

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL
PROYECTO SOCIAL Y EMPRESARIAL FONDO DE
COMPENSACIÓN PARA EL ORDENAMIENTO
PESQUERO (FONCOPE) PARA LA CAPTACIÓN
DE BENEFICIARIOS A NIVEL NACIONAL EN EL
PERIODO AGOSTO 2009 – DICIEMBRE 2012**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Reymert Renán Bartra Choclott

Código 19912064

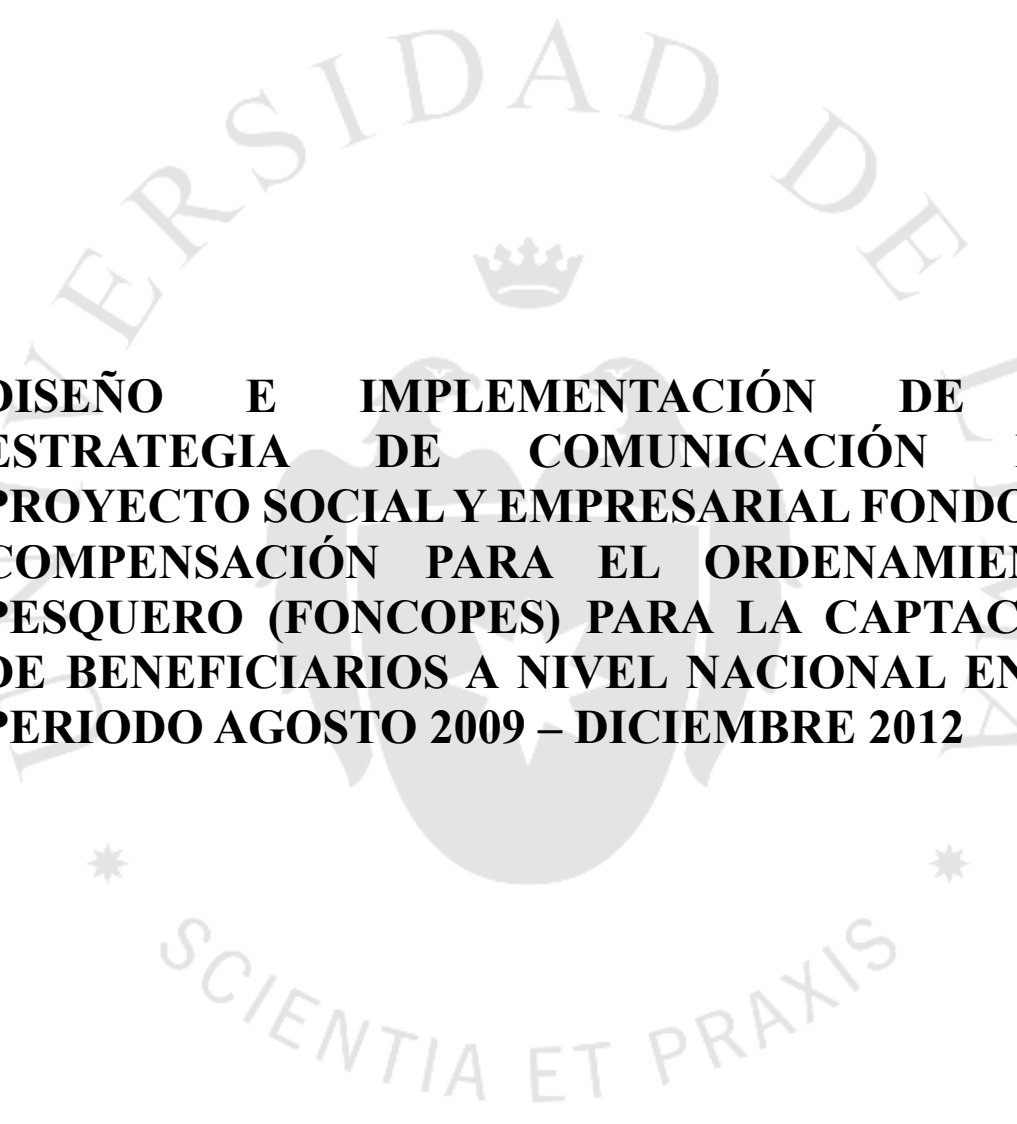
Asesora

Julianna Paola Ramírez Lozano

Lima – Perú

8 de junio de 2017





**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL
PROYECTO SOCIAL Y EMPRESARIAL FONDO DE
COMPENSACIÓN PARA EL ORDENAMIENTO
PESQUERO (FONCOPE) PARA LA CAPTACIÓN
DE BENEFICIARIOS A NIVEL NACIONAL EN EL
PERIODO AGOSTO 2009 – DICIEMBRE 2012**

ÍNDICE

TÍTULO	1
I. INTRODUCCIÓN	5
II. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	7
2.1. Marketing social	7
2.2. Modelo transteórico del cambio	8
2.3. Comunicación para el desarrollo	9
2.4. Comunicación corporativa	10
III. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	11
3.1. Participación del autor del trabajo en el proyecto	11
3.2. Desarrollo de estrategia de comunicación para la captación de beneficiarios	12
3.2.1. Enfoque de la comunicación	12
3.2.1.1. Análisis del entorno (2008-2009)	13
3.2.1.2. Investigación de población adoptante objetivo	14
3.2.1.3. Diseño de estrategias	17
3.2.1.4. Mix de marketing social	19
IV. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	25
V. LECCIONES APRENDIDAS	29
VI. REFERENCIAS	31
VII. ANEXOS	32
Anexo 1: identidad gráfica FONCOPEs.....	32
Anexo 2: canales de comunicación FONCOPEs.....	33
Anexo 3: herramientas de comunicación FONCOPEs.....	36

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de sustentación profesional consiste en analizar y evaluar la efectividad de la estrategia de comunicación diseñada e implementada a nivel nacional para captar beneficiarios en el proyecto **Fondo de Compensación para el Ordenamiento Pesquero (FONCOPES)**, iniciativa concertada entre el sector privado, representado por las empresas pesqueras dedicadas a la captura de anchoveta para la producción de harina y aceite, los sindicatos de pescadores y el Estado, a través del Ministerio de la Producción (PRODUCE), en el periodo comprendido entre agosto 2009 y diciembre 2012.

En el año 2008 existía una flota total de 1,200 embarcaciones dedicadas a la pesca industrial de anchoveta, las cuales, basadas en un sistema de cuota global de captura, salían cada inicio de temporada a pescar la mayor cantidad del recurso en el menor tiempo posible. A esto se le llamaba la “carrera olímpica”¹, actividad que produjo efectos dañinos en la preservación de la especie, la competitividad de la industria y el arriesgado trabajo de los pescadores. Se originaron sobre costos en las empresas debido al sistema irracional de pesca, continuos accidentes en alta mar por la congestión de embarcaciones y la competencia peligrosa de éstas por llenar sus bodegas.

Esto obligó a un reordenamiento pesquero promovido por PRODUCE a través del Decreto Legislativo 1084, que estableció un nuevo sistema de captura basado en límites máximos para cada embarcación. De esa forma, se buscó frenar la carrera olímpica para salvaguardar el recurso y generar eficiencia en la industria. Sin embargo, esto ocasionaría un impacto negativo en la vida de muchos pescadores, pues una de las primeras acciones fue la reducción gradual de la flota total que llevaría a las empresas a desvincular a 2,051 tripulantes hasta fines del año 2012.

¹Una convención del sector utilizada por Juan Pedemonte, Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores de Nuevas Embarcaciones del Perú, en entrevista realizada en mayo de 2009, para la elaboración de un video promocional del proyecto.

Con el fin de aminorar el costo social de la desvinculación laboral, la norma jurídica creó FONCOPES, un fondo financiado con aportes de grandes empresas pesqueras involucradas en el ordenamiento, para que los trabajadores puedan acogerse a una renuncia voluntaria con a los siguientes beneficios: a) Liquidación muy por encima del estándar del mercado, b) Libre opción para acceder a capacitación y asistencia en cursos y carreras técnicas para reinsertarse en el mercado y generar sus ingresos como empresarios o como trabajadores en nuevos empleos, y c) Subvención económica mensual durante el tiempo de estudios (Memoria Institucional FONCOPES 2009).

IPAE fue la organización seleccionada en un concurso público impulsado por PRODUCE, para administrar los recursos del fondo y gestionar los programas de beneficios de fortalecimiento de capacidades y mejora de la empleabilidad que se iniciaron en agosto de 2009: a) Creación y desarrollo de MYPE y b) Reconversión laboral. Una de las claves para el éxito del proyecto FONCOPES fue la etapa de diseño e implementación de estrategias y herramientas de comunicación para captar al mayor número de beneficiarios participantes.

Dicha tarea le fue encomendada al responsable de promoción y difusión, autor del presente trabajo. La meta fue captar como mínimo al 80% del total de 2,051 renunciantes hasta diciembre de 2012, hombres entre 31 y 65 años, con instrucción primaria y secundaria completa o incompleta, dedicados la mayor parte de sus vidas a la pesca y residentes en el litoral del país. Para lograrlo, la comunicación se dirigió a promover un cambio de actitud en los ex pescadores que les permitiera vencer la desconfianza hacia las instituciones privadas y el Estado por causa de la desvinculación y decidir por FONCOPES como oportunidad para afrontar el futuro laboral.

Ese cambio fue el impacto generado en 1,665 ex pescadores con escasa formación, los cuales, sin importar la edad e incertidumbre, mejoraron sus niveles de empleabilidad, apostando por la capacitación y el emprendimiento para mejorar la calidad de vida de sus familias. Así mismo, la estrategia contribuyó a aminorar las posibilidades de conflictos sociales entre los actores involucrados.

Finalmente, las teorías y metodologías del marketing social, modelo transteórico del cambio, comunicación para el desarrollo y comunicación corporativa sirvieron de base para el desarrollo de una comunicación empática entre el proyecto y los beneficiarios de FONCOPES.

II. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los enfoques metodológicos y conceptuales con los que se relacionará y sustentará el **análisis** de la **efectividad** de la **estrategia de comunicación** diseñada e implementada para captar beneficiarios a nivel nacional en el proyecto **FONCOPES**.

2.1. Marketing social

El **marketing social** desarrollado por Philip Kotler y Eduardo Roberto (1993: 46) tiene como finalidad generar un cambio en la conducta de las personas a través de un proceso de gestión presentado en el gráfico 1.

Gráfico 1. Etapas del proceso de gestión del marketing social.



Fuente: Kotler y Roberto.

El desarrollo de la comunicación del proyecto siguió todo el proceso de gestión del marketing social (Kotler y Roberto 1993:46): análisis del entorno (fuerzas externas que afectan positiva o negativamente al proyecto); investigación de los gustos, preferencias y necesidades de la población adoptante; diseño de estrategias de marketing social; planificación del mix de marketing social; y ejecución, control y evaluación.

Esta metodología fue útil porque la captación de beneficiarios supuso un cambio de mentalidad y actitud de personas que, habiendo dedicado la mayor parte de sus vidas a una labor muy particular como la pesca, debían evaluar nuevas oportunidades y decidir

hacerse un nuevo camino laboral para el sustento de sus familias en un escenario de incertidumbre.

La **comunicación de marketing eficaz** propuesta por la dupla Kotler y Armstrong (2012) sirvió para optimizar las actividades de promoción y difusión, que tiene como etapas: identificación del público meta; determinación de objetivos de comunicación; diseño de contenido, estructura y formatos del mensaje (oferta de valor); medios y canales de comunicación; y retroalimentación (Kotler y Armstrong 2012: 415).

Finalmente, Kotler y Roberto (1993) señalan que además de seleccionar y caracterizar al grupo adoptante se debe integrar en las estrategias de marketing social a los grupos de influencia que pueden contribuir o afectar el éxito del programa (Kotler y Roberto 1993: 32).

2.2. Modelo transteórico del cambio

El **modelo transteórico del cambio** de James Prochaska y Carlo Diclemente (1994) explica el cambio de conducta a través de un proceso no lineal de cinco estados dinámicos o etapas (Prochaska y Diclemente 1994). Este enfoque sirvió para hacer el seguimiento de los beneficiarios del proyecto en su proceso de cambio. Las etapas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Estados de cambio.

ETAPA	ESTADO
Precontemplación	No lo voy a hacer. Resistencia a aceptar y resolver un problema. No hay intención de cambio ni información de los efectos a futuro de su actual conducta.
Contemplación	Pienso hacerlo. Se reconoce el problema y se piensa resolverlo, mirando los pros y los contras pero quedándose en la inacción.
Preparación	Lo voy a hacer. Se tomó la decisión. Se tiene un plan y se dan los primeros pasos. Preparativos para tomar acción.
Acción	Estoy haciéndolo. Involucramiento en la nueva conducta antes de que se haga sostenida. Etapa de mucho riesgo y deserción.
Mantenimiento	Lo hago. El cambio se mantiene en el tiempo y es un esfuerzo continuo por no desertar.

Fuente: Prochaska y Diclemente 1994.

Además, existen tres factores que influyen transversalmente en cada etapa de cambio (Prochaska y Diclemente 1994):

- Autoeficacia: capacidad y confianza para involucrarse en el cambio. Aumenta a medida que se progresa en el proceso.
- Equilibrio decisional: se evalúan los pros y contras. Cada vez los pros ganan terreno en el proceso efectivo de cambio.
- Procesos de cambio: lo que se piensa y se hace para cambiar de conducta.

Finalmente, se debe resaltar que la *motivación* (Prochaska y Diclemente 1994) es un factor preponderante para viabilizar nuevas formas de comportamiento. Por lo tanto, se constituye en un pilar para la elaboración de las estrategias de comunicación.

2.3. Comunicación para el desarrollo

La **comunicación para el desarrollo** fue otra de las disciplinas de referencia en el presente trabajo, que ayudó al involucramiento y empatía con el público objetivo del proyecto. Existen dos enfoques validados por las Naciones Unidas (PNUD 2011):

- a) Comunicación para el cambio de comportamiento (CCC): referido a un proceso de interacción que permite el desarrollo de mensajes que son llevados al receptor a través de una mezcla de comunicación que promueva conductas y actitudes positivas (PNUD 2011: 7). Se debe tener en cuenta que el comportamiento individual está determinado por el entorno social, cultural, político y económico. De ahí parten las estrategias que incorporan elementos como el marketing social, el edu-entretenimiento y la incidencia en medios de comunicación y relaciones públicas, utilizados en la presente sustentación profesional.
- b) Comunicación para el cambio social (CCS): este enfoque pondera el diálogo como base para el desarrollo, además de la necesidad de la participación y empoderamiento de las personas involucradas en una problemática social.

Por último, es importante hacer referencia al aspecto educativo en el espíritu del proyecto de comunicación de FONCOPES. Al respecto, Rosa María Alfaro afirma que:

“Al existir influencias mutuas, construcciones colectivas, las interlocuciones se convierten en educativas en varios sentidos. Los propios sistemas de mediación son útiles para reconocerse y conocer a otros, para provocar procesos de aprendizaje, para dialogar con sus contrarios o con simplemente diferentes. No hay educación posible sin comunicación, la que posibilita significativas interacciones de enseñanzas y aprendizajes.” (1993: 37).

2.4. Comunicación corporativa

La **comunicación corporativa** (Castro 2007) plantea un método de consecución de objetivos basados en una organización bien comunicada hacia adentro y afuera, condición que le permite estar mejor preparada para conseguir resultados (Castro 2007: 43). Esto fue fundamental para lograr eficiencia, alinear al equipo durante la ejecución del proyecto y construir la imagen e identidad de FONCOPES puesta en el mercado. La comunicación corporativa agrupa dos frentes: comunicación interna y comunicación externa (Castro 2007: 17).

La comunicación interna trabaja en el desarrollo de la cultura de una empresa (Castro 2007: 28), que debe ser transmitida e interiorizada por sus miembros. Este proceso comprende: concepción y definición de la filosofía de la organización; contenidos y mensajes para el público interno; y creación de la imagen corporativa e identidad gráfica. Por su parte, la comunicación externa se relaciona con la gestión de la imagen de una organización que se quiere ofrecer al mercado y la sociedad (Castro 2009: 19). En este punto, las actividades clave son la relación con los medios e instituciones, gestión de publicidad y contenidos, diseño de piezas y planes de marketing.

A continuación, se presenta el desarrollo de la estrategia de comunicación para captar beneficiarios en el proyecto FONCOPES. El marco conceptual sirvió de base y sustento metodológico en este proceso de cambio de los ex pescadores, para que frente a la incertidumbre y negación optaran por la capacitación como un camino alternativo a la pesca, que les permita generar ingresos y empleo a favor del crecimiento personal y el bienestar de sus familias.

III. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

3.1. Participación del autor del trabajo en el proyecto

El **objetivo principal** de FONCOPES fue facilitar que los ex tripulantes de las embarcaciones dadas de baja de la industria anchovetera se reinsertaran en nuevos mercados laborales y sectores productivos, sea como empresarios o trabajadores dependientes, a través de programas de beneficios enfocados en fortalecer sus capacidades laborales y empresariales, los cuales fueron financiados por las empresas pesqueras dedicadas a la producción de harina y aceite de pescado. El proyecto tuvo tres etapas tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Etapas del proyecto FONCOPES.

ETAPAS PROYECTO FONCOPES		
Etapa I	Captación de beneficiarios	PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN
Etapa II	Capacitación, asistencia técnica, acompañamiento	
Etapa III	Articulación al mercado laboral	

Fuente: elaboración propia con información de FONCOPES.

La Etapa I buscó que al menos el 80% del total de potenciales beneficiarios ingrese a FONCOPES. La Etapa II comprendió las actividades de fortalecimiento de capacidades a través de cursos y/o carreras técnicas adecuadas a las capacidades de los ex pescadores. En la Etapa III se desarrollaron acciones para articularlos al mercado como empresarios o como trabajadores dependientes en nuevos sectores productivos. En todas las etapas, la promoción y difusión fue un componente transversal y de soporte importante para el éxito del proyecto.

El presente trabajo de sustentación profesional se centra en analizar y evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación desarrolladas en la **Etapa I de Captación de beneficiarios**, como parte del componente de promoción y difusión.

En el periodo 2009-2012, el autor participó como responsable de promoción y difusión de **FONCOPES**, encargado de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación como parte de la promoción y difusión a lo largo del proyecto. Para ello se tuvieron las siguientes funciones y responsabilidades²:

- Diseñar estrategias y ejecutar planes de acción para la promoción y difusión de los programas de beneficios, los que deberán contener propuestas específicas y adecuadas según ámbitos de intervención.
- Establecer metas y objetivos de comunicación.
- Pronosticar la demanda de los servicios, realizar campañas publicitarias y acciones de promoción de los servicios e imagen del proyecto.
- Seleccionar y evaluar los consultores o empresas consultoras que desarrollen servicios específicos ligados a la promoción y difusión.
- Conducir los análisis de satisfacción de los servicios, así como proponer y ejecutar actividades que permitan medir este indicador en los usuarios.
- Monitorear las acciones encomendadas en esta área.

3.2. Desarrollo de estrategia de comunicación para la captación de beneficiarios

3.2.1. Enfoque de la comunicación

En la **Etapa I** del proyecto (**captación de beneficiarios**), el **objetivo** fue lograr que los renunciados a la pesca por causa del reordenamiento, la mayoría, como se señala más adelante, reticentes al cambio, se informaran, evaluaran y decidieran ingresar en los programas de beneficios de FONCOPES, como un nuevo camino laboral para el sustento económico en un escenario de incertidumbre.

La comunicación tomó como base los conceptos y metodologías de marketing social desarrollados por Philip Kotler y Eduardo Roberto (1993: 46) vistos en el capítulo anterior. Se eligió de modelo el **proceso de gestión del marketing social** (gráfico 1) como columna vertebral del trabajo. A continuación se desarrollan cada una de sus etapas.

² Fuente: contrato de servicios del autor del trabajo.

3.2.1.1. Análisis del entorno (2008-2009)

Se tomó como base dos (02) fuentes secundarias de información para el levantamiento de la información. Se trata de los estudios “**Efecto sobre el empleo de la aplicación de un sistema CIT de pesca y lineamientos de propuesta de compensación social**” (Apoyo Consultoría 2007) y “**Aplicación de un sistema de límites máximos de captura por embarcación (LMCE) en la pesquería de anchoveta en el Perú y propuesta de programa de reestructuración laboral**” (Apoyo Consultoría 2008)³.

A continuación se presentan los hallazgos de las fuerzas externas influyentes pero ajenas al control del proyecto, que se tomaron en cuenta para las estrategias de comunicación.

Demográfica: las zonas de concentración de pescadores se encontraban a lo largo del litoral peruano, con mayor densidad en la costa centro-norte. La población de estratos medios residía en las ciudades y puertos de las regiones Ica, Lima, Callao, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. El grado de instrucción promedio era secundaria.

Económica: se vivían los efectos de la crisis mundial inmobiliaria de Estados Unidos. El PBI disminuyó del 10% al 2% anual debido a la fuga de capitales, lo que afectó el crecimiento del empleo que estaba en alza continua (10%). Además, la inflación subió al 7% y afectó los precios. Sin embargo, se mantuvo cierta estabilidad económica por las reservas generadas en los años de bonanza, la cual aminoraba la desconfianza en la población.

Socio-cultural: el statu quo respondía, como hoy, más a los valores conservadores, centrados en la familia y el catolicismo. Los estratos medios respondían a un perfil del tipo progresista, que pondera al trabajo como la vía para lograr el bienestar, y la autosatisfacción estaría más centrada en el poder adquisitivo. La informalidad también, desde entonces, era una institución en las prácticas cotidianas de las personas.

Político-legal: el sistema democrático en el país era estable y el cuidado del medioambiente se tradujo en el Decreto Legislativo 1084 impulsado por PRODUCE, que estableció un reordenamiento del sistema de pesca para no depredar la anchoveta, pero trajo como consecuencia el que muchos pescadores tuvieran que renunciar a la actividad.

³ Estudios solicitados en el año 2008 por el Ministerio de la Producción para el reordenamiento pesquero establecido en el Decreto Legislativo 1084.

Para ellos se creó FONCOPES, para aminorar el costo social que originarían las desvinculaciones dentro de una figura legal de renuncia voluntaria.

Tecnología: las redes sociales aún estaban en proceso de masificación, recién comenzaban a ser un canal aprovechable en las comunicaciones, y la familiaridad de la población con los smartphones era escasa. La radio, la televisión y la prensa escrita seguían siendo las vías más eficientes para comunicarse con la población.

Grupos de interés: se identificaron agentes influyentes o involucrados en el éxito de la intervención, con los cuales se debía mantener una comunicación permanente y fluida para la buena marcha del proyecto. En la tabla 3 se listan los grupos de interés.

Tabla 3. Grupos de Interés de FONCOPES.

GRUPO DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN
Estado	Ministerio de la Producción – PRODUCE. Congreso: Comisión de Producción de MYPE y Cooperativas.
Directorio	Representantes de PRODUCE, empresarios pesqueros, sindicatos y entidades educativas.
Entidades educativas	Acreditadas por el fondo. Brindan capacitación y asistencia en cursos y carreras técnicas.
Sindicatos trabajadores	SUPNEP, FPP. Agrupan casi al 100% de renunciantes.
Fiduciario	Scotiabank. Encargado de velar por el buen uso de los fondos.
Sociedad civil	Familias involucradas y población.

Fuente: elaboración propia con información de FONCOPES.

3.2.1.2. Investigación de población adoptante objetivo

El público adoptante objetivo estuvo conformado por ex pescadores acogidos al Decreto Legislativo 1084, que tuvieron que renunciar a la pesca industrial de anchoveta debido al reordenamiento del sistema de captura. Con un perfil de educación básica (primaria y secundaria), entre 31 y 65 años, residían en el centro-norte del litoral peruano y habían destinado la mayor parte de sus vidas a la actividad en alta mar.

La investigación comprendió el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa, para establecer el número de potenciales beneficiarios, identificar el área de influencia de las actividades, y caracterizar al público adoptante en base a estilos de vida, necesidades, gustos, motivaciones y preferencias. El trabajo se dividió en elaboración de base de datos, fuentes secundarias, focus group y entrevistas.

Base de datos: para ubicar y cuantificar el número de potenciales beneficiarios se elaboró una base confiable que consolidara la data actualizada de los ex pescadores permanentemente. Se hizo el pedido de información a empresas pesqueras, gremios de trabajadores y la Sociedad Nacional de Pesquería. La base se construyó a medida que aumentaban los renunciados hasta diciembre de 2012.

- Universo: 2,051 hasta diciembre de 2012.
- Zonas de mayor concentración: Pisco, Chincha, Lima metropolitana, Huacho, Barranca, Chimbote, Santa Rosa, San José, Vice, Paita, Talara.
- Entre 31 y 65 años y con un promedio de 15 años en la actividad.
- El 18% sólo había completado la primaria en la flota y 58% contaban con algún grado de educación superior.

Fuentes secundarias: los estudios de Apoyo Consultoría (Apoyo 2008) fueron una fuente importante para identificar características y motivaciones del público objetivo.

- Residían en zonas urbanas y accedían a servicios básicos. Contaban con activos del hogar (electrodomésticos, telefonía, refrigeradora).
- Estaban acostumbrados a buenos salarios. Contaban con altos ingresos promedio para un tripulante (31 mil soles anuales) en comparación con el promedio en costa urbana (7,747 soles anuales).
- Contaban con bajo nivel educativo, a excepción de los motoristas de las embarcaciones.
- Del grupo con educación superior, el 50% había estudiado carreras técnicas relacionadas a la mecánica.
- El 70% experimentaron capacitaciones, pero en temas relacionados con la actividad: navegación, pesca, salvataje, seguridad, primeros auxilios.
- Estaban acostumbrados a trabajar en una sola empresa durante mucho tiempo, preferían la estabilidad antes que el riesgo. El 51% pertenecía a sindicatos.
- Más del 65% de trabajadores no tenía otra experiencia laboral y los que sí, tenían ocupaciones relacionadas al comercio, servicios y transporte.
- Sus expectativas laborales estaban más orientadas a actividades vinculadas a la pesca (40%) y a la mecánica (15%).

- Como elementos necesarios para desempeñarse en la ocupación que desearían llevar a cabo en el futuro, destacaban la capacitación (70%) y el crédito (39% en flota), esto último para aquellos con ideas de negocio.
- La mayor parte de trabajadores, 60%, no realizaba ninguna otra actividad durante la veda.

Fuentes primarias: se realizó una investigación cualitativa mediante cuatro (04) Focus Group en Chimbote y Callao, en los que participaron 32 ex pescadores, con el fin de conocer la percepción sobre su situación actual frente al cambio y medir el nivel de conocimiento con respecto a los programas de beneficios de FONCOPEs. Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

- **Apreciación:** la renuncia fue una situación forzada, un cambio brusco, obligó a cambiar de actividad y en lo personal, laboral y familiar.
- **Conocimiento:** la carencia de información y detalles sobre los programas de FONCOPEs, generaba cierta desconfianza su realización.
- **Percepción:** los habían dejado sin empleo en beneficio de las empresas.
- **Incertidumbre sobre el futuro.** Sus mayores preocupaciones eran la desocupación por edad avanzada y los ingresos menores.
- El dinero de sus liquidaciones por renuncia se gastaba sin dar importancia al ahorro o visión de futuro.
- Predominó el deseo de recibir capacitación y asesoría que les sirvieran tanto para montar una MYPE como para reinsertarse en el mercado laboral.
- Los que ya contaban con un negocio o aquellos que aspiraban a nuevos empleos consideraron atractivo acogerse a las capacitaciones.
- Los negocios propios que tenían en mente eran restaurantes, bodegas, talleres de mecánica, pequeñas flotas de taxis o microbuses y construcción.
- Sus canales de información preferidos eran la radio, televisión y diarios locales y a nivel nacional.

Entrevistas: se realizaron dos (02) entrevistas para completar la información y puntos de vista sobre los beneficios del ordenamiento y el público adoptante: a) Juan

Pedemonte - Secretario General de SUPNEP (Julio 2009) y b) Úrsula Letona – Presidenta del Directorio (Julio 2009).

3.2.1.3. Diseño de estrategias

En esta parte del proceso se incidió mucho en la interacción y el diálogo con los usuarios para la elaboración de mensajes y la mezcla de comunicación adecuados a ellos. Esta práctica propia de la comunicación para el desarrollo (PNUD 2011) contribuyó a dar mucha importancia a la voz de los potenciales beneficiarios para el diseño estratégico.

Caracterización del público adoptante objetivo: ex pescadores que han dedicado la mayor parte de su vida laboral a la pesca se vieron forzados a renunciar a la actividad y se encontraban en un escenario de desconfianza respecto de los empresarios pesqueros y por desconocimiento de los incentivos o beneficios ofrecidos por la desvinculación (FONCOPES). Acostumbrados a ingresos altos, no creían poder encontrar algo similar en el mercado debido a su edad, nivel educativo y conocimiento profesional o técnico, lo que los ubicaba en un escenario de inseguridad e incertidumbre.

- **Objetivo de cambio:** vencer la desconfianza mediante información y motivarse a elegir los programas de FONCOPES como un camino de generación de ingresos y sustento, en el escenario de incertidumbre que ocasionó la desvinculación.
- **Meta:** captar como beneficiarios de FONCOPES a mínimo el 80% del total de desvinculados por causa el ordenamiento pesquero. Hasta diciembre de 2012 se tenía una base de datos de 2,051 renunciantes.

La comunicación se dirigiría a sensibilizar al ex pescador para que vaya progresando en las etapas del modelo transteórico de Prochaska y Diclemente (1994).

Tabla 4. Etapas de cambio de beneficiarios de FONCOPES.

ETAPA	Estado beneficiario FONCOPES
Pre-contemplación	Desconfianza de beneficios de FONCOPES por desinformación, percepción y sentimiento adverso generado por la desvinculación.
Contemplación	Conocimiento de los beneficios y evaluación de la posibilidad de la capacitación como la mejor salida luego de salir del sector.

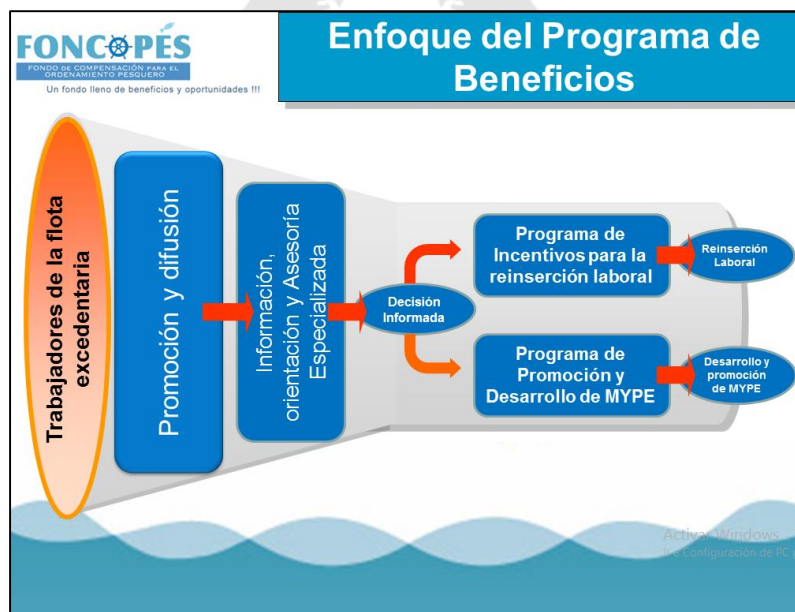
Preparación	Se toma la decisión de ingresar. El beneficiario busca a FONCOPEs para tomar un decisión bien informada.
Acción	Ingresa como beneficiario en los programas y cuenta con un plan formativo para su reinserción en el mercado.
Mantenimiento	NO APLICA PARA LA ETAPA I.

Fuente: elaboración propia.

- **Estrategia de comunicación:** sensibilizar al público objetivo adoptante a acogerse a los programas de beneficios de FONCOPEs mediante una campaña de promoción y difusión para una decisión bien informada.

En el gráfico 2 se muestra el enfoque de la estrategia basada en la promoción y difusión para la captación de beneficiarios:

Gráfico 2. Enfoque de la estrategia de comunicación.



Fuente: presentación a Directorio de FONCOPEs. Agosto 2009.

Según el gráfico, se estableció que la comunicación se daría a través de la promoción y difusión para informar y motivar a los potenciales beneficiarios a decidir y elegir una de los programas de beneficios: Programa de Incentivos para la Reinserción Laboral (trabajadores dependientes) y Programa de Promoción y Desarrollo de MYPE (empresarios).

3.2.1.4. Mix de marketing social

La actividad principal de promoción y difusión fue la “**Campaña para una decisión informada de FONCOPES: un fondo lleno de beneficios y oportunidades**”, para sensibilizar a los potenciales beneficiarios y persuadirlos a que ingresen al proyecto.

Objetivo de comunicación: sensibilizar y captar como mínimo al 80% del total de 2,051 ex pescadores desvinculados hasta diciembre de 2012, para que participen en los programas de beneficios de FONCOPES (Programa de Incentivos para la Reinserción Laboral y Programa de Promoción y Desarrollo de MYPE), con el fin de que encuentren nuevas oportunidades de reinserción en el mercado, sea como empresarios o trabajadores dependientes, en otros sectores productivos.

a. Producto social

“Aceptación de elegir FONCOPES para reinsertarse en el mercado laboral como trabajador o empresario”.

- **Slogan:** FONCOPES – Un fondo lleno de beneficios y oportunidades
- **Posicionamiento - propuesta de valor:** la mejor oportunidad para enfrentar el tiempo de cambio obligado en sus vidas a través de capacitación práctica a la medida y gratuita, en las mejores instituciones educativas, además de la compensación económica y subvención mensual durante el tiempo de estudios.
- **Concepto general de FONCOPES:** institución privada, sólida, eficiente y sensible a la problemática de los trabajadores del sector pesquero anchovetero, por lo que busca disminuir el posible conflicto social a raíz del ordenamiento pesquero. Es un modelo único en el país, en el que representantes de sindicatos, empresa privada y el Estado unen esfuerzos a fin de beneficiar a los trabajadores pesqueros.
- **Soporte:** los fondos que hicieron posible FONCOPES provinieron de la empresa privada. La administración del fondo estuvo a cargo de empresas privadas de prestigio, sólidas, eficientes y confiables.
- **Personalidad:** transparente, amigable, solidario, eficiente, confiable y comprometido con el beneficiario.

- **Campaña:** “campaña para una decisión informada”

Identidad gráfica: se establecieron colores y estilos base para el diseño y producción de piezas e imagen (Anexo 1). El punto de partida fue el logotipo aprobado por el Directorio. Luego se elaboraron carpetas, blocks, backing, plantillas PPT, banderolas, tarjetas, folletos informativos, merchandising y banners.

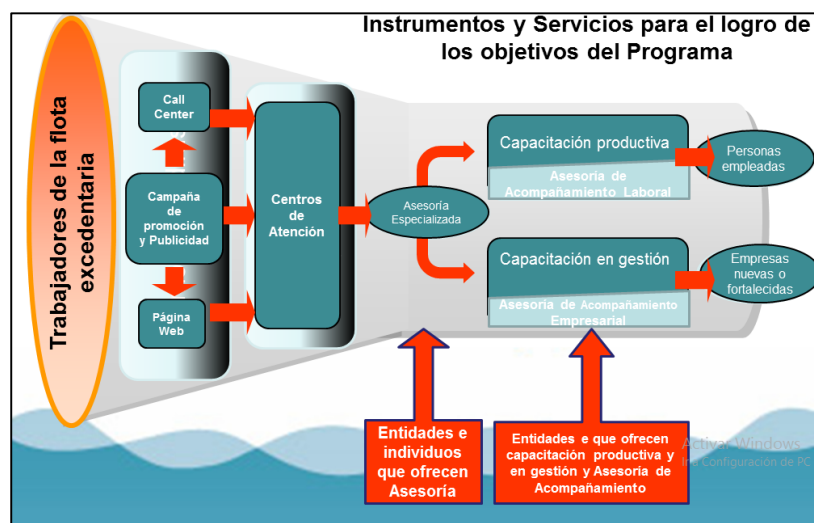
b. Precio

El precio se definió en función del costo que debió asumir el beneficiario, en este caso, su tiempo, dinero y esfuerzo para informarse e ingresar a FONCOPES.

c. Plaza

La plaza define la forma en la que el producto social llega al público mediante los canales adecuados a su perfil. Se estableció que a través de una campaña de promoción y publicidad en medios masivos locales a nivel nacional (radio, prensa escrita y televisión), charlas informativas, ferias de servicios, un servicio gratuito de call center 0800 y el portal Web del proyecto, se haría llegar la oferta de valor que motivara a los potenciales beneficiarios a acudir a los centros de atención, para informarse y asesorarse, con el fin de tomar la decisión de ingresar y participar en uno de los programas de capacitación. En el gráfico 3 se muestran los instrumentos y servicios para cumplir los objetivos del programa.

Gráfico 3. Instrumentos y servicios del proyecto.



Fuente: presentación a Directorio de FONCOPES. Agosto 2009.

El alcance del presente trabajo llegó hasta la etapa de asesoría especializada, pues es en ese momento cuando se tomaba la decisión de aceptar e ingresar a los programas de beneficios como la opción para enfrentar el tiempo de cambio.

Centros de atención FONCOPES: 5 centros en 5 regiones del país (Piura, Lambayeque, Ancash, Lima e Ica) en los que se brindó información y asesoría al público objetivo sobre los programas educativos adecuados a sus competencias laborales y/o empresariales, y sobre la tramitación y documentación para capacitarse y recibir una subvención mensual durante el tiempo de estudios o acceder a bolsas de trabajo.

Cabe resaltar que los centros de atención fueron la cara hacia el potencial beneficiario, lo cual demandó un trabajo de generación interna de mística y valores como el enfoque en el cliente, buena atención, amabilidad, disposición a la orientación y solidaridad que permitieran una comunicación fluida entre los miembros del equipo y los destinatarios. El trabajo de **comunicación corporativa** interna ayudaría a gestionar la imagen a ofrecer en el mercado y sociedad (Castro 2007).

Medios: radio, prensa escrita y televisión adecuados al perfil del beneficiario (Informe Anual FONCOPES 2010: 20). Se eligieron medios tradicionales y masivos por ser los más utilizados en ese entonces por los ex pescadores, según los focus group realizados, y debido a que la base de datos se fue construyendo y actualizando durante el proyecto, por lo que no se tenía total certeza de la ubicación de las personas, dificultando llegar directamente a ellos.

Call Center: línea de atención gratuita a nivel nacional que brindó información acerca de los programas de beneficios y alimentó la base de datos del proyecto.

Ferias de servicios y oportunidades: en un solo lugar se reunió a las instituciones de enseñanza superior y a los potenciales beneficiarios para que pudieran conocer la oferta educativa gratuita disponible según sus intereses, capacidades y potencialidades.

Charlas de sensibilización: en estos espacios se informó sobre los beneficios del ordenamiento pesquero y los programas de FONCOPES como oportunidad de vida.

Portal Web FONCOPES: <http://www.foncopes.com.pe/>. Informó a tripulantes, armadores, entidades de capacitación, sindicatos y público en general, acerca de las principales características del Programa de Beneficios y ventajas del ordenamiento pesquero. Fue un canal de generación de confianza con los grupos de interés más que con los potenciales beneficiarios debido a su poca familiaridad con las tecnologías.

d. Promoción

La promoción se entiende como las acciones de sensibilización para motivar a los potenciales beneficiarios a tomar la decisión de ingresar al proyecto. La actividad estratégica fue la campaña para una decisión bien informada lanzada en agosto de 2009.

Los mensajes que llevaban la propuesta de valor se pusieron a disposición de los ex pescadores a través de **canales y herramientas de comunicación** (Anexo 2). La información generó mayor conocimiento y confianza, lo cual los motivó a llamar por teléfono y acudir a los Centros de Atención para conocer los beneficios y oportunidades que brindaba el fondo, recibir orientación y asesoría para evaluar la posibilidad de ser beneficiario y decidir ingresar al proyecto.

En estos espacios se fue desarrollando el proceso de cambio de los beneficiarios, quienes en una etapa de pre-contemplación llegaban con una actitud defensiva, mostrando sus boletas de liquidación y expresando su disconformidad por lo que les tocó vivir al ser invitados a la renuncia. Ese fue un obstáculo para la generación de confianza.

Sin embargo, el potencial beneficiario, al darse cuenta que el personal de FONCOPES era en realidad su aliado, puso mayor disposición a recibir orientación e información. Un incentivo adicional para la toma de decisión fue el beneficio de recibir una subvención mensual durante el tiempo que durara la capacitación de hasta S/. 800 soles. La confianza y el factor económico fueron alicientes para pasar por las etapas de contemplación, preparación y acción para optar por alguno de los programas.

Medios de comunicación: el presupuesto de S/. 365,000 para medios fue estimado según las proyecciones de Apoyo de 9,000 renunciantes en 3 años, lo cual no sucedió por trabas políticas y malas prácticas empresariales de desinformación y desvinculación. Al final el universo con el que se trabajó fue de 2,300 personas aproximadamente, de las cuales, 2,051 fueron registradas como renunciantes acogidos al Decreto Legislativo 1084 hasta fines de 2012. El resto de renunciantes no pudo ser localizado por datos desactualizados, viajes y fallecimiento.

De esa forma, se difundieron spots por RPP, anuncios en El Trome y El Comercio. Además se invirtió en reportajes en el canal del Estado TV Perú (Se elaboraron 29 videos disponibles en <https://www.youtube.com/user/foncopes/videos>). Los medios masivos ayudaron a alcanzar ex pescadores que residían en puntos alejados de los puntos

de atención, sensibilizándoles e interesándoles a que se trasladen hasta las oficinas de FONCOPEs, para comenzar el proceso de toma de decisión.

Aló FONCOPEs (0800-7-1234): por los mismos motivos de asignación de presupuesto a medios, para el servicio de call center se estableció una partida de S/. 90,000 para los dos primeros años.

Fue un canal muy explotado al inicio del proyecto que ayudó a medir la reacción del público potencial a las campañas en medios masivos y locales de difusión. En dos años se registraron 3,327 llamadas.

Charlas de sensibilización: se realizaron 87 charlas con 2,177 participantes en Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Ica y Moquegua. Estas actividades fueron un canal itinerante de discusión con los potenciales beneficiarios, donde se construyeron lazos de cercanía y confianza que los motivaban a ir a los centros de atención para continuar con el proceso de toma de decisión.

Ferias de beneficios y oportunidades: se realizaron 8 ferias en 4 regiones con 510 participantes. En ellas se reunió a entidades de capacitación (ECAP), asesores y público potencial de ex pescadores, buscando que se interesen por la malla curricular de la variedad de cursos y carreras ofrecidas por FONCOPEs. Este canal contribuía con el paso del estado de preparación al de acción, es decir, del momento en que la persona acudía a FONCOPEs, tomaba la decisión e ingresaba como beneficiario.

Portal web FONCOPEs: <http://www.foncop.es.com.pe/>, hasta diciembre de 2012 se registraron 57,943 visitas.

Herramientas de comunicación: las piezas de comunicación fueron la cara del proyecto en las actividades de promoción. Se elaboraron en base a los gustos y necesidades recogidos en la etapa de investigación (Anexo 3).

- **Cartilla informativa:** pieza con información sobre el ordenamiento pesquero, los beneficios del fondo y datos de contacto. El tratamiento gráfico buscó asemejarse más a los textos de primaria por el nivel educativo promedio. Se utilizó el color celeste por la relación con el mar, para generar cercanía, y diseños de personajes en vez de fotos para hacer la cartilla más básica y no tan institucional. Colores como naranja en los textos también se utilizaron con la misma intención. Esta cartilla era entregada en todos los espacios de comunicación con el público (centros, ferias, charlas y asesorías).

- **Spot radial:** difundido en medios locales y a nivel nacional. El estilo musical elegido fue una cuña estilo cumbia compuesta para el spot (era la moda en estratos medios poblacionales), con una locución de voz masculina que informaba sobre los beneficios del fondo (la compensación económica por encima del promedio, los cursos gratuitos y la subvención mensual) como elementos de motivación para que hicieran caso a la invitación, llamaran o fueran a los centros de atención.
- **Material audiovisual:** se elaboraron videos informativos, de promoción y testimoniales difundidos por el Portal, YouTube y “Haciendo Perú”, transmitido por TV Perú. Se mezcló animación gráfica semejante a un tutorial de primaria con protagonistas reales. Con los reportajes se buscaba mostrar la oportunidad que se le abría al potencial beneficiario con los programas de FONCOPE. De esa forma, se dio pantalla a los testimonios de los propios ex pescadores, lo cual generaba identificación con el público y ponía en valor la decisión de dejar la riesgosa actividad en alta mar para reinsertarse en nuevos mercados, dando tranquilidad y seguridad a ellos y sus familias.
- **Boletín digital:** enviado a una base de datos de contactos, entre miembros del directorio, empresarios pesqueros, sindicatos, ministerios, congresistas, prensa escrita y radial, mediante correos electrónicos y el portal web. Fue una pieza de reporte de avances y resultados para los públicos de interés.

IV. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de la comunicación de informar, motivar y persuadir a los ex pescadores para que decidieran ingresar en los programas de FONCOPES se cumplió. De 2,051 renunciados, 1,665 (81% del 80% solicitado por el proyecto) ingresaron a cursos y carreras técnicas para afrontar la incertidumbre e inseguridad generada por la desvinculación.

En el aspecto cualitativo, el objetivo de cambio de marketing social de vencer la desconfianza se logró gracias a la búsqueda y contacto con el potencial beneficiario, que sintió apoyo en un momento difícil de toma de decisión que le diera seguridad a él y a su familia. Para esto fueron importantes los canales y el desarrollo de mensajes enfocados en resolver las dudas e inseguridades levantadas en la investigación del público.

De esta forma la **“Campaña para una decisión informada de FONCOPES: Un fondo lleno de beneficios y oportunidades”** estuvo enfocada en sensibilizar de forma presencial y transparente al público objetivo, para enseñarle, más que informarle, que los beneficios de los programas, si bien es cierto no eran la opción más satisfactoria, eran la más beneficiosa ante la incertidumbre de quedarse sin empleo ni orientación.

Los siguientes testimonios demuestran la satisfacción del servicio y la efectividad de la campaña de información y motivación para el público objetivo adoptante:

“Mi nombre es Juan Salinas, trabajé más de 40 años en la pesca. Cuando me enteré que no salíamos a pescar más, mis compañeros y yo dijimos: “y ahora, ¿qué hacemos? Nos quedamos sin trabajo”. Supimos que FONCOPES iba a hacer una feria y acudimos masivamente a recibir orientación; nos informaron que podíamos acogernos a uno de sus programas de capacitación y elegí la carrera de mecánica automotriz en Mundo Mejor de Chimbote. Con mis compañeros hemos decidido asociarnos para poner un taller propio y aplicar todo lo que hemos aprendido.”
(<http://www.foncopes.com.pe/index.php/testimonios/181-juan-salinas.html>)

“Mi nombre es Henry Loro. Trabajé 14 años en el sector anchovetero hasta que mi embarcación fue retirada de la flota. ¿Qué voy a hacer?, me dije. FONCOPEs me invitó a una charla en la que conocí sus programas de beneficios y la posibilidad de capacitarme sin costo alguno. Como la vocación que siempre tuve fue la mecánica automotriz, no dudé en acogerme al FONCOPEs y ahora estoy listo para estudiar y ubicarme en un nuevo puesto de trabajo”.

<http://www.foncop.es.com.pe/index.php/testimonios/178-henry-loro.html>

“Mi nombre es Antonio García, trabajé en la pesca 28 años. Cuando nos dieron la noticia de que la embarcación iba a ser retirada de la flota nos quedamos mudos porque no sabíamos cómo íbamos a mantener la economía de nuestra casa. Es ahí cuando FONCOPEs nos invitó al Ministerio de la Producción de Lima y nos informó que podíamos acogernos a unos programas de estudios. En una feria que realizaron en Huacho vi el programa de Crianza de Animales Menores y ahí mismo me apunté. Ahora estoy estudiando para poner mi propia empresa”.

<http://www.foncop.es.com.pe/index.php/testimonios/177-antonio-garcia.html>

“Mi nombre es Abraham Quea y estuve 12 años en la pesca industrial. Vi las probabilidades de superación que me dio FONCOPEs en una feria de servicios y me inscribí en la Escuela de Operadores de TECSUP, en el curso de Cargador Frontal. La experiencia está siendo muy buena y ojalá que mis compañeros que estén estudiando también la estén haciendo linda. Con seguridad y con la orientación que recibimos de FONCOPEs estoy seguro que podremos ser productivos en otras empresas”.

<http://www.foncop.es.com.pe/index.php/testimonios/179-abraham-quea.html>

“Soy Liborio Esteban Eca Panta y trabajé 35 años en la pesca industrial. Con este curso importante que estamos llevando de Elaboración y Formulación de Planes de Negocio y con una máquina hacedora de cemento que me compré con parte de mi liquidación, he comenzado a ofrecer servicios de construcción en mi zona, Becará, con buenos resultados. Con esto sin duda estoy ayudando a mi familia y en su futuro”.

<http://www.foncop.es.com.pe/index.php/testimonios/197-liborio-esteban-eca-panta.html>

En la tabla 5, se detallan los resultados cuantitativos obtenidos en la **“Campana para una decisión informada de FONCOPEs: un fondo lleno de beneficios y oportunidades”**.

Tabla 5. Resultados cuantitativos de la estrategia de comunicación.

OBJETIVO: captar al 80% de 2,051 ex pescadores como beneficiarios de FONCOPEs y generar buenas relaciones con públicos de interés						
ESTRATEGIA	Desarrollar “Campaña para una decisión informada de FONCOPEs: Un fondo lleno de beneficios y oportunidades”					
	P. O.	Medio	Canal	Indicador	Meta	Resultado
Difundir y promocionar los beneficios de FONCOPEs en medios masivos	Ex pescadores / grupos de interés	Radio a nivel nacional y local	Spots	Porcentaje de cobertura informativa en las zonas de residencia de la población	100%	100%
		TV local y a nivel nacional	Spot, videos testimoniales, reportajes		100%	100%
		Diarios a nivel nacional y regional	Avisos Publicidad		100%	100%
Informar y orientar a potenciales beneficiarios y grupos de interés (stakeholders)	Ex pescadores / grupos de interés	Telefonía	Call Center Aló Foncopes	Número de llamadas	3,500	3,327
		Centros de Atención	Atención personalizada	Número de atendidos	3,500	2,051
		Internet	Portal Web	Número de visitas	21,000	57, 943
Sensibilizar sobre las oportunidades de los programas	Ex pescadores	Reuniones grupales	Charlas de sensibilización	Número de charlas	80	87
				Número de participantes	2,400	2,177
Dar a conocer la oferta educativa	Ex pescadores	Asesoría personalizada	Feria de servicios	Número de jornadas	5	8
Asesorar en la elaboración de currícula	Ex pescadores	Asesoría personalizada	Jornada de asesoría	Número de asesorados	2,051	1,780
Difundir resultados a grupos de interés	Grupos de interés	Publicación impresa	Memoria institucional	Número de documentos	3	3
Registrar a beneficiarios participantes en FONCOPEs	Ex pescadores	Internet	Sistema Foncopes	Número de registros	80% del total	81% (1665 de 2,051)

Fuente: elaboración propia con información de FONCOPEs.

FONCOPES contó con un presupuesto para ejecutar las actividades de comunicación para la sensibilización y captación de potenciales beneficiarios, así como para mantener informados a los grupos de interés acerca de los avances y resultados del proyecto, según se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Presupuesto Campaña de FONCOPES.

ACTIVIDAD	Año 1 (Soles)	Año 2 (Soles)	Año 3 (Soles)	TOTAL
Radio, TV, diarios	180,000	120,000	65,000	365,000
Portal Web	5,000	1,200	1,200	7,400
Call Center	60,000	30,000	0	90,000
Centros de atención	120,000	120,000	80,000	320,000
Ferías	60,000	20,000	0	80,000
Charlas	160,000	150,000	90,000	400,000
Jornada asesoría	40,000	30,000	10,000	80,000
Memoria institucional	11,000	11,000	11,000	33,000
Sistema FONCOPES	5,000	2,000	1,000	8,000
TOTAL	641,000	484,200	258,200	1'383,400

Fuente: elaboración propia con información de FONCOPES.

Con estos recursos se hicieron efectivos los planes de acción de la estrategia enfocados en la promoción y difusión para que el potencial beneficiario logre la “Aceptación de elegir FONCOPES para reinsertarse en el mercado laboral como trabajador o empresario”, es decir, para que compre el producto social.

El costo de S/. 1'015,000 gastado en medios, call center, ferías, charlas y jornadas permitió el beneficio de lograr que 1,665 personas (81% de renunciante acogidos al Decreto Legislativo 1084) pasaran de la pre-contemplación a la acción. Es decir, el costo de S/. 609 por cada uno permitió un cambio cualitativo importante en su vida, luego de que conociera y eligiera una nueva forma de obtener ingresos y sustento guiado por la convicción de que así como pudieron vencer las carencias antes de encontrar la pesca, aún tenían las mismas fortalezas y motivación para seguir creciendo a nivel técnico, laboral y personal.

V. LECCIONES APRENDIDAS

La efectividad de la estrategia de comunicación demostrada en este trabajo se consiguió gracias a su enfoque en el entendimiento de las estructuras mentales y psicológicas del público objetivo adoptante, pilar para saber a quién se atenderá y cómo se le generará valor. Con esa visión, se pueden desarrollar mensajes, productos y canales efectivos, que en el caso de FONCOPEs, despertaron interés y motivaron al público a comprar un producto social basado en la confianza. Muchas veces existen preconceptos y prejuicios al momento de desarrollar una oferta para el mercado, que fracasa precisamente por basarse en supuestos y no haberse puesto del lado del cliente potencial, lo cual es fundamental para este tipo de programas de cambio de comportamiento.

El sustento teórico elimina la improvisación en cualquier proyecto de comunicación. El marketing social sirvió para guiar el desarrollo de las etapas del proceso de cambio y el modelo transteórico ayudó al seguimiento y evaluación del progreso individual hacia la acción. De esa forma, la mezcla y complementariedad de las fuentes metodológicas fueron cruciales para guiar el éxito del proceso de adopción de comportamiento.

La estrategia impactó positivamente en la vida de 1,665 ex pescadores y sus familias, los cuales, sin importar su formación y edad, buscaron mejorar sus niveles de empleabilidad al apostar por el camino de la educación y el emprendimiento como opción para el progreso y bienestar económico. Un aporte del trabajo fue el resultado estratégico de aminorar el conflicto social por causa del ordenamiento pesquero y es hacia donde deben apuntar también las acciones de comunicación en proyectos de este tipo, que pueden ser replicables en otros sectores sensibles como, por ejemplo, el transporte. En el caso de FONCOPEs, la industria pesquera se hizo eficiente, pero había generado un impacto político y social negativo con la desvinculación de alrededor 2,000 cabezas de familia. En este tipo de escenarios el comunicador es fundamental para contribuir al entendimiento y soluciones conjuntas entre las partes involucradas.

La buena gestión de la comunicación interna y externa agrega valor a un proyecto y le da mayor probabilidad de éxito. Lograr un articulado y comprometido trabajo en equipo y optimizar las relaciones con los clientes externos significó para el autor del presente trabajo un aprendizaje permanente debido a la complejidad que supuso dirigir y encaminar las relaciones e interacciones humanas, entre grupos disímiles, hacia un mismo objetivo social. Aunque no fue materia de este trabajo entrar en los detalles de las actividades con los grupos de interés, por no ser el fin de la sustentación, no solo se trabajó en el acercamiento con los beneficiarios sino también con representantes del Estado, gremios y empresarios pesqueros, para que ayudaran a brindar facilidades de acceso a información y comunicación con los potenciales beneficiarios.

A manera de aporte, se puede señalar que la comunicación debe entenderse como una *estrategia para lograr competitividad* a dos niveles: el primero relacionado con el liderazgo y la eficiencia de los equipos de trabajo en términos de tiempo, alcance y optimización de recursos; y el segundo orientado a la concepción y desarrollo de herramientas y canales adecuados a las necesidades, intereses y asequibilidad de los públicos.

En el universo de beneficiarios, gran parte pertenecía a un rango etario entre 35 y 65 años, los cuales por lógica tendrían menos oportunidades de encontrar empleo. Con este razonamiento la comunicación debió haber dado mayor peso a los mensajes relacionados con la generación de empresa, para persuadir a los desvinculados a optar por el emprendimiento como un camino más adecuado a su perfil, en vez de tener la expectativa de conseguir un nuevo empleo. Luego de años de ejecución, se vieron dificultades en la identificación de oportunidades de trabajo para algunos beneficiarios.

Para finalizar, el 21% del presupuesto total del programa fue destinado a actividades de promoción y difusión en el periodo agosto 2009 – diciembre 2012, cifra importante para la consecución de los objetivos de comunicación de FONCOPES, pues según la experiencia del autor muchas iniciativas de desarrollo fracasan porque carecen de recursos en una actividad tan medular como la sensibilización al público potencial. Siempre se debe tener presente que del alcance e impacto de las primeras comunicaciones depende el éxito de la captación de beneficiarios para cualquier proyecto.

VI. REFERENCIAS

- Alfaro, Rosa (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*. Lima: Calandria.
- APOYO Consultoría (2007) *Efecto sobre el empleo de la aplicación de un sistema CIT de pesca y lineamientos de propuesta de compensación social*. Lima: Apoyo.
- APOYO Consultoría (2008) *Aplicación de un sistema de límites máximos de captura por embarcación (LMCE) en la pesquería de anchoveta en el Perú y propuesta de programa de reestructuración laboral*. Lima: Apoyo.
- Arellano, Rolando y David Burgos (2004). *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe*. Lima: Epena.
- Babbie, Earl (1999). *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thompson Editores.
- Berlo, David (1986). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Castro, Benito (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Oxfam.
- FONCOPE (2012). *Memoria institucional*. Lima: IPAE
- FONCOPE (2011). *Memoria institucional*. Lima: IPAE
- Kotler, Philip y Gary Armstrong (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.
- Kotler Philip y Eduardo Roberto (1993). *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Martínez-Gómez, Raquel y Pinar Agudiez (2012). *Comunicación para el Desarrollo Humano: Buscando la transformación social*. Madrid: Ediciones complutense.
- PNUD (2011). *Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York: PNUD.
- Prochaska JO, Norcross JC, Diclemente CC (1994). *Changing for good*. New York. Wm Morrow & Co.
- Solano, David (2015). *Marketing social y desarrollo*. Lima: Esan.

VII. ANEXOS

Anexo 1: identidad gráfica FONCOPESES.

- **Logotipo FONCOPESES.**



- **Piezas gráficas.**

Carpetas	Backing de 2.30 m. de largo X 2.50 m. de ancho	Plantilla para presentaciones en PPT
Banderola de 2 m. X 1m	Tarjetas	

- **Merchandising.**



- **Roll screen promocional.**

foncopes-banner-2.40 mts de alto x 1.20 mts de ancho

FONCOPES
PROGRAMA DE BENEFICIOS

Un fondo lleno de beneficios y oportunidades !!!

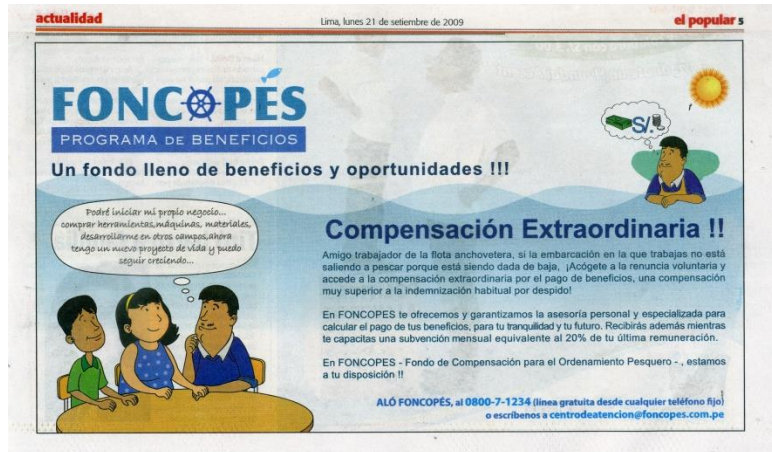
Trabajador de la flota anchovetera, con FONCOPES tendrás el beneficio y la oportunidad de :

- Recibir una compensación económica extraordinaria.
- Capacitarte para crear y gestionar tu propio negocio
- Trabajar en otros sectores productivos.
- Asociarte con otras empresas.
- Acceder a una jubilación anticipada.
- Fortalecer tu negocio ó el de tu familia.
- Recibir asesoría especializada para que tomes una decisión bien informada.

ALÓ FONCOPES
0800-7-1234 (línea gratuita) www.foncopes.com.pe

Anexo 2: canales de comunicación FONCOPES.

- **Medios masivos:** aviso Diario El Popular – 2009.



- **Call Center: aló FONCOPE'S (0800-7-1234).**



Foto: Call Center FONCOPE'S.

- **Centros de Atención FONCOPE'S.**



Fotos: Centro de Atención Lima.

- **Charlas informativas y de sensibilización.**



Fotos: Charlas Barranca, Huacho y Piura.

- **Ferias de Beneficios y Oportunidades FONCOPES.**



Foto: Feria de beneficios y oportunidades Chimbote.

- **Portal web FONCOPES:** <http://www.foncopes.com.pe/>



Anexo 3: herramientas de comunicación FONCOPES.

- **Cartilla informativa FONCOPES.**



- **Edu-entretenimiento.**



Foto: grupo Mural Motiva. Feria de beneficios y oportunidades Chimbote.

- Guion spot radial FONCOPEs.

Guion de Radio

Cliente : **FONCOPEs**
Atención : Sr. Iván Mifflin
Campaña : **campaña de relanzamiento FONCOPEs**
Motivo : Creación de FONCOPEs y D. Leg. 1084
Medio : Radio 1
Fecha : 18 de Agosto de 2009

Inicia pista musical, alegre, cumbia peruana. Locutor, enfático y amable:

Amigo trabajador de la flota anchovetera:... Si la embarcación en la que trabajas está parqueada, puedes acogerte a la renuncia voluntaria y a los Programas de Beneficios que te brinda el FONCOPEs, el Fondo de Compensación para el Ordenamiento Pesquero.

¡Un fondo lleno de beneficios y oportunidades!

Puedes recibir una compensación económica extraordinaria, capacitarte con cursos gratuitos, prácticos y a tu medida para crear y gestionar tu propio negocio o capacitarte para trabajar en otros sectores productivos.

Podrás fortalecer tú negocio o el de tu familia, o también asociarte con otras empresas, y si tienes 50 años o más, puedes acceder a una jubilación anticipada.

En FONCOPEs te brindamos nuestra asesoría especializada para que tomes una decisión bien informada.

Infórmate gratuitamente en ALÓ FONCOPEs 0800 guión 71234, o en nuestro Centro de Información Av. San Lgforhprvd 188. Xxxxx, Chimbote.

FONCOPEs: ¡Un fondo lleno de beneficios y oportunidades!

Cierra pista musical

- Dípticos instructivos.

3 El Currículum Vitae se debe enviar siempre en original - ¡Olvídate de las fotocopias!

Recuerda que el Currículum Vitae es, por el momento, el único espejo que el seleccionador tiene de ti; por esto, cuida mucho la imagen y presentación.

Consejos prácticos:

Es preferible no incluir fotografías, salvo que la empresa expresamente lo solicite. Si es así, preferir una reciente.

Cuida no solo la presentación del CV, sino el diseño de ésta. Recuerda que un currículum original puede decirnos mucho de la creatividad de la persona, y este aspecto hoy en día es valorado en todos los puestos.

4 Un buen Currículum Vitae debe estar bien estructurado.

Cada dato debe estar perfectamente localizado en el CV, en el apartado que le corresponde, y que la interpretación sea fácil y no deje lugar a ninguna duda de que eres el candidato adecuado.

5 Destaca tus cualidades, **pero nunca mientas.**

Es preferible impactar a través de las propias fortalezas como experiencia, conocimientos y logros que sobredimensionar o falsear la información.

Recordemos que lo que digamos que sabemos hacer o cómo somos será comprobado durante el proceso de selección.

Recuerda que un buen Currículum Vitae debe ser:

- ✓ Claro, concreto y conciso, la extensión mínima y máxima debe ser de 1 ó 2 páginas.
- ✓ Facilita su lectura en todo lo que puedas.
- ✓ No debe tener errores ni correcciones.
- ✓ Espaciado y con amplios márgenes.
- ✓ Remarca los titulares y aspectos más importantes o interesantes.
- ✓ Cuida todos los detalles (abreviaturas, fechas, etc.)

FONCOPÉS
PROGRAMA DE BENEFICIOS
Un fondo lleno de beneficios y oportunidades !!!

Herramientas básicas para un Currículum Vitae

Asegura tu empleo en el Centro de Intermediación Laboral

Escribenos a :
ci@foncopes.com.pe
O llámanos al 417-1300 anexo : 1515




PERU Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
SERVICIO NACIONAL del EMPLEO

- **Audiovisuales: reportajes, testimoniales.**



Reportaje FONCOPES – programa Haciendo Perú 2011.

- Algunos links de videos FONCOPES.

[http://youtube.com/watch?v=KtJS_LidDL4&list=PL5F8B442A2FB58C09
&index=22](http://youtube.com/watch?v=KtJS_LidDL4&list=PL5F8B442A2FB58C09&index=22)

<https://www.youtube.com/watch?v=UKxNrZ6HwqM>

https://www.youtube.com/watch?v=149uj9N_fhI&t=172s

<https://www.youtube.com/watch?v=QAbtBHJtXcU>

<https://www.youtube.com/watch?v=qTvCWkxPrZ0>

