



Plan Estratégico Institucional 2007-2011

COMITE DE
PLANEAMIENTO
COP-28

INDICE

1	Metodología para determinación de Objetivos Estratégicos	4
1.1	Etapa de los insumos	4
1.1.1	Recopilación de información	4
1.1.2	Evaluación Externa	4
1.1.3	Evaluación Interna	4
1.2	Etapa del análisis estratégico	4
1.2.1	Matriz Interna – Externa (IE)	4
1.2.2	Determinación de objetivos estratégicos.....	4
1.2.3	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	4
1.3	Etapa de las decisiones estratégicas	4
1.3.1	Cuadro de Objetivos Estratégicos	4
1.3.2	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	4
2	Etapa de los insumos.....	4
2.1	Descripción institucional	4
2.2	Recopilación de información	4
3	Etapa del Análisis Estratégico.....	4
3.1	Análisis Externo	4
3.1.1	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	4
3.1.2	Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG).....	4
3.1.3	El Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE)	4
3.1.4	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	4
3.2	Análisis Interno	4
3.2.1	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	4
3.2.2	Perfil Estratégico de la Institución (PEI)	4
3.2.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	4
3.3	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	4
3.4	Matriz Interna – Externa (IE).....	4
3.5	Visión, misión y determinación de objetivos estratégicos	4
3.5.1	Visión del Indecopi	4
3.5.2	Misión del Indecopi	4
3.5.3	Objetivos Estratégicos Institucionales	4
3.6	MATRIZ CPE	4
4	Etapa de las decisiones Estratégicas	4
4.1	Desarrollo de los Objetivos Estratégicos	4
4.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)....	4
4.2.1	Posición estratégica actual	4
4.2.2	Posición estratégica en el largo plazo	4
5	CONCLUSIONES.....	4
	ANEXO I - CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO 2007	4
	ANEXO II – MATRIZ PEEG.....	4
	ANEXO III – MATRIZ PEEE	4
	ANEXO IV – MATRIZ PEI.....	4
	ANEXO V- MATRIZ MCPE	4
	ANEXO VI - MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2007-2011	4

PRESENTACIÓN

El presente documento ha sido elaborado por el grupo de Asesores en Planeamiento Estratégico y la Gerencia General, sobre la base del cronograma de trabajo del Proceso de Planeamiento 2007.

Es importante señalar previamente que el cambio de gobierno dado en el mes de julio del 2006, nos impulsa a adecuar la institución hacia una nueva visión país, contemplando la conclusión de proyectos en ejecución, asegurando el cumplimiento de plazos legales en las áreas resolutivas y manteniendo el perfil técnico del Indecopi.

Las diversas actividades relacionadas con el proceso de planeamiento incluyeron desayunos de trabajo con representantes del sector público y privado, charlas dirigidas a Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos y responsables de Planeamiento, encuestas de evaluación y un taller de trabajo participativo.

Todo ello permitió determinar la percepción respecto de la institución; es decir, como nos ven y como quisieran vernos en el futuro, con la finalidad de tener un panorama sobre la situación interna y externa del Indecopi y cual debería ser el rumbo para el próximo quinquenio.

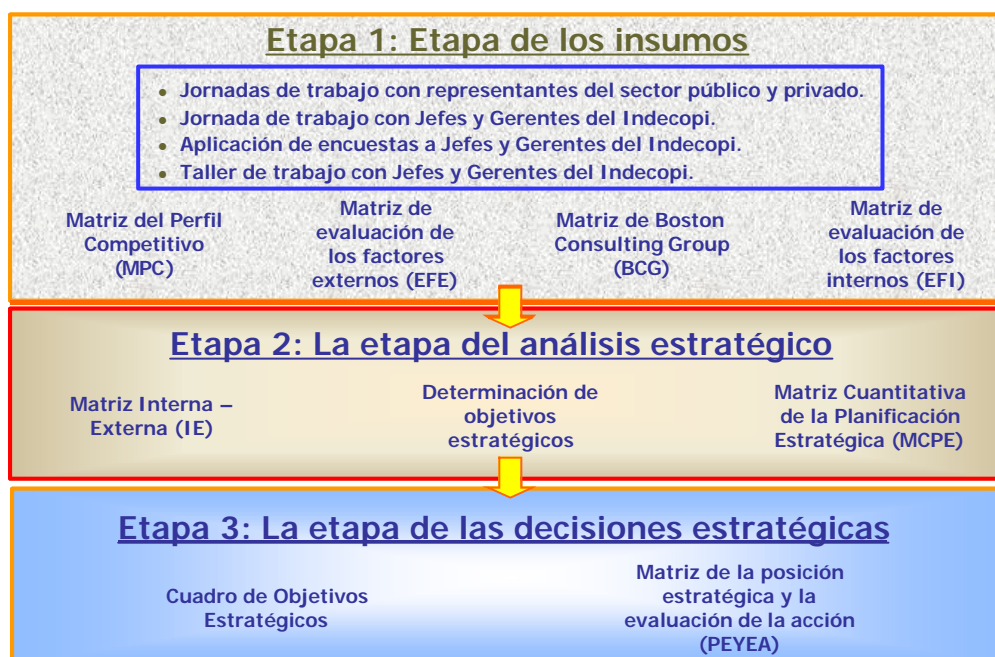
Asimismo, se presenta la metodología empleada en la identificación de los factores internos, externos y estrategias, así como la propuesta del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2007-2011.

El compromiso de todos los integrantes de la institución es muy importante para cumplir con éxito los objetivos trazados y la Alta Dirección está segura que la actual capacidad del capital humano del Indecopi garantiza anticipadamente el cumplimiento pleno del Plan Estratégico Institucional 2007-2011.

1 Metodología para determinación de Objetivos Estratégicos

La elaboración del Plan Estratégico Institucional, se realizó contemplando el siguiente esquema de trabajo, el cual se desarrolló en dos meses de trabajo y contempló tres etapas principales:

- a. Etapa de los insumos
- b. Etapa del análisis estratégico
- c. Etapa de las decisiones estratégicas.



1.1 Etapa de los insumos

1.1.1 Recopilación de información

Para la determinación del Plan Estratégico 2007-2011 se desarrollaron diversos tipos de reuniones que permitieron generar un marco general sobre el cual se realizó el análisis estratégico.

Dichas reuniones fueron:

- a. Dos jornadas de trabajo con representantes del sector público y privado, donde se expusieron principalmente cual es la percepción actual del Indecopi y como quisieran que actué la institución en los próximos 5 años.
- b. Una jornada de trabajo, las cuales fueron charlas dirigidas a Jefes y Gerentes de la institución. Se contó con expositores internos y externos,

quienes presentaron temas relacionados con el desempeño interno, nacional e internacional.

- c. Aplicación de encuestas a Jefes y Gerentes, con el objetivo de determinar los factores internos y externos.
- d. Un taller de trabajo dirigido a Jefes y Gerentes. El objetivo de fue presentar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y proponer los Objetivos Estratégicos Institucionales 2007 – 2011.

1.1.2 Evaluación Externa

En la evaluación externa se buscó identificar las oportunidades y amenazas respecto a la institución. Fue necesario evaluar tendencias generales de la sociedad y aquellas referidas a la finalidad del Indecopi como institución pública, lo que permitió tener una aproximación certera del ambiente donde ésta se desenvuelve.

1.1.2.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de la institución, así como sus fuerzas y debilidades particulares. Se considero para este análisis información de Osinerg, Sunat, Superintendencia de Banca y Seguros, Osiptel y Banco Central de Reserva, siendo los factores determinantes analizados los siguientes: el índice de penetración nacional, el presupuesto per-capita, la confianza en los organismos públicos y la autonomía constitucional.

1.1.2.2 Matriz del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG)

En la matriz PEEG se evaluaron las principales características políticas-legales, económicas, sociales-demográficas y tecnológicas, que definieron el entorno general, resaltando factores que tienen un impacto positivo o negativo para la Institución.

1.1.2.3 Matriz del Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE)

Se evaluó las principales características que definen el entorno de la administración pública: los recursos humanos, usuarios, los servicios sustitutos y el posicionamiento del sector público.

1.1.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitió resumir y evaluar información respecto matrices PEEG y PEEE en un esquema objetivo

valorado que determinó el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno.

1.1.3 Evaluación Interna

Permitió determinar las fortalezas y debilidades de la organización. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprendió el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

1.1.3.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

En base a información financiera proporcionada por la Gerencia de Administración y Finanzas, se desarrollo de manera gráfica las diferencias existentes entre tres grandes áreas de la institución (propiedad intelectual, competencia y administración), en términos de la participación de sus respectivos ingresos por los servicios prestados respecto al total de ingresos captados por la institución para el periodo enero – setiembre del 2006 y la tasa de crecimiento promedio de los ingresos por los servicios prestados en el periodo 2000 - 2006.

1.1.3.2 Perfil Estratégico de la Institución (PEI)

En la matriz PEI se evaluó las principales características internas de la organización en base a las actividades que generan impacto, tanto positivo como negativo, en el desenvolvimiento de la misma.

1.1.3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución.

1.2 Etapa del análisis estratégico

Las estrategias del Indecopi resultaron de la adecuación de sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por los factores externos, que fueron previamente analizados en esta etapa.

1.2.1 Matriz Interna – Externa (IE)

Esta matriz permitió colocar al Indecopi en uno de nueve sectores respecto a los resultados de las matrices EFE y EFI, determinando escenarios respecto a la posición de la empresa. Estos escenarios pueden ser de crecimiento, de mantenimiento o de desinversión. El resultado del análisis permitió identificar en qué escenario se encuentra la institución y determinó las perspectivas que pudieran determinar un desplazamiento hacia un mejor escenario.

1.2.2 Determinación de objetivos estratégicos

La información anterior sirvió de base para hacer una comparación entre la situación actual, las perspectivas halladas de los análisis interno y externo, y el resultado de las jornadas de trabajo.

1.2.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Con similar criterio que el punto anterior, se evaluaron los Objetivos Estratégicos (OE) a seguir por la organización. A través de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) que determinó el atractivo relativo de los objetivos planteados, definiendo qué estrategias son prioritarias.

1.3 Etapa de las decisiones estratégicas

Los Objetivos Estratégicos necesitan un soporte adecuado que permitan su consecución y control por parte de la administración, sobre los cuales hacer evaluaciones y modificaciones de ser necesario. Eso se evaluó en esta etapa final.

1.3.1 Cuadro de Objetivos Estratégicos

Con la definición de objetivos estratégicos (OE), se han generado lineamientos estratégicos con sus respectivos indicadores, con la finalidad de poder efectuar su respectiva medición para periodo 2007 – 2011, lo cual permitirá un adecuado seguimiento de lo planeado.

1.3.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Es la matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, que de acuerdo a dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y a dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria) determinaron la posición estratégica de la organización (defensiva, conservadora, competitiva o agresiva) y permitieron identificar puntos clave del Indecopi que permitirán cambiar su posición estratégica en mediano y largo plazo.

2 Etapa de los insumos

2.1 Descripción institucional

Actualmente, el Indecopi está organizado en tres estamentos fundamentales:

- a. El Directorio
- b. Los Órganos Resolutivos
- c. La Administración

Con la finalidad de velar por el cumplimiento de las normas de libre competencia en el mercado, el Indecopi cuenta con siete comisiones:

- a. Comisión de Acceso al Mercado
- b. Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios
- c. Comisión de Libre Competencia
- d. Comisión de Procedimientos Concursales
- e. Comisión de Protección al Consumidor
- f. Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales
- g. Comisión de Represión de la Competencia Desleal

Por otro lado, para velar por los derechos de propiedad intelectual y promover la creatividad, cuenta con tres oficinas:

- a. Oficina de Derechos de Autor
- b. Oficina de Invenciones y Nuevas Tecnologías
- c. Oficina de Signos Distintivos

El Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual es la segunda y última instancia administrativa en el Indecopi, la cual está conformada por dos Salas:

- a. Sala de Defensa de la Competencia
- b. Sala de Propiedad Intelectual

Asimismo, la institución cuenta con Oficinas Descentralizadas en el interior del país:

- a. Arequipa
- b. Cajamarca
- c. Cusco
- d. Junín
- e. La Libertad
- f. Lambayeque
- g. Loreto
- h. Piura
- i. Puno
- j. Tacna



Administrativamente, la institución cuenta actualmente con 4 gerencias:

- a. Gerencia General
- b. Gerencia de Administración y Finanzas
- c. Gerencia de Estudios Económicos
- d. Gerencia Legal

Como Unidad de Negocios, se cuenta con el Servicio Nacional de Metrología.

2.2 Recopilación de información

Previamente a la necesidad de modificar el marco estratégico del Indecopi, era necesario conocer en detalle la situación actual por la que viene atravesando la institución y cómo ésta era percibida por nuestros principales clientes, quienes en definitiva, juzgarán el accionar de la institución.

En ese sentido, los días 07 y 09 de noviembre del 2006 se desarrollaron dos desayunos de trabajo con representantes del sector público y privado. Dichas reuniones tuvieron como objetivo recibir las sugerencias y opiniones acerca del trabajo realizado y la agenda para el próximo quinquenio.

Posteriormente, se desarrollo una jornada de trabajo como parte actividades preparatorias para el proceso de planeamiento 2007. Estas charlas se llevaron a cabo el 17 de noviembre del 2006 y fueron dirigidas a Jefes y Gerentes de la institución, habiéndose contado con la participación de expositores internos y externos.

Sobre los temas desarrollados por expositores internos tenemos:

- a. Agenda pendiente en la lucha contra la piratería, Martín Moscoso V. - Jefe de la Oficina de Derechos de Autor.
- b. Rol del Indecopi en la simplificación administrativa, Javier Rizo-Patrón L. - Secretario Técnico de la Comisión de Acceso al Mercado.
- c. Balance de la administración directa del Sistema Desconcentrado, Freddy Freitas V. - Jefe de la Oficina de Servicios Desconcentrados y Descentralizados.
- d. Recursos institucionales: Alcances y limitaciones, Abel Ceballos P. - Gerente de Administración y Finanzas.

Respecto de los temas abordados por expositores externos tenemos:

- a. Retos de la protección al consumidor en el próximo quinquenio, Jaime Delgado Z. – Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios
- b. El futuro de la descentralización en el Perú, Rodolfo Raza U. - Presidente del Consejo Nacional de Descentralización
- c. Implicancias de la aplicación del TLC con EE.UU. , Gonzalo Gutiérrez R. - Vice-Ministro de Relaciones Exteriores.
- d. Perspectivas del mercado sobre el rol del Indecopi, Alvaro Quijandría F. - Gerente de Competencia y Regulación - Apoyo Consultoría S.A.

Luego, el 23 y 24 de noviembre del 2006, se aplico una encuesta a Jefes y Gerentes, con el objetivo de determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que pueda enfrentar la institución en el futuro.

Finalmente, el 28 de noviembre del 2006, se desarrollo un taller de trabajo dirigido a Jefes y Gerentes. El objetivo fue presentar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y proponer los Objetivos Estratégicos Institucionales 2007 – 2011.

3 Etapa del Análisis Estratégico

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares. El siguiente cuadro muestra un conjunto de variables, respecto a otros organismos públicos.

Factores determinantes	Importancia del factor competitivo	INDECOPI		OSINERG		SUNAT		SBS		OSIPTTEL		BCRP	
		Nivel alcanzado	Calificación (puntos)	Nivel alcanzado	Calificación (puntos)	Nivel alcanzado	Calificación (puntos)	Nivel alcanzado	Calificación (puntos)	Nivel alcanzado	Calificación (puntos)	Nivel alcanzado	Calificación (puntos)
Índice de penetración nacional ^{1/}	25%	45,8%	11,5	66,7%	16,7	100,0%	25,0	12,5%	3,1	58,3%	14,6	33,3%	8,3
	Oficinas	11		16		24		3		14		8	
Presupuesto Per-Capita ^{2/}	25%	17,2%	4,3	96,9%	24,2	25,2%	6,3	35,4%	8,9	100,0%	25,0	38,2%	9,6
	CAP	372		186		5503		421		152		992	
	Presupuesto	46 897 332		132 375 500		1 019 431 110		109 524 286		111 589 615		278 248 290	
Confianza en los organismos públicos (en porcentajes) ^{3/}	30%	69,8%	20,9	No aparece	0,0	59,9%	18,0	82,1%	24,6	54,2%	16,3	93,4%	28,0
Autonomía Constitucional ^{4/}	20%	50,0%	10,0	50,0%	10,0	50,0%	10,0	100,0%	20,0	50,0%	10,0	100,0%	20,0
	100%		46,7 Puntos		50,9 Puntos		59,3 Puntos		56,6 Puntos		65,8 Puntos		65,9 Puntos

1/ Resulta de relacionar el número de oficina según departamentos sobre el total del mismo.

2/ Se obtiene considerando el presupuesto per-capita de cada institución entre el mayor presupuesto per-capita de las instituciones comparadas (OSIPTTEL)

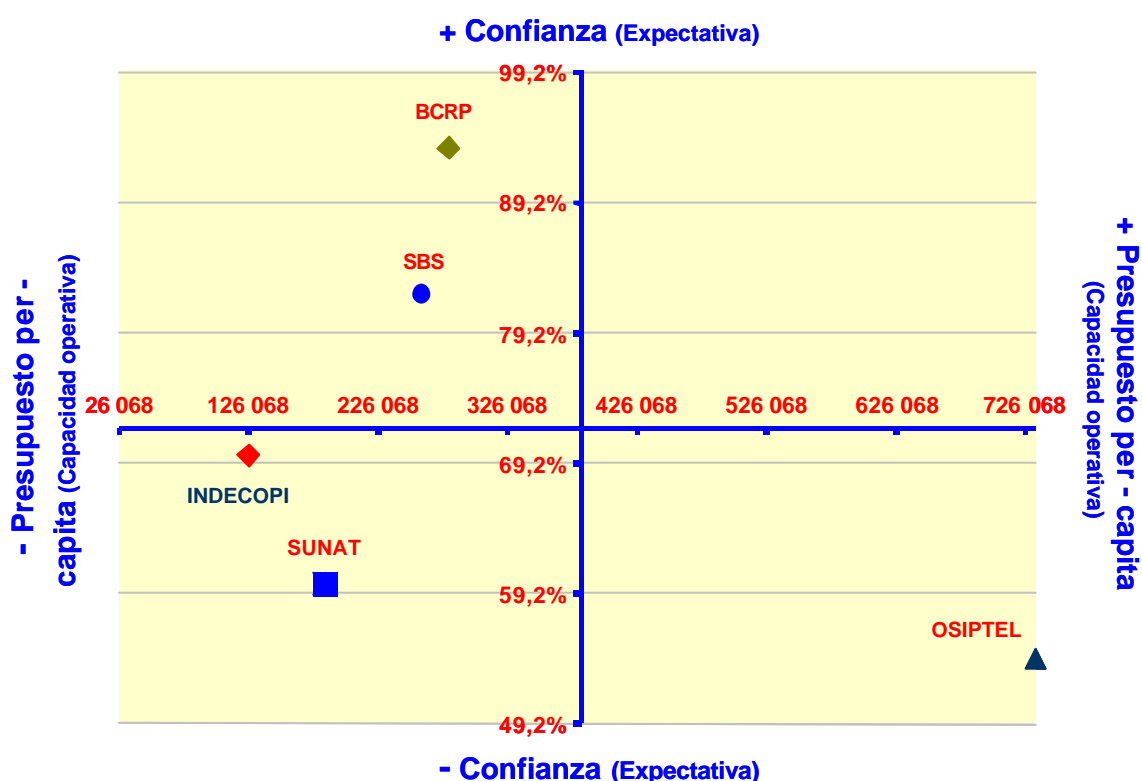
3/ Según la VIII encuesta anual a líderes empresariales que desarrollo el Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, siendo la muestra de 212 presidentes de directorio. Octubre - noviembre 2006,

4/ Se considera un nivel alcanzado del 100% para aquellas instituciones que tienen Autonomía Constitucional (BCRP y SBS)

Para el presente análisis se considero información de los siguientes organismos públicos: Osinerg, Sunat, Superintendencia de Banca y Seguros, Osiptel y Banco Central de Reserva, siendo los factores determinantes analizados los siguientes:

- Índice de penetración nacional (presencia a nivel departamental)
- Presupuesto per-capita (presupuesto ejecutado vs. CAP)
- Nivel de confianza en los organismos públicos (Barómetro Empresarial)
- Existencia de Autonomía Constitucional.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)



Esto nos permite concluir que la posición del Indecopi es mejor que la Sunat y Osiptel. Sin embargo, en términos de confianza aún tenemos referentes como SBS y BCRP que nos indican estándares superiores a alcanzar.

3.1.2 Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG)

Se analizaron los siguientes ambientes que definen el panorama nacional, respecto del impacto que tendrían en la institución:

- Ambiente Socio Demográfico
- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Económico
- Ambiente Político Legal

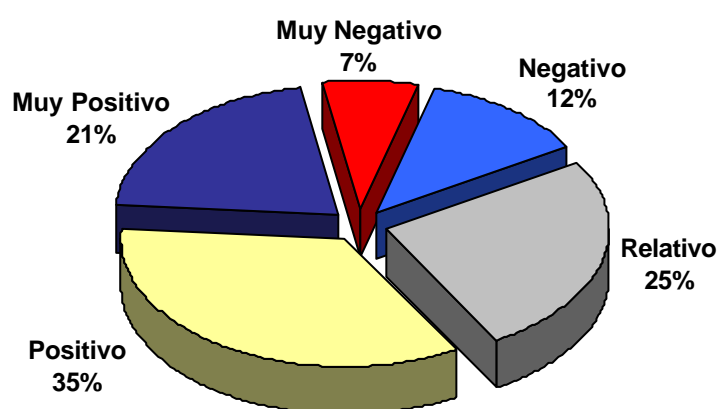
Respecto al ámbito socio demográfico podemos mencionar como factores negativos: la tolerancia social a la corrupción y la migración de personal calificado al exterior. Por otro lado, es importante considerar como un aspecto muy positivo, la difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional. Finalmente, es importante señalar como un impacto relativo a la municipalización de la educación escolar y el nivel técnico de los egresados universitarios.

El ambiente tecnológico presenta factores muy importantes para el desarrollo del sector, siendo estos: el crecimiento de tecnologías de información, desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la biodiversidad, implementación de las firmas digitales, consolidación de la tecnología inalámbrica y el fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio.

Asimismo, en el ambiente económico resaltan los siguientes factores: la estabilidad macroeconómica y del riesgo país, los acuerdos de integración comercial con otros países, la estabilidad jurídica respecto de las inversiones y la consolidación de nuevos actores en la economía son identificados como factores positivos y muy positivos. Por otro lado, el crecimiento de informalidad impacta muy negativamente.

Finalmente, sobre el ambiente político legal se presentan los siguientes elementos que impactan negativamente para el entorno en el que se desarrolla la institución, por lo que es necesario tomarlos en consideración al efectuar la formulación de las estrategias de la institución, siendo estos los siguientes: la capacidad resolutoria del poder judicial, los probables cambios en la legislación del empleado público y cambios de autoridades políticas, legislativas regionales y municipales. Mientras que un aspecto positivo considerar esta relacionado con el tema del relanzamiento del proceso de descentralización de las funciones del poder ejecutivo.

Perfil Estratégico del Entorno General



Fuente: Encuesta de Evaluación de Factores Externos - 23 y 24 de noviembre del 2006.

3.1.3 El Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE)

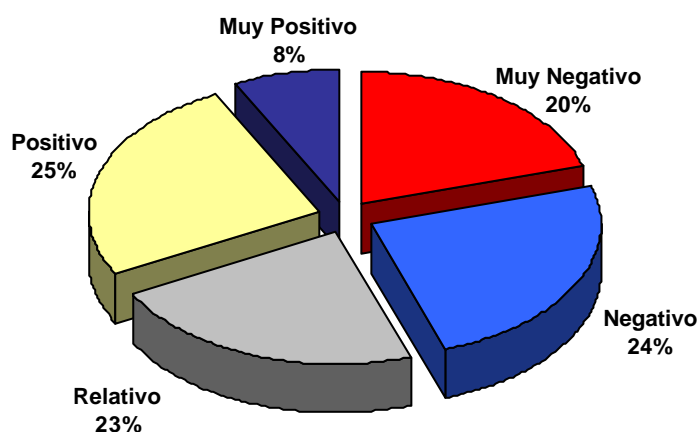
Se evaluó las principales características que definen el entorno de la administración pública, siendo estas las siguientes categorías:

- a. Recursos humanos (como principal insumo)
- b. Usuarios (consumidores, instituciones públicas y privadas)
- c. Servicios sustitutos (asociaciones de consumidores, gremios y similares)
- d. Posicionamiento integral del sector público en la sociedad .

Sobre el tema de recursos humanos, se percibió como factores muy negativos: la restricción presupuestal para retener cuadros profesionales, la restricción legal para la contratación de personal y la injerencia política en la contratación de personal.

En cuanto a los usuarios, encontramos los siguientes aspectos positivos: la comparación con otras instituciones públicas respecto a la calidad del servicio, la descentralización y desconcentración de las funciones del poder ejecutivo a nivel nacional y la mayor presencia de empresas en el mercado. Situación que generara en el sector público la necesidad de implementar mejoras para brindar un servicio oportuno y de calidad a la ciudadanía. Por otro lado, se identificó como un factor negativo a la presión de los usuarios a través de diferentes canales (lobbys y medios de comunicación).

Perfil Estratégico del Entorno Especifico



Fuente: Encuesta de Evaluación de Factores Externos - 23 y 24 de noviembre del 2006.

En lo relacionado a los servicios sustitutos, se percibió como factores positivos a los siguientes factores: la creación de áreas de defensa del consumidor en municipalidades, los centros de conciliación, arbitraje y negociación directa mas eficientes para los usuarios y el posicionamiento de las asociaciones de usuarios a nivel nacional. Por otro lado, como factor negativo se considera al recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones

Finalmente, en cuanto al tema de posicionamiento del sector público, es necesario indicar como factores negativos: las trabas burocráticas generadas por la administración pública y la corrupción en el sector público.

3.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Específico (PEEE).

Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación mas alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación mas baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
OPORTUNIDADES			
		de 1 a 4	
Difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	5%	3	0,15
Creación de áreas de defensa del consumidor en municipalidades	3%	2	0,06
Centros de conciliación, arbitrajes y negociación directa mas eficientes para los usuarios	3%	1	0,03
Posicionamiento de las asociaciones de usuarios a nivel nacional	3%	2	0,06
Fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio	5%	3	0,15
Crecimiento de tecnologías de información	4%	2	0,08
Implementación de las firmas digitales	4%	2	0,08
Consolidación de la tecnología inalámbrica	2%	2	0,04
Desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la biodiversidad	3%	3	0,08
Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	4%	2	0,08
Estabilidad jurídica respecto de las inversiones	2%	2	0,04
Mayor presencia de empresas en el mercado	4%	4	0,16
Acuerdos de integración comercial con otros países	3%	3	0,08
Consolidación de nuevos actores en la economía mundial	3%	1	0,03
Relanzamiento de proceso de descentralización de las funciones del Poder Ejecutivo	3%	3	0,08
Comparación con otras instituciones públicas, respecto a la calidad del servicio	2%	2	0,04
Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Peso Ponderado
AMENAZAS			
		de 1 a 4	
Tolerancia social a la corrupción	4%	4	0,16
Existencia de corrupción en el sector público	4%	4	0,16
Presión de usuarios a través de diferentes canales (lobbys y medios de comunicación)	3%	4	0,11
Migración de personal calificado al exterior	3%	1	0,03
Crecimiento de la informalidad	4%	1	0,04
Capacidad resolutive del poder judicial	3%	2	0,05
Restricción presupuestal para retener cuadros profesionales	4%	1	0,04
Diferencias remunerativas entre instituciones similares	2%	1	0,02
Restricción legal para la contratación de personal	5%	1	0,05
Carencia de la línea de carrera en la administración pública	3%	1	0,03
Injerencia política en la contratación de personal	3%	3	0,08
Probables cambios en la legislación del empleo público	3%	1	0,03
Cambio de autoridades políticas, legislativas, regionales y municipales	2%	1	0,02
Recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones	4%	3	0,12
Trabas burocráticas generadas por la administración pública	4%	3	0,12
TOTAL	1,00		2,28
NOTA: La calificación está referida a la capacidad actual de reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas. 1=deficiente reacción, 2=baja reacción, 3=moderada reacción, 4=alta reacción.			

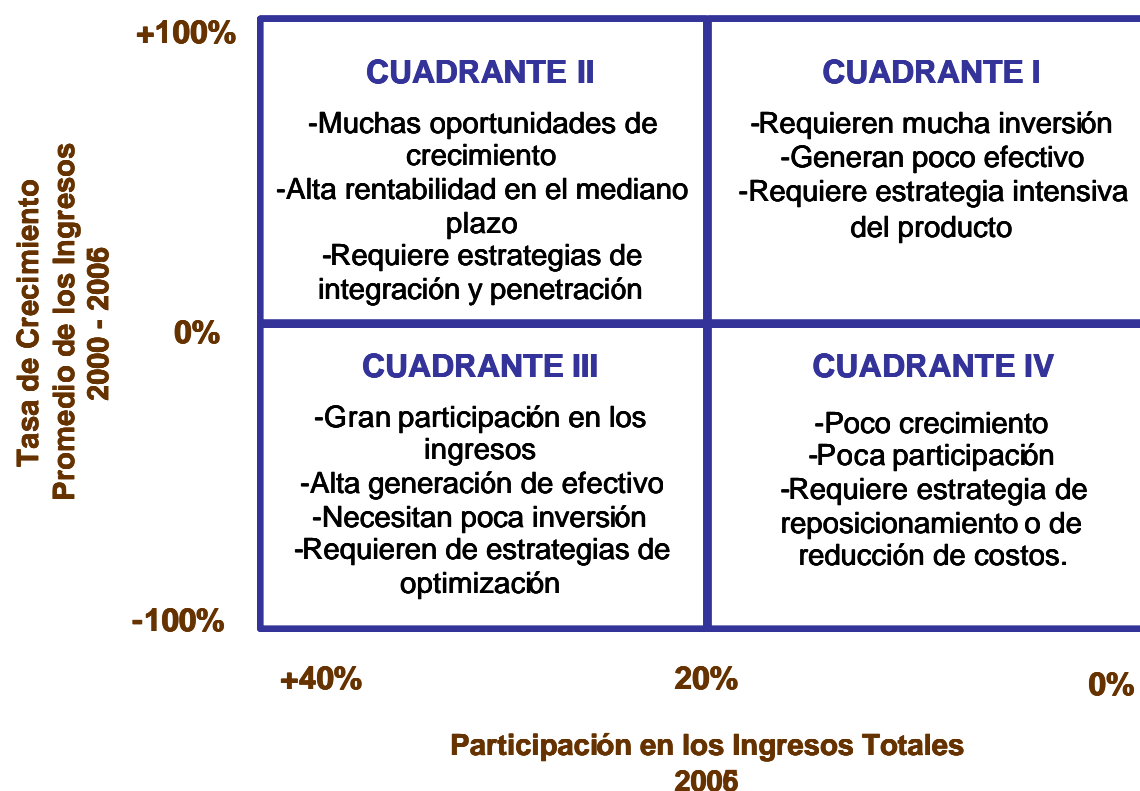
Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la institución logra un resultado de 2,28, lo que demuestra que las amenazas son más significativas que las oportunidades para el desarrollo de la institución.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) fue diseñada originalmente para respaldar los esfuerzos de las empresas multidivisionales cuando formulan sus estrategias. Es decir, muestra en forma grafica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

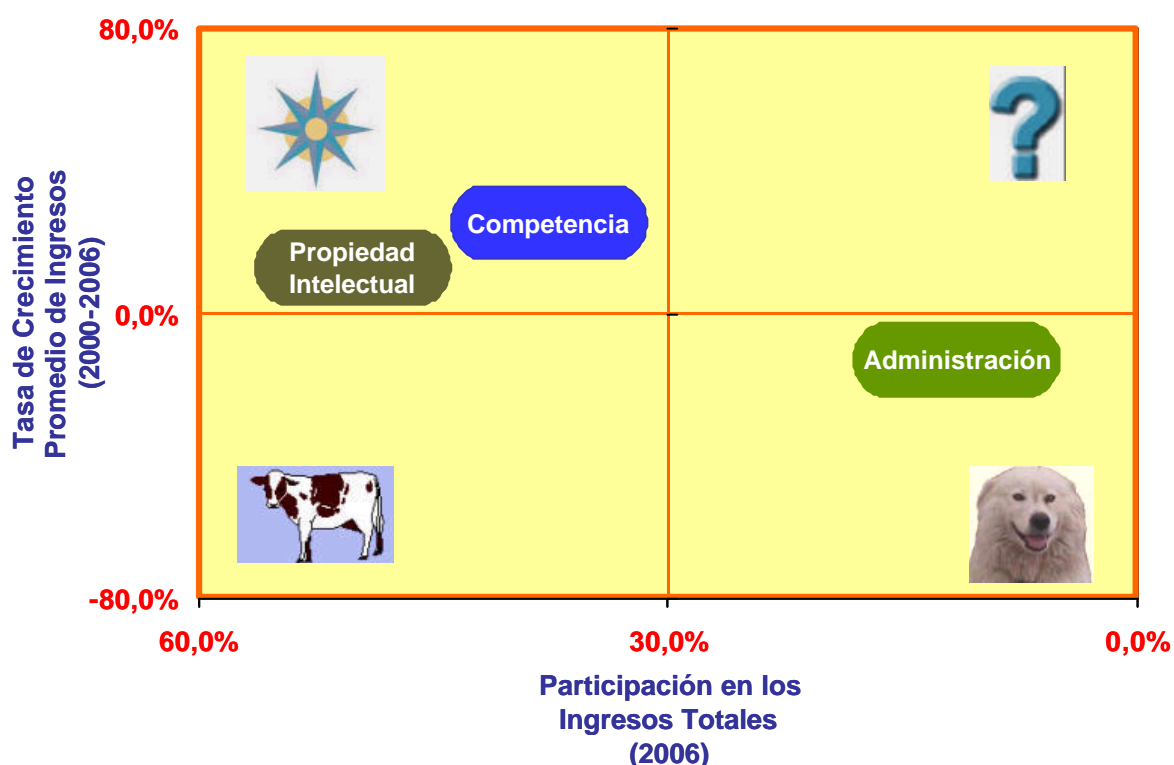


Siendo que Indecopi es una entidad única en el mercado por la diversidad de servicios que presta, corresponde indicar en su estricto concepto la no aplicación de la BCG. Sin embargo, para no perder su aplicación, se hace necesario construir esta matriz efectuando algunas modificaciones para una optima medición y su posterior determinación sobre su posición que términos de los 4 cuadrantes se pueda encontrar.

Se considero como producto a cada una de las áreas de la institución respecto a su área macro, es decir: Competencia (7 comisiones), Propiedad Intelectual (3 oficinas) y Administración.

En la matriz BCG, el eje "Y" representa la tasa de crecimiento promedio de los ingresos para cada área, expresada como porcentaje, habiéndose considerado para esta evaluación desde el año 2000 al 2006 proyectado. Por otro lado, el eje "X" comprende la participación que tiene cada área respecto a los ingresos totales del Indecopi para el año 2006.

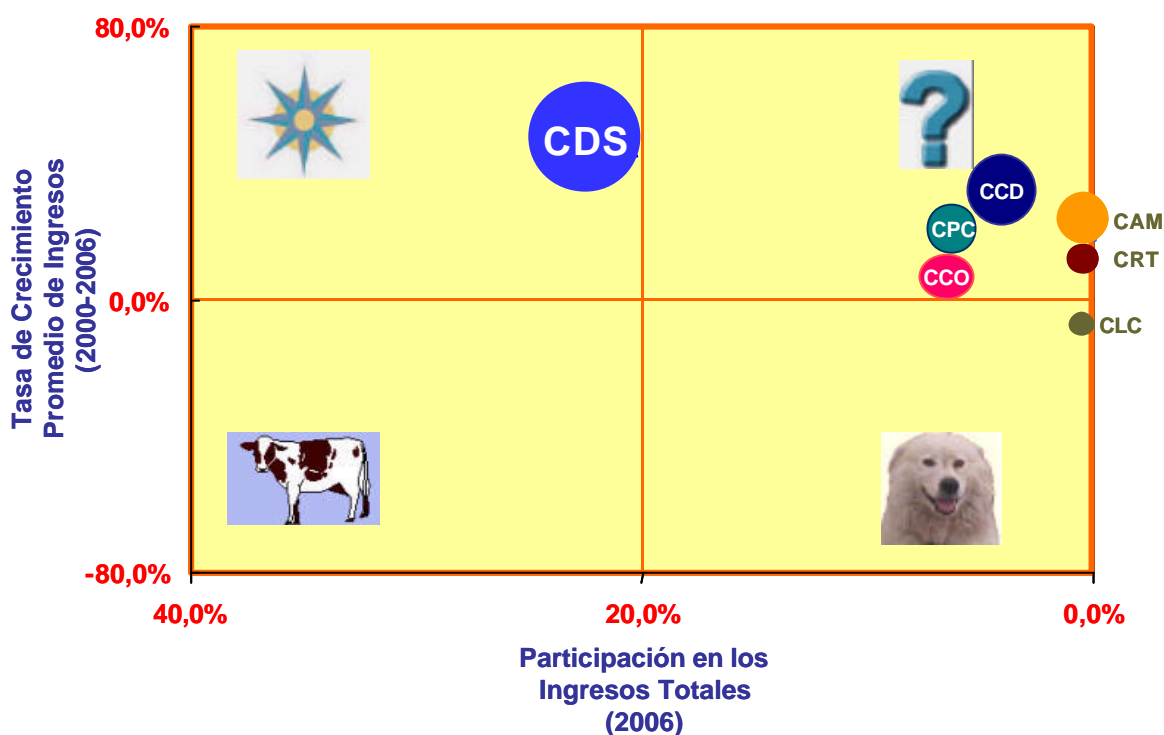
Tomando en consideración la información proporcionada por la Gerencia de Administración y Finanzas sobre los ingresos generados por la institución para el periodo 2000 al 2006, se puede apreciar en forma grafica las diferencias existentes entre las tres grandes áreas del Indecopi (Competencia, Propiedad Intelectual y Administración) en términos de la participación de sus respectivos ingresos respecto al total de los ingresos generados por el Indecopi para el año 2006 y la tasa de crecimiento promedio de los ingresos como consecuencia de los servicios prestados durante el periodo indicado.



Al efectuar una análisis a nivel institucional por grandes áreas (Competencia, Propiedad Intelectual y Administración), podemos observar en que cuadrante se ubican dentro de la Matriz BCG, con lo cual nos lleva a concluir que el Área de Competencia y Propiedad Intelectual representan, probablemente, las mejores oportunidades en términos de crecimiento y de inversión y, por lo tanto debe intentarse todo el esfuerzo necesario para mantener y consolidar sus respectivas posiciones. Mientras que el Área de Administración tiene una poco participación en los ingresos y un poco crecimiento.

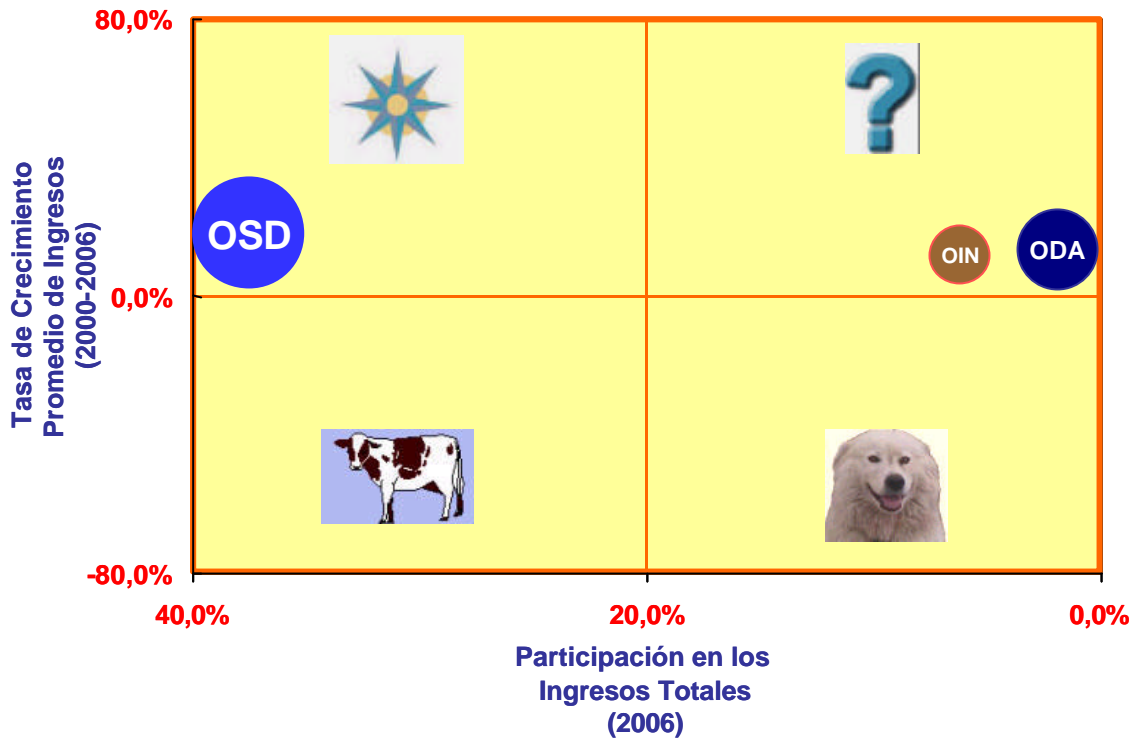
En lo que respecta al Area de Competencia, podemos mencionar a la Comisión de Dumping y Subsidios, con una tasa de crecimiento promedio del 45,3% y una participación dentro de la estructura total de ingresos del 20,7%. Esto se debe básicamente a un incremento en la resolución de investigaciones, que a su vez redunda en medidas antidumping, concepto por el cual representa ingresos directos a la institución. Otra de las áreas que debemos de destacar es la Comisión de Represión de la Competencia Desleal, con una tasa de crecimiento promedio del 28,2% y una participación en el total de ingresos del 4,3%. Dichos productos se encuentran en los cuadrantes II y I respectivamente, por lo que representan buenas alternativas para la institución.

Por otro lado, a visualizar el cuadrante IV, encontramos a la Comisión de Libre Competencia, con un crecimiento negativo de -7,0% y una participación de en los ingresos totales del 0,6%.

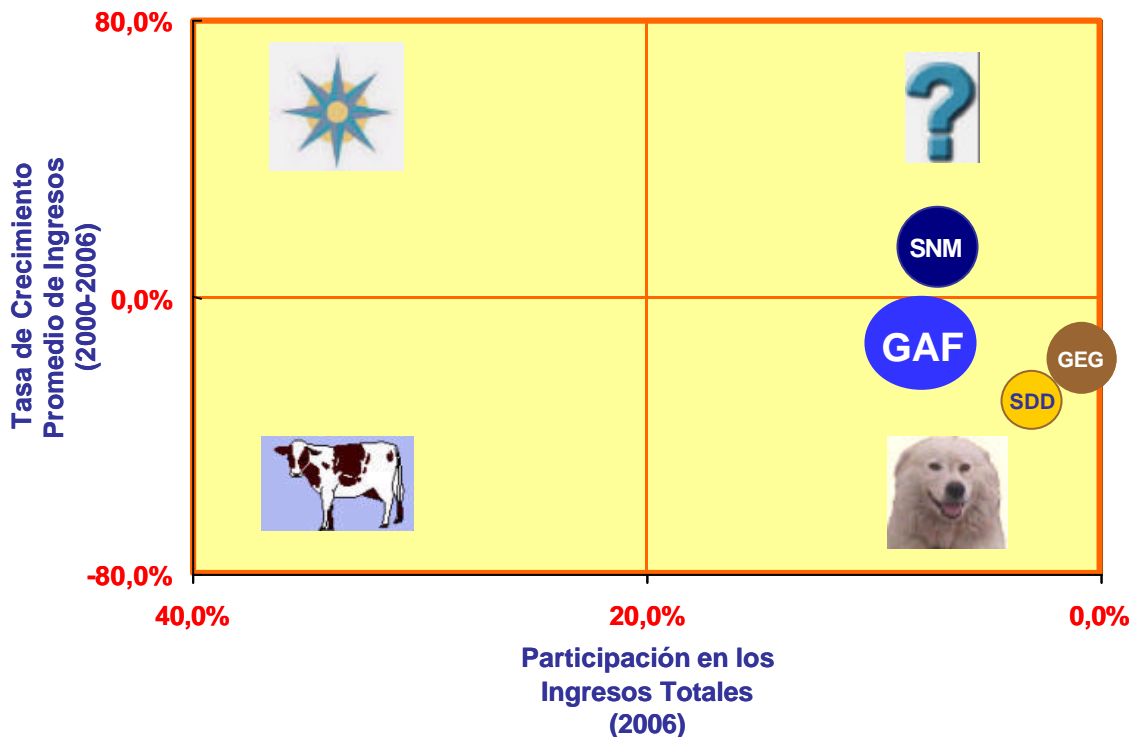


Sobre el Área de Propiedad Intelectual, se observa que la Oficina de Signos Distintivos se encuentra en el II cuadrante, señalándonos las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad largo plazo. Participa con un mayor porcentaje respecto de los ingresos totales en el orden del 41,4%, y con una tasa de crecimiento promedio de 11,0%.

La Oficina de Derechos de Autor, así como la Oficina de Invencciones y Nuevas Tecnologías se encuentran en el cuadrante I, ambas con tasas de crecimiento promedios positivas, aunque participaciones respecto al total de ingresos bajas. Por lo general este cuadrante nos indica que necesitan mucho dinero, pero que generan poco efectivo.



Considerando que las Áreas de Administración tienen el carácter de apoyo a las labores que desarrollan los Órganos Resolutivos, se observa que la Oficina de Servicios Desconcentrados y Descentralizados (SDD), que concentra a las ODIs, registro una tasa de crecimiento promedio negativa de -25,5% y una participación de 2,3% respecto al total de ingresos, situándose en el IV cuadrante. Por otro lado, el Servicio Nacional de Metrología, con una tasa de crecimiento promedio de 11,4% y una participación respecto a los ingresos totales de 4,4%.



3.2.2 Perfil Estratégico de la Institución (PEI)

Se evaluaron las principales áreas internas de la Institución, tales como:

- a. Defensa de la Competencia
- b. Protección de la Propiedad Intelectual
- c. Estudios Económicos
- d. Legal
- e. Imagen Institucional
- f. Recursos Humanos
- g. Administración y Finanzas
- h. Desconcentración y Descentralización
- i. Alta Dirección.

Dentro de las fortalezas muy positivas para la institución podemos indicar el incremento en el inicio de acciones de oficio, la capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos, la atención oportuna de contingencias judiciales, la predictibilidad entre la primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual, la divulgación de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional, el incremento de la lucha contra la piratería, la participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales.

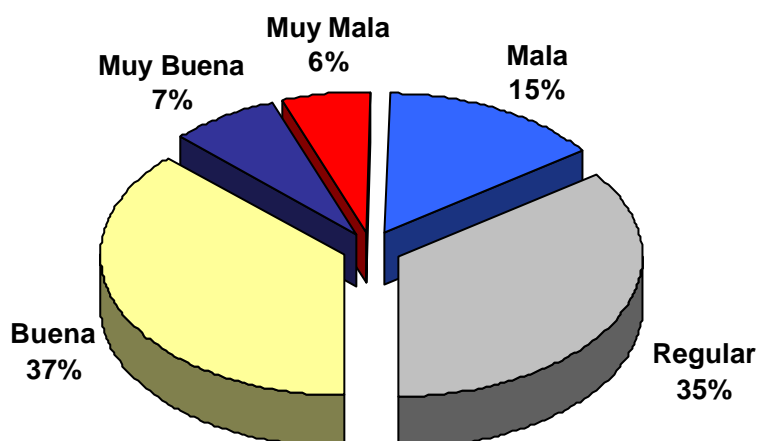
Por otro lado, también es reconocido como una fortaleza el posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia, la capacidad profesional de los cuadros internos, el liderazgo y capacidad gerencial de la Alta Dirección y la capacidad de comunicación interna.

Sin embargo, al efectuar el análisis interno se identificó que los factores malos y muy malos representan el 21%, tal como se puede apreciar en el gráfico adjunto. Dentro de estos factores, en las áreas resolutivas resalta, la falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes, cambios de criterios procedimentales entre la primera y segunda instancia en temas de competencia, falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público, falta de difusión de las normas técnicas a nivel nacional, falta de fomento y difusión de las denominaciones de origen, ausencia de la protección de la biodiversidad a nivel internacional.

En cuanto a las áreas administrativas, se percibió como negativo la falta de desarrollo de sistemas y soporte informático, la brecha remunerativa entre jefes y su equipo de trabajo, la asignación de funciones profesionales bajo la responsabilidad de practicantes, la ausencia de desarrollo de línea de carrera, el clima organizacional actual, la falta de compilación de información estadística institucional, la carencia de estudios de mercado y generación de indicadores y la ausencia de claridad en el posicionamiento técnico institucional.

Finalmente, en cuanto a la Descentralización y Desconcentración se identificó como las principales debilidades la falta de capacidad de desconcentración de funciones resolutorias y la actual infraestructura de las oficinas en provincias.

Perfil Estratégico de la Institución



Fuente: Encuesta de Evaluación de Factores Internos - 23 y 24 de noviembre del 2006.

3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la institución logra un resultado de 2,6, lo que demuestra que las debilidades tienen mayor importancia que las fortalezas en la actualidad.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
FORTALEZAS		de 3 a 4	
Incremento en el inicio de acciones de oficio	5%	4	0,20
Capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos	5%	3	0,15
Atención oportuna de contingencias judiciales	3%	4	0,12
Predictibilidad entre primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual	4%	4	0,16
Divulgación de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	5%	3	0,15
Incremento de la lucha contra la piratería	3%	3	0,09
Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales	4%	4	0,16
Cumplimiento de obligaciones internas y externas	3%	4	0,12
Calidad en el servicio de información brindado a los usuarios	4%	3	0,12
Posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia	3%	3	0,09
Capacidad profesional de los cuadros internos	5%	3	0,15
Liderazgo y capacidad gerencial de la Alta Dirección	3%	3	0,09
Capacidad de comunicación interna	3%	3	0,09
Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Peso Ponderado
DEBILIDADES		de 1 a 2	
Falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes	4%	1	0,04
Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia en temas de competencia	4%	1	0,04
Falta de compilación de información estadística institucional	2%	1	0,02
Carencia de estudios de mercado y generación de indicadores	2%	2	0,04
Falta de desarrollo de sistemas y soporte informático	3%	2	0,06
Falta de fomento y difusión de las denominaciones de origen	3%	2	0,06
Brecha remunerativa entre jefes y su equipo de trabajo	3%	2	0,06
Asignación de funciones profesionales bajo la responsabilidad de practicantes	3%	2	0,06
Ausencia del desarrollo de línea de carrera	2%	1	0,02
Clima organizacional actual	4%	1	0,04
Falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público	4%	1	0,04
Falta de difusión de las normas técnicas a nivel nacional	3%	2	0,06
Ausencia de claridad en el posicionamiento técnico institucional	3%	1	0,03
Ausencia de la protección de la biodiversidad a nivel internacional	3%	2	0,06
Falta de capacidad de desconcentración de funciones resolutorias	3%	2	0,06
Actual infraestructura de las oficinas desconcentradas	4%	2	0,08
TOTAL	1,00		2,46

NOTA: La calificación está referida a la intensidad de las fortalezas y debilidades en la institución y tendrá una escala de 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fuerza menor, 4=fuerza mayor.

3.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas adecuados.

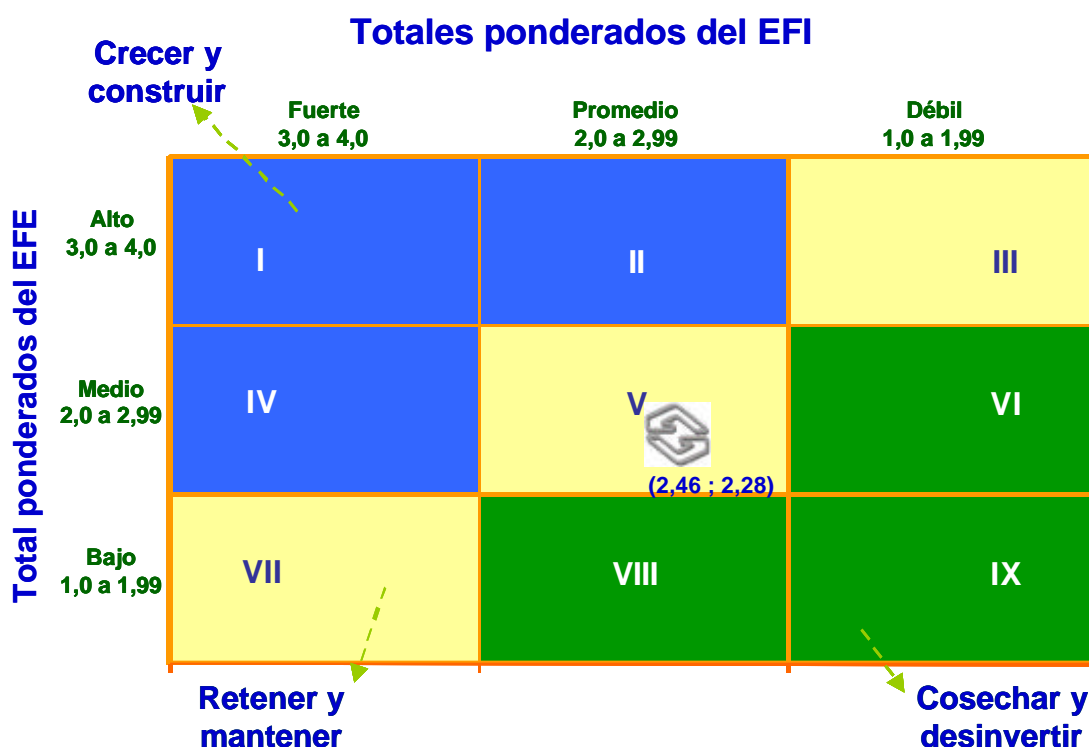
Microambiente	
Fortalezas	Debilidades
- Incremento en el inicio de acciones de oficio	- Falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes
- Capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos	- Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia en temas de competencia
- Atención oportuna de contingencias judiciales	- Falta de compilación de información estadística institucional
- Predictibilidad entre primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual	- Carencia de estudios de mercado y generación de indicadores
- Divulgación de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	- Falta de desarrollo de sistemas y soporte informático
- Incremento de la lucha contra la piratería	- Falta de fomento y difusión de las denominaciones de origen
- Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales	- Brecha remunerativa entre jefes y su equipo de trabajo
- Cumplimiento de obligaciones internas y externas	- Asignación de funciones profesionales bajo la responsabilidad de practicantes
- Calidad en el servicio de información brindado a los usuarios	- Ausencia del desarrollo de línea de carrera
- Posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia	- Clima organizacional actual
- Capacidad profesional de los cuadros internos	- Falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público
- Liderazgo y capacidad gerencial de la Alta Dirección	- Falta de difusión de las normas técnicas a nivel nacional
- Capacidad de comunicación interna	- Ausencia de claridad en el posicionamiento técnico institucional
	- Ausencia de la protección de la biodiversidad a nivel internacional
	- Falta de capacidad de desconcentración de funciones resolutorias
	- Actual infraestructura de las oficinas desconcentradas
Macroambiente	
Oportunidades	Amenazas
- Difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	- Tolerancia social a la corrupción
- Creación de áreas de defensa del consumidor en municipalidades	- Existencia de corrupción en el sector público
- Centros de conciliación, arbitrajes y negociación directa mas eficientes para los usuarios	- Presión de usuarios a través de diferentes canales (lobbys y medios de comunicación)
- Posicionamiento de las asociaciones de usuarios a nivel nacional	- Migración de personal calificado al exterior
- Fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio	- Crecimiento de la informalidad
- Crecimiento de tecnologías de información	- Capacidad resolutoria del poder judicial
- Implementación de las firmas digitales	- Restricción presupuestal para retener cuadros profesionales
- Consolidación de la tecnología inalámbrica	- Diferencias remunerativas entre instituciones similares
- Desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la biodiversidad	- Restricción legal para la contratación de personal
- Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	- Carencia de la línea de carrera en la administración pública
- Estabilidad jurídica respecto de las inversiones	- Injerencia política en la contratación de personal
- Mayor presencia de empresas en el mercado	- Probables cambios en la legislación del empleo público
- Acuerdos de integración comercial con otros países	- Cambio de autoridades políticas, legislativas, regionales y municipales
- Consolidación de nuevos actores en la economía mundial	- Recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones
- Relanzamiento de proceso de descentralización de las funciones del Poder Ejecutivo	- Trabas burocráticas generadas por la administración pública
- Comparación con otras instituciones públicas, respecto a la calidad del servicio	

3.4 Matriz Interna – Externa (IE).

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve cuadrantes. Para el caso del Indecopi, consideraremos a la institución como única división, puesto que el principal interés es definir el horizonte general de la institución.

La matriz IE se basa en dos dimensiones: los totales ponderados de la EFI en el eje **x** y los totales ponderados de la EFE en el eje **y**. A nivel institucional para el 2006 podemos decir que el ponderado de la Matriz EFE es de 2,28 y el total ponderado de la Matriz EFI es de 2,46. Esto sitúa a la institución en el cuadrante V “Retener y Mantener”.

Matriz Interna - Externa (IE)



Es necesario tener en cuenta la imposibilidad de que el Indecopi, como empresa pública, pueda afectar o esperar un rápido cambio de los factores externos. Entonces los factores que tendría que considerar revertir y luego fortalecer son los internos, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse, cruzando el cuadrante V, hacia el cuadrante IV, hacia una posición de “Crecer y Construir”, que le haya permitido lograr un liderazgo institucional y el logro de sus objetivos y metas, para las cuales fue creado.

3.5 Visión, misión y determinación de objetivos estratégicos

3.5.1 Visión del Indecopi

La visión de una institución implica una visualización al futuro. Es la forma en la que se canaliza las expectativas de la organización en lo referente al rol, función, estructura, desarrollo y cambio en el mediano y largo plazo.

Por ello, y considerando que durante la revisión del Plan Estratégico 2002-2006 se actualizó la visión institucional, se considera mantener el mismo contenido:

“Ser reconocidos como una 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 el bienestar en la sociedad”

3.5.2 Misión del Indecopi

La misión de una institución es la directriz principal que orienta la formulación de objetivos, metas y estrategias que se encuentran determinados en el campo de acción de la institución.

Para el periodo 2007-2011, se considerará el texto de la misión actual, el cual es:

“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 calidad de su personal”

3.5.3 Objetivos Estratégicos Institucionales

En el taller de planeamiento estratégico se solicitó a los participantes que presentaran propuestas sobre cuáles deberían ser los objetivos estratégicos.

Dicha información, sumada a los resultados de las matrices presentadas anteriormente nos permiten identificar cuáles serían los objetivos que debe seguir la institución en los próximos años.

Así, se propone al Directorio la siguiente estructura de objetivos estratégicos institucionales:

Objetivo Estratégico N°1

Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual

El campo de acción institucional está circunscrito a la defensa de la competencia y a la protección de la propiedad intelectual. Por ello, es importante fomentar activamente el desarrollo de dichos componentes, buscando generar un impacto positivo en el mediano y largo plazo tanto en los consumidores como en la sociedad en general a través de lineamientos estratégicos y acciones determinadas que generen un desarrollo efectivo de la competitividad e innovación.

Objetivo Estratégico N°2

Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional

El campo de acción de Indecopi debe ser efectivo a nivel nacional a través de la desconcentración y descentralización. Por desconcentración debe entenderse la intención del Indecopi de llegar a diversas poblaciones y/o regiones del Perú en forma directa a través de oficinas propias, donde podrá delegar funciones que solo se ejercen en la Sede Central. Descentralización es el proceso de transferir funciones a otras instituciones, que podrían ser gobiernos regionales o municipales, para que directamente ellos realicen las funciones que actualmente ejerce la institución.

Entonces, fortalecer el actual sistema de desconcentración institucional y buscar mecanismos adecuados para descentralizar funciones a nivel nacional es un objetivo en el cual la institución debe trabajar en los próximos años para fomentar una adecuada cultura de mercado a través de la competencia y la propiedad intelectual en todo el país.

Objetivo Estratégico N°3

Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado

Tal como lo indica nuestra visión, nuestros servicios deben ser oportunos y transparentes. En este sentido, es necesario que los órganos resolutivos de la institución logren un proactivo, eficiente y eficaz proceso de resolución de procesos, contando con el apoyo de los órganos administrativos.

Asimismo, la búsqueda de mecanismos que garanticen el rápido acceso a los servicios que brindamos es un factor que debe ser continuado, basándose en la mejora continua de procesos y en el soporte del crecimiento de las tecnologías de información.

Objetivo Estratégico N°4

Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado

El Indecopi goza actualmente de un prestigio basado en la independencia de sus decisiones y en la capacidad tanto jurídica como de análisis logrado a través de los 14 años de existencia de la Institución. Para garantizar la confianza de los usuarios de la institución se incrementa es necesario fortalecer factores como la predictibilidad tanto interna como externa.

Complementariamente es necesario que el conocimiento generado permanentemente por la institución, siendo la instancia rectora de la competencia y de la propiedad intelectual, sea puesto al servicio de la sociedad a través de diversos mecanismos y acciones, con la finalidad de generar una adecuada masificación de la cultura de mercado y del fomento de la innovación y creatividad.

Objetivo Estratégico N°5

Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la institución

La oportunidad, transparencia y confiabilidad de nuestros servicios, así como el conocimiento que lo respalda, se basa tanto en la capacidad técnica como en el desarrollo profesional del personal del Indecopi.

Es, en consecuencia, un objetivo estratégico de la institución el buscar mecanismos adecuados que fortalezcan importante capital humano con que cuenta, a través de incentivos específicos, tanto de desarrollo de carrera como de bienestar y crecimiento personal. Todo ello redundará en la consolidación de los objetivos estratégicos planteados, permitiendo conseguir el liderazgo del Indecopi tanto a nivel nacional como internacional.

3.6 MATRIZ CPE

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos. Pero existe una herramienta que permita priorizar dichos objetivos estratégicos y determinar su atractivo relativo.

Esto se puede lograr utilizando la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Esta herramienta indica, en forma objetiva, cual debe ser la prelación de los objetivos estratégicos.

La MCPE usa la información que se obtuvo anteriormente en la etapa de los insumos y en la etapa del análisis estratégico; es decir, información de las matrices EFE y EFI, basándose en los factores con mayores puntajes, tanto internos como externos.

Para el desarrollo de la MCPE, se seleccionaron los siguientes factores externos críticos

- a. Difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional
- b. Fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio
- c. Crecimiento de tecnologías de información
- d. Estabilidad macroeconómica y del riesgo país
- e. Mayor presencia de empresas en el mercado
- f. Restricción legal para la contratación de personal

- g. Tolerancia social a la corrupción
- h. Crecimiento de la informalidad
- i. Restricción presupuestal para retener cuadros profesionales
- j. Recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones
- k. Trabas burocráticas generadas por la administración pública

Los factores externos críticos más importante son la difusión de los derechos de protección al consumidor y el fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio.

Los factores internos críticos para el éxito de los objetivos estratégicos seleccionados fueron:

- a. Incremento en el inicio de acciones de oficio
- b. Capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos
- c. Predictibilidad entre primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual
- d. Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales
- e. Calidad en el servicio de información brindado a los usuarios
- f. Falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes
- g. Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia en temas de competencia
- h. Clima organizacional actual
- i. Falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público
- j. Actual infraestructura de las oficinas desconcentradas
- k. Posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia

Los factores internos críticos más importantes son el incremento en el inicio de acciones de oficio y la capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos. El menos importante es el factor de posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia.

Para el análisis que permitirá priorizar cada objetivo estratégico se tomaron los pesos que se otorgaron cada factor en sus respectivas matrices previas y luego se calificó que impacto tendría cada uno en la consecución de los objetivos estratégicos, usando una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto). En el caso de que el factor no esté relacionado con el objetivo estratégico, entonces tuvo una calificación de 0.

Al final se obtuvo una sumatoria del resultado ponderado de multiplicar el peso de los factores con la calificación respectiva, lo que permitió priorizar los objetivos estratégicos de la institución.

Objetivos Estratégicos priorizados según resultados de la MCPE



Objetivos Estratégicos Institucionales Propuestos		
Objetivo Estratégico 1	3.67	Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual
Objetivo Estratégico 2	3.46	Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional
Objetivo Estratégico 3	3.23	Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado
Objetivo Estratégico 4	3.14	Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado
Objetivo Estratégico 5	2.04	Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la Institución

4 Etapa de las decisiones Estratégicas

Luego de determinar los Objetivos Estratégicos Institucionales 2007-2011, es importante establecer los lineamientos estratégicos institucionales con sus respectivos indicadores de gestión, los cuales permitirán evaluar el cumplimiento anual de los objetivos estratégicos y las medidas correctivas respectivas, de ser el caso.

Asimismo, es necesario utilizar una medida cuyo control pueda determinar un análisis cuantitativo de corto, mediano y largo plazo. Para ello utilizaremos la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), cuyo objetivo es determinar cuales son los factores más adecuadas para una organización y cómo el impacto de los mismos determinará objetivos y estrategias de corto plazo, reflejadas en el Plan Operativo Institucional.

4.1 Desarrollo de los Objetivos Estratégicos

- a. **Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual**

Para desarrollar adecuadamente este objetivo se han considerado los siguientes lineamientos estratégicos:

Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
		2007	2008	2009	2010	2011
Fomentar la simplificación y transparencia en las instituciones públicas del país	Número de Municipalidades con TUPA vigente	90	90	90	90	90
Convertir a la normalización en una herramienta que genere mayores estándares de desarrollo y calidad	Número de normas técnicas peruana aprobadas	200	205	210	215	220
Fomentar el desarrollo de la propiedad intelectual como una herramienta de desarrollo económico y social	Número de denominaciones de origen registradas	2	2	2	3	3

b. Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional

Para lograr una efectiva implementación de este objetivo se han considerado los siguientes lineamientos estratégicos:

Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
		2007	2008	2009	2010	2011
Ampliar la cobertura del sistema de desconcentración	Número total de oficinas en el interior del país	13	16	19	22	23
Fortalecer la difusión de la cultura de mercado a nivel nacional	Número de actividades de prevención intradepartamentales	20	20	20	30	30
	Incremento porcentual anual del número de personas capacitadas en provincias respecto del año anterior	5%	5%	5%	5%	5%

c. Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado

Para desarrollar adecuadamente este objetivo se han considerado los siguientes lineamientos estratégicos:

Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
		2007	2008	2009	2010	2011
Facilitar el acceso a nuestros servicios a través de herramientas tecnológicas	Número de servicios con accesos virtuales nuevos	2	2	2	2	2
	Número de proyectos informáticos desarrollados para órganos resolutivos y administrativos	7	7	8	8	9
Fomentar el accionar proactivo sobre temas de Protección al Consumidor, Competencia Desleal, Acceso al Mercado, Signos Distintivos y Derechos de Autor	Incremento porcentual de procedimientos de oficio respecto del año anterior	10%	10%	15%	15%	20%

d. Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado

Los lineamientos estratégicos planteados para el cuarto objetivo estratégico son:

Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
		2007	2008	2009	2010	2011
Establecer una relación fluida con los agentes del mercado y medios de comunicación	Reuniones temáticas sectoriales	4	4	6	6	8
Mejorar la transparencia y confianza del mercado respecto de nuestros servicios	Porcentaje de satisfacción del cliente externo	65%	65%	70%	70%	75%
Difundir información interna que facilite la difusión de la cultura de mercado y la importancia de la propiedad intelectual	Boletines temáticos institucionales publicados	2	3	4	5	6

e. Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la institución

Para desarrollar adecuadamente este objetivo se han considerado los siguientes lineamientos estratégicos:

Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
		2007	2008	2009	2010	2011
Promover el adecuado desarrollo profesional del capital humano	Incremento porcentual de horas de capacitación del personal	10%	10%	15%	15%	20%
	Índice de promociones internas	15%	15%	20%	25%	30%
Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores	Porcentaje de satisfacción laboral	60%	65%	70%	75%	80%

4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es otro instrumento importante que permite identificar los puntos clave del Indecopi de tal forma que permita cambiar su posición estratégica en el mediano y largo plazo. Su marco de cuatro cuadrantes indica si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la institución.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones **internas**: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y dos dimensiones **externas**: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza del Sector Público (SP). Estos factores son las cuatro determinantes de la posición estratégica de la institución.

En lo respecta a la calificaciones se ha adjudicado un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuerza Financiera y Fuerza del Sector Público. Por otro lado se ha asignado un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Ventaja Competitiva y Entorno del Ambiente.

4.2.1 Posición estratégica actual

En lo que respecta a la fuerza financiera destaca con una mayor calificación los recursos disponibles para hacer frente a imprevistos, el cumplimiento de medidas de austeridad interna y las inversiones ejecutadas en infraestructura, mientras con una menor calificación tenemos al financiamiento del Tesoro Público.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

<u>Fuerza financiera</u>	<u>Calificaciones</u>
1. Inversiones ejecutadas en infraestructura y bienes	5,0
2. Financiamiento del tesoro público	2,0
3. Ingresos generados superiores a lo presupuestado	4,0
4. Recursos disponibles para hacer frente a imprevistos y otros	6,0
5. Cumplimiento de medidas de austeridad internas	<u>5,0</u>
	22,0
<u>Fuerzas del Sector Público</u>	
1. Proceso de descentralización de organismos publicos	1,0
2. Procesos de Integración Internacional	4,0
3. Prestigio nacional de las instituciones públicas	1,0
4. Trabas burocráticas generadas por la administración pública	2,0
5. Aprobación de la gestión del Poder Ejecutivo	<u>4,0</u>
	12,0
<u>Estabilidad del ambiente</u>	
1. Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	-2,0
2. Tolerancia social a la corrupción	-6,0
3. Crecimiento de la informalidad	-5,0
4. Presencia de competencia en el mercado	-4,0
5. Creciente desarrollo de las tecnologías de información	<u>-2,0</u>
	-19,0
<u>Ventaja competitiva</u>	
1. Presencia institucional a nivel nacional	-3,0
2. Nivel de satisfacción de clientes externos	-3,0
3. Posición institucional respecto a los procesos de globalización comercial	-3,0
4. Adecuada satisfacción laboral	-3,0
5. Predictibilidad respecto de las decisiones del Poder Judicial	<u>-1,0</u>
	-13,0
<u>Conclusión</u>	
El promedio para la EA es: -19,0 / 5 = -3,80 El promedio para la SP es: 12,0 / 5 = 2,4	
El promedio para la VC es: -13,0 / 5 = -2,60 El promedio para la FF es: 22,0 / 5 = 4,4	
El vector direccional coordina:	Eje x: -2,60 + 2,40 = -0,20
	Eje y: -3,80 + 4,40 = 0,60

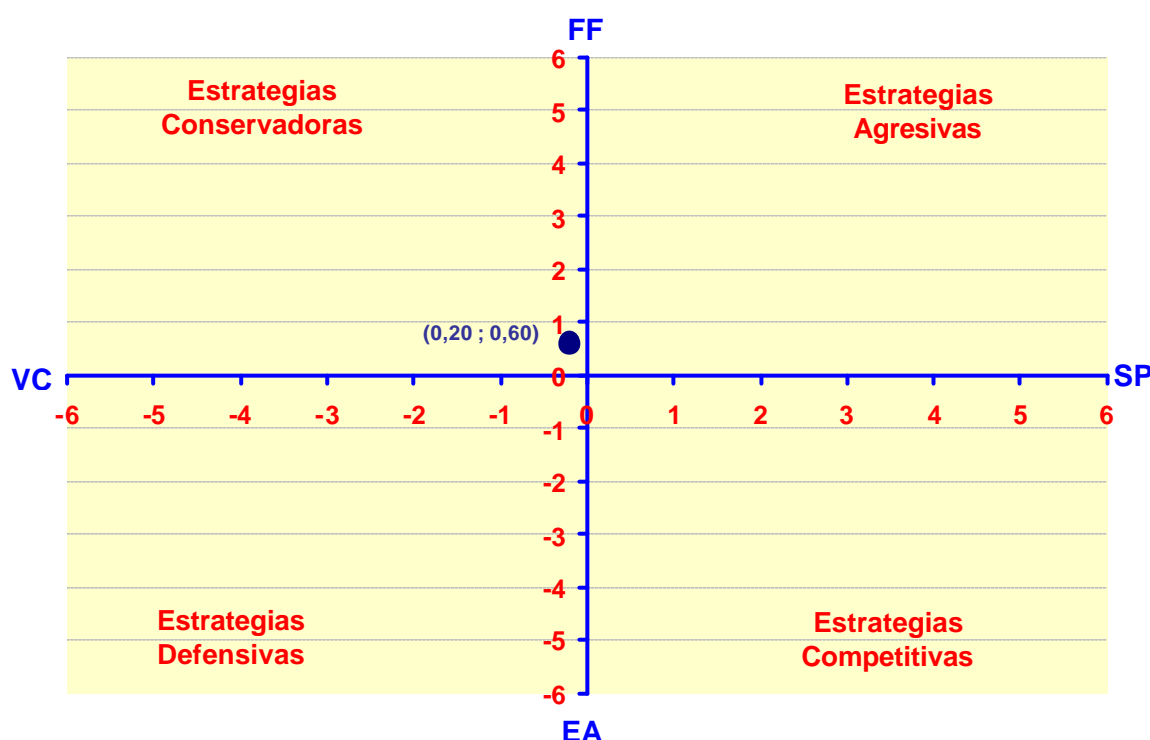
Sobre la fuerza del sector público se observa con una alta calificación a la aprobación de la gestión del sector público y los procesos de integración internacional, en tanto el proceso de descentralización de organismos públicos y el prestigio nacional de las instituciones públicas, participaron con la peor calificación.

Respecto de la estabilidad del ambiente sobresale con una óptima calificación la estabilidad macroeconómica y el creciente desarrollo de las tecnologías de información, mientras que con una calificación inferior tenemos a la tolerancia social a la corrupción y el crecimiento de la informalidad.

Finalmente, en lo que respecta a la ventaja competitiva destaca con una mayor calificación la predictibilidad respecto de las decisiones del Poder Judicial, mientras que con una menor calificación tenemos a la presencia institucional a nivel nacional, el nivel de satisfacción de clientes externos, la posición institucional respecto a los procesos de globalización comercial.

Luego de calificar todos los factores de la PEYEA, en base a la realidad actual, se puede concluir que la posición estratégica de la institución obedece a estrategias conservadoras.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



4.2.2 Posición estratégica en el largo plazo

Dado que el plan estratégico de la institución va a tener una vigencia quinquenal, es necesario proyectar los posibles resultados a obtener y cuales serían las estrategias que se deberían aplicar en dicha oportunidad.

Respecto a la fuerza financiera destaca con una mayor calificación los recursos disponibles para hacer frente a imprevistos y las inversiones ejecutadas en infraestructura, mientras con una menor calificación tenemos al financiamiento del Tesoro Público y los ingresos generados superiores a los presupuestados.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Proyectoada 2011

<u>Fuerza financiera</u>	<u>Calificaciones</u>
1. Inversiones ejecutadas en infraestructura y bienes	6,0
2. Financiamiento del tesoro público	4,0
3. Ingresos generados superiores a lo presupuestado	4,0
4. Recursos disponibles para hacer frente a imprevistos y otros	6,0
5. Cumplimiento de medidas de austeridad internas	<u>5,0</u>
	25,0
<u>Fuerzas del Sector Público</u>	
1. Proceso de descentralización de organismos publicos	3,0
2. Procesos de Integración Internacional	5,0
3. Prestigio nacional de las instituciones públicas	3,0
4. Trabas burocráticas generadas por la administración pública	3,0
5. Aprobación de la gestión del Poder Ejecutivo	<u>4,0</u>
	18,0
<u>Estabilidad del ambiente</u>	
1. Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	-2,0
2. Tolerancia social a la corrupción	-6,0
3. Crecimiento de la informalidad	-4,0
4. Presencia de competencia en el mercado	-3,0
5. Creciente desarrollo de las tecnologías de información	<u>-2,0</u>
	-17,0
<u>Ventaja competitiva</u>	
1. Presencia institucional a nivel nacional	-1,0
2. Nivel de satisfacción de clientes externos	-2,0
3. Posición institucional respecto a los procesos de globalización comercial	-2,0
4. Adecuada satisfacción laboral	-2,0
5. Predictibilidad respecto de las decisiones del Poder Judicial	<u>-1,0</u>
	-8,0
<u>Conclusión</u>	
El promedio para la EA es: -17,0 / 5 = -3,40	El promedio para la SP es: 18,0 / 5 = 3,6
El promedio para la VC es: -8,0 / 5 = -1,60	El promedio para la FF es: 25,0 / 5 = 5
El vector direccional coordina:	Eje x: -1,60 + 3,60 = 2,00
	Eje y: -3,40 + 5,00 = 1,60

En lo que relaciona a la fuerza del sector público se observa con una alta calificación a los procesos de integración internacional, en tanto el proceso de descentralización de organismos públicos, el prestigio nacional de las instituciones públicas y las trabas burocráticas generadas por la administración pública, participaron con la menor calificación.

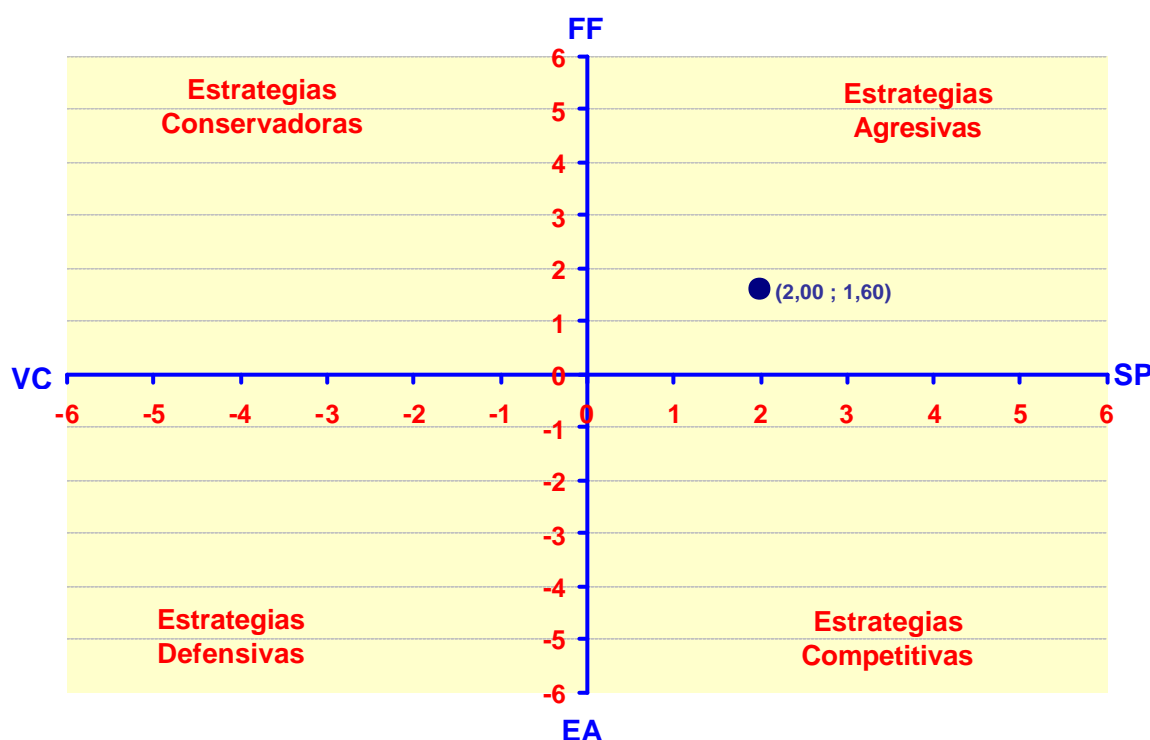
Sobre la estabilidad del ambiente sobresale con una optima calificación la estabilidad macroeconómica y el creciente desarrollo de las tecnologías de

información, mientras que con una calificación inferior tenemos a la tolerancia social a la corrupción.

Finalmente, en lo que respecta a la ventaja competitiva destaca con una mayor calificación la predictibilidad respecto de las decisiones del Poder Judicial y la presencia institucional a nivel nacional, mientras que con una menor calificación tenemos el nivel de satisfacción de clientes externos, la posición institucional respecto a los procesos de globalización comercial y el clima organizacional.

Luego de calificar todos los factores de la PEYEA, en base a la realidad proyectada al 2011, se puede concluir que la posición estratégica de la institución obedecería a estrategias agresivas.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Proyectada 2011



5 CONCLUSIONES

Luego del presente análisis se han llegado a las siguientes conclusiones:

- a. Al revisar el ambiente general y específico del Indecopi, podemos apreciar que el impacto de los factores negativos y muy negativos es superior al 40% y 15% respectivamente, lo que demuestra que el ambiente externo no es favorable para el adecuado desenvolvimiento y

desarrollo de la institución. Aún así, existen oportunidades a aprovechar, como el posicionamiento respecto de los procesos de integración regional y comercial en proceso.

- b. El ambiente interno es un factor complejo en el análisis de la institución, ya que presenta varios factores que tienen un impacto relativo, negativo y muy negativo equivalente al 55% de los factores analizados. Entre los principales factores positivos se encuentran el incremento de acciones de oficio, la capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos y la divulgación de los derechos de protección al consumidor.
- c. En este contexto, el escenario en el que se encuentra el Indecopi es expectante de “retener y mantener” su posición actual, ya que las amenazas y debilidades son equivalentes a las oportunidades y fortalezas de la institución. Eso sugiere intuitivamente que serán necesarios objetivos y estrategias que representen un cambio positivo y proactivo a nivel interno en la institución, que permitan que en largo plazo la institución esté en un escenario de crecer y construir.
- d. Todo esto conlleva a formular el Plan Estratégico 2007-2011.
- e. La Misión sería: “Promover y garantizar la leal competencia, los derechos de los consumidores y la propiedad intelectual, propiciando el buen funcionamiento del mercado, a través de la excelencia y calidad de nuestro personal”
- f. La Visión sería: “Ser reconocidos como una 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 el bienestar en la sociedad”
- g. Los objetivos estratégicos se podrían resumir en:
 - Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual.
 - Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional.
 - Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado.
 - Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado.
 - Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la Institución.
- h. En base a los objetivos estratégicos, se identificaron los Lineamientos Estratégicos para el periodo 2007-2011, así como los indicadores para evaluar el logro de los objetivos estratégicos.

- i. Los Lineamientos Estratégicos propuestos son:
- Fomentar la simplificación y transparencia en las instituciones públicas del país.
 - Convertir a la normalización en una herramienta que genere mayores estándares de desarrollo y calidad.
 - Fomentar el desarrollo de la propiedad intelectual como una herramienta de desarrollo económico y social.
 - Ampliar la cobertura del sistema de desconcentración.
 - Fortalecer la difusión de la cultura de mercado a nivel nacional.
 - Facilitar el acceso de usuarios internos y externos a nuestros servicios, a través de herramientas tecnológicas.
 - Fomentar el accionar proactivo sobre temas de Protección al Consumidor, Competencia Desleal, Acceso al Mercado, Signos Distintivos y Derechos de Autor.
 - Establecer una relación fluida con los agentes del mercado y medios de comunicación.
 - Mejorar la transparencia y confianza del mercado respecto de nuestros servicios.
 - Difundir información interna que facilite la difusión de la cultura de mercado y la importancia de la propiedad intelectual.
 - Promover el adecuado desarrollo profesional del capital humano.
 - Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores.
- j. Con los principales factores estratégicos identificados y reformulados, se determinó que la posición estratégica actual de la institución es conservadora, por lo que debe centrarse en líneas de acción que fortalezcan la dimensión interna de la institución y que permitan que en mediano plazo la institución pase a una posición estratégica agresiva.

ANEXO I - CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO 2007

I. Proceso de Planeamiento 2007

I.1. Inducción y Planificación.

Fecha: lunes 23 de octubre al viernes 03 de noviembre 2006.

Objetivo: Se sostuvo reuniones con el Presidente del Directorio a fin de explicarle sobre la metodología empleada sobre el proceso de planeamiento que la Institución ha venido desarrollando. Asimismo, se planificaron las actividades preparatorias correspondientes al proceso de planeamiento 2007.

Responsable: Presidencia y GEG.

I.2. Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Operativo Institucional (POI).

❖ Desayuno de trabajo:

Fecha: Martes 07 y Jueves 09 de noviembre del 2006.

Objetivo: Se realizaron desayunos de trabajo con representantes del sector público y privado, siendo el objetivo determinar cual es su percepción respecto de la institución.

Responsable: Directorio – GEG.

Lugar : Consejo Consultivo

❖ Charlas de trabajo:

Fecha: Viernes 17 de noviembre del 2006.

Objetivo: Charlas para Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos y responsables de Planeamiento.

Responsable: GEG – Secretario de Planeamiento.

Lugar: Country Club. Toda una Mañana.

❖ Diagnostico para determinar factores externos e internos.

Fecha: Jueves 23 y viernes 24 de noviembre del 2006.

Objetivo: Se realizaron encuestas personales a Jefes, Gerentes, Secretarios Técnicos y responsables de Planeamiento.

Responsable: Secretario de Planeamiento.

❖ **Taller de trabajo.**

Fecha: Martes 28 de noviembre del 2006.

Objetivo: Se presentaron los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de la encuesta para determinar factores externos e internos y proponer los Objetivos Estratégicos Institucionales 2007 - 2011.

Responsable: Secretario de Planeamiento.

Lugar: Country Club. Toda una Tarde.

❖ **Formulación del Plan Estratégico Institucional.**

Fecha: Jueves 30 de noviembre al viernes 22 de diciembre del 2006.

Objetivo: Se preparó la propuesta de objetivos estratégicos con propuestas para el rumbo de la institución para los próximos 5 años.

Responsable: Directorio y GEG.

❖ **Aprobación del Plan Estratégico Institucional.**

Fecha: Miércoles 27 de diciembre del 2006.

Objetivo: En la segunda sesión de diciembre de 2006 el Directorio aprobó el PEI 2007-2011, el cual fija el rumbo de la institución para el próximo quinquenio.

Responsable: Directorio.

❖ **Formulación del Plan Operativo Institucional.**

Fecha: Miércoles 03 al viernes 26 de enero del 2007.

Objetivo: Elaborar el Plan Operativo Institucional, sobre la base del Plan Estratégico Institucional y los resultados de la evaluación de factores externos e internos.

Responsable: Directorio y GEG.

❖ **Aprobación del Plan Operativo Institucional.**

Fecha: Miércoles 31 de enero del 2007.

Objetivo: En la sesión extraordinaria de enero el Directorio aprobó el Plan Operativo Institucional 2007.

Responsable: Directorio.

I.3 Formulación y aprobación de POAS 2007.

❖ **Formulación de POAS 2007.**

Fecha: Lunes 05 al martes 13 de febrero del 2007.

Objetivo: Elaboración de Planes Operativos de las diferentes áreas de la institución.

Responsable: Todas las Áreas, Secretario de Planeamiento y GEG.

❖ **Revisión y aprobación de POAS 2007.**

Fecha: Miércoles 14 al viernes 23 de febrero del 2006.

Objetivo: Efectuar una revisión de planes operativos y convocar a los responsables de las diferentes áreas, con la finalidad de aprobar su Plan Operativo.

Responsable: Todas las Áreas, Secretario de Planeamiento y GEG.

I.4 Entrega de los informes de Evaluación de POAS y Verificación de cumplimiento de metas.

Fecha: 26 de febrero del 2007.

Responsable: GEG y Secretario de Planeamiento.

I.4 Reunión Anual de Planeamiento (RAP).

❖ **Coordinación RAP.**

Fecha: Martes 06 de febrero al viernes 23 de febrero del 2007.

Responsable: Secretario COP y GEG.

❖ **Reunión Anual de Planeamiento.**

Fecha: Viernes 23 de febrero del 2007.

Responsable: Secretario COP y GEG.

II. Proceso de Planeamiento 2006.

II.1 Evaluación de Planes Operativos 2006.

❖ **Entrega de información para la evaluación de planes operativos al cuarto trimestre del 2006.**

Fecha: Miércoles 03 al viernes 12 de enero del 2007.

Responsable: Todas las Áreas, Secretario COP y GEG.

❖ **Evaluación de la información recibida.**

Fecha: Lunes 15 al viernes 19 de enero del 2007.

Responsable: Secretario de Planeamiento y GEG.

II.2 Procedimiento de verificación de cumplimiento de Planes Operativos al segundo semestre 2006.

❖ **Verificación del Cumplimiento de POAS.**

Fecha: Viernes 19 al miércoles 24 enero del 2007.

Responsable: Secretario de Planeamiento.

❖ **Reunión con Áreas consideradas para la verificación de planes.**

Fecha: Jueves 25 de enero al martes 06 de febrero del 2007.

Responsable: Secretario de Planeamiento.

II.3 Entrega de los informes de Evaluación de POAS y Verificación de cumplimiento de metas.

Fecha: 26 de febrero del 2007.

Responsable: GEG y Secretario de Planeamiento.

ANEXO II – MATRIZ PEEG

AMBIENTES	Muy Negativo	Negativo	Relativo	Positivo	Muy Positivo
Ambiente Socio Demográfico					
Nivel técnico de los egresados universitarios	0	11	22	13	6
Tolerancia social a la corrupción	20	23	6	2	1
Municipalización de la educación escolar	2	8	33	9	0
Migración de personal calificado al exterior	11	25	13	3	0
Difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	1	2	4	19	25
Ambiente Tecnológico					
Crecimiento de tecnologías de información	0	0	6	23	22
Desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la biodiversidad	0	0	10	26	16
Implementación de las firmas digitales	0	0	10	27	15
Consolidación de la tecnología inalámbrica	0	0	11	26	15
Fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio	0	1	3	25	23
Ambiente Económico					
Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	0	0	7	14	31
Acuerdos de integración comercial con otros países	0	2	5	24	21
Crecimiento del comercio exterior	0	1	5	24	22
Consolidación de nuevos actores en la economía mundial	0	3	20	22	7
Crecimiento de la informalidad	28	18	6	0	0
Estabilidad jurídica respecto de las inversiones	1	2	4	29	15
Crecimiento de centros comerciales en las principales ciudades del país	0	2	6	34	10
Consolidación de polos económicos en los conos de Lima	0	1	8	26	16
Ambiente Político - Legal					
Estructura de la agenda legislativa	2	6	32	10	1
Relanzamiento de proceso de descentralización de las funciones del Poder Ejecutivo	0	3	10	30	8
Capacidad resolutive del poder judicial	11	19	10	10	1
Probables cambios en la legislación del empleo público	4	8	34	5	0
Cambio de autoridades políticas, legislativas, regionales y municipales	0	4	39	7	1

ANEXO III – MATRIZ PEEE

CATEGORÍAS	Impacto Institucional				
	Muy Negativo	Negativo	Relativo	Positivo	Muy Positivo
Recursos Humanos					
Restricción presupuestal para retener cuadros profesionales	29	19	3	0	0
Diferencias remunerativas entre instituciones similares	20	23	8	0	0
Restricción legal para la contratación de personal	25	24	2	0	0
Carencia de la línea de carrera en la administración pública	15	23	13	0	0
Injerencia política en la contratación de personal	34	9	7	0	1
Usuarios					
Comparación con otras instituciones públicas, respecto a la calidad del servicio	0	1	14	31	5
Presión de usuarios a través de diferentes canales (lobbys y medios de comunicación)	4	25	16	6	0
Intervención de asociaciones y gremios empresariales en el funcionamiento del mercado	0	9	18	24	0
Mayor presencia de empresas en el mercado	0	0	9	32	10
Propensión a acudir al Poder Judicial	5	24	22	0	0
Descentralización y desconcentración de las funciones del poder ejecutivo a nivel nacional	0	2	14	24	11
Servicios Sustitutos					
Creación de áreas de defensa del consumidor en municipalidades	1	6	17	20	7
Centros de conciliación, arbitrajes y negociación directa más eficientes para los usuarios	0	5	10	30	6
Posicionamiento de las asociaciones de usuarios a nivel nacional	0	1	9	31	10
Instituciones públicas especializadas en temas registrales	1	4	21	21	4
Recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones	6	18	22	4	1
Posicionamiento del Sector Público					
Prestigio de las Instituciones Públicas	3	7	16	20	5
Capacidad entre funcionarios públicos de diversas instituciones	1	9	14	20	6
Credibilidad en las instituciones públicas	4	14	8	13	12
Calidad en la atención de los reclamos por servicios públicos	1	11	10	18	11
Intromisión política en temas de la administración pública	26	16	9	0	0
Trabas burocráticas generadas por la administración pública	23	25	2	1	0
Existencia de corrupción en el sector público	37	12	1	0	0

ANEXO IV – MATRIZ PEI

Áreas	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Defensa de la Competencia					
Falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público	1	1	8	3	5
Divulgación de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	0	0	7	7	4
Falta de difusión de las normas técnicas a nivel nacional	0	5	8	5	0
Seguimiento de mercados contra prácticas anticompetitivas	2	4	8	1	3
Generación de mecanismos de difusión preventivos en temas de publicidad	0	4	5	5	4
Expertis del personal para el logro de conciliaciones exitosas	0	2	8	5	3
Falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes	2	2	8	4	2
Capacidad de prevención para el manejo de temas sensibles del mercado	0	4	6	4	4
Incremento en el inicio de acciones de oficio	0	1	3	5	9
Capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos	0	1	3	11	3
Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia en temas de competencia	2	2	8	4	2
Predictibilidad entre primera y segunda instancia	2	2	8	4	2
Fomento y apoyo a asociaciones y gremios	0	2	9	5	2
Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales respecto de competencia	0	0	10	3	5
Sensibilización del Poder Judicial en temas de competencia	2	5	7	2	2
Estudios Económicos					
Falta de compilación de información estadística institucional	4	13	32	16	0
Investigación permanente en temas de coyuntura	5	15	28	15	1
Carencia de estudios de mercado y generación de indicadores	3	20	24	16	1
Apoyo a órganos resolutivos	0	8	19	31	4
Legal					
Dominio de la normatividad interna	1	2	11	40	10
Atención oportuna de contingencias judiciales	1	2	13	41	7
Generación de propuestas de cambios normativos	3	11	33	16	0
Asesoría a los órganos administrativos y resolutivos	1	4	17	37	4
Imagen Institucional					
Ausencia de claridad en el posicionamiento técnico institucional	6	15	22	20	2
Difusión de resoluciones e investigaciones a través de canales de comunicación adecuados	4	15	28	14	4
Acercamiento con asociaciones y gremios	3	16	29	15	1
Posicionamiento de temas claves	5	12	25	18	5
Apoyo a los órganos administrativos y resolutivos	3	10	23	21	7

Áreas	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Protección de la Propiedad Intelectual					
Falta de fomento y difusión de las denominaciones de origen	0	0	4	4	0
Ausencia de la protección de la biodiversidad a nivel internacional	0	1	5	1	1
Protección de los conocimientos tradicionales	0	2	3	3	0
Incremento de la lucha contra la piratería	0	0	1	5	2
Sensibilización del Poder Judicial en temas de propiedad intelectual	0	2	2	3	1
Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales	0	1	0	4	3
Tendencia creciente del número de expedientes	1	0	1	5	1
Predictibilidad entre primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual	0	0	3	5	0
Fomento y apoyo a asociaciones y gremios	0	0	4	1	2
Normatividad penal para evitar las infracciones a la propiedad intelectual	0	0	4	2	2
Capacidad de análisis jurídico en la resolución de casos	0	0	0	5	2
Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia	0	2	5	1	0
Recursos Humanos					
Capacidad profesional de los cuadros internos	0	2	14	39	9
Asignación de funciones profesionales bajo la responsabilidad de practicantes	6	22	22	12	0
Planificación de actividades de capacitación	2	9	21	26	7
Planificación de actividades de bienestar	2	5	10	40	8
Brecha remunerativa entre jefes y su equipo de trabajo	16	29	19	1	0
Cambios en la legislación laboral	3	22	30	9	0
Ausencia del desarrollo de línea de carrera	2	18	26	18	0
Clima organizacional actual	3	8	32	20	2
Restricciones para la contratación de personal	29	24	10	2	0
Oportunidad de los procesos de selección de planilla y practicantes	10	9	27	19	0
Apoyo a órganos administrativos y resolutivos	4	5	27	26	3
Administración y Finanzas					
Inversiones ejecutadas en infraestructura y bienes	0	4	23	31	6
Cumplimiento de obligaciones internas y externas	1	1	21	36	6
Recursos obtenidos por cooperación técnica	2	11	29	19	2
Falta de desarrollo de sistemas y soporte informático	4	17	30	13	1
Ambientes de trabajo actuales	8	10	28	17	2
Cumplimiento de medidas de austeridad	2	2	17	33	10
Abastecimiento de insumos y materiales	2	5	16	41	1
Apoyo a órganos administrativos y funcionales	2	3	20	36	3
Calidad en el servicio de información brindado a los usuarios	0	6	20	36	3
Descentralización y Desconcentración					
Posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia	2	1	11	20	3
Relación de las oficinas desconcentradas con las autoridades regionales	1	4	12	16	3
Falta de capacidad de desconcentración de funciones resolutivas	3	7	16	10	1
Cobertura de las actuales funciones resolutivas en provincias	5	4	19	9	0
Información sobre la gestión de las ODIS	1	6	13	15	2
Actual infraestructura de las oficinas desconcentradas	3	7	19	6	0
Capacidad profesional del personal de las oficinas desconcentradas	1	3	12	18	3
Alta Dirección					
Liderazgo y capacidad gerencial de la Alta Dirección	0	6	14	33	12
Autonomía institucional en decisiones internas	1	2	13	37	11
Comunicación oportuna de objetivos institucionales	2	1	21	34	7
Cercanía con instancias inferiores	3	5	27	28	2
Capacidad de comunicación interna	2	4	18	38	3

ANEXO V- MATRIZ MCPE



MATRIZ CPE

Objetivos Estratégicos Institucionales Propuestos

Objetivo Estratégico	1	Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual
Objetivo Estratégico	2	Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional
Objetivo Estratégico	3	Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado
Objetivo Estratégico	4	Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado
Objetivo Estratégico	5	Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la Institución

Factores	Peso	Estrategia 1		Estrategias 2		Estrategia 2		Estrategia 4		Estrategias 5	
		Calificación de 1 a 4	Ponderado	Calificación de 1 a 4	Ponderado	Calificación de 1 a 4*	Ponderado	Calificación de 1 a 4*	Ponderado	Calificación de 1 a 4	Ponderado
Externos											
Difusión de los derechos de protección al consumidor a nivel nacional	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	0	0.00
Fomento de la inventiva y la innovación en los centros de estudio	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	0	0.00
Crecimiento de tecnologías de información	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Implementación de las firmas digitales	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	0	0.00
Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	0	0.00
Mayor presencia de empresas en el mercado	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	0	0.00
Restricción legal para la contratación de personal	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Tolerancia social a la corrupción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Crecimiento de la informalidad	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	0	0.00
Restricción presupuestal para retener cuadros profesionales	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Recorte de funciones para ser asumidas por otras instituciones	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	0	0.00
Trabas burocráticas generadas por la administración pública	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	0	0.00
Internos											
Incremento en el inicio de acciones de oficio	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Capacidad de análisis jurídico y/o económico en la resolución de casos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Predictibilidad entre primera y segunda instancia en temas de propiedad intelectual	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Participación activa en las negociaciones de acuerdos comerciales internacionales	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	0	0.00
Calidad en el servicio de información brindado a los usuarios	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Falta de capacidad para atender la tendencia creciente del número de expedientes	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Cambios de criterios procedimentales entre primera y segunda instancia en temas de competencia	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Clima organizacional actual	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Falta de fomento de la simplificación administrativa en el sector público	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04
Actual infraestructura de las oficinas desconcentradas	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Posicionamiento de las actuales oficinas desconcentradas en sus áreas de influencia	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12
TOTAL			3.67		3.23		3.46		3.14		2.04

* La escala de las calificaciones del efecto de los factores en cada estrategia alternativa va de 1=no tiene impacto, 2=bajo impacto, 3=moderado impacto, 4=alto impacto, 0= no está relacionado

ANEXO VI - MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2007-2011

Objetivo Estratégico	Lineamiento Estratégico	Indicador	Meta				
			2007	2008	2009	2010	2011
I. Contribuir a la promoción de la leal competencia, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección de la propiedad intelectual	Fomentar la simplificación y transparencia en las instituciones públicas del país	Número de Municipalidades con TUPA vigente	90	90	90	90	90
	Convertir a la normalización en una herramienta que genere mayores estándares de desarrollo y calidad	Número de normas técnicas peruana aprobadas	200	205	210	215	220
	Fomentar el desarrollo de la propiedad intelectual como una herramienta de desarrollo económico y social	Número de denominaciones de origen registradas	2	2	2	3	3
II. Promover la presencia de los servicios prestados por el Indecopi a nivel nacional	Ampliar la cobertura del sistema de desconcentración	Número total de oficinas en el interior del país	13	16	19	22	23
	Fortalecer la difusión de la cultura de mercado a nivel nacional	Número de actividades de prevención intradepartamentales	20	20	20	30	30
		Incremento porcentual anual del número de personas capacitadas en provincias respecto del año anterior	5%	5%	5%	5%	5%
III. Fortalecer la capacidad operativa interna para responder oportunamente las necesidades del mercado	Facilitar el acceso de usuarios internos y externos a nuestros servicios, a través de herramientas tecnológicas	Número de servicios con accesos virtuales nuevos	2	2	2	2	2
		Número de proyectos informáticos desarrollados para órganos resolutivos y administrativos	7	7	8	8	9
	Fomentar el accionar proactivo sobre temas de Protección al Consumidor, Competencia Desleal, Acceso al Mercado, Signos Distintivos y Derechos de Autor	Incremento porcentual de procedimientos de oficio respecto del año anterior	10%	10%	15%	15%	20%
IV. Mejorar el posicionamiento del Indecopi, desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado	Establecer una relación fluida con los agentes del mercado y medios de comunicación	Reuniones temáticas sectoriales	4	4	6	6	8
	Mejorar la transparencia y confianza del mercado respecto de nuestros servicios	Porcentaje de satisfacción del cliente externo	65%	65%	70%	70%	75%
	Difundir información interna que facilite la difusión de la cultura de mercado y la importancia de la propiedad intelectual	Boletines temáticos institucionales publicados	2	3	4	5	6
V. Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la Institución	Promover el adecuado desarrollo profesional del capital humano	Incremento porcentual de horas de capacitación del personal	10%	10%	15%	15%	20%
		Índice de promociones internas	15%	15%	20%	25%	30%
	Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores	Porcentaje de satisfacción laboral	60%	65%	70%	75%	80%

Publicación realizada de acuerdo a: "Resolución Ministerial N° 252-2013-PCM. Artículo 10, ítem 10.2.3 (Modificación del artículo 10 de la Directiva N° 001-2010-PCM/SGP)."