



**FACULTAD DE COMUNICACIONES**

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA COOPERATIVA CAMPOS AUSTRALES

PLAN DE CONFIANZA  
MARÍA IGNACIA MANRÍQUEZ TORREBLANCA

2023

PROYECTO DE GRADO  
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO RACCIATTI

<b>1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Diagnóstico y estrategia general .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes del caso .....	5
2.1.1 Reseña situacional .....	5
2.2 Mandato .....	8
<b>3. Diagnóstico del problema de comunicación estratégica .....</b>	<b>9</b>
3.1 Metodologías de análisis .....	9
3.2 Análisis y mapeo de stakeholders .....	11
3.3 Entorno competitivo.....	14
3.4 Problema comunicacional .....	15
<b>4. Estrategia comunicacional resultante .....</b>	<b>16</b>
4.1 Objetivo general, lineamientos y focos de trabajo.....	16
4.2 Indicadores estratégicos de desempeño (KPI'S) .....	18
4.3 Carta Gantt general.....	19
4.4 Breve discusión académica .....	19
<b>5. Plan de acción específico.....</b>	<b>20</b>
5.1 Explicación y justificación sucinta del plan y sus componentes .....	20
5.2 Plan de acción.....	20
<b>6. Acciones y tareas.....</b>	<b>22</b>
6.1 Carta Gantt plan de acción.....	27
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>28</b>

## 1. Resumen ejecutivo

**Nombre del proyecto:** Plan de Comunicación Estratégica para la Cooperativa Campos Australes.

**Antecedentes de la empresa:** Campos Australes (CCAA) es una cooperativa de productores lecheros de las regiones de Los Lagos y Los Ríos, ubicada en Osorno. Es un proyecto asociativo de la Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO), y Manuka, la productora de leche más grande de Chile. Nace en 2016 como sociedad por acciones, transformándose en cooperativa en 2019. Cuenta con 51 cooperados, acumulando una producción anual de 400 millones de litros de leche.

**Descripción del problema:** Los cooperados actuales y productores lecheros no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro no conocen lo suficiente y, por tanto, no valoran las posibilidades de mejora que les podría aportar CCAA para la subsistencia de sus negocios, en una industria con intensa rivalidad, mientras genera un impacto social positivo.

**Stakeholders:** Con la matriz de poder de stakeholders se identificó como Promotores al cooperado Manuka, a los cooperados no Manuka, a los gremios lecheros y a productores no cooperados. Como Latentes a medios de comunicación. Defensores a las comunidades, e Indiferentes a la competencia, Colun y Futurolac.

**Estrategia de solución:** Con la metodología del Marco Lógico se determinó que el objetivo de este trabajo es lograr que los cooperados de CCAA y los no cooperados conozcan y valoren las posibilidades de mejora que aporta la cooperativa para la subsistencia de sus negocios, en una industria con intensa rivalidad, generando un impacto social positivo.

**Plan de acción general:** Se trabajará en cuatro lineamientos estratégicos, durante 13 meses:

- Lograr que cooperados actuales permanezcan en Campos Australes y la recomienden a otros productores.
- Lograr que productores lecheros de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro que no están cooperados, y los asociados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, conozcan a Campos Australes.
- Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.
- Fortalecer la vinculación de CCAA con la comunidad de Osorno, Purranque y Río Negro para que se le reconozca como un actor que contribuye al valor económico y social del territorio.

**Focos de trabajo y evaluación:** Se trabajará a través de tres focos: conocimiento, valoración y confianza. El indicador de desempeño general del plan será el porcentaje de conocimiento y valoración, y el nivel de confianza en CCAA por parte de los públicos críticos. Se establece como KPI de outflow, el nivel de reputación de la cooperativa en productores y potenciales consumidores de lácteos en Chile.

**Plan de acción específico:** Este proyecto aborda el lineamiento de disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.

## 2. Diagnóstico y estrategia general

### 2.1 Antecedentes del caso

#### 2.1.1 Reseña situacional

Campos Australes (CCAA) es una cooperativa de productores lecheros pertenecientes a las regiones de Los Lagos y Los Ríos, con oficinas en Osorno. Es un proyecto asociativo fundado en conjunto entre la Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO), y Manuka, la productora de leche más grande de Chile. Nace en 2016 como sociedad por acciones, transformándose en cooperativa en 2019.

La organización cuenta actualmente con 51 cooperados, acumulando una producción anual de 400 millones de litros de leche, el equivalente a aproximadamente el 20% de la producción nacional. Su cooperado de menor tamaño produce 150 mil litros al año, y el de mayor 190 millones. Si bien la cooperativa es pequeña en comparación con su competidor más grande, la Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión (Colun), con 700 socios y 550 millones de litros, su potencial productivo la posiciona como la segunda cooperativa lechera más importante de Chile.

Sus líneas de negocio son:

- 1) Milk Pool: Gestionar comercialmente la leche cruda de sus cooperados para venderla al mejor comprador, plantas lecheras y queseras.
- 2) Compra conjunta de insumos: Apalancados por la compra en volumen de su cooperado más grande (Manuka), obtiene precios competitivos en insumos claves.

En el corto plazo se pretende contar con una tercera línea que es la integración vertical y que considera la compra de una planta procesadora para generar productos terminados y llegar al consumidor final. Con esto, la naturaleza actual del negocio que es Business to Business, con 10 clientes (Nestlé, Soprole, Lactalis, Valle Verde, Surlat y queseras de la zona) pasaría a Business to Consumer.

La integración vertical, busca establecerse como la línea de negocio principal en el mediano/largo plazo, lo que significará una transformación fundamental para la estrategia de negocios.

La empresa define su visión como “Ser reconocidos como la cooperativa lechera del sur de Chile de excelencia productiva, que gracias a su gran calidad de leche y productos lácteos ha permitido avanzar en el desarrollo sostenible de los agricultores, sus comunidades y la industria láctea nacional”. Asimismo, su misión es “Producir leche natural de la más alta calidad para satisfacer a los consumidores más exigentes, permitiéndonos generar valor para los cooperados, sus colaboradores y el territorio”. (Campos Australes, 2022). Como se indica en su sitio web, sus valores son los siguientes: Compromiso, Excelencia, Honestidad y Sostenibilidad.

Debido a su naturaleza como cooperativa, y en concordancia con la ley nacional de cooperativas, la institución cuenta con:

- 1) **Junta general de socios**
- 2) **Consejo de administración**
- 3) **Junta de vigilancia**
- 4) **Comités en materias específicas que apoyen la labor del consejo**

## **Cooperado Manuka**

Manuka es la productora más grande de leche del país, con operaciones en las regiones de Los Lagos y Los Ríos. Nació en el año 2005 y actualmente cuenta con 59 lecherías, 44 centros de cría y una producción anual de 190 millones de litros.

En el año 2014 la productora protagonizó un complejo episodio, al difundirse un video en el que se registraba a su gerente de Producción, el neozelandés Zachary Ward, sacrificar a martillazos a terneros machos en los predios de la compañía. Las investigaciones en su contra lo sindicaron como autor del delito de maltrato animal y lo responsabilizaron de la matanza de al menos 1.500 terneros. Ward abandonó el país a los pocos días de hacerse público el caso.

Esta situación implicó una condena a nivel nacional y una cobertura mediática importante, con alta viralización en Redes Sociales. Esto marcó para la empresa el quiebre de la confianza en todos sus stakeholders, comunidades aledañas, autoridades locales y sus pares productores lecheros.

Sólo dos años más tarde, sin haberse recuperado del todo de este episodio, la empresa, en conjunto con SAGO, funda la cooperativa Campos Australes.

Pero la desconfianza no sólo se vincula con el episodio de crisis de 2014, sino también a su relevancia dentro de la cooperativa, pues es mediante ella que la entidad puede ofrecer una de sus líneas de negocio, la compra conjunta de insumos, gracias a su poder de adquisición en volumen. Más aún, en términos de fuerza productiva, un 45% de ésta corresponde directamente a la producción de Manuka.

## **Contexto de la producción lechera en Chile**

Hace varios años que la producción de leche en nuestro país ha evidenciado problemas económicos y los pequeños y medianos productores han ido a la baja. Desde 1997 a 2007, según información de los censos agropecuarios, los productores bajaron un 60%. Según información de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), tomando como muestra sólo los predios lecheros de Valparaíso al sur, existe otro descenso de 6.344 productores en 2007 a 4.852 en 2017, adicionando otra disminución de 23%.

Respecto a la producción en litros, según información también de ODEPA, en 2018 se produjeron en Chile 2.550 millones de leche cruda, de los cuales el 85% se concentró en plantas procesadoras pertenecientes a la industria láctea mayor: Colun, Soprole, Nestlé y Watts.

En cuanto al origen de esta leche, podemos observar según datos de ODEPA de 2022, que la Región de Los Lagos lidera con un 45.5% de litros producidos, seguida por la Región de Los Ríos con un 32.7%.

### **Relación entre compradores y productores**

La perecibilidad de la leche cruda implica que el precio de compra quede sujeto a negociaciones previas, sin mayor espacio de movimiento para el vendedor una vez la extracción ha sido realizada. En tanto, los agricultores cuentan con volúmenes de almacenamiento y refrigeración acotados, a diferencia de las plantas, que cuentan con la capacidad de almacenamiento y secado, eliminando así el riesgo de perecibilidad. Con lo anterior se puede apreciar que la relación entre el poder de productores y compradores es asimétrica.

Un estudio de Clapes UC de 2019 llamado “La industria lechera en Chile: Análisis de Temas de Libre Competencia” (Peña-Torres & Dosque, 2019, pág. 26) ahonda en esto. “Los productores tienen una oferta muy inelástica en el corto plazo: Las vacas no pueden dejar de producir leche de un momento a otro, sin afectar la producción futura, ni tampoco se pueden dejar de cuidar y alimentar, sin enfrentar pérdidas de capital”. (Peña-Torres & Dosque, 2019, pág. 26). Asimismo, destacan que el evidente contraste (asimetría) entre la concentración del poder de compra y la atomización de los productores, implica que las condiciones de compra tengan **características similares a la aceptación de un contrato de adhesión, sin posibilidad de modificación**.

Por otro lado, las plantas tienen la capacidad de importar leche en polvo de otros mercados, a precios competitivos, y generar con ello sus productos, sin mayor diferenciación por parte del consumidor. “Existe alta sustituibilidad por el lado de la oferta: la mayoría de los productos lácteos -salvo algunos quesos de mayor calidad- se pueden producir indistintamente, sin mayores diferencias en calidad o en otro atributo perceptible, con leche en polvo o con leche líquida”. (Peña-Torres & Dosque, 2019, pág. 42).

### **Asociatividad**

Es debido a todos los factores de complejidad descritos anteriormente, que la industria lechera ha impulsado distintos tipos de asociatividad que buscan mejorar las condiciones de los productores lecheros.

Una de las principales formas de asociación en la actualidad son los **grupos comerciales**, que se acotan a la venta en conjunto, sin mayores compromisos, responsabilidades o identidad compartida: Futurolac cuenta con 20 socios y 60 millones de litros, Uprolac, con 23 socios y 23 millones de litros, y finalmente, Asociación Volcanes del Sur, con 11 socios y 25 millones de litros.

Por otra parte, están las cooperativas, un modelo que consignan como exitoso internacionalmente y que cada vez toma más fuerza gracias a sus beneficios. “De veinte mayores empresas lácteas a nivel mundial, doce son cooperativas, lo que deja de manifiesto que este tipo de organización empresarial es un referente de viabilidad socioeconómica para quienes lo integran”. (Ríos, Delamaza, Goldsmith, & Mardones, 2018, pág. 13).

## Cooperativas en Chile

Las cooperativas lecheras nacen en Chile a comienzos del siglo XX con una historia de más fracasos que éxitos. Bioleche de Los Ángeles nacida en 1929 dejó de procesar por problemas económicos, siendo rematada en el 2015 tras 80 años de servicio. Cafra, la cooperativa Agrícola y Lechera de Frutillar, fundada en 1934, dejó de procesar leche en 2009. Surlat S.A vendió su participación por problemas financieros a la española Kaikú. Pero sin duda el caso más emblemático, fue el de la Cooperativa Agrícola Lechera de Osorno (CALO), nacida en 1963, que fue mayor que Colun en su momento y que terminó siendo adquirida por Watts en 1981.

“A juicio de los productores lecheros sucumbió principalmente por gobiernos corporativos que realizaron una mala administración que se caracterizó por la falta de control y profesionalismo en áreas estratégicas, como gestión gerencial. Además, los directorios se caracterizaron por tomar decisiones de manera intuitiva especialmente relacionadas al plan de inversiones de la cooperativa, lo que generó una deuda que no fue capaz de enfrentar”. (Ríos, Delamaza, Goldsmith, & Mardones, 2018, pág. 103).

En contraste, existe una historia de éxito rotundo, Colun. Es líder en la industria de procesamiento lácteo, en competencia con las dos principales transnacionales del rubro: Nestlé y Soprole. “Concentra cerca del 21% de la participación del mercado nacional y cerca de 15% en la participación en valor de exportaciones, siendo la cooperativa lechera con más prestigio del mercado nacional”. (Ríos, Delamaza, Goldsmith, & Mardones, 2018, pág. 29).

Lo anterior se asociaría a buenas decisiones en materia económica, a correctas administraciones, destacando su transparencia, dinamismo en la toma de decisiones y una profunda división de funciones entre productores y área comercial.

Como se puede apreciar la experiencia cooperativa del sector lechero es extensa en el tiempo y motivo de debate. Esto condiciona el actuar del productor, porque incide en la confianza que se pueda depositar en las iniciativas que se propongan en este ámbito. A pesar de lo anterior, al entrevistar a los productores lecheros cooperados y no cooperados, todos coinciden en que si una cooperativa es capaz de entregar una asociatividad fuerte, de largo plazo, que permita al productor proyectarse en el tiempo de manera sólida y sustentable, practicando valores colectivos (compartir beneficios y riesgos), poniendo el interés del grupo sobre los intereses individuales, y entendiendo que los modelos de gobierno corporativo deben estar profesionalizados y adecuados al mercado globalizado, la balanza de asociatividad se inclinaría mayormente a la cooperatividad.

### 2.2 Mandato

En reunión con el gerente general, Vicente Urcelay, manifiesta como requerimiento comunicacional: Generar posicionamiento de la empresa en productores lecheros y potenciales consumidores de lácteos en Chile.

### 3. Diagnóstico del problema de comunicación estratégica

Con el objeto de responder adecuadamente a la solicitud de la empresa, se realiza un levantamiento de información de la organización y su entorno, y un análisis de datos.

Para la recolección de información se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, las cuales se identifican en el título siguiente. Estos datos fueron procesados mediante análisis del entorno PESTEL, además de la Matriz de Stakeholders y el Marco Lógico.

#### 3.1 Metodologías de análisis

#### PESTEL

Para efectos del análisis del entorno, que corresponde al “estudio de la evolución de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la definición de los atributos de la identidad corporativa y a la imagen de la organización” (Capriotti, 2009, pág. 162), aplicamos la herramienta PESTEL:

P	E	S	T	E	L
POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TÉCNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
El consumo de lácteos es recomendado por el Ministerio de Salud. Las guías alimentarias de 2022 indican “las personas de todas las edades necesitan tomar leche o sus derivados, al menos tres porciones al día, en lo posible sin azúcar” (Ministerio de Salud, Gobierno de Chile, 2022, pág. 44). En ellas se establece que las bebidas vegetales no serían un sustituto de la leche.	Las cooperativas tienen beneficios tributarios que les permiten reinvertir sus excedentes. Los productores lecheros además se ven beneficiados con la compra conjunta de insumos y logran negociar un mejor precio con los poderes compradores por volumen.	La industria lechera es una de las actividades económicas más relevantes e identitarias de las regiones de Los Ríos y Los Lagos, esto se puede apreciar por la concentración de plantas de procesamiento y productores lecheros, además del porcentaje de producción del territorio.	Los avances tecnológicos permiten el desarrollo de la industria lechera aportando mayor grado de especialización, con miras a salvaguardar la calidad de la leche y la salud animal. Así lo consigna uno de los líderes gremiales, Octavio Oltra, Gerente General del Consorcio Lechero.	La crisis climática estaría poniendo en jaque el modelo de pastoreo, que depende directamente de los factores climáticos favorables en las precipitaciones de las Regiones de Los Lagos y Los Ríos. La Dirección General de Aguas de Chile reveló que en 2021 hubo un déficit de lluvias del 34% en Puerto Montt y en el caso de Valdivia fue del 29%. En Osorno el déficit llegó a 40%.	Las cooperativas están reguladas por la Ley General de Cooperativas DFL N°5 que enmarca su propósito “tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios” y promueve la igualdad de derechos entre sus asociados “los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un sólo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2023, pág. 1).
El Estado chileno promueve la formación de cooperativas, el presidente Gabriel Boric en 2022 habló de ellas en tanto actor clave del nuevo modelo de desarrollo que impulsará el Ejecutivo.		Crecimiento en la preferencia por disminuir el consumo de alimentos de origen animal. Estudio de “Vegetarianos hoy” e Ipsos, muestra que un 36% de los encuestados indica haber intentado disminuir su consumo.		Surgimiento de fuertes movimientos ambientalistas que critican la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) del sector, que, según información de la FAO, representaría un 25% en países desarrollados y hasta un 75% en países emergentes. Así, la FAO promueve la producción de leche basada en el pastoreo, para abordar la seguridad alimentaria, con una generación sustancialmente menor de GEI.	

## Conclusión

El análisis PESTEL permite sostener que existen condiciones principalmente favorables para el desarrollo del proyecto.

## CANVAS

La aplicación de la herramienta descriptiva del modelo de negocios CANVAS permitió identificar aspectos claves de CCAA, como su propuesta de valor: “Campos Australes ofrece una alternativa de desarrollo para el negocio de producción lechera con un enfoque de sostenibilidad”.

Figura 1. Modelo de negocios CANVAS



## Fuentes de datos

Para efectos del levantamiento de la información distinguimos entre fuentes primarias y fuentes secundarias. Entre las fuentes primarias se consideró:

- Entrevista a productor de Grupo Comercial: Uprolac (1)
- Entrevista a productor de la competencia: Colun (1)
- Entrevistas al gerente general de la cooperativa (6)
- Encuesta a productores no cooperados (20)
- Asistencia a la asamblea general de la cooperativa en mayo de 2023

Entre las fuentes secundarias se consideró:

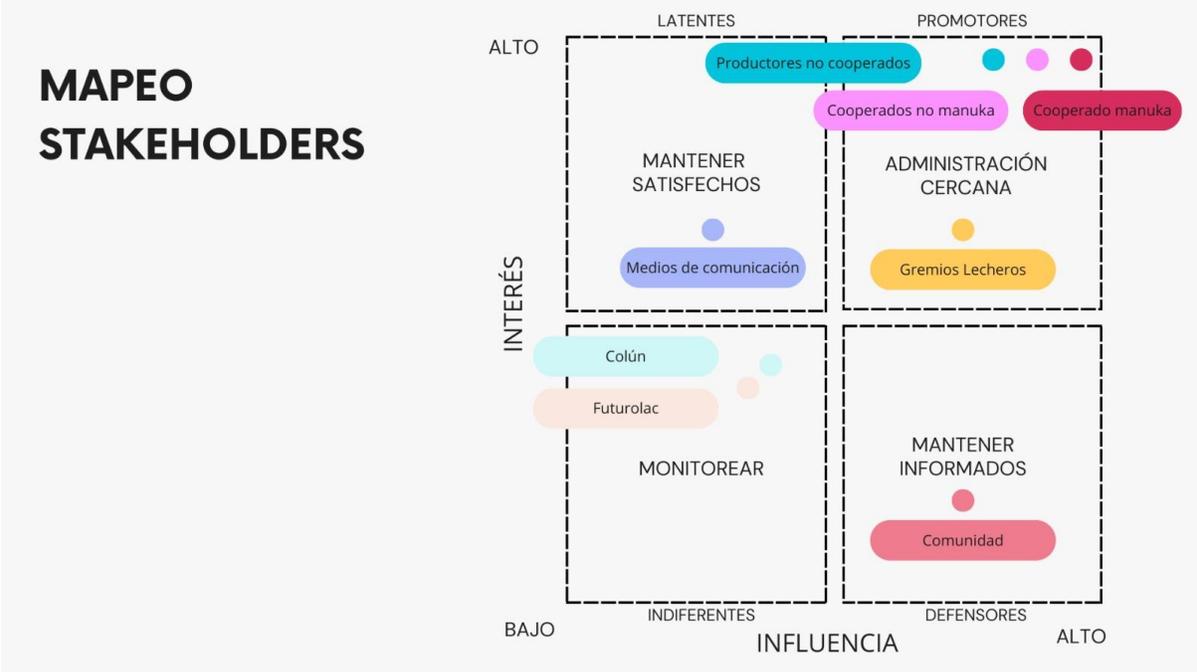
- a.- Reporte de Encuesta Campos Australes 2021 aplicada a 39 cooperados en octubre de 2021
- b.- Reporte de Asamblea General de Socios 2022
- c.- Memoria Anual de Campos Australes 2021
- d.- Estatutos de la Cooperativa
- e.- Reporte de Sostenibilidad 2022 de Manuka
- f.- Análisis de medios de comunicación
- g.- Sitio web de Campos Australes
- h.- BNC Ley de Cooperativas
- i.- Informes académicos sobre el modelo cooperativo lechero en Chile
- j.- Documentos e informes oficiales sobre la actividad lechera en Chile, elaborados por el Ministerio de Agricultura y sus organismos dependientes (ODEPA, INIA, entre otros)
- k.- Informes gremiales sobre la actividad lechera en Chile

### 3.2 Análisis y mapeo de stakeholders

Sergio Godoy y Eduardo Opazo señalan que “desde el momento en que una organización define su estrategia y modelo de negocio se determina un conjunto de stakeholders que se verán impactados por su accionar. Surge lo que podemos llamar un “entorno relevante” compuesto por los grupos críticos con los que se relaciona la empresa con el poder de facilitar u obstaculizar el core business (actividad principal) de dicha organización e incluso destruirlo”. (Godoy & Opazo, 2015, pág. 29).

Por ello, es necesario establecer una relación estratégica con estos actores que verán impactados sus intereses a partir de la puesta en marcha de los planes de acción definidos. A través de una matriz de Interés - Influencia, se visualizó la importancia y el nivel de influencia de los stakeholders críticos en relación con la cooperativa.

Figura 2. Matriz Interés - Influencia



**Figura 3. Detalle de Stakeholders**

Medios de Comunicación	Comunidad	Competencia
Radio SAGO El Austral de Osorno Portal PaisLobo SoydeOsorno Diario Lechero Infortambo	Comuna de Osorno Comuna de Rio Negro Comuna de Purranque	Colún Futurolac
Gremios Lecheros	Lecheros no cooperados	Cooperados
Aproleche Agrollanquihue	Comuna de Osorno Comuna de Rio Negro Comuna de Purranque	Manuka No Manuka

### Promotores

Demandan una gestión cercana y poseen un alto poder en el ambiente. Cuentan con mucho interés en el ámbito del proyecto de Campos Australes.

- Cooperado Manuka: Debido a su aporte en producción y línea de negocio.
- Cooperados no Manuka: Su permanencia es crítica para la subsistencia del negocio.
- Gremios Lecheros: Porque representan y agrupan grandes concentraciones de productores lecheros de las zonas de interés del plan. Se trabajará específicamente con Agrollanquihue y Aproleche, debido al territorio que abarcan.
- Productores no cooperados: Es el grupo crítico que queremos captar, pues su incorporación aporta a la subsistencia y éxito del negocio. Son los productores que no forman parte de Campos Australes y que se encuentran en las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y que trabajan con otras formas de asociatividad o de manera independiente.

## Latentes

Se requiere mantenerlos satisfechos. Poseen alto poder e influencia en el entorno en que se desenvuelve Campos Australes, pero tienen una menor interacción con la cooperativa.

- Medios de comunicación: Los medios locales, en tanto su condición de intermediario para llegar a nuestros públicos objetivo.

## Defensores

Tienen un bajo poder, pero demuestran interés en el ámbito de la industria. Pueden ser de gran apoyo, y por ello es necesario mantenerlos informados, pues sus opiniones (en conjunto) pueden ser de utilidad, o bien, pueden mostrarse críticos.

- Comunidad: Para el futuro establecimiento de una planta de procesamiento de producto terminado, la licencia social será fundamental.

## Indiferentes

Tienen un bajo nivel de poder como de influencia en relación con CCAA. Deben ser monitoreados puesto que pueden modificar sus grados de interés respecto de la cooperativa y su accionar.

- Colun: Debido a que es competencia, es necesario observar sus señales de mercado.
- Futurolac: Al ser la segunda competencia más grande de CCAA, también se hace necesario observar su derrotero comercial.

### 3.3 Entorno competitivo

#### Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para de esta forma, realizar una estrategia de negocio.

**Rivalidad entre competidores:** En el mercado de la producción de leche existe una alta rivalidad entre los competidores existentes. Se identifican grandes empresas competidoras como Colun y Futurolac, así como también existen numerosas asociaciones que compiten, especialmente en Los Ríos y Los Lagos.

**Amenaza de nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes es baja. La producción de leche requiere de una importante inversión en tierras, maquinaria y recursos humanos, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores. Además, las empresas existentes ya tienen una importante presencia y distribución en el mercado, lo que hace difícil para los nuevos competidores ingresar y tener éxito.

**Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es baja. Según el Ministerio de Salud las bebidas vegetales no son un sustituto de la leche de vaca y ésta sigue siendo la opción más popular en el mercado chileno.

**Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es bajo. Son los clientes (grandes procesadores) quienes fijan los precios y condiciones de compra a los productores.

**Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes es alto. Los clientes tienen una gran variedad de alternativas para elegir a quién le compran el producto. También pueden recurrir a importaciones del producto a un precio conveniente.

Considerando estos antecedentes es posible sostener que existe una alta rivalidad de competidores en el mercado B2B de la producción lechera. Además, existe una relación asimétrica del poder de negociación entre clientes (plantas procesadoras) y proveedores (productores lecheros) como se ha mencionado también en títulos anteriores. Del mismo modo, la amenaza de nuevos entrantes al mercado de la leche es baja por los altos costos de inversión inicial. Finalmente, las bebidas vegetales no constituyen un sustituto.

### 3.4 Problema comunicacional

Para responder al requerimiento de la organización el cual es generar posicionamiento de la empresa en productores y potenciales consumidores de lácteos en Chile, y una vez analizada la empresa y su entorno en detalle, se utiliza la Metodología del Marco Lógico para poder encontrar los lineamientos estratégicos que permitirán cumplir dicha solicitud. Se escoge esta metodología porque "está centrada en la orientación de objetivos, los grupos de interés y facilita la participación y la comunicación entre las partes involucradas". (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, pág. 15).

A través de esta metodología se identifica el problema que aqueja a la cooperativa y que en definitiva impulsa la necesidad de hacer un Plan de Comunicación Estratégica. Este problema se define como que los cooperados de Campos Australes y no cooperados no conocen lo suficiente ni valoran las posibilidades de mejora que aporta la cooperativa para la subsistencia de sus negocios, en una industria con intensa rivalidad, generando un impacto social positivo.

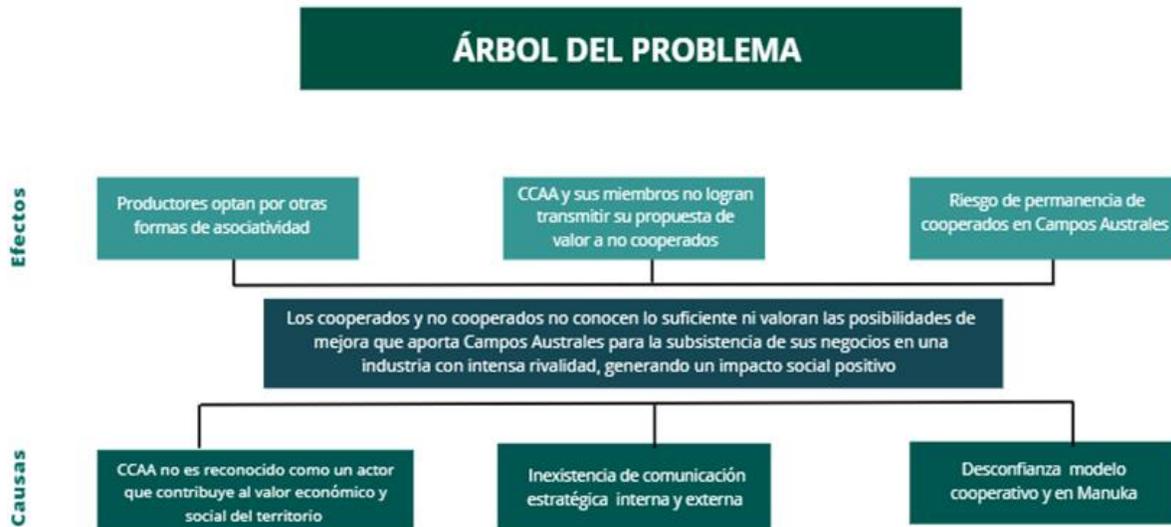
Las causas que nos llevan a establecer esta problemática son: la ausencia de comunicación estratégica interna; la inexistencia de comunicación estratégica externa; la desconfianza en el modelo cooperativo por parte de los productores lecheros de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, incluyendo los asociados a los gremios Aproveche y Agrollanquihue, y en el cooperado Manuka, y finalmente, que Campos Australes no es reconocido como un actor que contribuye al valor económico y social del territorio.

De esta manera identificamos que las tres causas y (en consecuencia) el problema de comunicación, reflejan una falta de conocimiento, confianza y valoración y que, a su vez, en su forma de medio según la metodología escogida, serán éstos mismos los focos de trabajo que guiarán los lineamientos estratégicos.

El problema planteado también genera una serie de efectos: Campos Australes y sus miembros no logran transmitir su propuesta de valor a los no cooperados; existe un riesgo de permanencia de sus socios, y los productores lecheros de los sectores mencionados optan por otras formas de asociatividad.

Para responder al requerimiento de Campos Australes es necesario, por tanto, abordar esta situación y dar solución, entendiendo también que así podremos aumentar la masa crítica de la cooperativa, lo que permitirá negociar mejor, y así eliminar riesgos que puedan poner en peligro la subsistencia de CCAA.

**Figura 4. Árbol del Problema**



#### 4. Estrategia comunicacional resultante

##### 4.1 Objetivo general, lineamientos y focos de trabajo

Una vez identificado el problema y siguiendo nuevamente la metodología del Marco Lógico, se analiza el objetivo que nos permita describir la situación futura a la que se desea llegar. “Para esto se convierten los estados negativos del árbol del problema en soluciones, medios y fines, que son expresados en forma de estados positivos”. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 17).

Se establece así, que la solución y, por ende, el objetivo general de nuestro Plan de Comunicación Estratégica es lograr que los cooperados de Campos Australes y los no cooperados conozcan lo suficiente y valoren las posibilidades de mejora que aporta Campos Australes para la subsistencia de sus negocios, en una industria con intensa rivalidad, generando un impacto social positivo.

**Figura 5. Árbol de Soluciones**



Para alcanzar el objetivo principal o general, se establecen cuatro objetivos específicos (lineamientos estratégicos):

1. Lograr que cooperados actuales permanezcan en Campos Australes y la recomienden a otros productores. Foco: Valoración.
2. Lograr que productores lecheros de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro que no están cooperados, y los asociados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, conozcan a Campos Australes. Foco: Conocimiento.
3. Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad. Foco: Conocimiento, Valoración y Confianza.
4. Fortalecer la vinculación de CCAA con la comunidad de Osorno, Purranque y Río Negro para que se le reconozca como un actor que contribuye al valor económico y social del territorio. Foco: Conocimiento y Valoración.

Se establecen tres recursos discursivos que se materializan en los diferentes planes de acción:

- Campos Australes está comprometida con la asociatividad y sus beneficios para la actividad lechera y un mejor futuro para sus miembros.
- Campos Australes promueve una producción lechera sostenible.
- Campos Australes genera valor económico y social en el territorio.

## 4.2 Indicadores estratégicos de desempeño (KPI'S)

“Medir permitirá determinar el impacto del Plan de Comunicación Estratégica en los diferentes públicos establecidos, en términos de conocimiento, discursos, contenido, y reacciones.” (Godoy & Opazo, 2015, pág. 159).

De esta manera, establecidos los objetivos y focos, se definen como KPI's de resultados (outcomes), el porcentaje de conocimiento, valoración y el nivel de confianza en la propuesta de valor de CCAA en todos los públicos críticos definidos. Asimismo, se establece como KPI estratégico (outflow), el nivel de reputación de la cooperativa en productores y potenciales consumidores de lácteos en Chile.

Vale decir que, para lograr el KPI de outflow, se depende de los lineamientos específicos, para lo cual se establecen también KPI's de outcomes para cada de uno de ellos, como se ilustra en la Figura. 6.

Como se identifica en la imagen, para lograr el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño de los objetivos específicos, se proponen encuestas cuantitativas de conocimiento, valoración y confianza al inicio y fin del trabajo comunicacional.

En el caso de la evaluación del nivel de confianza, se plantea también una medición cualitativa que consiste en un Focus Group a diferentes grupos de no cooperados (pequeños, medianos y grandes) de las comunas ya mencionadas, para identificar categorías relativas a la confianza en Campos Australes y Manuka, para después aplicar un estudio cuantitativo que permita conocer el nivel de confianza, según los criterios establecidos en la medición cualitativa.

**Figura 6. KPI's Estratégicos**

KPI'S ESTRATÉGICOS		
Lineamiento	Instrumento	KPI
Lograr que cooperados actuales permanezcan en Campos Australes y la recomienden a otros productores.	Encuesta de valoración al inicio y término del plan a actuales cooperados.	Aumento del % de valoración de los cooperados hacia la propuesta de valor de CCAA.
Lograr que productores lecheros de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro que no están cooperados, y los asociados a gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, conozcan a Campos Australes.	Encuesta de conocimiento al inicio y al término del plan a productores.	Aumento del % de productores lecheros no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y de los gremio lecheros Aproveche y Agrollanquihue, que conocen a Campos Australes.
Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.	Focus Group a diferentes grupos de no cooperados (pequeño, mediano y grande). Encuesta de confianza, valoración y conocimiento al inicio y al término del plan a NO cooperados.	Análisis cualitativo para identificar categorías relativas a la confianza en Campos Australes y Manuka. Aumento en el nivel de confianza de NO cooperados en la cooperativa. Aumento en el % de valoración y conocimiento.
Fortalecer la vinculación de CCAA con la comunidad de Osorno, Purranque y Río Negro para que se le reconozca como un actor que contribuye al valor económico y social del territorio.	Encuesta de conocimiento y valoración al inicio y al término del plan a personas de la comunidad.	Aumento del % de personas de las provincias establecidas que conocen a Campos Australes como cooperativa valiosa para la comunidad.

### 4.3 Carta Gantt general

**Figura 7. Carta Gantt**

Carta Gantt del Plan de Acción Campos Australes														
	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25
<b>1. Comunicación Interna</b>														
1.1. Fortalecer la identidad corporativa														
1.2. Selección y formación de líderes internos														
1.3. Fomentar la participación activa de los cooperados														
<b>2. Comunicación Externa</b>														
2.1. Establecer relacionamiento con medios de comunicación de Osorno, Purranque y Río Negro														
2.2. Desarrollar Redes Sociales Digitales														
2.3. Desarrollar acciones de marketing														
<b>3. Comunicación de Confianza</b>														
3.1. Contactar a productores no cooperados														
3.2. Educar y concientizar sobre el modelo														
3.2. Establecer apoyo técnico y capacitación														
3.3. Generar programa de extensión sobre la producción de leche														
<b>4. Relacionamiento Comunitario</b>														
4.1. Despliegue diferenciado y sistemático de públicos y territorio														
4.2. Desarrollo de proyecto de Vinculación Temprana previo a instalación de la planta														
4.3. Comunicar la gestión ambiental, económica y social de Campos Australes														

### 4.4 Breve discusión académica

Paul Argenti expresa que “la reputación es el resultado de los juicios y evaluaciones que hacen todos los grupos de interés a partir de todo lo que la organización hace y dice. Por lo tanto, una organización no puede controlar su reputación que reside en la mente de sus grupos de interés, pero sí puede gestionarla. Las organizaciones deberían concentrarse en conocer los juicios, evaluaciones y las percepciones de sus grupos de interés clave y en desarrollar e implementar estrategias de forma integrada y transversal para impulsar comportamientos favorables hacia su compañía por parte de estos grupos de interés”. (Argenti, 2014, pág. 174).

La cooperativa posee diversos elementos a favor que pueden ser de gran ayuda para el negocio de posibles cooperados, y que lo son actualmente para sus socios, resumido en su propuesta de valor. Sin embargo, no se ha logrado mostrar ni hacia adentro ni hacia afuera, con mensajes precisos y objetivos claros e instalarlos en estos grupos críticos.

El plan de comunicaciones internas busca levantar aquello que ya existe, reforzando la identidad de la organización para lograr la coherencia en todos sus niveles y promover un discurso corporativo representativo y conocido por todos. Con esto, será posible salir a contar quiénes son, lo que hacen y lo que los diferencia: centro del plan de comunicación externa y relacionamiento comunitario. Asimismo, debemos abordar el componente de confianza, que permitirá bajar las barreras para que se instalen los mensajes seleccionados, donde la interacción cara a cara será fundamental y abordada mediante el plan de confianza.

Con todo, apuntamos a que, conociendo, valorando y confiando en la propuesta de valor de Campos Australes, se impacte positivamente en la reputación de la cooperativa con sus públicos críticos.

## 5. Plan de acción específico

### 5.1 Explicación y justificación sucinta del plan y sus componentes

Como se menciona en el título **Cooperativas en Chile**, existe una clara reticencia a cooperarse por parte de los productores lecheros. Entendiendo que para Campos Australes es fundamental aumentar la masa crítica de cooperados para asegurar así su subsistencia, y atendiendo a su problema comunicacional, se establece como lineamiento estratégico: **Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a los gremios lecheros de Aproleche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.** Las comunas mencionadas fueron las priorizadas por el gerente general, considerando aspectos logísticos. Este lineamiento lo hemos simplificado a Plan de Confianza.

El objetivo de este lineamiento es aumentar el porcentaje de conocimiento y valoración y el nivel de confianza, en la cooperativa y, por ende, en este tipo de asociatividad por parte de los públicos objetivo (KPI de outcome).

Al incrementar el conocimiento, valoración y la confianza, se impactará positivamente en el nivel de reputación de Campos Australes (KPI de outflow), porque “imagen, posicionamiento o reputación se establecen, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del procesamiento interno de consumo por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados”. (Capriotti, 2009, pág. 109).

### 5.2 Plan de Confianza

Viñarás, en su artículo “Estrategias de Comunicación para generar confianza”, establece que la confianza debe ser considerada como una actitud, ya que muchos de los aspectos que la componen no pueden observarse de manera directa, sino más bien a través del comportamiento del individuo. De esta manera, la confianza está integrada de un componente cognitivo, afectivo y conductual. Este plan apunta a trabajar esos tres aspectos.

Se considera también necesario “realizar una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como *institución*, como sujeto integrante de la realidad social, como ‘persona’ dentro de la sociedad” (Capriotti, 2009, pág. 41), porque este tipo de comunicación logra que los públicos conozcan los valores y principios de la organización, cómo actúa y los aportes que hace a la

comunidad. Pero sobre todo “genera credibilidad y confianza, obteniendo una reputación de fiabilidad y respetabilidad de la organización en cuanto tal”. (Capriotti, 2009, pág. 44).

Se comunicará de manera clara y consistente los beneficios y valores del modelo cooperativo y cómo se vive en Campos Australes. Se transmitirá a los productores no cooperados y a los asociados a los gremios mencionados cómo su participación puede mejorar sus condiciones y oportunidades en el sector lácteo. El discurso para usar es que la cooperativa está comprometida con la asociatividad y sus beneficios para la actividad lechera y un mejor futuro para sus miembros.

Se trabajará la comunicación a nivel de experiencia personal, entregando atención y trato personal al público de interés, ya sea a nivel de gestión como de relación, por parte de los propios cooperados de Campos Australes.

“La información obtenida a través de la experiencia personal, sea esta directa o indirecta, representa para el individuo una información de primera mano y, por ello con un grado total de fiabilidad. Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será más activa cuanto mayor sea el grado de implicación de los miembros de los públicos con un tema o situación relativo a una organización. Así pues, si consideramos el alto grado de fiabilidad de esta fuente y la fuerte implicación del individuo, podemos decir que la experiencia personal con las organizaciones por parte de los miembros de los públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de las mismas”. (Capriotti, 2009, pág. 53).

Se considerará también como actor relevante del plan de acción al gerente general, porque “si el gobierno corporativo, entendido como el directorio y comité ejecutivo de una organización, es el responsable de velar por los resultados y la supervivencia de la empresa en el tiempo, es también el que está llamado a asumir y liderar estas materias”. (Godoy & Opazo, 2015, pág. 33).

Este plan de acción busca también aumentar el nivel de confianza en Manuka por su crisis reputacional del 2014 y por ser el socio más grande de Campos Australes (se podría pensar que tiene mayor poder dentro de la cooperativa). Para esto, y en el afán de seguir enfatizando la experiencia personal de nuestro público objetivo con la institución, Manuka tendrá responsabilidades en algunas tareas tácticas para ir revirtiendo el sentir de desconfianza.

Si bien todo el plan está direccionado a aumentar la confianza, pretende también tributar a que se prefiera a CCAA como una opción real de asociatividad y así aumentar la masa crítica de cooperados. Siguiendo a Cristián Calderón en su libro “Gestión es Comunicación” (Calderón, 2020, pág. 97), y haciendo alusión a Benjamín Bloom y su taxonomía de objetivos de educación, esta estrategia tiene componentes informativos y educativos, que se alinean para llegar al siguiente eslabón, el de persuasión, estado en el que el individuo valora y aplica una intención, que en este caso, se espera sea que escojan a CCAA.

La comunicación persuasiva se trabajará tanto en su vía racional como emotiva, considerando la posible versatilidad de los prospectos. A través de la vía racional se pretende convencer, es decir,

dar razones o argumentos que lleven a elegir a Campos Australes, y con la vía emotiva se buscará atraer al público objetivo desde la conexión a nivel emocional.

A continuación, se especifican las acciones que contempla el plan y las tareas de cada una de ellas, las que están contempladas de realizar en un período de tiempo de 13 meses.

## **6. Acciones y tareas**

### **Acción 1: Contactar a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro**

Antes de empezar a comunicar lo que es el modelo cooperativo y sus beneficios, y aumentar el nivel de confianza en él, es importante generar relaciones con los productores a los cuales queremos llegar. Apelando al componente afectivo de la confianza, la empresa “debe mostrar empatía con sus públicos, reconociendo la situación y compartiendo con ellos aquellos valores, principios y preocupaciones, en aras de reducir la inseguridad, crear afecto y conseguir confianza”. (Viñarás, 2013, pág. 13). Los stakeholders que se considera impactar son productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y de los vinculados a los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue.

#### **Tareas:**

**Gestionar la participación de la cooperativa en la Feria FISUR, liderando la temática de la producción lechera:** Este evento, organizado por la Sociedad Agrícola Ganadera de Osorno, SAGO, reúne a diferentes productores del sector silvoagropecuario de Chile. Se solicitará la autorización a SAGO, organización con la que tenemos una importante relación (Campos Australes es una iniciativa de ella junto a Manuka) para liderar la temática, con la intención de generar una base de datos de productores lecheros de las comunas a las que queremos llegar.

**Concertar una reunión general con productores que participarán de la feria:** La intención de este encuentro será generar un vínculo más cercano con ellos. En el encuentro se pedirá su opinión sobre aspectos que les interese incluir en la feria y se hará la evaluación correspondiente para incorporarlas, informándoles los detalles a aplicar a cada uno de los participantes, de manera directa.

**KPI de outcome:** A través de una encuesta aplicada al inicio y al final del plan a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, se medirá la incidencia que tuvo esta acción en el porcentaje de conocimiento de la cooperativa Campos Australes.



## Comunicación de Confianza

Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.

	Stakeholder	Tareas	Kpi Output	Kpi Outcome
<b>Acción 1</b> Contactar a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro</li> <li>Gremios lecheros Aproveche y Agrollanquihue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la participación de la cooperativa en la Feria Fisur, liderando la temática de la producción lechera</li> <li>Concertar una reunión general con productores que participarán en la feria</li> </ul>	Participación en feria liderando la temática lechera  Realización de reunión y número de encuestas recibidas	% de Conocimiento

### Acción 2: Educar y concientizar sobre el modelo cooperativo

Apelando también al nivel afectivo de la confianza, se considera el relacionamiento personal de cooperados de Campos Australes y parte de la gerencia, con los productores lecheros que se hayan logrado contactar de la acción anterior (stakeholders), para destacar las ventajas económicas del modelo cooperativo, así como la participación democrática en la toma de decisiones y cómo todo esto se vive en CCAA. Además, se trabajará con los gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue como público objetivo.

En esta acción se realizará también trabajo con medios de comunicación, a través de la colaboración del equipo de Comunicación Externa.

#### Tareas:

**Formar embajadores para difundir qué es CCAA ante posibles prospectos:** Considerando que el equipo de Comunicación Interna tiene contemplado la formación de embajadores para propósitos internos, se estima considerar ese mismo plan de trabajo, pero con foco en la transmisión del modelo cooperativo, indicando cómo se manifiesta la solidaridad entre los productores, el intercambio de conocimientos, la colaboración en la compra de insumos y la solución conjunta de problemas. Se espera conseguir tres embajadores.

**Realizar coach personalizado al gerente general de CCAA para difundir qué es CCAA:** Formación del gerente general para que pueda relacionarse con posibles prospectos y a los cuales pueda transmitir los beneficios de pertenecer a Campos Australes y su modelo cooperativo.

**Concertar reuniones con los productores no cooperados contactados:** Contactar a productores de la base de datos obtenida de los preparativos de FISUR y hacer una reunión individual con cada uno de ellos para comunicar qué es CCAA y el modelo cooperativo. En una

primera etapa participarán el gerente general y los embajadores formados para estos fines. En una segunda etapa de comunicación (segunda reunión individual) participarán solo los embajadores de marca para comunicar su historia como productor lechero y su experiencia en CCAA. Mensaje: Unirse a CCAA es formar parte de una red de apoyo mutuo.

**Facilitar el contacto directo:** Se creará un WhatsApp entre los productores lecheros que muestren interés en CCAA, con los embajadores de marca y el gerente general. La idea es aclarar dudas, responder preguntas y estar en constante comunicación.

**Contactar a directivas de las asociaciones gremiales:** Gestionar una reunión del gerente general con personas claves de Aproleche y Agrollanquihue. Mensaje: Qué es la cooperativa Campos Australes.

**Realizar una Cuenta Anual de la Cooperativa CCAA exclusiva para productores no cooperados:** Se invitará a los productores con lo que se haya establecido relación producto de las acciones anteriores y a las asociaciones gremiales.

**Gestionar aparición en medios:** Solicitar al equipo de Comunicación Externa producir la aparición de una entrevista cada tres meses de un cooperado de CCAA, sobre su experiencia cooperativa. Medios para considerar: Infortambo, Diario Lechero y Radio Sago.

**Gestionar historias de cooperados en RR.SS:** Solicitar al equipo de Comunicación Externa que aparezca cada dos semanas una historia audiovisual de un cooperado y cómo entrar a CCAA cambió su negocio, tanto en Instagram como Facebook.

**KPI de outcome:** A través de una encuesta aplicada al inicio y al final del plan a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purránque y Río Negro, y a los asociados a los gremios lecheros Aproleche y Agrollanquihue, se medirá la incidencia que tuvo esta acción en el porcentaje de conocimiento y valoración de la cooperativa Campos Australes, además del nivel de confianza.



## Comunicación de Confianza

Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.

	Stakeholder	Tareas	Kpi Output	Kpi Outcome	
Acción 2 Educar y concientizar sobre el modelo cooperativo	• Productores no cooperados (base de datos obtenida de la acción anterior)	• Formar embajadores para difundir qué es CCAA ante posibles prospectos	3 cooperados formados como embajadores	% de Conocimiento	
			Gerente general formado	% de Valoración	
	• Gremios lecheros Aproveche y Agrollanquihue	• Realizar coach personalizado al gerente general de CCAA para difundir qué es CCAA	• Concertar reuniones con los productores no cooperados contactados	Realización de reuniones	Nivel de Confianza
				Generación de grupo de whatsapp	
				Realización de reuniones	
				Realización del encuentro y número de asistentes	
				Cuatro entrevistas	
• Una entrevista cada tres meses a cooperado de CCAA en medios especializados					
• Historias audiovisuales en RR.SS (Instagram y Facebook)		18 historias			

### Acción 3: Entregar apoyo técnico y capacitación

En esta acción nos haremos cargo del componente cognitivo de la confianza. Considerando que “existe un acuerdo en señalar que una fuente importante para el desarrollo de la confianza parte del conocimiento de la contraparte” (Viñarás, 2013, pág. 7), aquí la propuesta es ofrecer programas de apoyo técnico y capacitación de la cooperativa a productores contactados de las acciones anteriores (stakeholders).

**Realizar dos programas anuales de capacitación para productores y liceos técnicos:** Se solicitará al cooperado Manuka que participe de esta tarea, poniendo a disposición su Centro de Capacitación Lechero del Sur. Se planificará con ellos las fechas, de manera de no interrumpir su actividad productiva, y establecer temáticas relacionadas con la razón de ser del centro: manejo de pasturas, calidad de la leche, sanidad animal, agronegocios y recursos humanos.

**KPI de outcome:** A través de una encuesta aplicada al inicio y al final del plan a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y a los asociados a gremios lecheros Aproveche y Agrollanquihue, se medirá la incidencia que tuvo esta acción en el

porcentaje de conocimiento y valoración de la cooperativa Campos Australes, además del nivel de confianza.

 <b>Comunicación de Confianza</b>		Disminuir la desconfianza de productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y los asociados a gremios lecheros de Aproveche y Agrollanquihue, en el modelo cooperativo y en Manuka, y que prefieran a CCAA como opción de asociatividad.			
		Stakeholder	Tareas	Kpi Output	Kpi Outcome
<b>Acción 3</b> Entregar apoyo técnico y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gremios lecheros Aproveche y Agrollanquihue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar dos programas anuales de capacitación para productores y liceos técnicos junto a Manuka</li> </ul>	Dos actividades al año en Centro de Capacitación Lechero del Sur junto a Manuka	% de Valoración
					Nivel de Confianza
					% de Valoración

#### Acción 4: Generar un programa de extensión sobre innovación agropecuaria

En esta acción se trabajará el nivel conductual de la confianza, haciendo hincapié en el grado de satisfacción que pueden significar ciertas acciones que nos vinculen a entidades de prestigio, o que tengan impacto social. Los stakeholders que se considera impactar son los gremios lecheros, productores lecheros y a las comunidades de Osorno, Purranque y Río Negro.

**Alianza con institución de Educación Superior:** Este convenio tendrá como finalidad poner a disposición de la entidad de formación la cooperativa para prácticas profesionales, tesis, proyectos de investigación o campo experimental, además de realizar dos actividades académicas anuales, con temática en innovación agropecuaria. Se contempla como alternativas para este convenio la Universidad de los Lagos o la Universidad Austral, que no tienen vinculación con otras organizaciones similares y que tienen carreras relacionadas con la actividad agropecuaria.

**Instaurar la Beca Campos Australes para estudiantes de liceos técnicos agrícolas:** Estimando la incorporación de un socio estratégico internacional para la integración vertical, se entregará este beneficio para realizar prácticas en las dependencias de este aliado. Posibles alternativas para ejecutar la tarea sería el Liceo Bicentenario People Help People de Panguipulli, de la Fundación People Help People; el Liceo Adolfo Matthei, perteneciente a la Fundación Adolfo Matthei, o el Liceo Agrícola Vista Hermosa de Río Negro, establecimiento ligado a la Sociedad Nacional de Agricultura.

**KPI de outcome:** A través de una encuesta aplicada al inicio y al final del plan a productores no cooperados de las comunas de Osorno, Purranque y Río Negro, y a los asociados a los gremios lecheros Aproveche y Agrollanquihue, se medirá la incidencia que tuvo esta acción en el



## 7. Bibliografía

- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *BCN.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=221322>
- Calderón, C. (2020). *Gestión es comunicación. La mejor estrategia de comunicaciones es una buena decisión*. ebooks Patagonia.
- Campos Australes. (2022). Obtenido de [www.camposaustrales.cl](http://www.camposaustrales.cl): <https://www.camposaustrales.cl/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Coporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Andros Impresores.
- Godoy, S., & Opazo, E. (2015). *La empresa es el mensaje. Estrategia y comunicación*. Santiago: Ediciones El Mercurio.
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (2022). *Guías Alimentarias para Chile*. Santiago. Obtenido de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/12/preview.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: Naciones Unidas .
- Peña-Torres, J., & Dosque, P. (2019). *La industria lechera en Chile: Análisis de temas de libre competencia*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago: Clapes UC. Obtenido de <https://clapesuc.cl/investigacion/doc-trabajo-no63-la-industria-lechera-en-chile-analisis-de-temas-de-libre-competencia>
- Ríos, S., Delamaza, G., Goldsmith, J., & Mardones, R. (2018). *Asociatividad del sector lácteo en la región de Los Lagos. Osorno, Chile: Universidad de Los Lagos*. Osorno: CEDER Universidad de Los Lagos.
- Viñarás, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y Hombre*, 3-16.