa fueron revisados la visión, misión y los valores de la Institución, y se analizó la forma de adaptarlos a las nuevas capacidades competitivas que había asumido la entidad en los últimos años. Todo ello permitió armar una estrategia de comunicación que ayudaría a fortalecer las relaciones entre la Institución y sus públicos (interno y externo), así como a repotenciar su imagen.

No resulta fácil encontrar trabajos que profundicen en el desarrollo de las comunicaciones en instituciones del Estado en el Perú. Debido a los limitados recursos con que cuentan las organizaciones estatales y las dificultades que plantean los trámites administrativos establecidos por ley, resulta difícil invertir recursos y tiempo para emprender estos cambios, considerados como no prioritarios o de largo plazo. Sin embargo, las instituciones que apuestan por ello obtienen mejores resultados porque las llevará a utilizar las herramientas que les haga posible realizar un trabajo más eficiente.

El presente trabajo de investigación, cuyo propósito es sistematizar y analizar el proceso llevado a cabo para cambiar la imagen y reforzar la identidad de la Institución, consta de tres capítulos. El primero y el segundo titulados “Comunicación estratégica” e “Identidad e imagen corporativas”, respectivamente, ponen de relieve los principales enfoques que se trabajan actualmente en estas áreas importantes de la comunicación en el mundo de las

organizaciones, y que tienen que ver con la identidad y la comunicación corporativa. El tercer capítulo da cuenta de manera detallada de la forma en que realizamos el proceso de cambio de imagen del Indecopi. Se trató de un proceso largo y complejo que incluyó la realización de encuestas a los públicos internos y externos, cuyo resultado ayudó a establecer el proceso creativo necesario para modernizar la imagen institucional.

Recogiendo esta experiencia, solo me queda decir que a pesar de que la estrategia solo fue implementada parcialmente por falta de presupuesto, se logró que el manejo de las comunicaciones en una entidad del Estado fuese vista y trabajada como un asunto prioritario para la gestión institucional, de una manera integral y no solo como una relación vertical con los medios de comunicación o tal como lo realiza una mera oficina de Relaciones Públicas.



## ÍNDICE

HOJA DE RESPETO	
CARÁTULA.....	I
RESUMEN.....	ii
ÍNDICE .....	iii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE GRAFICOS.....	v
<b>Capítulo I</b>	
<b>COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>1</b>
1.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	2
1.2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	3
1.3. EL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	6
1.4. EL ASESOR DE IMAGEN O EL DIRCOM .....	10
1.5. CASOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	11
<b>Capítulo II.</b>	
<b>IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS .....</b>	<b>16</b>
2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA .....	16
2.2. IMAGEN CORPORATIVA.....	21
2.3. LA MARCA.....	23
2.3.1. Antecedentes .....	24
2.3.2. Cómo forjar una marca fuerte .....	25
2.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS .....	26
2.5. CASOS DE MARCAS EN PROCESOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	27
<b>Capítulo III.</b>	
<b>EL CASO DE INDECOPI .....</b>	<b>33</b>
3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE INDECOPI.....	39
3.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	41
3.2.1. Investigación.....	43
3.2.2. Desarrollo del proyecto. ....	48
3.2.3 Implementación y lanzamiento.....	53
3.2.4. Monitoreo y evaluación .....	56
3.3. BALANCE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	56
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: *Imagen País entre consumidores y empresarios residentes en Lima*\_\_\_\_\_31

Tabla 2: *Probrands: resumen de la investigación sobre Indecopi llevada a cabo en el 2010* \_\_\_\_\_48

Tabla 3 *Indecopi: Plan de Acción*\_\_\_\_\_55



## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Esferas de la comunicación	5
Gráfico 1.2 Plan de comunicación	7
Gráfico 1.3 Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación	9
Gráfico 1.4 Logo de SUNAT	12
Gráfico 1.5 Marcas Nestlé y D’Onofrio	13
Gráfico 1.6 Marca Inca Kola	14
Gráfico 2.1 Los seis elementos fundamentales de la identidad de una institución	17
Gráfico 2.2 Dimensiones de la identidad	20
Gráfico 2.3 Marca de Coca Cola	28
Gráfico 2.4 Marca de Juan Valdez	30
Gráfico 2.5 Marca Perú	32
Gráfico 3.1. Indecopi: Estructura de la organización y funciones 2013	35
Gráfico 3.2 CAD: Percepción de Indecopi – 2008 y 2010	37
Gráfico 3.3 Indecopi: mapa de ruta para el establecimiento del Plan estratégico de comunicación	42
Gráfico 3.4: Mapa de públicos de Indecopi	49
Gráfico 3.5 Logotipo de Indecopi	51
Gráfico 3.6. Indecopi: rutas estratégicas (logotipos)	51
Gráfico 3.7 Indecopi: Ruta estratégica seleccionada (logotipo)	52
Gráfico 3.8 Personajes de Indecopi	53

## Capítulo I. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación va más allá del episodio habla-escucha, de las relaciones que establecen “emisores” y “receptores”. Implica un proceso social de producción de significados, en diferentes espacios y dinámicas de interacción social, que “...se basa en nuestra capacidad de simbolizar, de transformar lo material e inmaterial en representaciones simbólicas, abstractas...” (Oviedo 2002: 14).

En el proceso de comunicación se construye, intencionalmente o no, mensajes que van más allá del discurso verbal, pues los comportamientos, gestos y/o representaciones simbólicas producen sentido en las personas, esto quiere decir que le significan algo.

Por su parte, la concepción estratégica implica un proceso en el cual se empieza por la revisión de la visión o visiones institucionales, entendiéndose como una forma de generar nuevas capacidades competitivas, de construir diagnósticos complejos y dinámicos de la realidad sobre la cual se pretende intervenir, y de diseñar rutas de acción en función de determinados objetivos. Según James Quinn, “[...] la estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente” (Garrido 2004: 82).

Por tal razón, la comunicación estratégica es el marco ordenador dinámico que integra los recursos de la comunicación corporativa en el diseño institucional de largo plazo, conforme a objetivos coherentes establecidos en las acciones y mensajes de la institución. Será eficaz, únicamente en la medida en que se integre al plan de acción de la institución. Se requiere establecer un programa integrado para lograr buenos resultados (Garrido 2004:95).

Por ende, cabe resaltar la necesidad de que la planificación estratégica aborde tanto el escenario interno como externo, contemplando en una primera instancia las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades y amenazas que se presentan con la finalidad de orientar eficaz y eficientemente la marcha de la institución.

Cabe anotar que el término “institución” utilizado en el presente trabajo, se refiere a cualquier entidad, empresa, compañía, fundación, universidad u organización, tanto de carácter público como privado.

### 1.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa está constituida por el conjunto de discursos —es decir estructuras de sentido que comunican o significan algo— que una institución proyecta a sus públicos internos y externos con el fin de dar a conocer su misión y visión, y de esta forma alcanzar empatía con dicho público. Durante la primera mitad de los años setenta, las instituciones se percataron de la fuerza que tenía la difusión mediática y de la forma en que esta influía en la sociedad. Más adelante, en 1992, se preocuparon por dos temas: i) la producción como lo más importante; y, ii) la necesidad de comunicarse bien, hacia afuera con el mercado e internamente dentro de la organización. En ese entonces se puso de relieve una necesaria coherencia entre el actuar (lo que hace la institución) y el comunicar (lo que dice). En el actuar se mide el rendimiento, y en el comunicar la ética (Costa 1999: 126).

Gracias a ello, las instituciones redescubren la importancia de sus recursos humanos así como de los aspectos relativos a la calidad, y se conceptualizan a sí mismas como un cuerpo, imponiéndose la necesidad de desarrollar una estrategia de identidad corporativa como modo de diferenciación global; y de imagen corporativa o de marca en tanto que compendio de todos los valores dinámicos de la empresa.

Los métodos tradicionales de comunicación (anuncio, reclamo, promoción) no resultan suficientes. Las instituciones deberán moverse, actuar y dar señales de vida para mostrar buena salud. Esto les permitirá atraer afectos y aliados, construir alianzas, compartir beneficios, apuntalar confianza y ganar lealtades. La comunicación se manifiesta como un elemento simbólico, por lo tanto intangible, que puede ser más poderoso que una acción material productora de una realidad tangible.

La comunicación corporativa define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos relativos a la institución con una visión global. Se refiere a todo lo que la institución transmite —formal o informalmente— en cada una de sus áreas; y todos sus integrantes son responsables de añadir valor a la organización, en su búsqueda de alcanzar objetivos. El resultado de esa comunicación ha dado voz a la opinión pública, que reacciona ante los mensajes de manera impredecible.

La comunicación corporativa no puede ser medida porque no compra espacios publicitarios, pero da muestras de lo que realiza utilizando diversas técnicas. Tampoco controla qué escriben los medios, ni cuándo aparece el mensaje. En consecuencia, debemos preguntarnos si, en fin de cuentas, la comunicación corporativa es publicidad. Cabe anotar que si bien ambas tienen los mismos objetivos y utilizan los medios de comunicación, la publicidad es la que tiene mayor frecuencia (mayor repetición) y alcance medible en términos reales, pero no agrega credibilidad al producto. La comunicación corporativa, en cambio, es la que construye confianza y credibilidad en los públicos a los cuales se dirige. Ambas trabajan juntas. La publicidad está dirigida a audiencias masivas y la comunicación corporativa es la que añade profundidad al mensaje y credibilidad en audiencias específicas.

## 1.2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

El planeamiento estratégico es la base de la forma en que las organizaciones se relacionan con su entorno, garantizando de esta manera su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Usualmente se presenta acompañado de una percepción de la institución, de su misión y visión, así como de los valores que orientan sus objetivos, su curso de acción y su asignación de recursos.

Todo ello bajo una concepción holística o sistémica (la institución como un sistema integrado, funcional y unitario-corporativo) que concebirá todas las áreas como partes de un mismo sistema. La actitud holística brinda la oportunidad de

desarrollar más libremente la creatividad sobre la base de la experiencia profesional.

Lo que las instituciones deciden, planifican y logran sólo adquiere sentido, significación y valor cuando se llega a comunicar. Esta visión de la comunicación requiere de la profesionalización de su gestión, desarrollando para este proceso una visión institucional con objetivos de largo plazo, y estableciendo metas concretas sobre esa base.

La implementación de una estrategia de comunicación se desarrolla a partir de la relación que la institución ha construido con la sociedad a lo largo del tiempo, puesto que —en fin de cuentas— tiene como meta su permanencia en el tiempo; si es cambiada constantemente, no se obtendrá un buen resultado. El análisis y el concepto deben ser construidos sobre la base de acciones y mensajes que aseguren su consistencia.

Por lo tanto, la estrategia de la comunicación es una directriz teórica diseñada para el largo plazo, y dependerá de la capacidad de análisis, de indagación, así como de la experiencia de profesionales capaces de darle forma. Tendrá sentido cuando se integren todos los componentes y recursos disponibles de la institución. Deberá definir las responsabilidades y propósitos a todo nivel, y contar con el apoyo de todos aquellos involucrados en la consecución de las metas determinadas.

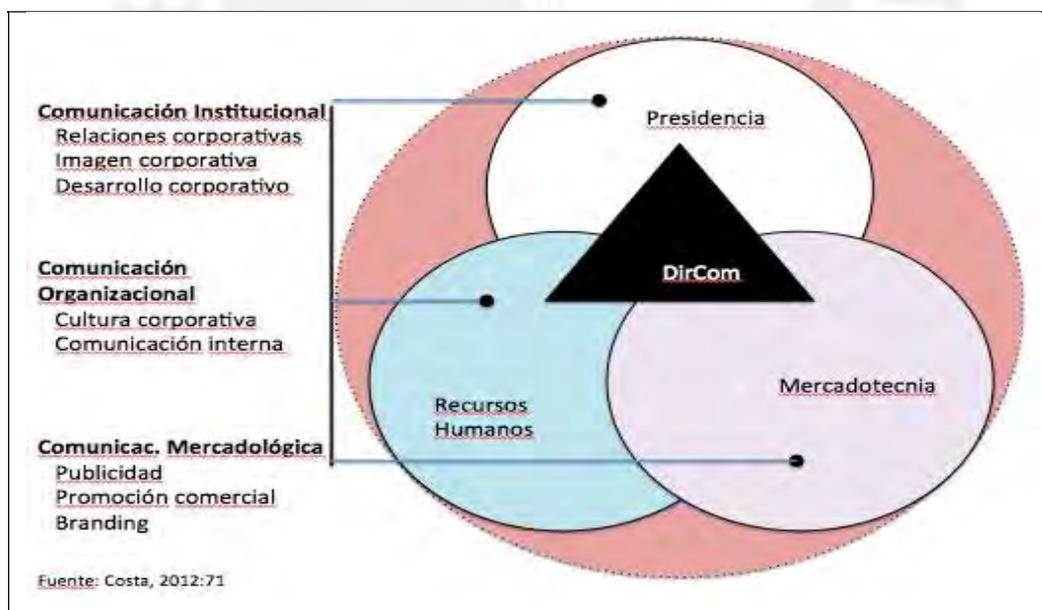
Es necesario conocer los públicos con quienes se relaciona la institución, y a partir de ellos definir la forma que tendrá su comunicación. Ello conllevará una posibilidad de actuación y de relación que se debe convertir en una instancia de aprendizaje. El objetivo de la estrategia corporativa es generar y gestionar eficiencia; por tal razón, la comunicación estratégica será una forma de lograr los objetivos institucionales.

Las esferas de la comunicación conforman un modelo que incluye a los públicos interno y externo, con quienes se hace necesario gestionar las relaciones y las acciones comunicativas. Hemos establecido tres esferas: en la primera se

presenta la representatividad y capacidad de generar imagen y reputación; las dos esferas siguientes son las que tienen más peso e influencia en el funcionamiento general de la empresa, puesto que generan imagen en las relaciones que establece la institución con la comunidad. Pero al sobreponerse unas sobre otras, están conectadas a la vez que se da una interdependencia, porque la institución es un todo. La división en diferentes esferas no es más que un instrumento operacional.

De acuerdo con el gráfico 1.1 propuesto por Costa (2012), i) la esfera institucional involucra al estado mayor de la institución, la cúpula responsable que proyecta su vida y desarrollo; ii) la esfera organizacional es el ámbito interno a cargo de recursos humanos: todos los componentes de la organización deben tener la misma cultura, misión, visión y valores; y, iii) la esfera mercadológica se refiere al *marketing*, cuyas responsabilidades y modos de actuar son independientes. Cabe recordar que el mercado tiene sus propias leyes y constituye un mundo externo por sí mismo.

Gráfico 1.1 Esferas de la comunicación



La Dirección de Comunicación (Dircom) —entiéndase también como el profesional o el área asesora de imagen, especializada en comunicaciones— tiene como función principal gestionar estratégicamente los procesos de

comunicación, estableciendo coordinaciones con las demás esferas institucionales buscando garantizar que la actuación de todas apunte en una misma dirección para de este modo lograr los objetivos planteados.

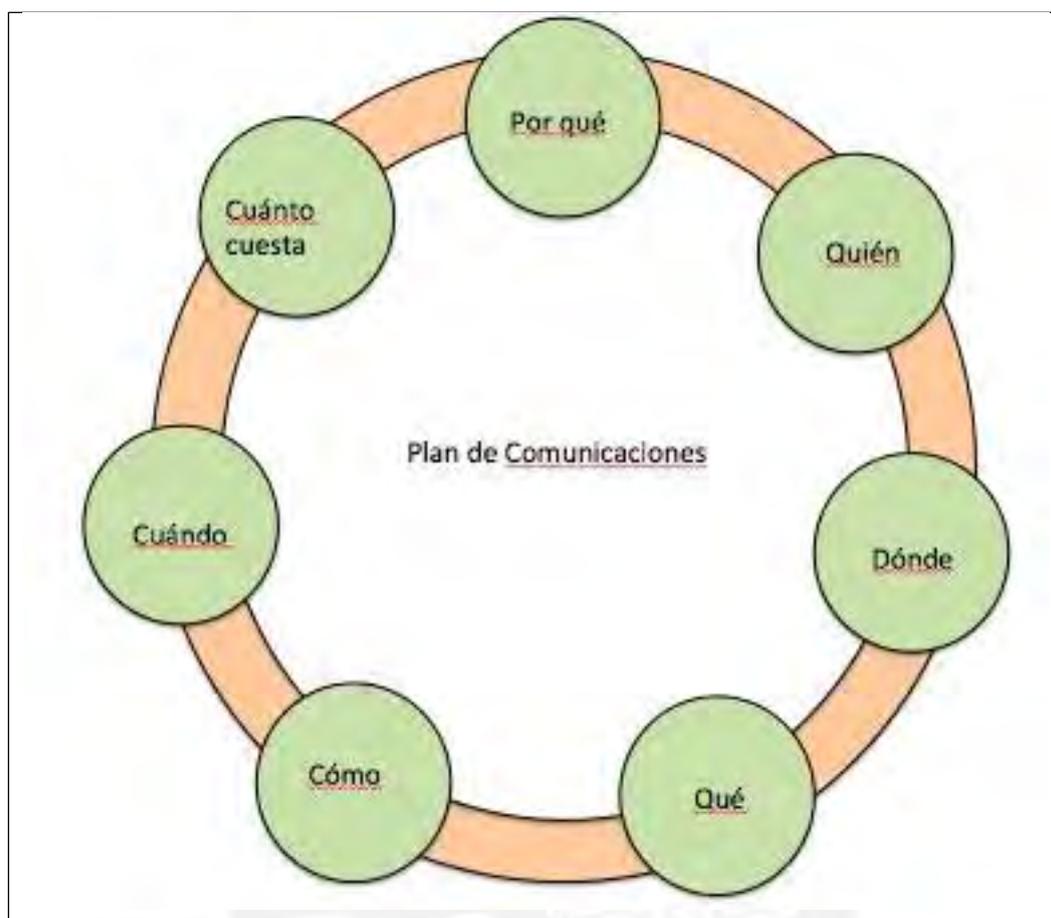
### 1.3. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Costa entiende por plan de comunicación, plan estratégico de comunicación o estrategia de comunicación, un instrumento eficiente que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la institución, definiendo los parámetros de la organización y gestión de su función comunicativa. Está compuesto por la política general de comunicaciones, el presupuesto, los objetivos institucionales (en términos de imagen), el estado actual de la imagen y la configuración de la personalidad corporativa (identidad).

El plan de comunicación debe ser el motor de cambio en la gestión de las comunicaciones de las instituciones, siendo necesario que se centre en el receptor, se definan los objetivos, se utilice las herramientas idóneas para el logro de estos, y se optimice los recursos disponibles para buscar el logro de las metas propuestas (ver gráfico 1.2).

Un buen plan debe responder a siete preguntas: para qué (posicionamiento y atributos reales de la empresa en la mente de las diferentes audiencias); quién (audiencia, objetivo); dónde (examen del entorno y análisis de fortalezas y debilidades institucionales – FODA); qué (temario de los mensajes); cómo (formas de construir los mensajes para que sean eficientes, consistentes y estén alineados con los objetivos institucionales); cuándo (oportunidad) y cuánto cuesta (presupuesto).

Gráfico 1.2 Plan de comunicación



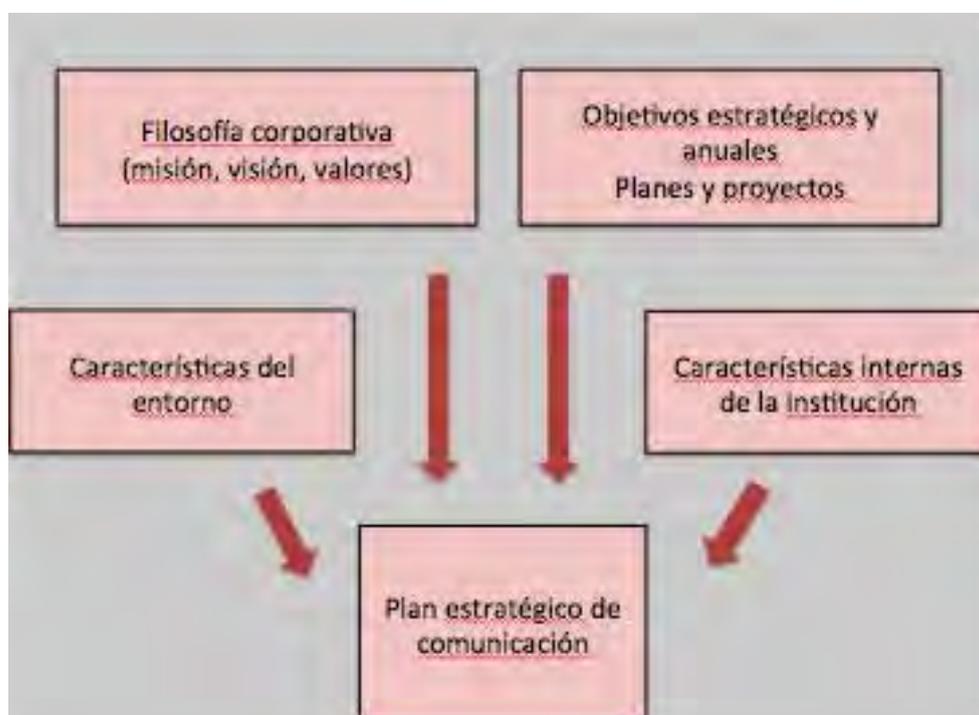
Fuente: Pizzolante 2004:10.

El diseño de un plan de comunicación debe considerar los siguientes componentes (Aljure 2005: 143-158) (ver gráfico 1.3):

- Una investigación y diagnóstico que permita identificar dónde se encuentra la institución y hacia dónde quiere ir; analizando la información que le permita determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA).
- Objetivos elaborados sobre la base de los resultados del diagnóstico, que permitan definir una estrategia compatible con la misión, visión y valores de la institución, así como un plan de acción institucional para lograr los objetivos, especificando tiempos, indicadores, responsables y presupuestos. Este período suele tener entre dos y tres meses de duración.

- Estrategia comunicacional concordante con la estrategia organizacional, para lo cual se requiere conocer y entender la organización y su entorno. La creación de la estrategia demanda un trabajo en equipo que torne coherentes los esfuerzos analíticos, proyectuales y creativos en la elaboración de un mensaje institucional integrado, sobre la base de posibilidades reales y sostenibles que reflejen una coherencia entre el decir y el hacer.
- Ejecución del plan de comunicación. Es responsabilidad del experto en comunicaciones acompañar todos los procesos y actividades de la organización, y velar por que exista coherencia entre la estrategia comunicacional y el desarrollo y devenir organizacional.
- Medición y control de la gestión de comunicación, retroalimentándola para tornarla eficiente y coherente con los objetivos institucionales de largo plazo, pues involucra objetivos relacionados con cambios de percepción y transformaciones culturales. Se requiere la realización de una auditoría, que permita generar un referente, cuando aún no se haya formulado el plan ni realizado un control de lo ejecutado respecto de lo planeado.

Gráfico 1.3 Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación



Fuente: Aljure 2005:145.

Para Aljure,

[...] la definición de la metodología estratégica es sin lugar a dudas un factor decisivo en el éxito de la gestión de comunicación. Sin embargo, su sola aplicación no garantiza el éxito, si no realizamos las consideraciones y asociaciones de información adecuadas [...] (Aljure 2005: 161).

Por ello, si un plan de comunicaciones se establece para un período de tres a cinco años, y se producen acontecimientos que motiven la reformulación o cambio de los objetivos, será necesario reformular el plan y comunicarlo internamente.

#### 1.4. EL ASESOR DE IMAGEN O EL DIRCOM

El asesor de imagen o Dircom es aquel profesional encargado de gestionar los procesos de comunicación institucional. Debe ser un especialista en ciencias de la comunicación (conocer la estructura y dinámica de las organizaciones de carácter empresarial), estar bien informado y contar con una infraestructura que respalde su actividad. Para Pizzolante,

[...] el asesor contribuye a edificar el prestigio de las empresas, entidades o individuos, presentándoles como expertos confiables en una especialidad específica. Facilita el reconocimiento de productos o servicios y de la organización que los ofrece, refuerza la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o el valor que nos agrega a todos aquellos que la conocemos y, finalmente, intenta articular campañas para lograr objetivos concretos. (Pizzolante 2004: 211).

Dado que la planificación estratégica implica espacios y formas de participación (especialmente de quienes la van a ejecutar), la conducción del proceso de diseño del plan de comunicación es tarea del asesor, contando con la participación de todos los responsables de áreas o unidades institucionales. Ello significa que el plan de comunicación no se prepara solamente sobre la base de las acciones de la Dirección de Comunicaciones. La responsabilidad del Dircom comienza por conocer y comprender el funcionamiento de la institución, pues su rol consistirá en liderar, asesorar y acompañar los procesos de comunicación que se den en esta.

Un profesional experto en la materia, que sepa cuidar la imagen pública institucional a largo plazo, hace que la toma de decisiones sea exitosa. Por esta razón es requisito necesario de un buen asesor de imagen ser capaz de trabajar en equipo, ser creativo, pensar holísticamente respecto de su institución, ser flexible al marcar el tránsito de una cultura del pasado a la nuevamente creada, integrando nuevos sentidos o cambios de acuerdo a los tiempos, etc. Además, le resulta de vital importancia contar con el respaldo de la Alta Dirección y mantener una buena y positiva relación con los elementos de la organización

que tengan participación o responsabilidad en la elaboración, gestión o control del plan de comunicación.

Sus principales funciones estratégicas son:

- Diseñar, gestionar y controlar el plan integral de comunicación, encargando, estudiando e interpretando previamente los estudios respectivos.
- Gestionar la cultura de comunicación institucional, incluyendo la implementación de una cultura de comunicación por objetivos.
- Explicar y aplicar los criterios, normas y espíritu de cambio de toda la actividad comunicacional, tanto dentro como fuera de la institución.
- Diseñar y supervisar los mensajes de la institución, incluyendo los proyectos y materiales de comunicación.
- Establecer una estrategia de crisis institucional.
- Responsabilizarse de la comunicación institucional y de la comunicación hacia los medios de comunicación y *stakeholders* de la institución.

#### 1.5. CASOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Indecopi es una entidad que brinda servicios intangibles (por ejemplo, proteger al consumidor ante la compra de un producto defectuoso o registrar la marca de un artículo elaborado por este), cuya finalidad es informar y empoderar al ciudadano utilizando ejemplos que formen parte su vida diaria, de sus problemas y de sus experiencias.

Para entender el rol de la comunicación estratégica en el mundo de las organizaciones, se utilizarán ejemplos que provienen tanto de organizaciones empresariales que generan y comercializan productos tangibles, como de organizaciones que generan y promueven bienes intangibles tales como valores y prácticas.

Como ejemplos prácticos de la importancia del planeamiento estratégico y de la comunicación que deben desarrollar las instituciones, tenemos el caso de la

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), organización estatal que promueve bienes intangibles; y, el de las corporaciones Nestlé en el ámbito global e Inca Kola en el nacional, que promueven bienes tangibles.

La SUNAT es una de las instituciones más conocidas a nivel nacional, cuya existencia es vital para la gestión de la administración pública. Es un organismo técnico descentralizado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Entre sus objetivos institucionales está liderar el desarrollo de la conciencia fiscal y aduanera en la ciudadanía a través de sus diferentes actividades. Por su misma función recaudadora, se encuentra ante la necesidad de disponer de una comunicación eficiente con sus públicos.

Gráfico 1.4 Logo de SUNAT



Fuente: SUNAT 2014

Un servicio público de calidad debe considerar las necesidades de los ciudadanos, como son el tiempo invertido en gestiones, la predictibilidad, la oportunidad y transparencia de sus pronunciamientos, entre otros. Ello significa que el ciudadano debe considerar a la Institución como técnica y eficiente. En los años 2006-2009, SUNAT competía con Indecopi, por los primeros lugares en las encuestas de la ONG Ciudadanos al Día, por el menor tiempo invertido en gestiones y la alta recordación institucional. Era considerada entre las entidades más reconocidas técnicamente. Estas cualidades institucionales son difíciles de construir y son de largo alcance; sin embargo, también son frágiles y de difícil

reconstrucción una vez perdida la credibilidad y confianza de sus públicos, por el hecho de estar referida a valores intangibles.

De otra parte, en el campo de la actividad privada empresarial, Nestlé opera en 80 países, cuenta con 250.000 trabajadores y espera transformarse en la empresa *Food, Nutrition, Health and Wellness Company*, lo cual podría tener implicaciones más allá de cambios en sus productos y marcas. Esta empresa multinacional está cambiando; de ser inicialmente una empresa descentralizada, se está transformando en una empresa global multifocal. Ejemplo de ello fue su estrategia de ingreso a los países del sudeste de Asia: en tanto que “centros de excelencia”, estableció centros de producción de desayunos en Filipinas, chocolates en Malasia, crema no láctea en Tailandia, mermeladas en Singapur y café instantáneo en Indonesia (Dicken 2011: 292-293). Dicho esfuerzo formó parte de un programa de reconocimiento de la empresa a escala global. Cabe señalar que ello requirió de un especial esfuerzo en comunicaciones, llevando a reconocer que Nestlé vende productos de acuerdo a recetas consistentes a nivel global, pero con flexibilidad en los patrones comerciales de la empresa.

Gráfico 1.5 Marcas Nestlé y D’Onofrio



Fuente: Freepik 2013; Wikia 2013.

A pesar de ello, en el Perú a Nestlé le costó posicionarse en el segmento de los helados y competir con D’Onofrio —marca tradicional peruana—, lo que la llevó a mantener las marcas nacionales después de haber adquirido la empresa

peruana, apoyándose en una estrategia de comunicación dirigida a asegurar la fidelidad del cliente

Por su parte, Inca Kola es una de las marcas nacionales más reconocidas en el ámbito nacional, lo que implica diversidad, emprendimiento, creatividad y orgullo nacional. Está muy relacionada con la gastronomía peruana, puesto que “[...] más que una marca de gaseosas, se ha convertido en un ícono, y la gastronomía es un vehículo para incrementar sus atributos de peruanidad que parten desde la etiqueta.” (*El Comercio* 2013). Se exporta principalmente a países que cuentan con gran cantidad de residentes peruanos como Chile, Argentina y los Estados Unidos. Coca Cola tuvo que adquirir la empresa al no haber podido competir con el “sabor nacional de la bebida”, y aun así Inca Kola sigue liderando el mercado (ver gráfico 1.5).

En ambos casos se ha requerido una estrategia de comunicación exitosa, con el fin de lograr la empatía del público con los productos, las marcas y las empresas.

Gráfico 1.6 Marca Inca Kola



Fuente: Legisigno 2013.

A modo de conclusión, se puede citar a Joan Costa, quien pone de relieve la gestión estratégica de las comunicaciones por parte de las instituciones, tanto privadas como públicas:

[...] aparte de los grandes cambios tecnológicos en el terreno del software y de las inversiones que requiere, no hay en la empresa otra área tan específicamente innovadora ni transversal como la de la comunicación y la gestión de las comunicaciones. Esa área, de todos modos, promoverá y dirigirá los cambios futuros (Costa 1999: 137).



## Capítulo II. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS

Los términos identidad corporativa e imagen corporativa pueden ser utilizados indistintamente, a pesar de sus pequeñas diferencias. La identidad corporativa es el principal activo de una institución, lo que la diferencia de otras; es su esencia misma, considerando sus atributos y valores. La imagen de la empresa, por su parte, es fruto del conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público y, por lo tanto, se trata de una representación mental que un individuo se hace de una organización (Sanz de la Tajada 1994: 131). “La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado [...]” (Costa 2001: Introducción). Esto significa que cada persona tendrá una percepción diferente de la institución, basada en su propia experiencia. Tanto la identidad como la imagen ofrecen valores intangibles: la identidad es como el ADN de la empresa, puesto que la imagen —al ser la representación mental que tienen los individuos de la empresa— pertenece al público. La identidad es lo que se concreta en la imagen; pero a su vez, la imagen refuerza la identidad.

### 2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

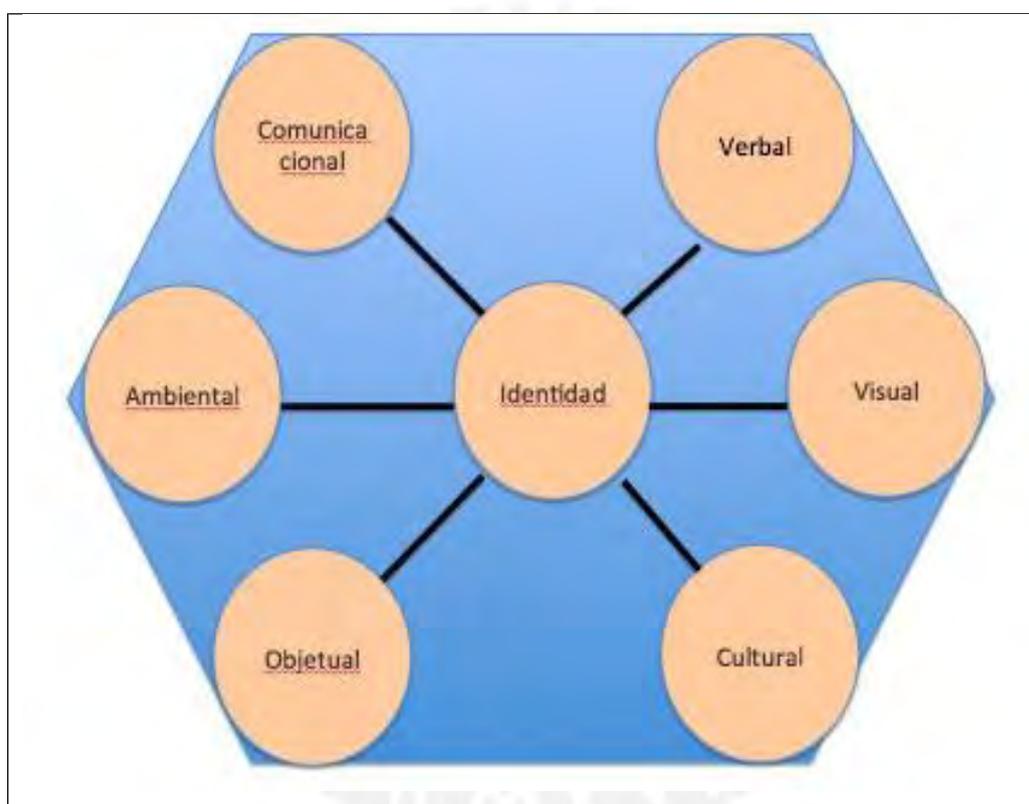
Identidad proviene del término *ídem*, que significa idéntico a sí mismo y, por lo tanto, diferente a los demás. Puesto que la identidad es como el ADN de la institución, ello significa que la identidad de la institución es lo que “es y lo que hace”. Lo que la institución “es”, se refiere a su estructura, su desarrollo, su historia, su directorio, su trayectoria, su organigrama y sus posesiones. Lo que la empresa o institución “hace” tiene que ver con la producción de bienes o la prestación de servicios.

Los fundadores de las diferentes instituciones son los que aportan el capital genético que constituirá el soporte sobre el cual se irá incorporando y absorbiendo la cultura de su entorno. Así, las instituciones generarán y difundirán en su interior una cultura diferenciadora que las hace únicas. Ciertos valores creados por la identidad corporativa, tal como la credibilidad, harán que pueda conseguir mayor número de clientes, mejores trabajadores y proveedores

interesados en contribuir con dicha cultura institucional. La compleja realidad de la dinámica operacional de las instituciones lleva a que estas se tengan que reorganizar para asimilar en su cultura la constante evolución de su entorno.

Costa identifica la identidad de una institución como la suma de seis elementos fundamentales (ver gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 Los seis elementos fundamentales de la identidad de una institución



Fuente: Costa 2012:126.

- i. *Identidad cultural*: manera en que se da a conocer, a través del tiempo, la institución mediante sus servicios, productos y relaciones con el público —ya sean sus *stakeholders* o la comunidad—, especialmente cuando se relaciona directamente con el cliente o usuario. En ese momento, la conducta del empleado o funcionario corresponde a la de la empresa. De este modo, la “identidad cultural atraviesa la imagen e

impregna las decisiones, las acciones, los hechos, los mensajes, las relaciones.” (Costa 2012: 129).

- i. *Identidad verbal*: el nombre con que se conoce a una institución surge con el registro del nombre, que constituye su partida de nacimiento legal. Por lo general, la identidad verbal (nombre) no es cambiada por las instituciones, salvo casos excepcionales como serían la asociación o fusión con otra institución o el surgimiento de una crisis muy importante. En esta situación, se hace necesario volver a trabajar una nueva imagen. La identidad verbal no solo sirve para nombrar a la institución, sino también para darle un significado y hacer que se la recuerde como tal.
- ii. *Identidad visual*: cúmulo de signos visuales que comprenden todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, sus logotipos, símbolos y colores distintivos asumen la función “marca” que identificará a la institución, permitirá recordarla y darle significado. Tradicionalmente, la identidad gráfica se refería a los signos gráficos (logos y marcas); hoy en día se extiende también al estilo visual de la firma, así como a la gestión del diseño de los mensajes, los videos, los empaques, la señalética, y la página web de la institución. La idea es que todo lo visual pueda ser rápidamente identificado, para su fácil reconocimiento y recordación.
- iv. *Identidad objetual*: estilo, forma y estética de los productos de la institución, que conforman una familia. Lo importante es la forma. Los objetos se identifican por sí mismos, tal como una silla o una mesa. Pero si se los pinta con los colores corporativos, identificarán a la institución o a la marca, y tendrán un gran poder diferenciador. Esta es una manera en que se refleja la personalidad corporativa en los productos.

- v. *Identidad ambiental*: la realidad arquitectónica institucional. Nos referimos al edificio, la fachada, los puntos de venta, de atención y de gestiones, de servicio y de exhibición. Costa ha manifestado que

Si en la industria, el encuentro es entre el consumidor y los productos, en las empresas de servicios el punto de encuentro es ese espacio: el lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, el público. Así se percibe y se vive la identidad de lugar. (Costa 2012: 132).

- vi. *Identidad comunicacional*: las relaciones que conectan y fidelizan a los clientes o usuarios. Sin comunicación no es posible dar a conocer una determinada institución, ni hacer que se sepa qué piensa o qué necesidades tiene el público.

Esta es la razón por la cual Joan Costa concluye que “La identidad es hoy un elemento privilegiado. Porque es único, exclusivo y extensivo, y porque es el elemento más universal y englobante en el lenguaje y la acción empresarial [...]” (Costa 2012: 128).

La identidad corporativa le crea valor a la empresa y se convierte en un activo intangible, debido a que genera una serie de procesos claves para la organización. Además:

- Refuerza el espíritu de cuerpo de la institución y orienta su liderazgo, en busca de la excelencia corporativa.
- Atrae a los mejores especialistas hacia la institución.
- Motiva el mercado de capitales: la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que transmite la institución influyen en las decisiones de los inversionistas y en su rendimiento económico.
- Evita y se anticipa a las crisis, considerando al conjunto coherente de valores, convicciones y conductas reflejados en los planes institucionales.
- Moderniza y actualiza el planeamiento estratégico institucional.
- Genera una opinión pública favorable, al conceptualizar a la institución como un actor social.

- Reduce los mensajes involuntarios y contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la institución.
- Optimiza las inversiones realizadas en los planes de comunicación de la imagen corporativa, pues la marca se convierte en la identidad de los productos.
- Acumula reputación y prestigio.
- Fideliza a los clientes.

Complementando lo anterior, Sanz de la Tajada señala que la empresa tiene tres dimensiones secuenciales, conceptuales y operativas (dimensión de la identidad, de la comunicación y de la imagen) referidas a: lo que la empresa es, a lo que *dice de sí misma que es*, y a lo que *los públicos que se relacionan con ella creen que es*.

Gráfico 2.2 Dimensiones de la identidad



Fuente: Sanz de la Tajada 1994:44.

En sus múltiples expresiones, la identidad corporativa conduce a la formación de una imagen corporativa y, por ende, se convierte estratégicamente en el factor que determina e impulsa la identidad. En conclusión, escrutando la imagen se obtiene mucha mayor información que la que obtenemos al investigar directamente la identidad.

## 2.2. IMAGEN CORPORATIVA

Capriotti define la imagen corporativa como “[...] la estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esas compañías de las demás.” (2004: 62). En consecuencia, la imagen corporativa no radica en la institución sino en los públicos, pues se trata de una representación externa a la institución, pero vinculada a ella. La imagen es una representación mental; es producto de la percepción de un conjunto de elementos, entre ellos las emociones y las experiencias.

La imagen mental se forma mediante lo que la institución dice, así como por la forma en que sus actitudes, sus conductas, su personalidad y estilo condicionan la evaluación que de ella realiza el público. La imagen se adapta a cada uno de los públicos y, al ser pública, pertenece al público con el cual la institución se relaciona.

De esta forma, la imagen de las instituciones representa la esencia de sus atributos, de sus actividades y conductas, que se establece en las mentes de las personas e influye en su vida diaria. Es un valor global subjetivo que trasciende a la institución. Sin embargo, para el público no existe una imagen única e inamovible. Por ello, la institución debe ser estimulada para poder lograr inicialmente los objetivos proyectados en su imagen, considerando que cambiarla posteriormente no es fácil, y requiere del trabajo conjunto de los actores corporativos. (Capriotti 2004: 63).

Por lo tanto, las instituciones no deben descuidar su imagen en tanto que concepto abstracto, pues se trata de un instrumento estratégico diferenciador y duradero de primer orden que marcará su relación con su público. Todas las condiciones de la imagen son medibles, cuantificables y controlables. Para construir una imagen eficiente, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos que configuran la imagen de la institución?

- ¿En qué medida cada uno de dichos elementos motiva positivamente al público?
- ¿Qué elementos nuevos se deberían incorporar para proyectar una imagen más eficiente?
- ¿Cómo se definen estos elementos?
- ¿De qué modo pueden comunicarse los valores subjetivos?
- ¿Cómo es posible medirlos y controlarlos?
- ¿Cuáles son las fuentes de comunicación que deben ser coordinadas?
- ¿Cómo cambiar y relanzar la imagen?
- ¿Qué parte de los resultados obtenidos es producto de la imagen?

Costa identifica las principales características de la imagen corporativa:

- i. Individualiza a la institución, pues la diferencia de las demás; es generada por la personalidad de sus fundadores, lo que la “hace única, diferente e irreplicable”.
- ii. Agrega valor duradero a lo que realiza la institución pues le confiere “notabilidad” (reputación, excelencia y prestigio.);
- iii. Permanece en el tiempo y en la memoria, pues le genera notoriedad (recordación, satisfacción), lo que siempre es favorable.

Así, la imagen de la empresa es una medalla de dos caras: la notoriedad que, es la dimensión cuantitativa; y la notabilidad, que es la dimensión cualitativa. Las dos dependen una de la otra. (Costa 2001: 69, 75)

En el proceso de construcción de la imagen pública de las instituciones intervienen las imágenes visuales, los elementos icónicos, sígnicos y textuales, simbólicos, figurativos y cromáticos. Para Costa:

Del mismo modo que el público dejó de comprar productos para comprar marcas, ahora está dejando de comprar marcas, para comprar imágenes de marca. [...] algo que no está en los productos ni en los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos. Es el triunfo definitivo de la imagen. (2001: 66).

En consecuencia, el futuro de una institución sería inseparable de su imagen. Una institución que ha logrado el apoyo de la opinión pública, con trayectoria de calidad, tiene garantizado el éxito.

### 2.3. LA MARCA

Una marca es una señal que se utiliza en un producto para reconocerlo y recordarlo. Es un nombre que se verbaliza y también se diseña para que posea una característica visual. Se trata de un signo de identidad y de reconocimiento constituido por palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales, etc., que permite identificar, distinguir, individualizar o diferenciar productos o servicios de una institución de los que brinda otra. Es un indicador de calidad, así como un medio de promoción. La creación de una marca es importante, pues es necesario plasmar una imagen para que los productos queden identificados con esta. Las marcas se deben registrar ante las autoridades nacionales competentes para recibir protección.

Así, más que propiedades físicas, la marca presupone un conjunto de atributos que influyen al momento de la compra, que muchas veces no se relacionan con lo externo. Es decir:

[...] la marca es una representación mental de un producto, de origen fundamentalmente psicológico, que satisface necesidades también de origen psicológico y que establece diferencias importantes entre distintas alternativas de compra para un consumidor.. (Sánchez y Merino 2009: 215)

Como resultado de la expansión industrial, se fabrican más y más productos competidores que son similares y pueden ser sustituidos por otros; ante una falta de diferenciación entre éstos, se le hace al consumidor más difícil recordarlos y, por ende, más fácil sustituirlos. La esencia misma de la diferenciación nace básicamente de la marca.

### 2.3.1. Antecedentes

La marca, al menos en su versión primigenia, habría aparecido en la antigüedad. En el siglo VIII A.C. los artesanos dibujaron marcas tales como signos sobre sus artículos, con el fin de identificar su mercadería. El logotipo surgió con la imprenta y con la fundición de letras, en tanto que marcas para ser leídas. Pero la función marcaría que confiere identidad se consolidó recién a principios del siglo XX en Europa, cuando empezó a desarrollarse lo que hoy se conoce como la comunicación de la identidad (San Nicolás 2004: 351).

El significado actual de la marca se instaura en la Edad Media, fruto del sistema corporativo que generó la creación de gremios artesanales. Así, San Nicolás señala que

[...] hemos pasado a una situación donde la marca constituye el sistema primario de comunicación de las empresas... la marca se ha convertido en una auténtica señal de identidad, al servicio de la imagen de la empresa. (San Nicolás 2004: 353.)

Esta función marcaría se intensifica a principios del siglo XX, con la idea innovadora según la cual todas las manifestaciones de la empresa debían transportar sus signos propios de identidad. La empresa Ford (Estados Unidos) y otras empresas alemanas e italianas fueron más allá de la producción y productividad, anticipándose a la comunicación de la identidad y de la imagen corporativa. Entre los años 1960 y 1970, la estrategia de identidad tuvo su máximo éxito debido a la explosión mediática y la difusión publicitaria generadoras de notoriedad de marcas y empresas, así como por la necesidad de explicar el significado de las marcas más allá de lo meramente objetivo, la invasión de la economía de servicios —que ofrecía bienes intangibles—, y la globalización de los mercados.

Por lo tanto, si bien la marca tiene una historia larga de más de tres mil años, los soportes utilizados ya no son los mismos. Hoy en día, la marca otorga la ventaja de conocer quién elabora el producto, quién presta el servicio, cómo se presta el

servicio, y ello añade valor al producto. En sus orígenes, la marca no era un modo de comunicar; en la actualidad la marca se integra al consumidor, llegando a ser una señal de identidad.

### 2.3.2. Cómo forjar una marca fuerte

Los diseñadores gráficos deben traducir gráficamente el nombre de la institución en una marca; es decir, escribirlo o crearle una firma, una forma visual. Según Costa:

[...] una firma que la empresa registrará en propiedad (igual que el individuo registra su firma en el banco). Una firma personal o empresarial tiene valor porque posee una forma gráfica —una grafía— característica que la identifica y de esta forma garantiza su autenticidad. (1999: 150).

Pero si se desea que la firma sea notoria, diferente, que tenga capacidad de recordación, se requiere de una escritura especial y de un signo visual, conocido como logotipo (*logos*=palabra y *tipo*=golpe), cuyos orígenes se remontan a la imprenta. Una vez obtenido el logotipo, se le deben inyectar los símbolos gráficos de identidad basados en la imagen que algunas veces acompaña al logotipo.

Antiguamente las marcas se referían solamente a un artículo comercial. Ahora tienen un carácter comunicacional, son portadoras de datos de identidad, informativos y publicitarios. Una marca debe procurar fomentar la asociación con el producto o servicio a ella vinculado, por lo que se ve obligada a realizar esfuerzos comunicativos para que remita a una realidad, aunque no esté presente. Se debe prestar atención a los elementos sensoriales y emocionales relacionados con la información emitida, para que permitan mantener lazos estrechos y profundos con los destinatarios. Con ello logrará introducirse en el terreno social y cultural.

Este hecho nos lleva a tomar conciencia de la necesidad de crear marcas sólidas, que a la hora de adquirir un producto o contratar un servicio ejerzan la suficiente atracción sobre un público determinado como para ser exitosas. Los

pilares de una marca exitosa son: lograr la fidelidad a la marca (repetición de compra y la recomendación a terceros); notoriedad (confianza en el consumidor); calidad percibida; asociación de marcas (como: país de origen, personajes públicos) que confieren un valor asociado adicional y le permiten dirigirse a segmentos específicos del mercado; y el registro de la marca. (Sánchez y Merino 2004: 223).

Una marca sólida es un activo de largo plazo, cuyo costo debe ser asumido en el corto plazo. La institución debe prepararse conociendo su mercado para detectar las necesidades de éste. Ello ayudará a crear y mantener una marca, pero no garantiza su éxito. Por tal razón, la institución debe monitorear permanentemente el impacto que tiene su marca en el mercado.

Hoy en día, la proliferación de marcas se ha convertido en un importante problema de gestión e inversión. Por esta razón, las instituciones globales utilizan como estrategia el empleo de marcas globales, que integren su imagen corporativa en una sola gran marca, en lugar de fragmentarla. Esta tendencia de integración en las marcas tiene que ver con la identidad corporativa global.

#### 2.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS

El proceso de formación de la identidad e imagen corporativa es, según Capriotti, “[...] mucho más complejo que simplemente una relación bipolar entre la organización y los públicos, con algunos ruidos”. (2004: 65).

Existirían tres etapas para la planificación de la identidad corporativa:

- i. *Análisis y reflexión sobre la identidad corporativa de la empresa*, que conduce a establecer la filosofía y los valores de la organización, entendidos como su misión, visión y valores. Para ello se hace necesario responder a preguntas tales como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo somos?, o ¿cómo lo hacemos? Puede también realizarse un análisis externo, con el objeto de establecer cuál es la imagen que se tiene

entre los diferentes públicos, así como las de la competencia. Este estudio permitirá desarrollar el perfil de la imagen corporativa y el de los públicos, con el fin de establecer las características propias de la institución.

- ii. *Definición del perfil de la identidad corporativa*, lo que requiere establecer las características de la institución para identificar la preferencia de los públicos. El perfil de la identidad corporativa equivale a los valores, beneficios y atributos que la organización ofrece a sus públicos. Debe responder a la pregunta: ¿cómo quiere ser vista por sus públicos?
- iii. *Comunicación del perfil de identidad corporativa a los diversos públicos*, puesto que la comunicación es una importante herramienta para dar a conocer los valores y atributos institucionales. Comunicar no solo radica en formular mensajes, llevar a cabo campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino en volver consistente toda la actividad de la empresa con la imagen que se desea proyectar. Capriotti sostiene que:

Así, la comunicación corporativa se transforma en un instrumento básico por medio del cual la compañía dará a conocer a sus públicos su valor diferencial. Comunicar en términos de imagen significa comunicar la identidad y la diferencia. (Capriotti 2004: 68).

El proceso de elaboración de una estrategia de identidad de la organización se inicia confiriéndole un nombre, pues la institución que no tiene nombre no existe. El nombre verbal debe transformarse en signo visual (logotipo), de manera que el nombre permita identificar en forma conjunta a la institución y a la figura gráfica. El reconocimiento de las formas y colores del logotipo definen el código de identidad de la institución. Esta es una estrategia importante para la diferenciación de las instituciones, en el momento en que estas interactúan con el público.

## 2.5. CASOS DE MARCAS EN PROCESOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Como ejemplos prácticos del planeamiento estratégico y de la comunicación que deben desarrollar las empresas, tenemos el caso de las corporaciones Coca

Cola, en el ámbito global; Juan Valdez, en el latinoamericano; y Marca Perú, en el nacional.

#### COCA COLA

La Coca Cola (1886) nace como una especie de tónico efectivo para “el cerebro y los nervios”, preparado sobre la base de una receta –mantenida en el más absoluto secreto- que contiene hojas de coca (Sudamérica) y semillas de nuez de cola (África), lo que da origen a su nombre. Hoy en día se vende en 205 países y se ha convertido en la marca número 1 de la producción y comercialización mundial de bebidas no alcohólicas (UPC, 2012).

Gráfico 2.3 Marca de Coca Cola



Fuente: Mundonets 2013.

Cuando Coca Cola tenía 30 años de existencia, comenzó a utilizar un envase especialmente diseñado para ser reconocido en cualquier lugar y época. Mundialmente, la estrategia de *marketing* y de posicionamiento de la compañía se ha basado desde sus inicios en trabajar la relación con los consumidores, apelando a sus sentimientos con publicidad emotiva que hace uso de mensajes agradables y positivos, colores vivos, música y jingles “pegajosos”.

El mundo de Coca Cola es el de la gente feliz, de la juventud que no se hace problemas. Su mensaje te muestra que la gaseosa te hace vivir un momento de placer, de relax. La Coca Cola nos habla de un mundo feliz, y nos identificamos con ella porque queremos ser felices.

JUAN VALDEZ

El café comercial está conformado por una mezcla de cafés de diferentes orígenes. El origen del café determina la calidad del producto. La marca Café de Colombia garantiza que los cafés mezclados sean oriundos de dicho país.

Aproximadamente 560 mil familias caficultoras, de 588 municipios, en 20 departamentos colombianos, participan en la producción de los diferentes tipos de café. El crecimiento promedio anual de la producción cafetalera colombiana ha sido del 12,5%, entre el 2002 y 2013, según la Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia (2014) que exportó en el primer semestre del 2014 el 27% del total de café colombiano al mundo.

Juan Valdez (marca de la Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia), representa las características del campesino colombiano: trabajador, sencillo, orgulloso de su tierra y comprometido con su gente. Este modesto personaje —acompañado de su mula Conchita— nació en una agencia de publicidad de New York en 1959, ante la necesidad de fortalecer la presencia del café colombiano frente a fabricantes extranjeros que dominaban el mercado.

La estrategia se elaboró teniendo como objetivo posicionar al café colombiano como producto de alta calidad. En 1960, la marca fue declarada por *The New York Times* como una de las más exitosas estrategias publicitarias.

En los años ochenta, el personaje y “Conchita” aparecen en compañía de la frase: “100% café de Colombia”. Luego, en los noventa, a Juan Valdez y a Conchita se les ve en los lugares que frecuenta el consumidor: su casa, su trabajo y los sitios más disparatados, tal como visitando al psiquiatra o viajando en avión.

En la actualidad Juan Valdez es un campesino más joven y se han instalado tiendas para la venta directa de sus productos en Colombia y diversas partes del mundo. A lo largo de sus más de 50 años, la marca se ha mantenido como símbolo de calidad, así como de responsabilidad social.

Gráfico 2.4 Marca de Juan Valdez



Fuente; Juan Valdez Café, 2014.

#### MARCA PERÚ

Esta marca es el resultado del trabajo conjunto de Promperú, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y ProInversión. El objetivo era conseguir que la Marca Perú se convirtiera en un paraguas que estimulase a los sectores turismo y exportaciones, así como a las inversiones.

“La marca país se construye a partir de las ventajas competitivas de la Nación (realidad), la visión de un país en un futuro y las percepciones existentes en la actualidad (imagen país)”. (Quiñones 2012). En consecuencia, el objetivo del estudio realizado en el 2007 entre 200 consumidores y 100 empresarios sobre la imagen del Perú, relativa a temas turísticos, culturales, ambientales, sociales y económicos era tratar de entender la actual percepción de la imagen Perú. De los resultados, se derivó el hecho de que se identificaran como temas de orgullo nacional: la creatividad, el progreso, la gastronomía y la diversidad; y como los factores de imagen más favorables, los campos turístico, cultural y humano del país. Los primeros rasgos asociados con la peruanidad resultaron la habilidad, la creatividad y el ingenio. (Quiñones 2012)

Se realizaron también investigaciones relativas a la identidad visual (logotipos, símbolos y grafías) para construir la marca y definir alternativas de diseño que fueron evaluadas tanto en mercados internos como externos. Se definió como

Marca Perú, al diseño de un logo con los colores emblemáticos de la bandera, que remitía a símbolos e historia, como la cola del mono de las líneas de Nazca.

Tabla 1: Imagen País entre consumidores y empresarios residentes en Lima

Criterios	Empresario	Consumidor
Dimensión turística, política, educativa y capacidad inventiva del sector industrial peruano.	Mejor imagen en las dimensiones calidad y valor de la producción, nacional, y de las dimensiones ambiental, calidad de la fuerza laboral/humana, cultural, económica y social.	
Asociación.	Fundamentalmente personajes del arte, de la literatura y del ámbito histórico.  Asociación negativa: el subdesarrollo supera a la asociación positiva de peruanidad.	Fundamentalmente personajes de la historia y del mundo.  Asociación positiva: orgullo nacional o reconocimiento de la propia peruanidad (“mi país”) supera a la asociación negativa: subdesarrollo.
Rasgos de peruanidad.	Principalmente creatividad, alegría y emprendimiento.	Tradicionalismo.
Productos.	Productos representativos del Perú, incluidos los insumos agrícolas y los tubérculos.  Productos típicos: la papa y el pisco.	Productos terminados, por lo tanto marcas comerciales.  Productos típicos: papa y pisco.

Fuente: Quiñones, 2012

En el año 2010, el diseño fue evaluado por representantes de los diversos sectores involucrados. El proyecto fue alimentado por especialistas en marcas, *marketing*, turismo, comercio, comunicaciones, diseño, producción, exportaciones, educación, filosofía, arqueología y artes, entre otras especialidades. Sus aportes resultaron muy valiosos, pues permitieron construir la imagen del Perú, complementada con el grupo que realizó los viajes a varios departamentos del país, sitios arqueológicos, distritos artesanales, museos y diversas instituciones, buscando inspiración.

La campaña realizada fue exitosa por:

- i. Su sencillez y limpieza, pues trasmite claramente temas como la comida, música, deportes y costumbres cotidianas;

- ii. Inclusión y mixtura, mediante la presentación de rostros de la diversidad cultural del Perú, como Gastón Acurio (gastronomía), Magali Solier (cine y teatro), Gonzalo Torres (teatro), Dina Páucar (música folklórica), Juan Diego Florez (música clásica) entre otros.
- iii. Sincretismo cultural reflejado en la comida, la música y los bailes.
- iv. Mirada fresca, dejando de lado los íconos tradicionales de nuestro pasado, con la aparición del peruano que lleva lo suyo al extranjero con orgullo.
- v. Atracción de la inversión hacia un nuevo Perú creativo y dinámico.

Es una proyección futura del Perú que representa un giro marcadamente distinto de la visión pasada (Quiñones, Cristina: 2012).

Gráfico 2.5 Marca Perú



Fuente; Marca Perú 2013.

En conclusión, la identidad de una institución es bastante compleja, porque refleja la esencia misma de esta: sus valores, cultura y atributos. La imagen es la representación de dicha identidad percibida por el público. Para la proyección de dicha imagen, se hace uso de la marca, una característica visual que permite identificar, distinguir y diferenciar productos de una institución respecto de las demás, y constituirse en escudo de protección frente a la competencia.

Hoy en día se requiere tener marcas fuertes, que remitan también a elementos emocionales y psicológicos que permitan estrechar los lazos con el consumidor mediante la fidelización a la marca. La globalización ha impulsado el surgimiento de marcas globales. La institución debe gestionar su marca como uno de sus objetivos estratégicos.

### Capítulo III. EL CASO DE INDECOPI

En la década de los noventa, el Perú transitó del modelo de desarrollo económico basado en la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) —en el que primaban las empresas del Estado, los subsidios, el déficit fiscal, la hiperinflación, el control del tipo de cambio y las medidas populistas— a un paradigma económico de libre mercado. Se pusieron en práctica medidas que incluían la privatización de las empresas estatales, la disciplina presupuestaria, la apertura de mercados, el establecimiento de un tipo de cambio competitivo, la eliminación de barreras a los inversionistas privados extranjeros, el reordenamiento de las prioridades del gasto social (hacia la Educación y Salud, entre otros), así como la desregulación y protección de los mercados.

En este marco, en el afán de promover la competencia favoreciendo la natural evolución del mercado peruano y la protección del consumidor, fueron creados los organismos reguladores. El mercado se caracterizaba por una gran concentración monopólica y cierto abuso de las empresas grandes y medianas. La responsabilidad de las entidades reguladoras y promotoras de la libre competencia en la economía era significativa, pues implicaba hacer frente al poder de las empresas transnacionales que dominaron el mercado después de las privatizaciones. Con tal objeto se crearon Osiptel, Osinerg (posteriormente Osinergmin), Sunass e Indecopi.

Indecopi es creado por Decreto Legislativo 716 (1992), que le asigna la función de velar por la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Se trata de una entidad que se basa en los principios de autonomía para adoptar sus decisiones, bajo un carácter eminentemente técnico.

Debido al afianzamiento del libre mercado, se vio la necesidad de modernizar la institucionalidad creada y descentralizar la administración a nivel regional; por esta razón se declaró a Indecopi —conjuntamente con otras entidades públicas— en reorganización. Mediante Decreto Legislativo 807 de 1996, se aprobaron sus facultades, normas y organización.

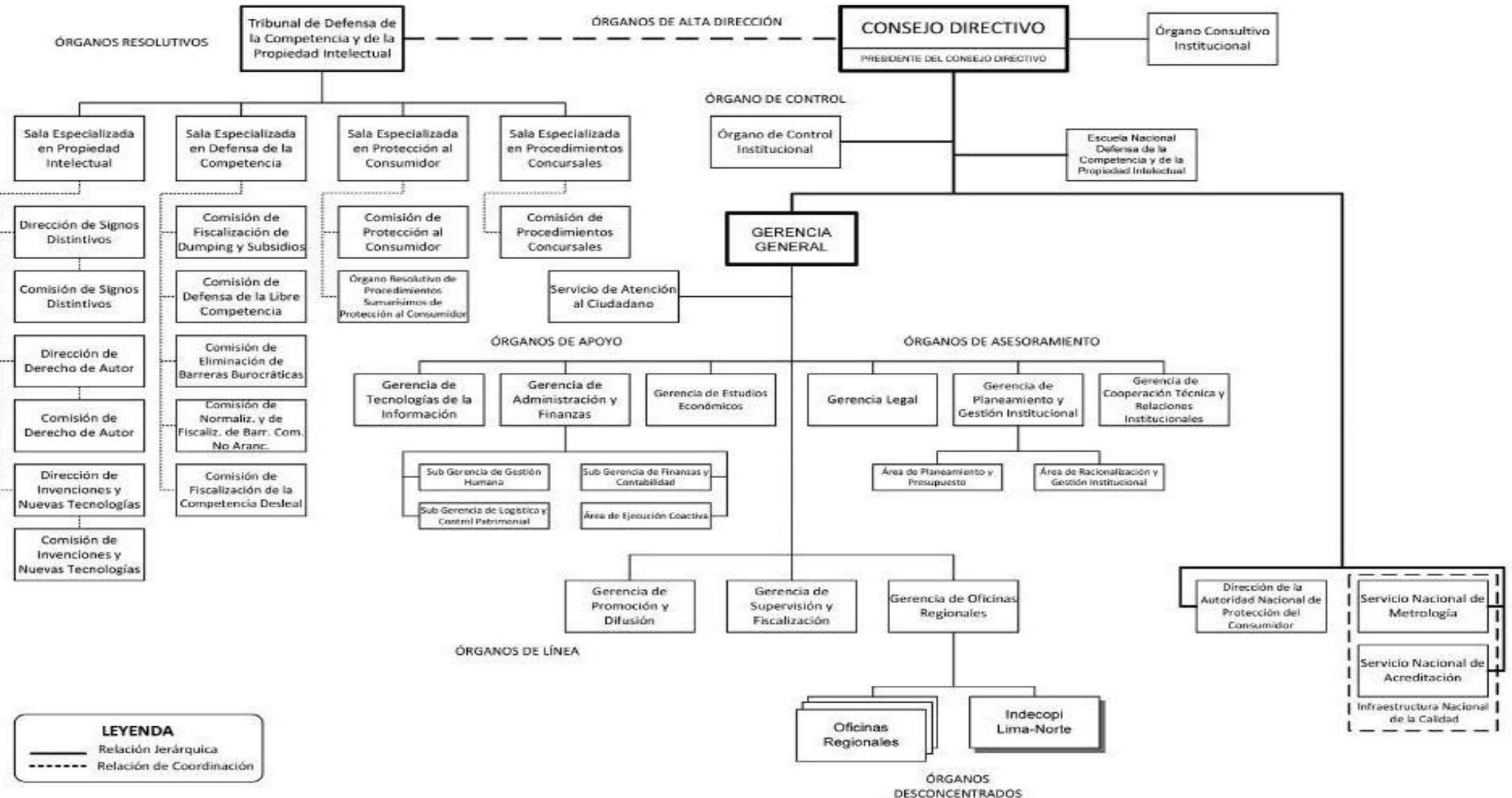
Así mismo, la suscripción de tratados de libre comercio con diversos países conllevó obligaciones del Estado peruano no contempladas en su normativa, que debió modificarse para responder a los nuevos cambios. En el 2008, mediante Decreto Legislativo 1033, se cambia la Ley de Organización y Funciones de Indecopi, convirtiéndolo en un organismo público especializado, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, reforzando de este modo su autonomía. Desde entonces, además de tener autonomía funcional, técnica y administrativa, goza de autonomía económica y presupuestal.

Entre las tareas encomendadas a Indecopi a partir del 2008, se encuentran la coordinación y cooperación con países vecinos y otros con los que se han suscrito tratados de libre comercio, todo ello en el marco de la globalización. Así, se refuerzan las funciones asignadas en materia de propiedad intelectual, referidas a los derechos intangibles (marcas, invenciones, patentes), lo que hace posible estandarizar normas y medidas, así como generar certificaciones con valor internacional, con el fin de garantizar mercados competitivos.

En el 2010, se aprueba el Código de Consumo, que asigna a Indecopi la función el ser la Autoridad Nacional de Consumo, independizando con ello los derechos del consumidor basados en los tratados internacionales de derechos humanos.

A lo largo de los años, Indecopi ha ido construyendo su reputación, siendo reconocida como una de las instituciones públicas de mayor prestigio del país.

Gráfico 3.1. Indecopi: Estructura de la organización y funciones 2013

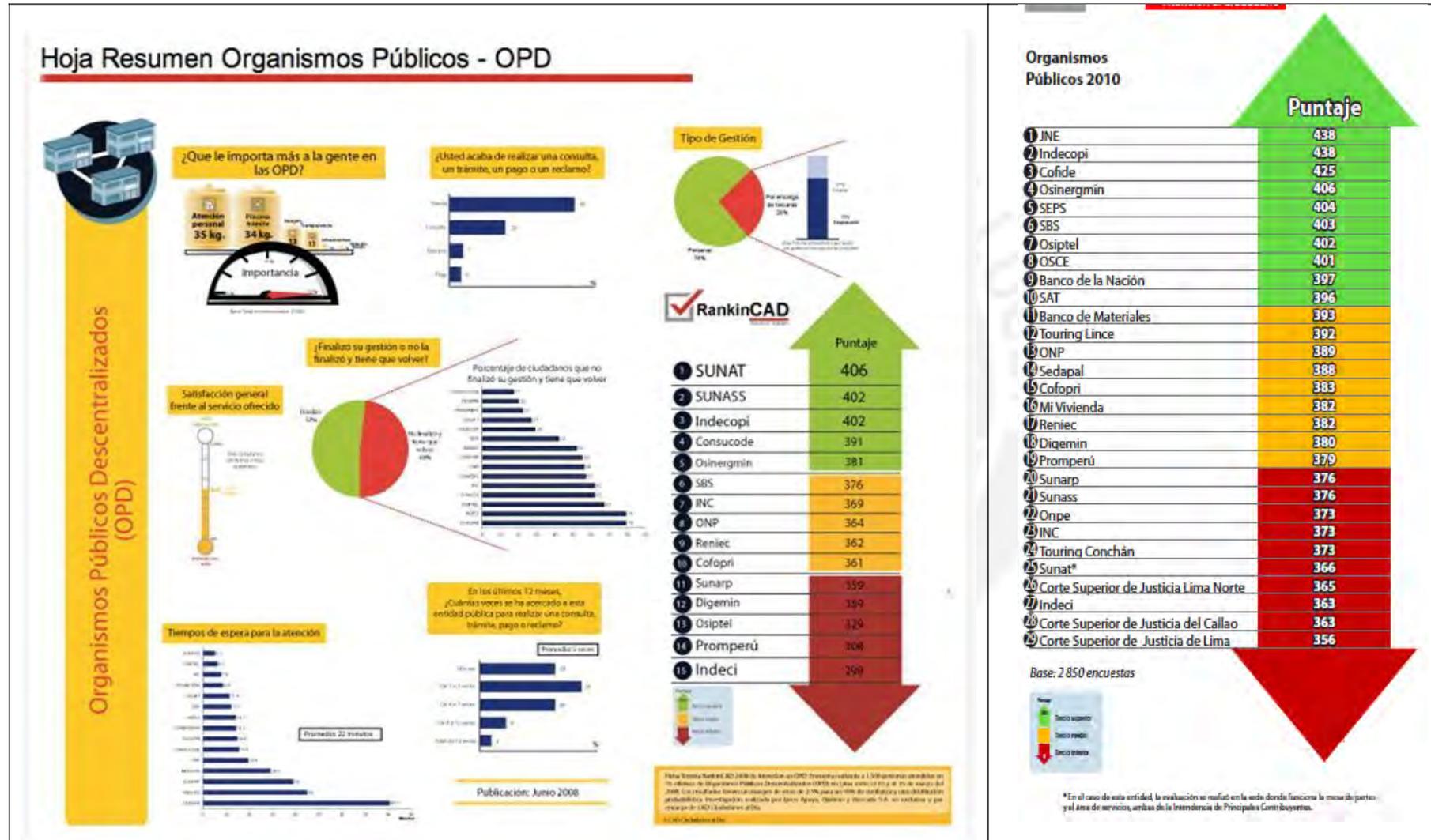


Fuente: Indecopi 2013a.

2001, ganó el premio Creatividad Empresarial del concurso organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), en la categoría Premio Especial a la Creatividad en el Servicio al Cliente. En el 2002, el premio Creatividad Empresarial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en la categoría Educación. En el 2003, obtuvo un reconocimiento del Ministerio de Vivienda del Perú por su destacada participación y el apoyo social brindado durante su permanencia en la Vitrina Inmobiliaria. En el 2007 recibió el premio de Buena Práctica Gubernamental de Ciudadanos al Día (CAD), en la categoría Inclusión Social. En el 2011, CAD le confirió dos premios de Buenas Prácticas Gubernamentales, en las categorías Promoción de la Cultura e Identidad, y Relación con la Prensa, por los programas de radio que producía tanto en Lima como en provincias. En el 2013, el CAD le otorgó el Premio Especial a la Ecoeficiencia Institucional.

Cabe señalar que en el 2008, el Indecopi había encargado un estudio sobre su imagen y posicionamiento al Instituto Cuánto. Dicha investigación se llevó a cabo en Lima, Arequipa, Trujillo, Huancayo, Cusco e Iquitos, y estuvo centrada en usuarios y no usuarios de Indecopi, cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 65 años. En cuanto a nivel de recordación de entidades reguladoras, Indecopi ocupó el primer lugar (51%). En lo que atañe el posicionamiento de la Institución, defensa del consumidor es definido como primer elemento de recordación espontánea con 37.8%; el segundo puesto lo ocupó patentar marcas y derechos de autor (10.2%). En lo referente a los medios mediante los cuales conocieron a Indecopi, el 52% de los no usuarios habían escuchado de su existencia y funciones a través de la televisión, la segunda vía de conocimiento fueron los amigos y parientes, luego la radio y los periódicos. En la calificación de atributos institucionales, los que alcanzaron mayor puntaje fueron la credibilidad, la confiabilidad y la protección (6.5/10). Otro punto interesante resultó el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios: muy satisfecho y satisfecho el 55%, pero la suma de indiferentes (19%) e insatisfechos (25%) llevó a pensar que se necesitaba establecer mayores incentivos para el usuario. En cuanto a la identidad gráfica, el nivel de recordación del logotipo fue mínimo.

Gráfico 3.2 CAD: Percepción de Indecopi – 2008 y 2010



Fuente: CAD 2008:3; CAD 2010:4.

En conclusión, el estudio de julio del 2008 señalaba que:

- i. La imagen y reputación de Indecopi goza de credibilidad y confiabilidad, pero necesita fortalecer su imagen de transparencia e independencia.
- ii. La difusión en los medios de comunicación del quehacer de Indecopi dependerá de la materia y de la región objetivo (en áreas populares tendrán mayor repercusión los temas relacionados con la Protección al Consumidor). Se constató una mayor presencia en los medios de comunicación de Lima.
- iii. Su identidad gráfica es poco conocida y entendida (tanto el isotipo de Indecopi como su personaje, Indecopito)

Otro estudio interesante fue el realizado por la entidad de Ciudadanos al Día (*Ranking CAD*) en el 2010. Como parte de su trabajo, Ciudadanos al Día aplicó 2,850 encuestas a ciudadanos usuarios de organismos del Estado con la finalidad de evaluar la calidad de la atención brindada por estos. El resultado demostró que las personas valoran su tiempo, la calidad de la atención e información que reciben. Indecopi ocupó el segundo lugar con 438 de puntaje (ver gráfico 3.2) entre 29 organismos públicos.

En el 2010, se decidió realizar un trabajo minucioso de revisión de la identidad corporativa (misión, visión y valores) de la Institución, así como de su imagen y de su comunicación (corporativa) en general. Esta vez, se encargó a la consultora Probrands realizar un estudio sobre la comunicación con el público interno (colaboradores y usuarios), así como con el público externo (*stakeholders*, especialistas, periodistas), cuyos resultados confirmaron aquellos obtenidos en el 2008, y ayudaron a precisar las principales pautas estratégicas a seguir. (Indecopi-Probrands 2010).

Los estudios llevados a cabo en el 2008 y 2010 coincidían en la necesidad de posesionar la marca Indecopi, mejorar su identidad visual, acercar el público externo a los servicios de la Institución (muchos de ellos desconocidos), así como mantener y fortalecer la presencia de Indecopi en los medios de comunicación.

Sin embargo, a partir del 2007 se trabajaba ya con programas de radio y campañas de “*Indecopi a tu alcance*” iniciadas en Lima y llevadas a provincias, con la finalidad de potenciar la imagen y la credibilidad institucional, pero sin responder a una estrategia general de comunicación a mediano plazo. Se hacía necesario realizar cambios en la concepción y gestión de la imagen e identidad, comenzando por la imagen visual de Indecopi.

### 3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE INDECOPI

La misión, visión y valores reflejan la esencia institucional y constituyen el principal activo de una institución. Son los cimientos de la relación entre audiencias e institución; los principios que guían el modo de funcionamiento de esta última.

Por ello, Indecopi debe asegurar que su misión, visión y valores sean consecuentes con la orientación que la Institución desea proyectar, para lograr que le sea posible cimentar su compromiso con la sociedad, en busca de un desarrollo económico en el marco del libre mercado. Así, también, Indecopi necesita poner énfasis en la promoción de una cultura de calidad dirigida a productores y consumidores, con una actitud proactiva.

Con el objeto de evaluar este aspecto de su quehacer y asegurar que su visión, misión y valores se adapten progresivamente a su entorno (nacional e internacional) y a sus diferentes públicos (internos y externos), Indecopi elaboró un cuestionario que aplicó a su público interno y a sus *stakeholders*, buscando identificar el nivel de entendimiento, aplicación y relevancia de su visión, misión y valores. Los encuestados señalaron que existía coherencia entre la promesa y lo que realmente ofrece la Institución. Sin embargo, recomendaron realizar un cambio para conferir mayor fuerza al enunciado. Más del 55% de los entrevistados del frente externo identificó la misión y el rol de Indecopi, pero el 45% estaba confundido por la variedad de servicios que ofrece la Institución y

por el hecho de que no cumpliera su papel de promotor del mercado (Indecopi 2013<sup>a</sup>).

Respecto a la misión establecida en los inicios institucionales, previos al 2010, en los términos de “Promover y garantizar la leal competencia, los derechos de los consumidores y la propiedad intelectual en el Perú, propiciando el buen funcionamiento del mercado a través de la excelencia y la calidad de su personal”, se modificó su formulación a

Propiciar el buen funcionamiento del mercado, en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios, mediante la defensa de los consumidores, la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre y leal competencia, la protección de la propiedad intelectual y la promoción y el desarrollo de una infraestructura y cultura de la calidad en el Perú. (Indecopi 2013<sup>a</sup>).

En lo que atañe a la visión previa al 2010 (“Ser reconocidos como institución pública líder en el Perú y América Latina, que brinda sus servicios de manera oportuna, transparente y confiable, contribuyendo a generar una cultura de mercado y bienestar en la sociedad.”), los encuestados revisaron la visión, proporcionando diversas respuestas que llevaron a la modificación de la misma. La formalización de la visión de Indecopi quedó así:

Que los ciudadanos, consumidores y empresarios se beneficien de un mercado que opera sin distorsiones, gracias a la labor técnica, proactiva, oportuna, predecible y confiable de INDECOPI, la misma que garantiza un entorno de libre y leal competencia en el que se respetan los derechos de los consumidores, así como los derechos de propiedad intelectual, y se promueve una infraestructura y cultura de calidad. (Indecopi 2013<sup>a</sup>).

Indecopi considera que sus principales valores son: la ética, el valor propio de la personalidad y calidad de los colaboradores que se pone de manifiesto en el trato al público, así como en dispositivos y resoluciones transparentes, limpias, y muy pocas veces discutibles: “[...] decisiones sustentadas y coherentes... por

el contenido técnico y la calidad de sus profesionales.” (Indecopi-Probrands 2010). También se debe reconocer su compromiso con el logro de las metas internas y de un mejor servicio a la sociedad; su trabajo en equipo y su colaboración, así como su proactividad para informar, servir y educar a los ciudadanos.

Tanto es así que, en la actualidad, para los públicos objetivo, Indecopi potencia el desarrollo del mercado en el Perú, el desarrollo de los derechos del consumidor, los derechos de propiedad intelectual, la promoción de una infraestructura y de una cultura de calidad, brindando orientación para que el Perú se convierta en un referente internacional en los temas de su competencia.

### 3.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Cabe anotar que el Estado no había concebido ni promovido propuestas estratégicas de comunicación que apuntasen a la consecución de procesos y objetivos de mediano y largo plazo, sino que priorizaba la inmediatez de los resultados. Por esa razón la comunicación era relegada a un segundo plano, enfocándose principalmente en la relación con los medios mediante notas de prensa. En la primera década del presente siglo, solo unas cuantas instituciones gubernamentales se aventuraron a realizar cambios en su imagen institucional; hoy en día, muchas otras instituciones transitan por dicho camino. Indecopi fue una de las pioneras.

El cambio de modelo económico implementado en el Perú en la década de los 90, que favorece la natural evolución del mercado, conllevó la creación de Indecopi con funciones de árbitro del mercado y a favor de la defensa de los derechos del consumidor. En los primeros años del siglo XXI se priorizó el proceso de descentralización administrativa y la internacionalización del Perú. Ello implicó la asignación de nuevas funciones a la Institución y el refuerzo de otras. A su vez, la suscripción de tratados de libre comercio confirió a Indecopi nuevas responsabilidades.

Esta Institución no pudo mantener su imagen inicial y posteriormente se puso de manifiesto un desconocimiento de sus funciones institucionales por el público, una baja presencia mediática entre los líderes de opinión, un posicionamiento institucional no definido, así como una baja recordación en los niveles socioeconómicos D y E.

Por ello la evolución del entorno de Indecopi requería de un cambio estratégico que permitiese un mayor acercamiento de la Institución a sus públicos, una revisión de la imagen que tenía la Institución y de sus elementos (identidad verbal, visual, slogan e ideas fuerza), buscando un mayor nivel de reconocimiento y de oportunidades.

Para efectuar estos cambios, se conformó el Comité de Imagen Institucional, responsable de la elaboración e implementación de la estrategia de comunicación, sobre la base de un cronograma. Estaba conformado por un grupo de funcionarios de Indecopi y representantes de la consultora Probrands. La Oficina de Comunicaciones y Relaciones Internacionales lideraba el proyecto.

Gráfico 3.3 Indecopi: mapa de ruta para el establecimiento del Plan estratégico de comunicación



Fuente: Indecopi-Probrands 2010.

Con el fin de identificar o reconocer la imagen de la entidad, lo primero que se emprendió fue la realización de una investigación de la información existente,

incluyendo encuestas a colaboradores y público en general. Seguidamente se trabajó en la elaboración de la estrategia (posicionamiento, imagen, identidad visual). En tercer lugar se validó la estrategia, se realizaron talleres, eventos, capacitaciones y se proyectó el lanzamiento de la nueva imagen. No se pudo llevar a cabo el cuarto punto en ese momento, debido a que la escasez de presupuesto hizo imposible ejecutar todo lo planeado.

Desde el área de comunicación corporativa se proyectó hacia los diferentes públicos la misión, visión y valores institucionales, creando una estructura mental o imagen sobre la Institución en la mente de los mismos que les hiciera posible identificarla y diferenciarla de las demás. Se hacía necesario, además, que la imagen acompañara los cambios estructurales y organizativos de la Institución. Dichos cambios debían ser orientados por una estrategia de largo plazo, y la comunicación es la que conectaba todos los elementos al interior de la organización y en su entorno. Como consecuencia de los cambios y nuevos encargos, Indecopi requería desarrollar una estrategia de comunicación.

En el resultado de las encuestas aplicadas a los colaboradores internos y a los *stakeholders*, se observaba la necesidad de conocer el estado actual de la comunicación, identidad y relaciones de Indecopi, para poder identificar posibilidades de mejora en la comunicación externa e interna de la Institución (objetivos de las encuestas interna y externa). Se conformó un Comité de Imagen Institucional, integrado por representantes de la Alta Dirección, que funcionaba bajo el liderazgo de la Oficina de Comunicaciones (OFC), que había asumido el encargo de coordinar, controlar e implementar las siguientes etapas de la estrategia:

### 3.2.1. Investigación

Conocer y analizar las diversas áreas de Indecopi, así como sus diferentes actores; revisar la información existente relativa a la imagen institucional que se transmite en boletines, publicaciones, campañas, notas de prensa, diseños gráficos, estudios, programas de radio, campañas internas y externas, así como todo el material que pudiese ayudar a conocer y comprender la imagen del

Indecopi. Esta etapa es necesaria para entender la imagen de la Institución y la forma en que ha trabajado sus comunicaciones.

Asimismo, se realiza la investigación de campo en dos frentes (interno y externo) para conocer el estado actual de la comunicación, la identidad y las relaciones de Indecopi, en tanto que bases imprescindibles para la construcción de su nueva identidad:

a) Investigación interna:

Entrevistas a 15 ejecutivos de la Institución, incluyendo a la Alta Dirección.

b) Investigación externa:

1. Entrevistas a 15 ejecutivos pertenecientes a los grupos de interés, entre ellos gremios, medios de comunicación, ex-funcionarios de Indecopi, empresas y estudios de abogados.

2. Encuestas realizadas a 100 usuarios que recurren a las oficinas de Indecopi en busca de algún servicio, tal como pedir información, presentar un reclamo, consultar un expediente, registrar una marca u otros servicios que ofrece la Institución.

El estudio interno buscaba identificar el nivel de entendimiento, aplicación y relevancia de la misión y visión, así como entender las percepciones que tenían de la imagen institucional actual los colaboradores. También se intentaba poner de relieve las expectativas respecto al manejo de la imagen institucional hacia el futuro y los resultados esperados. En cuanto al estudio externo, la finalidad era conocer cómo era percibida la Institución e identificar posibilidades de mejora en la comunicación externa.

En algunos de los testimonios vertidos por funcionarios sobre el Indecopi se refleja la necesidad de realizar un cambio en la imagen institucional, y no solo en el momento de la encuesta, sino que esto ya se percibía con anterioridad. Por otro lado, se muestra el énfasis dado a las barreras o restricciones que limitaban

el cambio, a la vez que se ratificaba el cumplimiento de sus objetivos. Algunos ejemplos son:

Gerente General:

“La Institución no puede hacer publicidad de campaña de prensa o TV porque no hay dinero, pero sí quiere darse a conocer y queremos que el público conozca lo que hacemos [...]”

Gerencia de Oficinas Regionales:

“[...] Anteriormente se han organizado varias comisiones y proyectos similares, y todos han quedado en buenos deseos. Si pudiésemos lograr la imagen visual, sí se lograría bastante.”

De otra parte, en lo que concierne la imagen institucional, los encuestados por lo general manifestaron percibir que, en Indecopi se “garantizaba los derechos de los que participaban en el mercado”; “somos árbitros y facilitadores”; “tenemos valores marcados como la ética y la transparencia”; pero también señalaron que la imagen era “obsoleta”, “compleja” y “reactiva”.

Algunos testimonios recogidos al respecto corresponden a la Gerencia de Recursos Humanos:

“[...] Entre los valores internos destacan: la ética, el compromiso, el trabajo en equipo y la proactividad. Estos valores son los que son, los que se necesitan y los que deben ser [...]”

“[...] La gente (los funcionarios) no quiere irse de Indecopi, porque tenemos una buena cultura organizacional, ya que existe mística, tradición y ritos; ahora se está trabajando para seguir mejorándolos.”

Y también a la Gerencia de Oficinas Regionales:

“[...] como respaldo tenemos que nuestros casos tienen un índice de predictibilidad del 98% en el Poder Judicial, lo cual dice que el 98% es ratificado, confirmando nuestras resoluciones [...]”

Los testimonios ratifican que internamente Indecopi se percibía como una institución que cumplía con sus objetivos, y en la cual existía un compromiso por parte de sus colaboradores.

Los usuarios (externos), por su parte, manifestaron estar muy satisfechos con la atención prestada, y en los enunciados de identidad se superó el 80% de aceptación en temas relativos al “[...] personal ético, con capacidad e inteligencia, buena atención, transparencia, entre otros.” (Indecopi-Probrands 2010).

Algunas respuestas recogidas mediante la encuesta aplicada a los usuarios proporcionan los siguientes resultados:

- Si bien el 56% identifica la misión, la comunicación es confusa y el conocimiento vago, pues sienten que la Institución cuenta con diversos servicios y productos que no les llegan con toda claridad. Ejemplo de ello es que se le concebía como un árbitro del mercado y hoy se le percibe como regulador.
- Se ha burocratizado la Institución y no se permite un acceso fluido y continuo a los funcionarios. No es rápida en la solución de expedientes, y no se utilizan los cambios tecnológicos a favor de un mejor cumplimiento de la labor institucional.
- Por esta razón, puede señalarse que la estrategia de comunicación vía los medios de comunicación, principalmente, había quedado desfasada ante el crecimiento del Indecopi y los cambios llevados a cabo en su entorno, que obligaban a reestructurar dicha estrategia a efecto de hacerla fluida y oportuna, y comunicando sus logros.

- Se le califica como una institución excelente con una buena gestión, con talento humano, ética y proactividad. Es un ente comprometido (60%) y transparente, con actitud de servicio (60%).
- Hace falta mayor presencia de Indecopi entre el público, y debe instruir más a la población.
- La actitud institucional debe ser preventiva (implica una mayor comunicación), y por ello requiere repotenciar su área de prensa.
- Reconocen el logotipo (89%), isotipo (78%), slogan (0%), material gráfico (89%), página web (78%), oficina central (100%), oficina descentralizada (33%), Indecopito (56%).
- Asimismo, en las preguntas abiertas se obtuvo respuestas tales como: “Indecopi no ha ido a la par con el crecimiento económico [...]”; “[...] se perdió la misión de ir de la mano con el consumidor [...]”; “Falta imagen de descentralización, falta presencia en provincias y lugares lejanos.”

Sin embargo, cabe anotar que hubo una diferencia notable entre las respuestas de los usuarios y los *stakeholders* respecto a la comunicación. Se percibía una falta de orientación, de claridad y de transparencia en la comunicación, así como una ausencia de definición de objetivos claros y un uso exagerado de lenguaje técnico, lo que impedía un acercamiento a los usuarios. El principal canal de información era la televisión, seguida por los diarios.

Se puede concluir que internamente se percibía coherencia en algunos enunciados, como por ejemplo en que Indecopi era una institución ética, que actuaba con transparencia y era manejada por técnicos de gran prestigio.

Tabla 2: Probrands: resumen de la investigación sobre Indecopi llevada a cabo en el 2010

MISION	CULTURA	SABER DISTINTIVO
A nivel interno, se percibe la misión, y lo que hace y cómo se hace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradición</li> <li>• Prestigio</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Ética</li> <li>• Técnico</li> <li>• Comprometido</li> </ul>	El equipo más profesional, probo y técnico que conlleva la calidad de sus resoluciones.
<p>En audiencias externas, hay confusión por amplitud de servicios.</p> <p>No se percibe al Indecopi como promotor del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores buscan reconocimiento.</li> <li>• Preocupa alta rotación del talento.</li> <li>• Sobrecarga de trabajo y saturación.</li> </ul>	Existe riesgo por falta de capacitación de funcionarios en la primera línea de contacto con el usuario.

Fuente: Indecopi-Probands 2010

### 3.2.2. Desarrollo del proyecto.

Implementar una estrategia de comunicación sobre la base de los resultados de la fase anterior, con el objeto de “Potenciar la imagen institucional a través del desarrollo de una estrategia, construcción de identidad y lineamientos internos y externos” (Indecopi-Probands 2010).

En esta etapa, se validó la estrategia en el ámbito interno y externo, mediante entrevistas en profundidad realizadas entre los colaboradores de la Institución y el público usuario. Fuimos capaces de identificar y seleccionar temas de éxito y temas críticos, así como acciones tácticas que sirvieron para controlar la correcta implementación del plan.

En esta etapa, el Comité de Imagen Institucional concluyó en un enunciado de posicionamiento que definía los diversos servicios de la Institución de esta manera:

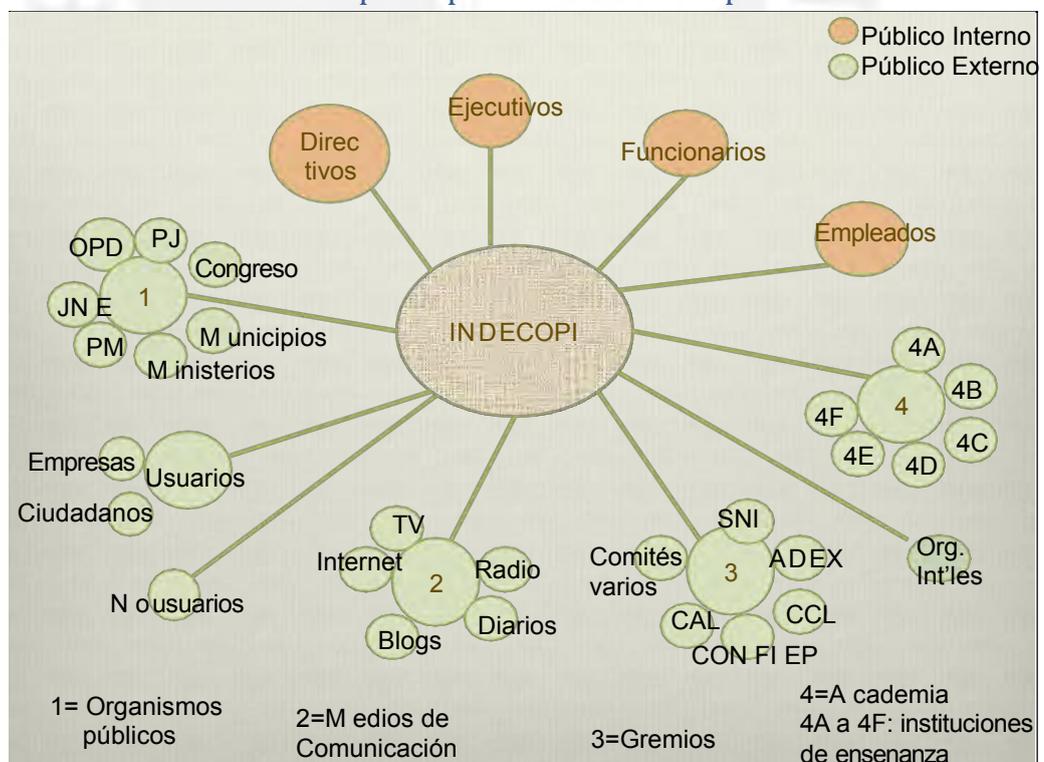
Indecopi genera cultura de creación, calidad y leal competencia en beneficio de la sociedad. Porque solo Indecopi cuenta con el equipo

profesional más docto y con alta vocación de servicio. Indecopi será siempre cercano, imparcial, oportuno, eficaz y proactivo. (Indecopi-Probrands).

En esta etapa también se identificaron los valores de compromiso con la sociedad y la calidad, la proactividad para informar, educar y servir, así como la cohesión del equipo.

Se elaboró un mapa tipológico de públicos, el cual permite registrar a los diferentes públicos que se relacionan con la Institución. La segmentación se realiza de acuerdo a los intereses de sus integrantes, estilos de vida, cultura, y valores sociales. Es decir, cada público tiene expectativas y experiencias similares entre sus miembros y se les ordena, según su importancia para la Institución en un determinado momento. Este mapa no aspira a dar un conocimiento profundo del tipo de públicos con el cual se relaciona la Institución. Sólo muestra sus diferentes públicos (Garrido: 2004. 136-137).

Gráfico 3.4: Mapa de públicos de Indecopi



Elaboración: propia

Este mapa incluye a los empleados y *stakeholders*, y resulta de suma utilidad en cuanto constituye un patrimonio de la Institución, que se debe tomar en cuenta puesto que forma parte importante de esta. En el caso de Indecopi, se trabajó una especie de inventario de los públicos del frente interno (directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados), así como del frente externo (institucionales, gubernamentales, medios de comunicación, políticos, abogados, representantes de diversos gremios, miembros de universidades y centros educativos, empresas y ciudadanos usuarios y no usuarios, así como organismos internacionales).

Para la audiencia, Indecopi es una institución líder, cercana, moderna, profesional y transparente.

Debe descontracturar la imagen de la Institución, manteniendo sus principales atributos, que son la ética, el profesionalismo y la transparencia. Debe hacerla cercana y accesible [...] Debe transmitir la imagen de una Institución proactiva y actual. (Indecopi-Probands 2010).

Para transmitir una imagen moderna, se hace necesario revisar la identidad visual. Esta se refiere a los signos visuales, que abarcan las producciones y todo lo relacionado con las comunicaciones de la Institución (logotipo, isotipo, colores). El logotipo se refiere al elemento gráfico que identifica a una entidad, que distingue a una marca; el isotipo es la parte gráfica del logotipo; y los colores son los representativos de la Institución.

El logotipo original de Indecopi es el de las manos superpuestas denotando unión, protección, confianza y garantía. Si bien fue reconocido por el 80% de los entrevistados, se consideró que debía modernizarse, que eran manos muy rígidas y cerradas; que los colores eran fúnebres e, incluso, muchos no entendían el significado del mismo en relación con la Institución. Lo veían como lejano, frío, formal, distante y poco amigable. No reflejaba a una institución con una imagen amigable, cercana, cálida y moderna. La misma entidad reconoce que, pasados los años, “[...] la intención estratégica es (era) buena, pero el isotipo no refleja(ba) los valores descritos.” (Indecopi-Probrands 2010).

Grafico 3.5 Logotipo de Indecopi  
*hasta el 2010*



Fuente: Indecopi. 2013b.

Ante los cambios emprendidos, Indecopi requería de una nueva imagen que la representase ante la sociedad, y que considerase a los funcionarios de la Institución como un conjunto unido de personas, un equipo que brinda protección y colaboración a la sociedad. La idea era proyectar una imagen moderna con el objeto de mostrar en forma simbólica el compromiso de la organización, su constante actualización, así como su deseo de brindar servicios de óptima calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades.

El Comité de Comunicación de Indecopi se enfrentó a dos rutas gráficas distintas respecto a la imagen institucional. Dichos logotipos representan, en un caso, las dos manos englobando un círculo y, en el otro, a un grupo de personas. Las manos protegen, crean, soportan y apoyan; y las personas representan a la sociedad, la protección, la colaboración y el equipo.

Gráfico 3.6. Indecopi: rutas estratégicas (logotipos)



Fuente: Indecopi-Probrands 2010.

Se consideró que las manos eran más comunes e identificables con el logo anterior, por lo que se optó por el grupo de personas, con figuras en tonos cálidos —como una reminiscencia de lo peruano—, que generan una percepción de

calidez y cercanía, con ondas sutiles y suaves, cuya sensación de movimiento representaba lo que Indecopi deseaba transmitir. El desarrollo de esta nueva identidad visual, con una propuesta innovadora, fresca y moderna, soportaba la evolución de la marca que debía ser transmitida en todos sus puntos de contacto e implementada físicamente mediante un plan de comunicación para lograr su posicionamiento.

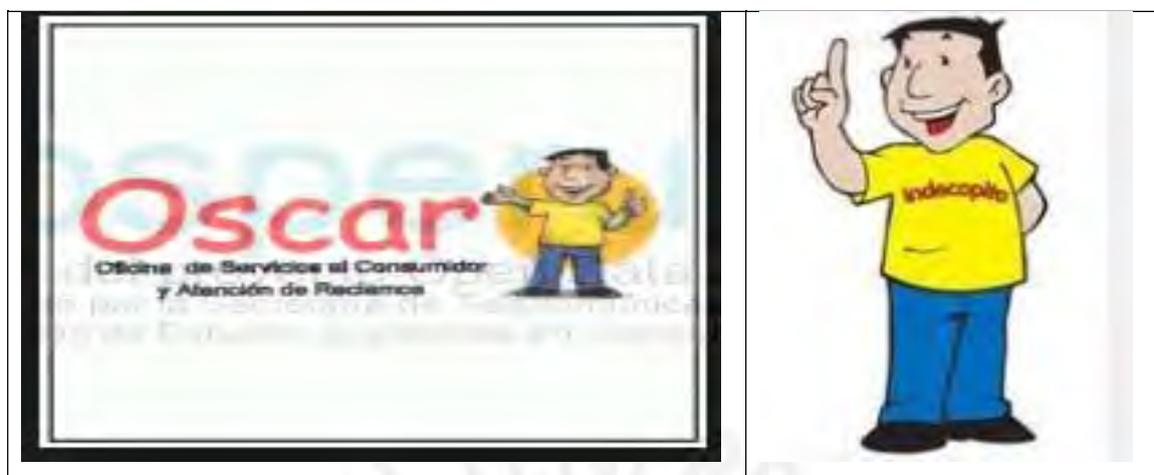
Gráfico 3.7 Indecopi: Ruta estratégica seleccionada (logotipo)



Fuente: Indecopi 2012: 26.

El personaje (mascota) de la Institución ha pasado también por varios cambios. El inicial *Oscar* se convirtió en *Indecopito*, y pasó a tener un lugar en la mente del público usuario. Era el personaje amigo que atraía a los niños en los centros comerciales y principales eventos. Sin embargo, con el devenir de los años debía modernizarse, no solo en su aspecto físico sino asumiendo un rol más activo, informativo y educador.

Gráfico 3.8 Personajes de Indecopi  
(2006-2010, 2010 +)



Fuente: Indecopi 2009; Proyecto Open Data Perú; s/f.

De otra parte, se modificó el material gráfico no unificado utilizado hasta entonces. Se elaboró un protocolo para la preparación de material que señalaba la necesidad de que este fuera diferente por tipo de público y, a la vez, sencillo, moderno y que se identificara con Indecopi. La finalidad era obtener una estandarización de línea y diseño.

### 3.2.3 Implementación y lanzamiento

Para comunicar el cambio de imagen, Indecopi trabajó con sus públicos interno y externo. Con sus colaboradores, para que asumieran el nuevo espíritu de Indecopi. Se desarrollaron talleres de capacitación, eventos de motivación, reuniones de trabajo, eventos de información sobre proyectos, entre otros, liderados por el Área de Recursos Humanos, buscando que se proyectara a través de las acciones de todos el espíritu de colaboración, de equipo comprometido y alineado bajo una única misión, visión y valores. También se tuvo que trabajar con especialistas el clima laboral.

La implementación igualmente comprendió dar a conocer de manera física la nueva identidad visual, potenciando un plan de comunicación cuya finalidad fuera lograr el compromiso de las audiencias internas y externas con los nuevos cambios asumidos. En paralelo, se trabajaba en el desarrollo de una serie de

evidencias del cambio que reflejaran la nueva esencia y los valores de la Institución: los cambios en los logotipos, en la mascota, la fachada, los posters, intranet, la papelería y los videos institucionales.

Seguidamente se instituyeron cambios en la forma de atención de los colaboradores a los usuarios (al abrirse una nueva infraestructura especial para la atención de usuarios en un edificio nuevo), motivo de ser de la Institución. Así mismo, en la difusión de mensajes con los nuevos valores, campañas educativas, la apertura de nuevas oficinas descentralizadas, la instalación de un *call center* moderno, la emisión de programas radiales en Lima y provincias.

A la vez, se puso en marcha la escuela de defensa de la competencia y la propiedad intelectual, los talleres de capacitación para usuarios y para medios de comunicación, con el objeto de que conocieran y comprendieran los distintos ámbitos de trabajo de Indecopi.

Se emprendió la creación de la tienda virtual con publicaciones institucionales, la modernización de los equipos tecnológicos institucionales, una mayor difusión de los derechos del consumidor y la promoción de una cultura del consumidor, aprovechando el espacio creado por la formalización del Código de Consumo. Finalmente se trabajó en la incorporación de temas de Indecopi en la currícula escolar, la promoción de nominaciones de origen y certificaciones, a la vez que se decidió tener una mayor participación en eventos internacionales, en tanto que Indecopi pretendía ser una de las entidades líderes latinoamericanas

El lanzamiento externo de la nueva identidad dirigida a los *stakeholders* y diversos medios de comunicación, se inició con la inauguración del nuevo edificio, el nuevo logo en la fachada de la Institución, y las diferentes campañas. Se mejoraron las relaciones con los medios de comunicación, impartiendoles talleres y capacitando a periodistas sobre temas propios, con el fin de incentivar de esta manera la difusión de noticias relacionadas con la función de Indecopi, manteniendo una relación de puertas abiertas para brindarles la información necesaria dentro de los límites permitidos por la Ley. Ejemplo de ello es el lanzamiento del Libro de Reclamaciones y del Código de Consumo. Además, el

lanzamiento externo principal debía coincidir con los cambios realizados en la fachada principal de Indecopi, la señalética, la papelería, la comunicación, el *merchandising* y el portal web. El cambio había comenzado.

La implementación del proyecto solo se llevó a cabo parcialmente debido a la existencia de restricciones económicas. El cambio del portal institucional, toda la papelería y el *merchandising* se pudieron implementar recién a lo largo de los siguientes seis meses.

Tabla 3 Indecopi: Plan de Acción

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>
Carta y discurso CEO Folletería Merchandising	Evento de colaboradores Entrega de kit a colaboradores	Evento stakeholders Aviso en prensa	
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>			
Kit de prensa Evento lanzamientos Medios			
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>			
Fachadas Afiches oficinas Website Intranet Papelería Vídeo institucional			

Fuente: Indecopi-Probrands, 2010.

En lo que atañe al portal web, se hacía indispensable su actualización, tanto en el aspecto gráfico como de contenidos, puesto que constituía el primer punto de contacto del público con la Institución. Los encuestados consideraron que el portal era poco amigable y adolecía de contenidos atractivos. Se trabajó entonces en un mapa de sitio y en un diseño acorde con la nueva identidad visual, de manera que fuera amigable y ofreciera servicios *on-line*.

### 3.2.4. Monitoreo y evaluación

El objetivo principal de las acciones de monitoreo y evaluación es la medición de los resultados de la estrategia de comunicación. La finalidad es realizar un seguimiento a los colaboradores de la Institución y a los grupos de interés a lo largo de la implementación de la estrategia, para involucrarlos en el seguimiento de sus avances, con el objeto de asegurar la correcta implementación de la nueva identidad, acorde con los nuevos valores y la cultura establecidos. Para ello esta se debía revisar periódicamente y ver si estaba dando resultados, o se necesitaba realizar algunos cambios.

Por su parte, la evaluación se realiza al cierre de la estrategia e implica un análisis más profundo del papel que ha cumplido la comunicación. Consiste en analizar la información sobre la base de indicadores determinados, como encuestas, sondeos, etc. para medir la efectividad del trabajo. Con ello se buscará realizar un seguimiento a efectos específicos de la comunicación: recordación de mensajes, presencia de temas relativos a la Institución en medios de comunicación, cambios de conducta, voluntad política y demás puntos relacionados con la comunicación.

Sin embargo, no fue posible llevar a cabo un monitoreo ni posterior evaluación en Indecopi, pues la estrategia de comunicación no llegó a implementarse plenamente. Por ejemplo, la página web, que se consideraba como el primer acercamiento al usuario, recién fue cambiada seis meses después a causa de problemas de presupuesto.

### 3.3. BALANCE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

En resumen, en el 2011 Indecopi cumplía 18 años de existencia. Para entonces se había operado un cambio en el entorno económico en el Perú, integrándose mayor cantidad de peruanos al mercado gracias al crecimiento económico, a la globalización y a los acuerdos internacionales suscritos. Además, habían surgido nuevos requerimientos del mercado en materia de calidad y acreditación, y se estaba promocionando la descentralización en la esfera del Poder Ejecutivo,

impulsándose también mejores estándares educativos, entre otros aspectos. Para poder cumplir con estos nuevos requerimientos, se hacía indispensable que el promotor del mercado reorientara sus actividades.

Asimismo, Indecopi había reestructurado sus comisiones delegadas en 25 oficinas regionales, implementado una Escuela de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual, puesto en pie un soporte tecnológico intensivo —tanto para su operatividad como para su comunicación con usuarios y *stakeholders*—, centros de promoción de la propiedad industrial, instalaciones para la implementación del Código de Consumo y la atención de usuarios. Indecopi debió modernizar sus servicios para mantener su credibilidad, asegurar un eficiente servicio y garantizar altos estándares en el cumplimiento de sus funciones.

Por lo tanto, debido a los cambios que tuvieron lugar en el entorno y en su interior, Indecopi tenía que potenciarse como entidad moderna y eficiente para cumplir adecuadamente sus funciones, lo cual también llevó a la Institución a tener que replantear su imagen y estrategia de comunicación corporativa. Sin embargo, esto no era consistente con la política del Gobierno, preocupado por obtener resultados inmediatos, más no objetivos de mediano y largo plazo. En consecuencia, Indecopi representó una de las instituciones precursoras para la ruptura de ciertos patrones de conducta a nivel gubernamental.

La necesidad de llevar a cabo un cambio en la imagen de Indecopi fue ratificada mediante las entrevistas y encuestas realizadas a los públicos interno y externo. Dichos públicos apoyaron la labor investigativa, y dieron también a conocer sus propuestas frente a los cambios requeridos para incorporarlas en la nueva estrategia.

Cabe anotar que gran parte del apoyo brindado por el público externo, fue producto de que Indecopi gozara de reconocimientos por su credibilidad y alta recordación, lo que le valió producir una percepción positiva de su servicio como de alta calidad y transparencia en sus trabajos.

Sin embargo, cabe resaltar que en los primeros años de existencia de Indecopi, no se habían realizado investigaciones similares, lo que hizo patente la carencia de referentes, por lo que se tuvo que recurrir tanto a las fuentes primarias de información (memorias, informes, estadísticas, páginas web, e información periodística, entre otros documentos de apoyo), como a la memoria de funcionarios y ex-funcionarios de la Institución.

Así se concluyó que Indecopi debía cambiar su identidad. Entre ello, su visión, misión y valores, para adaptarse a los cambios que tenían lugar en su entorno (tanto en el ámbito nacional como internacional) y en sus públicos (interno y externo), así como renovar su identidad visual.

En consecuencia, se elaboraría una estrategia de comunicación a cargo del Comité de Imagen Institucional, para establecer la definición de la arquitectura de productos-audiencia de Indecopi, con el objeto de establecer la relación entre esta, sobre la base de la imagen institucional de entonces y de sus elementos (identidad verbal, visual, slogan e ideas fuerza), contemplando el reconocimiento y las oportunidades futuras.

El aporte de la sociedad civil y del público interno fue positivo en la realización de dinámicas grupales internas y entrevistas en profundidad llevadas a cabo entre líderes de opinión y representantes de audiencias externas. Los resultados permitieron disponer de un valioso insumo para la elaboración de la estrategia de comunicación.

En su implementación, se contó con el apoyo decidido de los colaboradores, que fueron integrados en los cambios mediante dinámicas grupales, eventos y talleres, con el objeto de servir de agentes de cambio. Por lo general, el público interno en su totalidad se abocó proactivamente a aceptar y difundir los cambios propuestos.

Sin embargo, no pudo completarse la implementación de la estrategia de comunicación, según el cronograma establecido, básicamente en lo referido a aspectos materiales, como el reacondicionamiento del portal web con la nueva

identidad, el cambio del *merchandising*, el relanzamiento de Indecopito como herramienta de comunicación masiva, y el mapeo de grupos de interés y *stakeholders*.

Entre las limitaciones encontradas para la implementación de la estrategia, aparecían las escaseces presupuestarias (en parte debido a la proximidad del cambio de gobierno, que se esperaba tuviera lugar en unos 10 meses), lentitud para la tramitación de los procedimientos administrativos necesarios para la adquisición de bienes y servicios, y falta de coordinación entre la Alta Dirección de Indecopi y el Gobierno central (que ya se estaba preparando para el cambio de gobierno).

Asimismo, dadas restricciones presupuestarias que causaron demoras en la implementación de la estrategia, se hizo difícil realizar un seguimiento de su correcta implementación, a efectos de evaluar cómo habían sido percibidos los nuevos objetivos y la imagen de la Institución por los públicos interno y externo.

Por lo general, si bien no se pudo implementar de inmediato un nuevo portal web integrado a las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*, ni una radio virtual que facilitase la relación con los públicos externos, estas y otras propuestas y recomendaciones fueron recogidas e implementadas posteriormente, permitiendo de esta manera a la Oficina de Comunicación realizar adicionalmente un trabajo creativo propio (campañas en las calles, a través de la radio, en centros comerciales, etc.).

Finalmente, se considera importante hacer hincapié en el hecho de que si Indecopi no hubiese replanteado su imagen y su estrategia de comunicación corporativa, se habría mantenido con una imagen obsoleta, distante, lejana, y formal, a diferencia de lo deseado: una entidad confiable, creíble, moderna, ágil, flexible, y adaptada a los tiempos. Cabe anotar que la credibilidad es especialmente importante en una entidad prestadora de servicios intangibles.

## CONCLUSIONES

- I. La comunicación de las instituciones estatales (ministerios, organismos públicos descentralizados y otras instancias del sector público) se ha caracterizado principalmente en una relación vertical (a través de notas de prensa) y no participativa con los medios de comunicación, buscando la inmediatez en los resultados. A su vez, los planes estratégicos de comunicación por lo general se encuentran subordinados a los objetivos gubernamentales y a los diferentes momentos políticos de carácter coyuntural.
- II. La decisión de realizar un cambio en la estrategia de comunicación de Indecopi fue una consecuencia de la necesidad de modernizar la institución. Esto tenía gran importancia en Indecopi, debido a su rol de árbitro del mercado, que marca un hito de cambio en la concepción del manejo de la comunicación al implementar una estrategia participativa de mediano y largo plazo, que empoderaba a la sociedad civil con información y educación, para que ésta conociera y pudiera ejercer sus derechos. Hoy en día, mayor número de instituciones públicas han decidido emprender cambios en sus estrategias de comunicación.
- III. El cambio estratégico se produce principalmente ante sucesos internos o externos que empoderan a una Institución, e involucran la participación de todos sus públicos. El aporte de la comunicación consiste en la construcción de confianzas y compromisos. En el caso de Indecopi, este cambio fue producto del crecimiento institucional y de nuevas facultades normativas conferidas a la entidad, que crearon la necesidad de establecer una mayor comunicación con sus públicos, de acercarse más a la sociedad y de brindar mejores servicios de atención a los usuarios.
- IV. Para todo cambio de imagen de una institución, es indispensable la participación de sus públicos en la elaboración del diagnóstico.. En el caso de Indecopi, los públicos tanto interno como externo participaron proactivamente, haciendo posible disponer de una amplia diversidad de

visiones, y facilitando la aceptación del cambio en el corto plazo, dada la credibilidad en la Institución.

- V. Para asegurar su éxito, todo cambio estratégico requiere del apoyo explícito y continuo de las más altas autoridades institucionales y de sus colaboradores, para hacer frente a sus expectativas de empoderamiento institucional. En el caso de Indecopi, la integración de sus directivos, funcionarios y público facilitó la posterior puesta en marcha del proyecto.
- VI. El cambio de estrategia de comunicaciones se da con mayor facilidad en instituciones cuya imagen ante la población es positiva, pues este público propenderá a ser partícipe del cambio. Indecopi era considerada por sus públicos como una institución creíble, transparente, técnica, ética, y como un empleador responsable
- VII. La elaboración e implementación de una estrategia de comunicaciones requiere el liderazgo de la oficina responsable de comunicaciones, así como el respaldo explícito y continuo de la Alta Dirección. En el caso de Indecopi se conformó el Comité de Comunicaciones, que coordinaba acciones periódicamente y contaba con la participación de la Alta Dirección, lo que hizo posible asegurar el avance y el trabajo coordinado con los públicos tanto interno como externo.
- VIII. Un cambio de estrategia comunicacional requiere de una normativa que haga posible desarrollar las funciones propuestas. Así mismo, de un presupuesto suficiente y continuo que garantice la elaboración e implementación de la estrategia. En el caso de Indecopi, se pudieron realizar modificaciones a la normativa, pero se enfrentaron restricciones presupuestarias propias de las entidades estatales peruanas, que acostumbraban tradicionalmente a asignar presupuestos bajos o exiguos a las áreas de comunicaciones de las entidades estatales.
- IX. Entre las limitaciones que se presentaron para la implementación de la estrategia de comunicación, se encuentran las restricciones

presupuestarias, la extrema lentitud de la tramitación de los procedimientos administrativos para la adquisición de bienes y servicios, y la falta de coordinación entre la Alta Dirección institucional y el gobierno central.

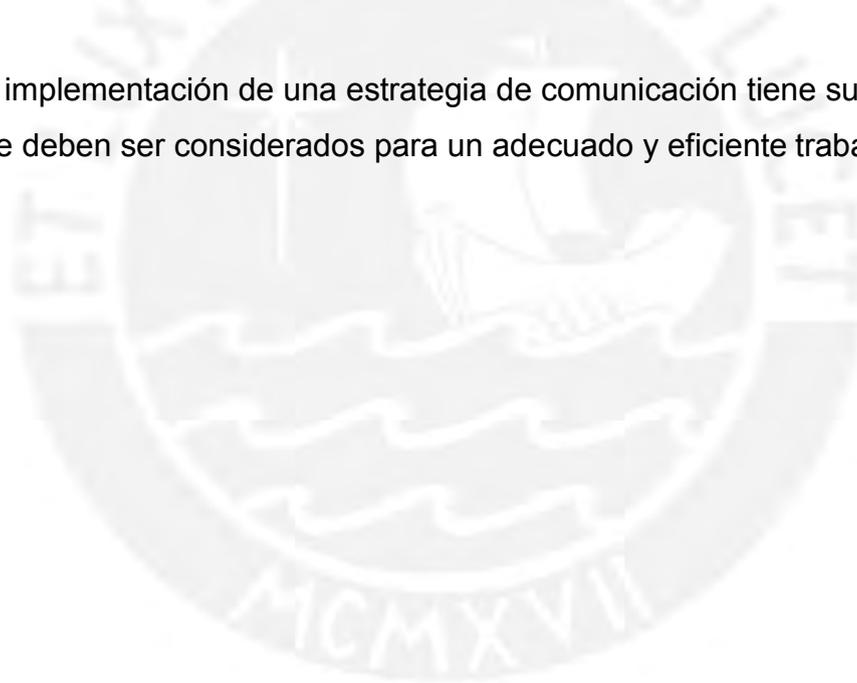
- X. Respecto al monitoreo y la evaluación, cabe señalar que esta etapa, que tiene como objetivo la medición de los resultados de la nueva estrategia de comunicación, es muy importante para no poner en riesgo dicha estrategia. Por ello es indispensable que esta etapa sea considerada en el presupuesto de las instituciones estatales.
- XI. La estrategia de comunicación debe ser implementada en su integridad en forma progresiva, y no verse obligada a tener que postergar cambios relevantes inherentes a la misma, hecho que podría llegar a neutralizar el esfuerzo conjunto. En el caso de Indecopi, debido a restricciones presupuestales tuvieron que ser postergados diversos componentes de la estrategia, tales como el rediseño de la página web —primer acercamiento con el público— y la implementación de los procesos de monitoreo y evaluación, entre otros, lo que afectó directamente el posicionamiento de la nueva imagen.
- XII. Un cambio en la estrategia de comunicaciones de una institución pública no debe tener lugar en períodos previos a un cambio de gobierno, pues la elaboración, implementación y el establecimiento de los sistemas de evaluación y monitoreo requieren de tiempo, presupuesto y apoyo incondicional de las altas autoridades institucionales y nacionales.

## RECOMENDACIONES

- I. Para establecer un cambio en la concepción de las comunicaciones en las instituciones del Estado, se debe dejar de pensar que la comunicación se reduce a un asunto de periodismo institucional y de relaciones públicas.
- II. Para cumplir adecuadamente con su función, las instituciones gubernamentales deben propender a desarrollar estrategias de comunicación orientadas al mediano y largo plazo, bajo conceptos participativos de sus públicos, contando con el apoyo del Estado a través de la emisión de normas que apoyen concretamente dicha tarea, tal como la asignación presupuestal necesaria.
- III. Las instituciones estatales deben aprovechar las coyunturas institucionales internas o externas que las empoderan para poder realizar los cambios que consideras necesarios en su estrategia de comunicación.
- IV. Las instituciones gubernamentales deben propender a ganarse la confianza de sus públicos objetivo mediante la transparencia en su gestión y su cercanía a estos.
- V. Los altos funcionarios de las instituciones estatales deben ser conscientes de la importancia que reviste la comunicación con sus públicos internos y externos, brindando apoyo decidido a la elaboración e implementación de estrategias de comunicación que sin duda repercutirán en beneficio de la imagen institucional.
- VI. Para realizar cambios en la estrategia de comunicación, se requiere aceptar el liderazgo de la oficina responsable de comunicaciones, pues un cambio implica necesariamente conocer las imágenes que los públicos interno y externo construyen sobre la institución, así como los canales y espacios de comunicación que vinculan a una organización con sus públicos. Y aquello que se proponga deberá responder a los objetivos institucionales y a los cambios ocurridos en el entorno, y no principalmente

a intereses políticos de carácter coyuntural. Dicha oficina deberá trabajar con las diferentes jerarquías y áreas institucionales,

- VII. La implementación de las estrategias de comunicación debe ser priorizada en los presupuestos, de manera que se asegure que los componentes más importantes de los cambios propuestos sean implementados.
- VIII. Entre las herramientas de gestión imprescindibles están los procesos referidos al monitoreo constante de las mejoras o limitaciones del proceso de cambio introducido, así como a la evaluación, que proporcionan la retroalimentación para poder implementar los cambios necesarios para una estrategia de comunicación eficiente.
- IX. La implementación de una estrategia de comunicación tiene sus tiempos, que deben ser considerados para un adecuado y eficiente trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALJURE, Andrés  
2005  
“El plan estratégico de comunicación”. En COSTA, Joan. 2005. *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Design, pp. 141-161.
  
- ARROYO, Luis y YUS, Magali  
2007  
*Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial ESIC.
  
- CAPRIOTTI, Paul  
2004 (Universidad de Vic)  
“Capítulo 2. La imagen corporativa”. En LOSADA D. José Carlos (coord). 2004. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, pp. 57-71.
  
- CIUDADANOS AL DÍA (CAD)  
2008  
“Ranking CAD: Organismos Públicos (OPD)”. Consultado el 7 de mayo del 2013 en internet: [http://www.ciudadanosaldia.org/RankinCad/docs/Avance\\_OPD30Jun08.pdf](http://www.ciudadanosaldia.org/RankinCad/docs/Avance_OPD30Jun08.pdf)
  
- 2010  
“Ranking CAD: Organismos Públicos (OPD)”. Consultado el 7 de mayo de 2013 en internet: [www.ciudadanosaldia.org/.../BoletinCAD117\\_Uso\\_de\\_Recursos\\_Publicos](http://www.ciudadanosaldia.org/.../BoletinCAD117_Uso_de_Recursos_Publicos).
  
- 2013  
“Servicios de atención en entidades públicas pueden demorar más de dos horas y media”. Consultado el 1 de mayo del 2013 en <http://www.ciudadanosaldia.org/noticias/noticias-sobre-ciudadanos-al-dia/item/553-servicios-de-atención-en-entidades-públicas-pueden-demorar-más-de-dos-horas-y-media.html>

- CONTRERAS, Fernando R.  
2004  
“Capítulo 4.1 La fase de conceptualización en el diseño de la identidad corporativa: la cartografía de los signos corporativos en su tránsito sobre los mapas geocognitivos”. En LOSADA D. José Carlos (coord). 2004. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, pp. 103-126.
  
- COSTA, Joan  
1999  
*La comunicación en acción*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- 2001  
*Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- 2003  
“Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI”. En *Razón y Palabra* N°. 34. Zaragoza, México: Consultada el 1 de abril del 2012. Págs. s/n.
- 2004  
*DirCom on-line: El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Barcelona: CPC Editor.
- 2012  
*El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.
  
- CRABTREE, John y THOMAS, Jim,  
1999  
*El Perú de Fujimori 1990 – 1998*. Lima: IEP y Universidad del Pacífico.
  
- DICKEN, Peter; Global Schiff  
2011  
*Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Nueva York: The Guilford Press.

- EL COMERCIO.  
2013  
*Producción Creativa*. Lima: *El Comercio*. Página web 29 de julio del 2013. Consultada el 13 de diciembre de 2013. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/que-tanto-jugo-le-puede-sacar-marca-al-hecho-peruana-noticia-1610528>
  
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETALEROS DE COLOMBIA  
2014  
*Juan Valdez*. Consultado el 15 de septiembre del 2013 en internet: <http://www.juanvaldezcafe.com/es/juan-valdez-cafe>
  
- FREEPIK  
2014  
*Logo de Nestlé*. Consultado el 15 de septiembre del 2013. [www.freepik.es](http://www.freepik.es)
  
- GARBETT, Thomas F.  
1982  
*Imagen Corporativa, como crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis, Fondo Editorial,
  
- GARCÍA, Sebastián  
2005  
“Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión”. En COSTA, Joan. *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Design, pp. 85-105.
  
- GARRIDO, Francisco Javier  
2004.  
*Comunicación estratégica*. Madrid: Gestión 2000.
  
- HARGIE, Owen y TOURISH, Dennis  
2002  
*Handbook of Communication Audits for Organizations*. Nueva York: Taylor & Francis.

- INDECOPI  
2008

*Diseño de la estrategia de comunicación.* Lima: Indecopi.

2008 al 2013

*Memoria del 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012.* Lima: Indecopi.  
Consultadas el 15 de setiembre del 2013.

2009

*Indecopito* Consultado el 25 de abril del 2013.  
[www.google.com.pe/search?q=indecopito+indecopi](http://www.google.com.pe/search?q=indecopito+indecopi)

2010

*Sobre el Indecopi.* Consultado el 9 de abril del 2010, en internet:  
[http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?AR E=0&PFL=0&JER=600](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?AR E=0&PFL=0&JER=600)

2011

*Compendio Estadístico Institucional 2006-2010* Consultado el 25 de abril del 2013 en internet:  
[http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ CompendioEstadistico\\_Indecopi2006-2010.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/ CompendioEstadistico_Indecopi2006-2010.pdf)

2012

*Boletín de la Dirección de Derechos de Autor* Consultado el 15 de mayo del 2013 en internet:  
[http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/bol/boletinesdda/Jun2012DDA\(1\).pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/bol/boletinesdda/Jun2012DDA(1).pdf)

2012a

*Anuario de Estadísticas Institucionales.* Consultado el 10 de mayo del 2012, en internet:  
[http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas\\_port al\\_principal/ANUARIO%202012.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_port al_principal/ANUARIO%202012.pdf)

2013

*Indecopi Oficial* Consultado el 15 de mayo del 2013 en internet:  
[www.facebook.com/Indecopioficial?rf=186294334737850](http://www.facebook.com/Indecopioficial?rf=186294334737850)

2013a

*Misión y Visión* Consultado el 25 de abril del 2013 en internet:  
[http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=601](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=601)

- INDECOPI-PROBRANDS  
2010  
*Informe de Indecopi-Probrands*. Lima: Indecopi.
- JUAN VALDEZ CAFÉ  
s/f  
*Nuestra historia*. Consultado el 13 de septiembre del 2013.  
[www.juanvaldezcafe.com/es/colombia](http://www.juanvaldezcafe.com/es/colombia)
- KLAREN, Peter F.  
2005
  - *Nación y Sociedad en la Historia del Perú*. Lima: IEP Ediciones. (Originalmente, "Peru: Society and Nationhood in the Andes" Oxford University Press, en Oxford New York. 2000).
- LEGISIGNO  
2013  
*Logo de Inka Kola*. Consultado el 15 de septiembre del 2013.  
[www.sinlegisigno.blogspot.com](http://www.sinlegisigno.blogspot.com)
- MUNDONETS  
s/f  
*Historia de la Coca Cola*. Consultado el 13 de septiembre del 2013.  
[www.mundonets.com](http://www.mundonets.com).
- NORTH, Douglass,  
1998  
*Comentarios acerca de las opciones del Indecopi*. Lima: Indecopi.
- PROYECTO OPEN DATA PERU  
s/f  
*Indecopito*. Consultado el 13 de septiembre del 2013.  
<http://www.datosperu.org/registro-de-marcas-indecopito-256232.php>

- OVIEDO, Carlos  
2002  
*Las esferas de la comunicación en las organizaciones.* México: Editorial Limusa S.A.
  
- PANTIA G., Juliana I.  
s/f  
“Imagen corporativa. Grupo Multifarma”. Proyecto Terminal. Universidad Autónoma Metropolitana – División de Ciencias Sociales y Humanidades – Unidad Iztapalapa.
  
- PERU INFO  
2010  
*Marca País.* Consultado el 15 de septiembre del 2013 en internet: <http://www.peru.info/#what>
  
- PIZZOLANTE N., Ítalo  
2004  
*El poder de la comunicación estratégica.* Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.  
2004a  
“Capítulo 4.4 Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia”, en LOSADA D. José Carlos (coord). 2004. *Gestión de la comunicación en las organizaciones.* Barcelona: Ariel, pp. 175-191.
  
- QUIÑONES, Cristina  
2012  
*Boom de la Peruanidad.* Blog gestión.pe. Consultado el 1 de junio del 2014.
  
- RITTER, Michael  
2008  
*La comunicación política de las empresas.* Buenos Aires: Universidad del Salvador. Consultada el 1 de abril del 2012.

- SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y MERINO, María Jesús  
2004  
"Imagen y posicionamiento de marcas" en SÁNCHEZ HERRERA Joaquín y PINTADO PLANCO, Teresa (Coordinadores). 2009. *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial, pp. 207-229.
  
- SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y PINTADO PLANCO, Teresa (Coordinadores)  
2009  
*Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
  
- SAN NICOLÁS R., César.  
2004  
"Capítulo 6.2 La marca: símbolo de consumo", en LOSADA D. José Carlos (coord). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, pp. 351-363.
  
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel  
1994  
*Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.  
1997  
*Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
  
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA  
2014  
*Logo*. Consultado el 15 de septiembre del 2013 en internet:  
<http://www.sunat.gob.pe>
  
- TEJADA, Luis  
1987  
*Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Editorial Norma.

- UPC  
2012

“Plan de marketing de Coca Cola: trabajos de fundamento de marketing”. Presentación en *power point*. Consultado el 15 de septiembre del 2013, en internet:  
<http://www.slideshare.net/BrandomStalinHf/plan-de-marketing-de-coca-cola>

- VAN RIEL, Cess B.M.

1997

*Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

- VILLAFANE, Justo  
2004

*La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- WIKIA  
2004

*Logopedia* Consultado el 15 de septiembre del 2013.  
[www.logos.wikia.com](http://www.logos.wikia.com).

## ANEXOS

### SONDEOS SOBRE TEMAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA UTILIZADOS DEL INDECOPI PARA EL CAMBIO DE IMAGEN

#### SONDEO SOBRE LA COMUNICACIÓN E IDENTIDAD DEL INDECOPI (100 USUARIOS ELEGIDOS AL AZAR)

Audiencia	Consultor

El área de Comunicaciones de Indecopi está desarrollando una consulta que le permita mejorar sus comunicaciones, su identidad y su relación con la institución. Lo invitamos a responder las siguientes preguntas para lograr este objetivo.

Sede: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Género \_\_\_\_\_(F) \_\_\_\_\_(M)

Fecha de intervención: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Tipo de trámite que realizará: \_\_\_\_\_

1. La atención que recibió hoy la calificaría como (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena 4 Muy Buena):

Atributos de identidad	1	2	3	4
La institución está preocupada por cumplir las funciones encomendadas con los más altos estándares de calidad, además de buscar la mejora continúa de sus resultados				
El personal de la institución es valorado por su capacidad e inteligencia en el momento de asumir sus funciones profesionales				
El comportamiento de la institución se conduce de acuerdo a un código de ética que implica equidad, respeto, honestidad y responsabilidad.				
Las acciones de la institución incentivan el desarrollo del mercado				
La institución es responsable en el cumplimiento de todas las funciones y servicios encomendados				

La institución realiza sus funciones de manera clara y a su vez presenta la información sin ánimos de ocultarla en su totalidad o de manera parcial.				
La institución se preocupa por atender al público con cuidado y diligencia. Se atiende con cortesía y educación.				
La institución se preocupa por capacitar a la población sobre los servicios que brinda.				
La institución actúa como defensor de las personas naturales y las empresas, respecto a sus derechos como consumidor.				
Es fácil acceder a los servicios que otorga la institución.				
La institución se preocupa por agilizar la atención en cada uno de sus servicios.				

2. ¿Qué opinión tiene sobre la institución? (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena).

3. ¿Cómo calificaría a la institución? (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena).

4. Califique la comunicación que tiene el Indecopi con el público en general. (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena).

<b>Formas de comunicar mensajes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
La comunicación de la institución es directa, sencilla y de fácil comprensión.				
La institución se preocupa por mantener informado al usuario sobre sus servicios y funciones				
En la institución, las comunicaciones son claras, por la congruencia entre lo que se dice y se hace.				
En la institución, la información llega a las personas y lugares que corresponde en el momento preciso.				
La comunicación de la institución tiene respuestas que concuerdan con lo solicitado.				

5. ¿Si tuviera que escoger un género para Indecopi, cómo lo vería? (femenino o masculino)

6. ¿Conoce Ud a Indecopito? (si o no)

7. Si Indecopi fuera una persona, como la calificaría en los siguientes aspectos? (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena).

<b>Personalidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Jovial				
Maduro				
Confiable				
Responsable				
Inteligente				
Honesto				
Amigable				
Cercano				
Talentoso				
Imparcial				

8. ¿A través de qué medios de comunicación u otros medios se informa Ud. sobre Indecopi?

Medios de comunicación	Si	No
TV		
Diarios		
Volantes		
Radio		
Revistas		
Actividades		

9. ¿Qué valora de la institución? ¿Qué la hace diferente?

---

---

---

10. ¿Observaciones o sugerencias para un mejor servicio?

---

---

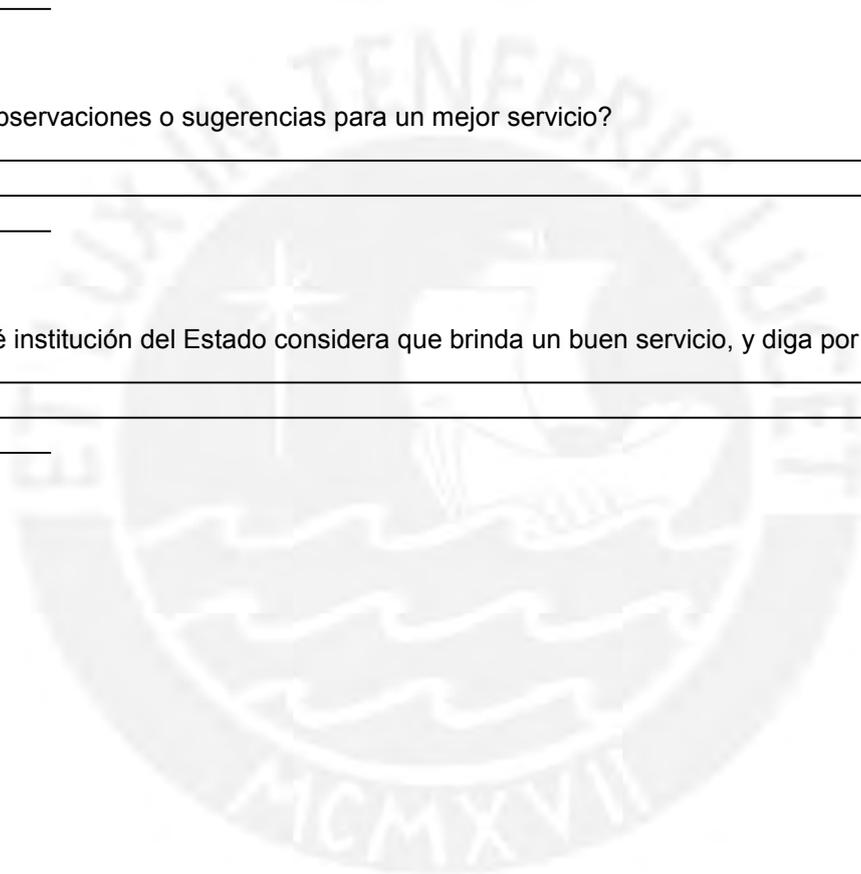
---

11. ¿Qué institución del Estado considera que brinda un buen servicio, y diga por qué?.

---

---

---



**SONDEO SOBRE LA COMUNICACIÓN E IDENTIDAD DEL INDECOPI  
(EX - FUNCIONARIOS)**

Audiencia	Consultor

El área de Comunicaciones de Indecopi está desarrollando una consulta que le permita mejorar sus comunicaciones, su identidad y su relación con la institución. Lo invitamos a responder las siguientes preguntas para lograr este objetivo.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_ años \_\_\_ meses Género: \_\_\_ (F) \_\_\_ (M)

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de Intervención: \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora finalización: \_\_\_\_\_

8. Sobre su relación con Indecopi:

¿Hace cuánto tiempo trabajo?	¿Por qué se retiró?	¿Cuál es su relación actual?	Comentario Adicional

9. Significado de Indecopi a nivel de imagen y comunicación:

¿Qué opinión tiene sobre la institución actualmente?	¿Qué opinión tiene de la institución hace 5 años a más?	Comentario Adicional

10. Identifica la Misión de Indecopi:

SI	NO	¿Cuál cree que es? Si no la sabe

11. Saber distintivo:

¿Cuál cree es el saber distintivo de la organización?	¿Con que empresa la compararía?	¿Qué la hace mejor?	¿Qué cambiaría?

12. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) los siguientes aspectos

Atributos de Identidad	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
Excelencia			
Talento humano			
Ética			
Proactividad			
Promotor (mercado)			
Compromiso			
Transparencia			
Actitud de servicio			
Educación (consumidor)			
Defensor			

6. Teniendo en cuenta la comunicación con el público en general de la institución y la definición que a continuación será leída, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos:

Referentes de comunicación	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
<b>Claridad</b> La comunicación de la institución es directa, sencilla y de fácil comprensión.			
<b>Orientación</b> La institución se preocupa por mantener informado al usuario, sobre su misión.			
<b>Coherencia y transparencia</b> En la institución las comunicaciones son claras, por la congruencia entre lo que se dice y se hace.			
<b>Oportunidad y cobertura</b> En la institución la comunicación llega a las personas y lugares que corresponde en el momento preciso.			
<b>Capacidad de respuesta</b> La comunicación en institución tiene respuestas que concuerdan con lo solicitado y están a la altura de las circunstancias.			

7. Espíritu y Personalidad. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos:

Personalidad	M	F	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo le gustaría verlo?
Jovial					
Maduro					
Confiable					
Responsable					
Inteligente					
Honesto					
Amigable					
Lejano					
Talentoso					
Imparcial					

8. Identidad Visual. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor):

Identidad Visual	Conoce. Si/No	Calif.		¿En qué puede mejorar?
Logotipo				
Isotipo				
Slogan				
Material gráfico (folletos informativos)				
Página web				
Oficinas				

11. ¿Cómo la comunicación podría optimizar el trabajo de la institución?

---



---



---

12. ¿A través de que medios de comunicación se informa sobre Indecopi?

---



---



---

13. ¿Qué diferencia encuentra entre las comunicaciones de antes y las de la actualidad?

---



---



---

14. ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación que La empresa transmite?

---

---

---

15. ¿Qué es lo que más valora de La empresa?

---

---

---

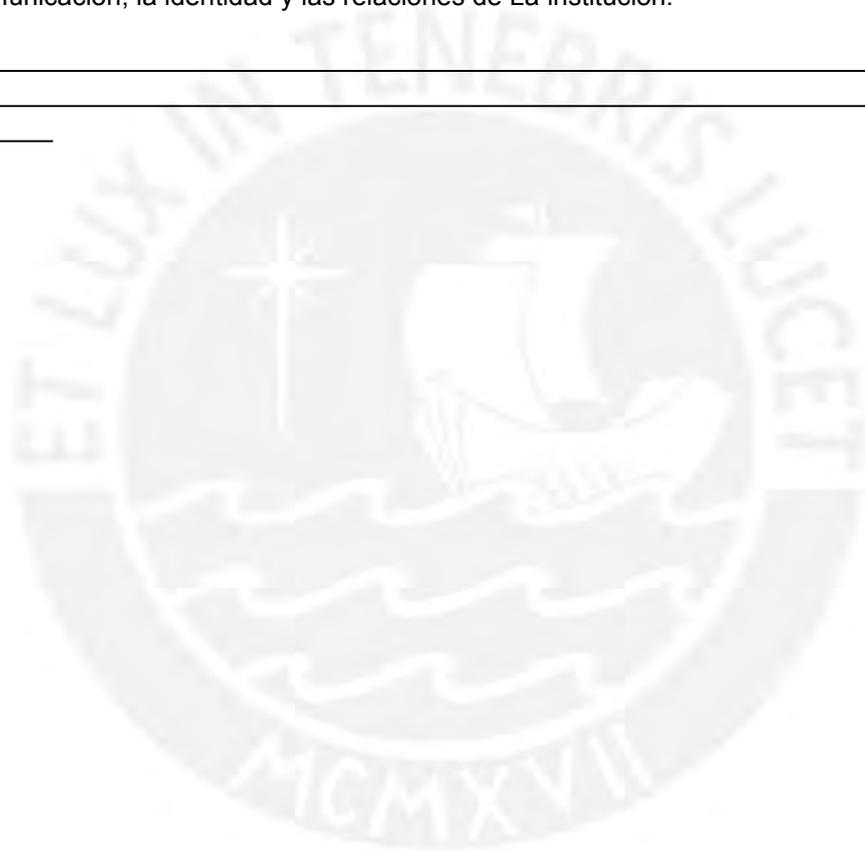
---

16. Observaciones, comentarios y sugerencias dirigidas al mejoramiento de la comunicación, la identidad y las relaciones de La institución.

---

---

---



**SONDEO SOBRE LA COMUNICACIÓN E IDENTIDAD DEL INDECOPI  
(GREMIOS Y ABOGADOS)**

Audiencia	Consultor

El área de Comunicaciones de Indecopi está desarrollando una consulta que le permita mejorar sus comunicaciones, su identidad y su relación con la institución. Lo invitamos a responder las siguientes preguntas para lograr este objetivo.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_ años \_\_\_ meses Género: \_\_\_\_\_(F) \_\_\_\_\_(M)

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de Intervención: \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora finalización: \_\_\_\_\_

1. Sobre su relación personal con Indecopi:

¿Cuál es su relación con la institución?	¿Qué espera de Indecopi?	Comentario Adicional

2. Relación de su institución con Indecopi

¿Cuál es su relación con la institución?	¿Qué espera su institución de Indecopi?	¿Cómo podría mejorarse la relación?

3. Significado de Indecopi a nivel de imagen y comunicación:

¿Qué opinión tiene sobre la institución actualmente?	¿Qué opinión tiene de la institución hace 5 años a más?	Comentario Adicional

4. Comunicación entre Indecopi y su institución. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) los siguientes aspectos:

¿Cómo es la comunicación entre Indecopi y su institución?	Calif.	¿Cómo le gustaría que fuera?	Comentario Adicional

5. Identifica la Misión de Indecopi:

SI	NO	¿Cuál cree que es? Si no la sabe

6. Saber distintivo:

¿Cuál cree es el saber distintivo de la organización?	¿Con que empresa la compararía?	¿Qué la hace mejor?	¿Qué cambiaría?

7. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) los siguientes aspectos:

Atributos de Identidad	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
Excelencia			
Talento humano			
Ética			
Proactividad			
Promotor (mercado)			
Compromiso			
Transparencia			
Actitud de servicio			

Educación (consumidor)			
Defensor			

8. Teniendo en cuenta la comunicación con el público en general de la institución y la definición que a continuación será leída, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4, la mayor) de los siguientes aspectos

Referentes de comunicación	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
<b>Claridad</b> La comunicación de la institución es directa, sencilla y de fácil comprensión.			
<b>Orientación</b> La institución se preocupa por mantener informado al usuario, sobre su misión.			
<b>Coherencia y transparencia</b> En la institución, las comunicaciones son claras, congruentes entre lo que dice y hace.			
<b>Oportunidad y cobertura</b> En la institución la comunicación llega a las personas y lugares que corresponde en el momento preciso.			
<b>Capacidad de respuesta</b> La comunicación en institución tiene respuestas que concuerdan con lo solicitado y están a la altura de las circunstancias.			

9. Espíritu y personalidad. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos:

Personalidad	M	F	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo le gustaría verlo?
Jovial					
Maduro					
Confiable					
Responsable					
Inteligente					
Honesto					
Amigable					
Lejano					
Talentoso					
Imparcial					

10. Identidad Visual. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor):

Identidad Visual	Conoce. Si/No	Calif.	¿En qué puede mejorar?
Logotipo			
Isotipo			

Slogan				
Material gráfico (folletos informativos)				
Página web				
Oficinas				

11. ¿Cómo la comunicación podría optimizar el trabajo de la institución?

---



---



---

12. ¿A través de qué medios de comunicación se informa sobre Indecopi?

---



---



---

13. ¿Qué diferencia encuentra entre las comunicaciones de antes y las de la actualidad?

---



---



---

14. ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación que la institución transmite al exterior?

---



---



---

15. Si ha recibido información del público sobre la institución ¿Cuáles han sido esas comunicaciones? Positivas o negativas

---



---



---

16. ¿Qué es lo que más valora de la institución?

---



---



---

17. Observaciones, comentarios y sugerencias dirigidas al mejoramiento de la comunicación, la identidad y las relaciones de La institución.

---

---

---

18. ¿Cuál es el rol común entre su institución e Indecopi? ¿Que sinergias considera puede trabajar su institución e Indecopi para el objetivo común?.

---

---

---



**SONDEO SOBRE LA COMUNICACIÓN E IDENTIDAD DEL INDECOPI  
(MEDIOS DE COMUNICACIÓN)**

Audiencia	Consultor

El área de Comunicaciones de Indecopi está desarrollando una consulta que le permita mejorar sus comunicaciones, su identidad y su relación con la institución. Lo invitamos a responder las siguientes preguntas para lograr este objetivo.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_ años \_\_\_\_ meses Género: \_\_\_\_ (F) \_\_\_\_ (M)

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de Intervención: \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora finalización: \_\_\_\_\_

1. Sobre su relación personal con Indecopi:

¿Cuál es su relación con la institución?	¿Qué espera de Indecopi?	Comentario Adicional

2. Relación de su medio de comunicación con Indecopi

¿Cuál es su relación con la institución?	¿Qué espera de Indecopi?	Comentario Adicional

3. Significado de Indecopi a nivel de imagen y comunicación:

¿Qué opinión tiene sobre la institución actualmente?	¿Qué opinión tiene de la institución hace 5 años a más?	Comentario Adicional

4. Comunicación entre Indecopi y su institución. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) los siguientes aspectos:

¿Cómo es la comunicación entre Indecopi y su medio de comunicación?	Calif.	¿Cómo le gustaría que fuera?	Comentario Adicional

5. Identifica la Misión de Indecopi:

SI	NO	¿Cuál cree que es? Si no la sabe

6. Saber distintivo:

¿Cuál cree es el saber distintivo de la organización?	¿Con que empresa la compararía?	¿Qué la hace mejor?	¿Qué cambiaría?

7. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) los siguientes aspectos:

Atributos de Identidad	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
Excelencia			
Talento humano			
Ética			
Proactividad			
Promotor (mercado)			
Compromiso			
Transparencia			
Actitud de servicio			
Educación (consumidor)			
Defensor			

8. Teniendo en cuenta la comunicación con el público en general de la institución y la definición que a continuación será leída, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos:

Referentes de comunicación	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
<b>Claridad</b> La comunicación de la institución es directa, sencilla y de fácil comprensión.			
<b>Orientación</b> La institución se preocupa por mantener informado al usuario, sobre su misión.			
<b>Coherencia y transparencia</b> En la institución, las comunicaciones son claras, congruentes entre lo que dice y hace.			
<b>Oportunidad y cobertura</b> En la institución la comunicación llega a las personas y lugares que corresponde en el momento preciso.			
<b>Capacidad de respuesta</b> La comunicación en institución tiene respuestas que concuerdan con lo solicitado y están a la altura de las circunstancias.			

9. Espíritu y Personalidad. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos:

Personalidad	M	F	Calif.	¿En qué se refleja?	¿Cómo le gustaría verlo?
Jovial					
Maduro					
Confiable					
Responsable					
Inteligente					
Honesto					
Amigable					
Lejano					
Talentoso					
Imparcial					

10. Identidad Visual. Por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor):

Identidad Visual	Conoce. Si/No	Calif.	¿En qué puede mejorar?
Logotipo			
Isotipo			
Slogan			
Material gráfico (folletos informativos)			
Página web			
Oficinas			

11. ¿Cómo la comunicación podría optimizar el trabajo de la institución?

---



---



---

12. ¿A través de qué medios de comunicación se informa sobre Indecopi?

---

---

---

13. ¿Qué diferencia encuentra entre las comunicaciones de antes y las de la actualidad?

---

---

---

14. ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación que la institución transmite?

---

---

---

15. Si ha recibido información del público sobre la institución ¿Cuáles han sido esas comunicaciones? Positivas o negativas

---

---

---

16. ¿Cómo podría trabajarse estrechamente con los medios de comunicación?

---

---

---

17. ¿Qué temas son de su interés como medio?

---

---

---

18. ¿Qué es lo que más valora de la institución?

---

---

---

19. Observaciones, comentarios y sugerencias dirigidas al mejoramiento de la comunicación, la identidad y las relaciones de La institución.

---

---

---

20. ¿Conoce los servicios que ofrece Indecopi? Menciónelos

---

---

---

