

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL REPORTE DE
SOSTENIBILIDAD DE LA COOPERATIVA DOS PINOS PARA LAS
COMUNIDADES DEL COYOL, CORONADO, SAN CARLOS Y BELÉN.

Trabajo final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Mercadeo y Ventas

ADRIANA ARGUELLO SANDÍ
STEPHANIE VARGAS SALAZAR

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Dedicatoria

Dedico este Trabajo Final de Graduación a mi esposo, Óscar Brenes García, quien me brindó la motivación y el apoyo incondicional para poder seguir adelante y alcanzar las metas propuestas en tiempos tan difíciles. Además, agradezco a mi compañera de este Trabajo Final de Graduación, Stephanie Vargas Salazar, porque logramos alcanzar juntas este objetivo y trabajar de la mejor manera.

-Adriana Argüello Sandí-

Deseo dedicar este trabajo final de graduación primeramente a mi esposo Manuel Flores Salazar, quien fue inspiración y motivación para el estudio de este MBA, pero también por ser pilar importante y fuerza en todo el proceso, a pesar de haberlo vivido en tiempos complejos para la humanidad.

Además, deseo dedicar este logro a mis padres y hermanos que siempre han creído en mí, a CEDES Don Bosco y al Sr. Christian Jiménez Fonseca por todo su ayuda, apoyo y motivación durante estos 3 años de proceso, tanto que agradecer.

Deseo cerrar mi dedicatoria con Adriana Argüello, compañera de mil batallas que se convirtió en amiga, una persona de la que he aprendido mucho y que sin duda logró potenciar en mí como persona y profesional la dedicación y el detalle en todo.

A todos ustedes dedico este logro, eternas gracias.

- Stephanie Vargas Salazar -

Agradecimientos

Agradecemos a los profesores del Posgrado, MBA Roque Rodríguez y a la MBA Alejandra López, quienes tuvieron la paciencia de guiarnos en este proceso y por brindarnos el conocimiento para concluir esta etapa.

Asimismo, al MBA Luis Mastroeni, Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos R.L. por abrirnos las puertas y confiar en nuestro trabajo; además, por la colaboración brindada, el tiempo, la paciencia y anuencia en las diferentes actividades implementadas.

También, a las Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), Municipalidades y Productores Asociados que participaron en los grupos focales y en las encuestas, las cuales fueron vitales para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, pues nos brindaron información muy valiosa y de calidad, citamos a los presentes:

Cámaras Empresariales: Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL), Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA), Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) y la Corporación Ganadera (CORFOGA).

ONG's: Lifting Hands, Fundación Peniel, Banco de Alimentos, Fundación Casa de los Niños y Fundación Lloverá Comida.

Municipalidades: Municipalidad de San José, Municipalidad de Río Cuarto, Municipalidad de Alajuela, Municipalidad de Heredia y Municipalidad de San Carlos.

Además, agradecemos al señor Carlos Fabián Segura Cerdas, quien es miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa Dos Pinos, vocal tercero y Productor Asociado a la Cooperativa de la zona de Cartago por el tiempo brindado, la anuencia y su colaboración en la entrevista a profundidad.

Por último, agradecemos a Karen Arias Venegas, jefa Administrativa y a Melissa Mora Garro, Asistente Administrativa del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, por la capacitación y orientación entorno a la presentación y desarrollo de este Trabajo Final de Graduación.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas.”

MBA Roy Campos Retana
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**

MBA Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA Alejandra López Rosales
Lectora Académico

MBA Luis Reinaldo Mastroeni Camacho
Lector de Empresa

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza
Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Adriana Argüello Sandí
Sustentante

Stephanie Vargas Salazar
Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de Contenidos	v
Resumen.....	viii
Lista de cuadros	ix
Lista de figuras.....	x
Lista de abreviaturas	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
ALCANCES Y LIMITACIONES	5
Alcances.....	5
Limitaciones.....	6
CAPÍTULO 1 Descripción de las Cooperativas a nivel mundial y en Costa Rica.....	7
1.1 Cooperativas en el mundo.....	7
1.1.1 Historia.....	7
1.1.2 Características de las cooperativas	11
1.1.3 Importancia de las cooperativas.....	13
1.2 Cooperativas en Costa Rica	14
1.2.1 Historia.....	14
1.2.2 Marco Jurídico del cooperativismo.....	18
1.2.3 Las cooperativas y las relaciones con el Estado	22
1.3 Aspectos conceptuales	27
1.3.1 Estrategia de comunicación	27
1.3.2 Elementos y objetivos del proceso de comunicación	28
1.3.3 Componentes del plan de comunicación	30
1.3.4 Reporte de Sostenibilidad	32
1.3.5 Públicos de interés	34
CAPÍTULO 2 Situación actual de la Cooperativa de leche Dos Pinos R.L. y del mercado de los productos a nivel nacional.....	36
2.1 La Cooperativa Dos Pinos R.L.	36
2.2 Aspectos estratégicos de la Cooperativa Dos Pinos R.L.	51
2.2.1 Aspectos Estratégicos de la empresa	51
2.2.2 Estructura Organizacional.....	52
2.2.4 Políticas de la empresa.....	59
2.2.5 Públicos de interés	60
2.2.6 Principal competencia en el país.....	62
2.3 Estrategia actual de la Cooperativa de Dos Pinos R.L.	64
2.3.1 Estrategia de comunicación utilizada para los programas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social	64
2.3.2 Resultados actuales de las partes interesadas de Cooperativa Dos Pinos.....	67
2.3.3 Descripción de las comunidades desde el punto de vista del Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad	69

CAPÍTULO 3 Análisis de la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020 y de la estrategia comunicación actual de la Cooperativa Dos Pinos R.L.	74
3.1 Objetivos de la investigación	74
3.1.1 Objetivo General.....	75
3.1.2 Objetivos Específicos	75
3.2 Encuesta	76
3.2.1 Realización de la encuesta	76
3.2.2 Metodología de la encuesta.....	76
3.3 Resultados de la encuesta de Productores Asociados	78
3.3.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	78
3.3.2 Comunicación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos.....	80
3.3.3 Relación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos.....	81
3.4 Resultados de la encuesta de Cámaras Empresariales	81
3.4.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	81
3.4.2 Comunicación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos.....	83
3.4.3 Relación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos	84
3.5 Resultados de la encuesta de Organizaciones No Gubernamentales	85
3.5.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	85
3.5.2 Comunicación entre ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos.....	86
3.5.3 Relación entre ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos	87
3.6 Resultados de la encuesta de Municipalidades	87
3.6.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	87
3.6.2 Comunicación entre Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos.....	88
3.6.3 Relación entre Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos.....	88
3.7 Grupo Focal	89
3.7.1 Realización del grupo focal	89
3.7.2 Metodología del grupo focal.....	89
3.8 Resultados del Grupo Focal de Productores Asociados	91
3.8.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.....	91
3.8.2 Comunicación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos.....	94
3.8.3 Relación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos.....	96
3.9 Resultados del Grupo Focal de Cámaras empresariales	98
3.9.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	98
3.9.2 Comunicación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos.....	101
3.9.3. Relación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos.....	103
3.10 Resultados del Grupo Focal de Organización No Gubernamentales.....	107
3.10.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	107
3.10.2 Comunicación entre las ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos	110
3.10.3 Relación entre las ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos	112
3.11 Resultados del Grupo Focal de Municipalidades	115
3.11.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	115
3.11.2 Comunicación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos	118
3.11.3. Relación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos	120
3.12 Entrevista a profundidad.....	122

3.12.1 Realización de la entrevista a profundidad	122
3.12.2 Metodología de la entrevista a profundidad	122
3.13 Resultados de la entrevista a profundidad	123
3.13.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	123
3.13.2 Comunicación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos .	124
3.13.3 Relación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos	125
3.14 Análisis de los resultados.....	126
3.14.1 Reporte de Sostenibilidad	126
3.14.2 Comunicación entre las partes	128
3.14.3 Relación entre las partes	129
3.15 FODA.....	131
3.15.1 Fortalezas	131
3.15.2 Oportunidades	132
3.15.3 Debilidades	132
3.15.4 Amenazas.....	133
CAPÍTULO 4.....	135
Propuesta del plan de comunicación.....	135
4.1 Objetivos de la propuesta.....	135
4.2 Justificación de la propuesta y públicos de interés	135
4.3 Estrategia propuesta.....	136
4.3.1 Estrategia de comunicación: lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad	137
4.3.2 Presupuesto de la estrategia de comunicación	149
4.3.3 Cronograma de implementación.....	154
4.3.4 Evaluación y control	161
CAPÍTULO 5.....	172
Conclusiones y recomendaciones	172
5.1 Conclusiones.....	172
5.2 Recomendaciones	173
LISTA DE REFERENCIAS.....	175
ANEXOS	178
Anexo 1. Encuesta digital dirigida a Productores Asociados de la Cooperativa Dos Pinos	178
Anexo 2. Encuesta digital dirigida a Cámaras Empresariales, ONG´s y Municipalidades	183
Anexo 3. Guía de preguntas para el grupo focal dirigido a Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG´s y Municipalidades.....	187
Anexo 4. Guía de preguntas de la entrevista a profundidad, dirigida a un miembro del Consejo de Administración y Productor Asociado.....	188

Resumen

El objetivo general de este trabajo es ejecutar las herramientas que permitan conocer la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020, la comunicación y la relación de la Cooperativa Dos Pinos con los diferentes públicos de interés: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades durante el segundo semestre 2021.

La metodología empleada fue mediante encuestas digitales y grupos focales dirigidos a cada uno de los públicos de interés, así como una entrevista a profundidad realizada a un miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa Dos Pinos.

Dentro de los principales hallazgos se destaca que este Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos no es de conocimiento para todos los públicos de interés abordados en este trabajo; pues tanto las Municipalidades como las Organizaciones No Gubernamentales, manifestaron que no lo conocían, mientras que algunos representantes de Cámaras Empresariales y algunos Productores Asociados sí conocían la existencia de este documento, ya que lo recibieron por correo electrónico o por medio de WhatsApp. Sin embargo, a pesar de que algunas de estas entidades recibieron el Reporte de Sostenibilidad, no se garantiza la lectura de este debido a diversos factores como el tiempo.

Dentro de los canales y formatos que les gustaría recibir las próximas ediciones del Reporte de Sostenibilidad, concordaron con la necesidad de recibir el documento completo mediante correo electrónico o WhatsApp (en el caso de los Productores Asociados), debido a la formalidad del documento, pero que este debería complementarse con otros formatos como videos cortos tipo microcápsulas de los diferentes temas que se abordan en el Reporte, actividades tipo eventos e infografías que son de rápida lectura, esto con el fin de profundizar en el contenido, de manera que sea más explicativo y evitar que se tergiverse por una inadecuada interpretación.

En cuanto al contenido, el Reporte de Sostenibilidad para aquellas personas que lo recibieron y lo leyeron concordaron con que es un documento muy extenso y denso de leer, pero con contenido relevante y con lenguaje comprensible.

La propuesta que se muestra en este trabajo es un plan de comunicación que permite la divulgación y comprensión del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos entre los diferentes públicos de interés, el cual aborda objetivos, estrategias y tácticas en tres etapas: lanzamiento, implementación y posicionamiento; así como sus respectivas mediciones de evaluación y control para cada táctica propuesta.

Se concluye que, con el desarrollo de esta propuesta, haya un mayor acercamiento de cada público de interés a manera de obtener una mejor comunicación, relación y alcance en cuanto a la lectura y conocimiento del Reporte de Sostenibilidad; así como el reflejo de transparencia que tiene la Cooperativa al exponer sus resultados en un documento público.

Lista de cuadros

Cuadro 1. Estrategias y tácticas de lanzamiento del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	138
Cuadro 2. Estrategias y tácticas de implementación del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	143
Cuadro 3. Estrategias y tácticas de posicionamiento del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos	147
Cuadro 4. Presupuesto de implementación de las estrategias y tácticas de lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.....	150
Cuadro 5. Cronograma de implementación de las estrategias y tácticas de lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.....	155
Cuadro 6. Herramienta de evaluación y control de las tácticas del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.....	162

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama General de la Cooperativa Dos Pinos	53
Figura 2. Marcas de producto de consumo humano para Costa Rica, Dos Pinos	62
Figura 3. Marcas de la competencia de la Cooperativa Dos Pinos en sus diferentes categorías.....	63
Figura 4. Canales de comunicación de preferencia por los Productores Asociados para recibir información.....	79
Figura 5. Formato de preferencia para recibir el Reporte de Sostenibilidad en ediciones futuras.....	80
Figura 6. Canales utilizados por las Cámaras Empresariales para informarse.....	82
Figura 7. Formato preferido para recibir el Reporte de Sostenibilidad según las Cámaras Empresariales.....	83
Figura 8. Canales utilizados por las Organizaciones No Gubernamentales para informarse.....	85
Figura 9. Formato preferido para recibir el Reporte de Sostenibilidad según las Organizaciones No Gubernamentales.....	86

Lista de abreviaturas

Alianza Internacional de Cooperativas	ACI
Alianza Empresarial para el Desarrollo	AED
Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria	CACIA
Cámara de Exportadores de Costa Rica	CADEXCO
Cámara de Industrias de Costa Rica	CICR
Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria	CNAA
Cámara Nacional de Productores de Leche	CNPL
Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica	AmCham
Consejo Nacional de Cooperativas	CONACOOOP
Corporación Ganadera	CORFOGA
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	UNICEF
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	FODA
Gases Efecto Invernadero	GEI
Instituto de Fomento Cooperativo	INFOCOOP
Instituto Nacional de Estadística y Censo	INEC
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	MTSS
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	FAO
Organizaciones No Gubernamentales	ONG's
Pequeñas y Medianas Empresas	PYMES
Quick Response	QR
Reporte de Sostenibilidad	RS
Televisión	TV



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Adriana Argüello Sandí, con cédula de identidad 1 1330 0155, en mi condición de autor del TFG titulado Estrategia de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos para las comunidades del Coyol, Coronado, San Carlos y Belén.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, sufrir un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no solo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Stephanie Vargas Salazar, con cédula de identidad 2 0683 0653, en mi condición de autor del TFG titulado Estrategia de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos para las comunidades del Coyol, Coronado, San Carlos y Belén.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

INTRODUCCIÓN

La unión de personas en una sociedad es un comportamiento social y natural del ser humano, con la necesidad de interrelacionarse. En torno a esto, se puede confirmar que la cooperación es un aspecto consustancial del ser humano activo en una sociedad, como práctica trascendente de significación social y humana (Huaylupo, 2003).

Morales (2021), define el cooperativismo como una doctrina que defiende la cooperación como medio para lograr un mayor beneficio, así como para satisfacer las necesidades existentes. Por tanto, se puede decir que el movimiento cooperativo es la cooperación de sus integrantes, colocándola en el rango socioeconómico como el medio para lograr que productores y consumidores obtengan un mayor beneficio, así como la mejora de las necesidades de los grupos (Morales, 2021).

En Costa Rica existen 594 cooperativas y 887.335 cooperativistas, lo cual representa el 21% de la población nacional, según el IV Censo Nacional Cooperativo (INFOCOOP, 2019, sector cooperativismo).

En 1947 nace la Cooperativa de Productores de leche, Dos Pinos R.L, se habla de un inicio de la historia marcada por la solidaridad, la búsqueda del bien común y el desarrollo económico; la misma fue impulsada por 25 visionarios que también fueron productores de leche, con el fin de lograr 3 objetivos esenciales:

1. Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo.
2. Comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
3. Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

En sus 74 años de trayectoria en el mercado costarricense, la Cooperativa ha crecido, la cual se ha convertido en una empresa líder en la industria láctea de Centroamérica y el Caribe. Actualmente está conformada por 1400 productores asociados, 1900 colaboradores asociados y cerca de 5000 colaboradores en la región; esto ha generado un crecimiento productivo y, a la vez, ha distribuido de forma equitativa el bienestar socioeconómico y de nutrición en el país (Mastroeni, L., comunicación personal, 20 de mayo, 2021).

Tras 7 décadas de desarrollo, la cooperativa ha experimentado diferentes

transformaciones y en los últimos años, se ha encontrado con un tema que toma cada vez más relevancia a nivel mundial, como lo es el tema de Sostenibilidad Empresarial. Esto presenta una oportunidad de cambio en la forma de hacer negocios, en lo que respecta a la publicidad, promoción, producción, comercialización, etc., a su vez para agregar valor en medio de la competencia en el mercado, convirtiéndose en un área que bien enfocada puede ayudar a crecer y evolucionar a la cooperativa.

El término de Sostenibilidad Empresarial se define como aquellas empresas que son capaces de aprovechar sus recursos para su bienestar y contribuir al bienestar de las comunidades y de las futuras generaciones, basándose en los pilares económico, social y ambiental (Sánchez, 2012).

En el caso de la Cooperativa Dos Pinos, se trabaja en el cuidado y mantenimiento de la calidad del entorno, lo cual implica una empresa eficiente, responsable y comprometida con el ambiente. Fiel a este precepto la empresa trabaja en diferentes programas para la reducción de emisiones y residuos, por ejemplo, aplicando recurso tecnológico avanzado para el tratamiento de aguas residuales. Esto llevó a la cooperativa al desarrollo de tres principios de Sostenibilidad Empresarial, los cuales son: protección del medio ambiente, a través de buenas prácticas de usos sostenible de los recursos. Responsabilidad, mediante el cumplimiento de los requisitos legales y ambientales de las actividades, productos y servicios brindados. Mejora continua, se propicia el trabajo en equipo con el fin de lograr el desempeño ambiental (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Además, la Cooperativa Dos Pinos cuenta con un reporte de Responsabilidad Social Empresarial, el cual es un documento técnico que va dirigido a diferentes públicos: comunidades, usuarios, colaboradores, empresas, entre otros.

Dado que el reporte debe ser comprendido por los diferentes públicos, es importante trabajar en una estrategia de comunicación que permita transmitir de forma clara y eficaz los mensajes más relevantes a las partes interesadas.

La importancia de comunicar el Reporte de Sostenibilidad para la Cooperativa Dos Pinos radica en poder exponer el compromiso y el impacto de las acciones que han ejecutado en materia de medio ambiente y en la sociedad, presentar las buenas prácticas; así como las

oportunidades de mejora (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Además, una de las principales problemáticas presentadas por el Señor Luis Mastroeni, Director de Relaciones Corporativas y Responsabilidad Social de Dos Pinos, es que los públicos directos no conocen el gran impacto que tiene una Cooperativa como esta, por el contrario observan aquellos aspectos que no son positivos, sin darse cuenta que se pierde el foco del beneficio principal de la Cooperativa.

Don Gonzalo Chaves, Gerente General expresa en el Reporte de Sostenibilidad 2020 que, ante la situación de pandemia que enfrenta el mundo, ellos han sido conscientes que lo más importante es el cuidado y la salud de los productores, sus familias y los colaboradores de la Cooperativa, misma conciencia que siempre han tratado de llevar adelante con el pasar de los años de la Cooperativa, pero es importante que ellos lo conozcan (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

El beneficio que reciben las partes interesadas al conocer las acciones y prácticas socioambientales es la confianza hacia la Cooperativa, así como a la marca. También conocer el compromiso y los esfuerzos que se ejecutan para el bienestar de la sociedad en diferentes temas, principalmente, en tiempos de pandemia y crisis económica por las que atraviesa el país actualmente.

Al ser el primer reporte de sostenibilidad que presenta la Cooperativa Dos Pinos, marca un hito en lo que esta empresa viene haciendo desde hace varios años, pero sobre todo la importancia de que todas las personas que trabajan para ella puedan identificarse y conocer más de cerca el impacto que tiene dicha empresa.

Por lo tanto, este reporte se convierte a partir del año 2021 en una práctica de compromiso y transparencia para los públicos en la rendición de cuentas y ejes principales de cualquier estrategia de sostenibilidad que desee llevar adelante la cooperativa (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Este proyecto está enmarcado en un estudio de los principales grupos de interés para la Cooperativa Dos Pinos: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades de diferentes zonas geográficas del país, para determinar la propuesta de comunicación más acorde a las características y necesidades de

estos públicos, de manera tal que los mensajes clave del Reporte de Sostenibilidad impacte en sus quehaceres diarios.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

El alcance de este proyecto es la realización de un plan de comunicación que le permita al Departamento de Responsabilidad Social Empresarial potenciar el conocimiento del programa anual (Reporte de Sostenibilidad) e inicie el proceso de cambio de percepción que actualmente tienen los Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades de las diferentes zonas geográficas acerca de las próximas ediciones del Reporte de Sostenibilidad, así como aspectos de comunicación y relación entre las partes.

Para realizar este proyecto, se decidió, primeramente, delimitar el alcance de la propuesta a los sectores del Coyol, Coronado, San Carlos y Belén, por lo tanto, el análisis no contempla el mercado internacional. Sin embargo, con el avance del proyecto, se ampliaron las zonas geográficas al realizar el estudio con los públicos de interés (Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades), por lo tanto, la propuesta de Comunicación se enfoca en estos públicos de interés, pues de haberlo realizado por zona geográfica, los resultados hubieran sido muy específicos y reducidos, limitando el alcance de la investigación.

Se espera que la propuesta estratégica de comunicación sea una herramienta valiosa para la empresa, de manera que le facilite y amplíe los canales de comunicación con sus stakeholders de mayor interés para el desarrollo saludable de los entornos económicos y sociales de la Cooperativa.

El proyecto incluye la investigación y el análisis de los diferentes segmentos de mercado a quienes se dirigirá la propuesta de comunicación para dar a conocer los futuros Reportes de Sostenibilidad de la Cooperativa, con el fin de brindar diferentes mensajes de interés, de forma clara y concisa y que puedan ser conservados en la memoria de los interesados.

El alcance del plan de comunicación conlleva únicamente la realización de la propuesta, pero no así la ejecución de este. Esta quedará en manos de los ejecutivos de la Cooperativa Dos Pinos.

Limitaciones

La información se presentará de acuerdo con las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de la Cooperativa de Leche Dos Pinos R.L. lo que puede limitar el acceso a información valiosa para la realización del proyecto.

Además, durante el proceso investigativo se generó una crisis de opinión pública por factores externos a este trabajo, la cual modificó la metodología prevista para el desarrollo de la investigación y, por lo tanto, los resultados proyectados; sin embargo, dada esta situación, se optó por complementar con otras herramientas de investigación de mercado para poder obtener resultados significativos.

Asimismo, el tiempo para realizar el estudio, según el cronograma de actividades del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas (PADE) fue de aproximadamente ocho meses, lo que restringe y limita el desarrollar más ampliamente una investigación en un mercado tan amplio y dinámico como el de los productos de consumo alimenticio, en este caso particular la gama de productos Dos Pinos.

Al no existir casi ninguna información de carácter secundario que complemente la investigación, se procederá a presentar una propuesta que se fundamenta principalmente en la investigación de campo que se llevará a cabo.

CAPÍTULO 1

Descripción de las Cooperativas a nivel mundial y en Costa Rica

Este capítulo contextualiza al lector en la historia de las Cooperativas a nivel mundial, esto con el fin comprender sus orígenes, sus características e importancia en la sociedad.

Posteriormente, se describe la historia de las Cooperativas en Costa Rica, la legislación que las rige y su relación con el Estado; de esta forma, se da a conocer los hechos que marcaron el nacimiento de las Cooperativas en nuestro país y el marco legal que actualmente está vigente.

Finalmente, se describen algunos conceptos teóricos relacionados con la propuesta de investigación y que estarán presentes a lo largo del trabajo, con el objetivo de orientar al lector en los diferentes contenidos.

1.1 Cooperativas en el mundo

1.1.1 Historia

El cooperativismo, cuyo nacimiento tiene más de 167 años, es la forma de organización socioeconómica de carácter universal más grande del mundo. Sus orígenes se remontan desde la historia antigua con varios ejemplos de cooperativismo como lo expresa Ramírez et al. en su artículo titulado “El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia” (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

En Egipto, los faraones tenían un comercio desarrollado, el cual generó la creación de asociaciones para regular actividades que amparaban intereses comunes. Del siglo V a.C. al siglo III d.C. en las sociedades de Atenas y Roma había una relación de cooperación entre artesanos y agricultores (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

En Babilonia, en el año 550 se establecen los Undestabings cooperativos, quienes se dedicaban al intercambio y comercialización de productos agrícolas. También, en China, en el siglo XII aparecieron asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en la dinastía Chou.

Los Aztecas, Mayas e Incas destacan en América precolombina, estos combinaron el trabajo individual y la propiedad familiar y se fortalecía con la solidaridad. En el siglo XVIII, se dan los primeros inicios del cooperativismo en Nueva Holanda (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

En 1730 se crea la cooperativa americana por Pleckhoy, en esta se introduce un sistema de participación en las pesquerías de Nueva Inglaterra. Gracias a la Revolución Francesa, se sentaron las bases del cooperativismo por sus aportes en el campo social y por la forma de pensar en aspectos como la justicia, libertad, equidad y racionalidad científica; así como a la Revolución Industrial, la cual contribuyó a fomentar el capitalismo y el lucro (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

Asimismo, los pensadores sociales e intelectuales de la época y la doctrina de la iglesia tuvieron influencia en la economía solidaria y en los cambios sociales de la humanidad respectivamente. Cabe destacar que se presenta una época nueva marcada por revoluciones, cambios y nuevas perspectivas socioeconómicas, políticas y culturales de gran importancia (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

Según Ramírez, Herrera & Londoño (2016), a partir de estos dos grandes acontecimientos, nacen los teóricos cooperativistas del siglo XVIII y XIX, los cuales generan diversos aportes a lo que hoy se conoce como cooperativismo y las cooperativas como tal, sus aportes se detallan a continuación:

- Robert Owen: teórico más importante del cooperativismo. Propuso la idea de trabajo asociado, es decir, la cooperativa, conformada por grupos de trabajo asociado a calidad de vida para las personas que lo integraban (lo opuesto a las condiciones de explotación que imperaban en aquella época). Esta idea fue tan atractiva que se constituyeron 500 cooperativas en Inglaterra.
- William King: Su propuesta se basó en la creación de cooperativas de consumo como atenuante ante la situación de crisis que vivían las personas asalariadas. También propuso la creación de cooperativas de producción para trabajadores asociados. Gracias a estas ideas, se crearon tiendas cooperativas, cuyos artículos se vendían de acuerdo con el principio de reciprocidad asociativa.

- Phillippe Buchez: Fundó las primeras cooperativas de trabajo en Francia, las cuales fueron de corta duración. Entre 1833 y 1850, diseñó la reforma social basada en la asociación obrera.
- François Marie Charles Fourier: Su pensamiento basado en la felicidad y satisfacción personal, lo llevó a pensar que la sociedad debía estar basada en una cooperación mutua, de colaboración interpersonal en las relaciones sociales. Con sus ideas, fue pionero del cooperativismo basado en la creación de pequeñas comunidades en donde los beneficios económicos obtenidos eran repartidos entre sus miembros.
- Louis Blanc: Propuso que el Estado debía ayudar a superar las desigualdades sociales y cooperativas obreras que organizaran la producción, se repartieran los beneficios en partes iguales y suministrar pensiones de vejez y enfermedad.
- Charles Gide: Uno de sus principales logros fue consolidar las bases para posicionar la cooperativa Rochadale. También propició la unidad del cooperativismo francés, sistematizó las reglas del cooperativismo inglés y redactó diversas publicaciones relacionadas con la economía solidaria y el cooperativismo.

En Rochadale, Inglaterra, se creó la primera cooperativa con 28 tejedores, la cual surge debido a los bajos ingresos salariales y de la desocupación obrera. Los pioneros se basaron en la justicia social y se inspiraron en los pensadores Robert Owen y William King para actuar hacia el ámbito económico y social de forma autónoma.

El éxito alcanzado por esta cooperativa se fundamenta en el cooperativismo de consumo, complementado con la teoría francesa de la cooperación de la producción y de las enseñanzas alemanas en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito. De este cruce, nació un nuevo sistema encaminado hacia la paz, la ayuda mutua y la solidaridad, el cual trazó el camino cooperativo al mundo entero. Además, los pioneros crearon siete principios cooperativos rochadlianos: adhesión libre, control democrático, devolución o bonificación sobre las compras, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa, ventas al contado y fomento de la enseñanza; estos han prevalecido en el tiempo y espacio (Ramírez, Herrera & Londoño, 2016).

Posterior a ello, en 1869 se realizó un congreso británico de cooperativas donde se visualizó la necesidad de establecer un marco que orientara la acción cooperativa con el fin de tener un modelo asociativo integral, esto contribuyó al nacimiento de la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI).

La ACI se fundó en 1895 en Londres durante el primer Congreso Cooperativo y los representantes definieron los objetivos de esta Alianza: facilitar información, definir y defender los principios cooperativos y desarrollar el comercio internacional (ACI, 2018).

Asimismo, la ACI (2018) define las cooperativas como “empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes”. La empresa cooperativa cumple con los principios cooperativos, los cuales se basaron en los principios rochadlianos, pero con leves modificaciones:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

Las cooperativas unen a las personas de forma igualitaria y democrática. Son empresas basadas en valores y principios por lo que su actuar es para construir un mundo mejor a través de la cooperación y permiten a la gente trabajar en conjunto para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo (ACI, 2018).

Es así como las cooperativas han ido creciendo y evolucionando a través de los años; si bien estas han demostrado ser resistentes a las crisis de mercado, han movilizado trabajadores especializados como a los no calificados, han ayudado a los trabajadores informales a organizarse, entre otras acciones alrededor del mundo; también han enfrentado diversos obstáculos, dependiendo del país, por ejemplo, el atraer trabajadores jóvenes cuando el desempleo es alto (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Según la ACI (2018), más del 12% de la población mundial es cooperativista de los 3 millones de cooperativas que existen en el mundo. Las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un volumen de negocios de 2,14 billones de dólares. Además, el 10% de empleo es proporcionado por las cooperativas.

Actualmente, la ACI es una de las Organizaciones No Gubernamentales más grande del mundo en lo que respecta al número de personas a las que representa (más de mil millones de miembros cooperativos de los tres millones de cooperativas en el mundo).

1.1.2 Características de las cooperativas

Como se definió en el apartado anterior, las cooperativas destacan por la voluntariedad, la propiedad conjunta y la gestión democrática; asimismo, las pretensiones son económicas, sociales y culturales. Como lo menciona Martínez en su artículo “Las Cooperativas y su acción en la sociedad”, las cooperativas son un recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de una necesidad en común; también estas se enfocan en las personas y su beneficio (Martínez, 2015).

Además, como menciona Martínez (2015) y la FAO (s.f.) se rige por siete principios cooperativos que son característicos de las cooperativas, los cuales se explicarán a continuación.

-Principio de adhesión voluntaria y abierta: la empresa participa de forma voluntaria, es decir, está abierto a todas las empresas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones de género, sociales, raciales, políticas o religiosas.

-Principio de gestión democrática: las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, estos fijan las políticas y toma de decisiones; además, cada socio tiene derecho en igualdad de condiciones al voto, con autonomía.

-Principio de participación económica de los socios: El capital de la cooperativa lo aportan los socios de forma equitativa y el beneficio o excedente se puede repartir entre los socios, con una distribución en proporción a sus operaciones con la cooperativa y no en función del

capital aportado, o bien, podrá ser utilizado para el desarrollo de la cooperativa o para el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.

-Principio de autonomía e independencia: se refiere a la autonomía de las cooperativas a pesar de acuerdos con otras organizaciones, ya que el control democrático se hace por parte de los asociados, manteniendo su autonomía cooperativa.

-Principio de educación, formación e información: se encarga de brindar educación general y profesional a sus socios y empleados de manera que puedan contribuir al desarrollo de sus cooperativas. Además, informan al público en general acerca de los beneficios de la cooperación, principalmente a los jóvenes y a los líderes de opinión.

-Cooperación entre cooperativas: todas las cooperativas deben colaborar entre sí a todos los niveles, trabajando conjuntamente mediante regiones locales, nacionales, regionales e internacionales, de esta forma, refuerzan el movimiento cooperativo. Se busca un proceso de solidaridad que trascienda con una misión transformadora de la sociedad.

-Interés por la comunidad: si bien las cooperativas existen para el beneficio de los socios, también se contemplan las comunidades de estos. Es un sentido de responsabilidad hacia el desarrollo de las comunidades en armonía con el ambiente y en pro a las futuras generaciones, es decir, bajo el concepto de desarrollo sostenible, mediante políticas aprobadas por sus asociados.

Además de estos principios cooperativos, menciona Gadea & Atxabal en su artículo “Las Sociedades Cooperativas construyen un mundo mejor”, se destaca la resistencia frente adversidades económicas, pues a pesar de diversas crisis económicas, estas siguen operando, lo cual se considera como ejemplo de modelo para un cambio pacífico y paulatino del sistema económico (Gadea & Atxabal, 2015).

Las cooperativas para que tengan éxito deben cumplir con una serie de condiciones fundamentales. El primero de ellos es que la cooperativa necesita producir beneficios económicos y sociales tangibles para los socios, también deben tener gerentes motivados, experimentados y dinámicos que sean capaces de planificar, proveer servicios y bienes para los asociados con base en sus necesidades y en las necesidades de la cooperativa (FAO, s.f.).

El manejo y estructura de la organización corresponde a las capacidades de sus asociados, estos además son copropietarios y tienen derechos y obligaciones de participar activamente en el planteamiento de metas, en la toma de decisiones; así como en los procesos de controlar y evaluar la cooperativa (FAO, s.f.).

Por último, las cooperativas deben ser flexibles y capaces de cambiar con las circunstancias, es decir, aprender nuevos métodos de producción, de organización y gestión; así como diversas formas de mantener o aumentar la lealtad y compromiso con los asociados mediante actividades que involucren la comunicación, participación e información y respondan a las necesidades de los asociados (FAO, s.f.).

1.1.3 Importancia de las cooperativas

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, las cooperativas se preocupan por el ambiente social desde que se crearon. Estas no solo promueven la satisfacción de una necesidad, sino que, al estar constituida por un grupo de personas, se gestiona de forma democrática y además tratan de modificar la sociedad en la que viven y las circunstancias no deseables de la misma (Martínez, 2015).

Según lo expone Martínez (2015) la ACI, la cual ejerce las funciones de representante a nivel mundial de organizaciones cooperativas de toda índole, propone un modelo empresarial de cooperativas bajo ciertos objetivos:

- Fomentar el movimiento cooperativo internacional.
- Promover y proteger los valores y principios cooperativos.
- Facilitar el desarrollo de relaciones entre sus organizaciones y miembros.
- Fomentar el desarrollo sostenible, así como el progreso económico y social de los pueblos.
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en todas las tomas de decisiones y actividades.

Además, la ACI traza líneas de acción referentes al desarrollo de los pueblos, la educación universal, la satisfacción de las necesidades elementales, la vivienda, la salud, la

protección al consumidor, el medio ambiente, la igualdad de género, la juventud, la infancia; así como la búsqueda de paz (Martínez, 2015).

Uno de los pilares más importantes para las cooperativas es la educación de las personas que conforman la cooperativa, ya que fomenta la formación y desarrollo de los socios y de la cooperativa, de manera tal que puedan entender y aceptar las acciones de la cooperativa; además de informar acerca de los beneficios de esta (Martínez, 2015).

El cooperativismo trata de llevar a los negocios, la ética de la participación en la empresa, de ahí que hayan desarrollado en diversas partes del mundo la vivienda cooperativa, las cooperativas médicas y de aseguramiento de la salud, actividades económicas ligadas al turismo y aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial corporativa en cuanto a sostenibilidad y cuidado del ambiente (Gadea & Atxabal, 2015).

Otro aspecto importante de las cooperativas es que favorecen el empoderamiento de las mujeres, al colaborar en la mejora del nivel de vida, en lo que respecta a la situación económica, social y cultural de las mujeres por medio de la promoción de la igualdad; así como el fomento de la participación de las mujeres en diferentes ámbitos.

Asimismo, motivan a los jóvenes mediante espacios de participación en cuanto a la sostenibilidad, aspectos económicos y sociales para enfrentar problemas de individualismo, desigualdad y medio ambientales.

Este modelo de cooperativa se propone como el más adecuado para afrontar la crisis actual ya que destaca la participación en la toma de decisiones, en la búsqueda de la sostenibilidad económica, social y medioambiental y la existencia de una identidad formada por valores y principios cooperativos (Gadea & Atxabal, 2015).

1.2 Cooperativas en Costa Rica

1.2.1 Historia

La organización del cooperativismo en Costa Rica ha estado asociada a las capacidades culturales y de organización de los pueblos, así como aquellas necesidades de

los diferentes sectores laborales que han sido asociados ante el surgimiento de las nuevas relaciones económicas y productivas, que repercutían de manera directa sobre su situación y condición de vida. Según lo menciona el Dr. Juan Huaylupo Alcázar, en su estudio “Las Cooperativas en Costa Rica”, el cooperativismo fue inicialmente una opción organizativa y democrática para orientar la vida y el trabajo (Alcázar, 2003).

Los primeros impulsos de organizaciones asociativas en Costa Rica se dan para la segunda mitad del siglo XIX, las cuales estaban acompañadas con informaciones sobre las guerras en Europa, las victorias de Napoleón III y con la cruzada contra los filibusteros en el medio nacional. Asimismo, se daba en la prensa urbana, discusiones en torno de las ideas de Proudhon, Saint Simón, Fourier, entre otros pensadores de la época (Alcázar, 2003).

En Costa Rica, no se desconocían ni eran indiferentes a las ideas surgidas en Europa, aun cuando no había sido posible establecer acercamientos personalizados con las concepciones generales sobre el devenir de la sociedad con los objetivos por alcanzar de las organizaciones asociativas y cooperativas, a lo mejor porque no todas las posiciones en discusión eran concebibles, operativas ni posibles en el medio nacional; sin embargo, podría afirmarse que el espíritu de la época que trasciende a los individuos, se articulaba con la diversidad de situaciones y de las partes en un proceso de transición, en donde las tendencias actualizadas no podían imponerse sobre las viejas posiciones, ni sobre las prácticas sociales (Alcázar, 2003).

Los primeros intentos de conformación organizativa se ubicaron en ámbitos urbanos, donde nacían las relaciones productivas y laborales, también por ser espacios relativamente abiertos donde se podían tener relaciones de manera sencilla con otras personas del mundo, principalmente donde se gestaban condiciones sociales como exclusión y pobreza, principio sobre los que inciden los procesos laborales cooperativos (Alcázar, 2003).

En 1907, se establece el fomento cooperativo como política de estado. Nace una de las primeras organizaciones cooperativas, en ese momento un grupo de artesanos con alta preocupación por la comercialización de sus artículos básicos de consumo forman “La sociedad obrera cooperativa” (INFOCOOP, 2019).

En 1943, se gesta la primera legislación a favor del cooperativismo, ya para este año existían alrededor de 23 empresas cooperativas que ofrecían servicios principalmente en áreas de crédito y consumo; sin embargo, todas estas iniciativas tuvieron vida muy corta debido a la carencia de educación cooperativa, falta de capital y crédito con carencia de buenos sistemas administrativos y condiciones políticas y económicas complejas (INFOCOOP, 2019).

En 1949, se incorpora en el seno de la Constitución Política de Costa Rica, normativa relevante que ayuda a potenciar el crecimiento del sector. Con este importante movimiento se crean e incorporan las cooperativas como COOPEVICTORIA R.L. y Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos (INFOCOOP, 2019).

En 1953, surge el departamento de fomento de cooperativas por ley 1644, donde la sección de Cooperativas Agrícolas e Industriales se transformó en el departamento de fomento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica. Con este movimiento, se le dota de mayores recursos para proyectarse al fomento, financiamiento, asesoría, educación y divulgación de todo tipo de cooperativas a nivel del país (INFOCOOP, 2019).

En el año 1966 durante el gobierno de Francisco J. Orlich, a través del Ministro de Trabajo Alfonso Carro Zúñiga, creó una comisión a efectos de crear una ley especial para desarrollo de las cooperativas.

Para el año 1971, ante la ley 4179, nace en el Partido de Liberación Nacional, la idea de la creación de una entidad autónoma para el fomento del cooperativismo que estuviese separada del Banco Nacional de Costa Rica y es así como nace en febrero de 1973 mediante la ley 5185 que reforma a la 4179 el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP). Inician operaciones el 15 de junio de 1973 cuando se inicia la primera sesión de Junta Directiva en las oficinas del Banco Nacional, bajo el nombramiento de su primer presidente el Sr. Nautilio Monge Álvarez, quien, a su vez, fungía como Gerente General de la Federación de Cooperativa de Caficultores (FEDECOOP R.L) (Alcázar, 2003).

El cooperativismo en Costa Rica tuvo un fuerte crecimiento entre 1973 y 1983. El número de asociados iban en aumento en porcentajes considerables en un 161% y el número

de cooperativas en 41%. Dicho crecimiento concordaba con la significación social y política que el Estado le brindaba al cooperativismo, así como por la multiplicidad y la ampliación de la capacidad económica y productiva que se alcanzaba, a la vez que dicho crecimiento se encontraba asociado con el incremento de migración del campo a la ciudad, durante la década del setenta e inicios del ochenta.

Se podría atestiguar que el cooperativismo en ese período se revelaba como un fenómeno urbano, que compensaba y consolidaba la fundación de una estructura productiva concentrada y centralizada en las ciudades y particularmente en la capital de la República. En cuanto a lo que sucede los siguientes años a partir de 1990, Huaylupo menciona:

Había descendido en nueve cooperativas, mientras aumentaba la cantidad de asociados en 52% con respecto del año 1983. Proceso similar ocurría en 1993, cuando desaparecían 23 cooperativas, pero se incrementan en 14.788 (5%), los asociados cooperativistas y para el año 2000, eran 57 las cooperativas que se liquidaban con respecto de 1993 y se incrementaban 126.442 asociados, los cuales representan un aumento de cerca del 40% de la cantidad registrada siete años antes (Alcázar, 2003, p.53).

Desde la primera mitad de la década del ochenta hasta el año 2000, el cooperativismo se ha desarrollado en el número de asociados en 245.277, lo que representa un aumento del 122%, mientras que el número de cooperativas se reduce en 22% con respecto al año de 1983 (Alcázar, 2003).

La afiliación de una mayor población al cooperativismo es también la expresión de nuevas y mayores necesidades de trabajadores y productores ante procesos económicos críticos, tanto individuales como organizacionales, los cuales han sido costos sociales de las políticas de ajustes estructurales en Costa Rica aplicados desde 1985 hasta el presente (Stein, Reuben et al., 1997).

Las tendencias liberales que estuvieron presentes aun a inicios del tercer milenio, misma que han generado un Estado debilitado y con poca capacidad de controlar y regular la economía, incluso de no favorecer los sectores más vulnerables de la sociedad, han generado el apareamiento de nuevos métodos donde los actores son los ciudadanos y las

organizaciones locales son expresiones alternativas democráticas a favor de sus necesidades y aspiraciones.

En este argumento, se recrean las bases para la ampliación del cooperativismo, como actor social y económico, por ser un movimiento que tiene principal potencial en democratizar las decisiones empresariales, así como por efectuar cotidianamente la materialización del bienestar social para los asociados, lo cual atenúa los desequilibrios sociales que ocasionan las prácticas liberales en Costa Rica (Alcázar, 2003).

Sin duda con el pasar del tiempo, tal como lo menciona Santiago Núñez, el desarrollo del cooperativismo presentó grandes luchas para la sociedad:

Los funestos efectos sociales de las prácticas liberales en América Latina, sin duda constituyen auténticos retos para el movimiento cooperativo, para que, a partir del trabajo humano, su creatividad e imaginación, crear nuevas fuentes de servicios y producción para la sociedad costarricense y el establecimiento de lazos de solidaridad y cooperación con otras realidades nacionales (Núñez, 2001, p.52).

Las relaciones del Estado con el cooperativismo están presentes en toda la historia nacional. El acontecimiento y efectos en el cooperativismo de la acción del Estado ha sido diferente en los distintos momentos, lo cual compone ricas variantes para superar la dependencia o condicionamiento político del cooperativismo frente a las casualidades u orientaciones del Estado (Alcázar, 2003).

1.2.2 Marco Jurídico del cooperativismo

Las leyes entorno al cooperativismo en Costa Rica, estuvieron ligadas a la creación de dos Cooperativas: la Comuna Agrícola y Casas Baratas la Familia, las cuales no estaban constituidas a un dispositivo legal que regulara todas las cooperativas. En 1939, las Cooperativas se regían por las disposiciones contenidas en la ley de Sociedades Comerciales, así como por la ley de asociaciones (Alcázar, 2003).

En 1943, Núñez en su proyecto “Análisis al proyecto de Ley general de Cooperativas Expediente Legislativo No 14191”, donde expresa que se crea el código del trabajo, desde

entonces el cooperativismo cuenta con un dispositivo legal que le iba a regular de manera directa. Para 1942, se elabora un proyecto que se presenta a la comisión que elaboraba el Código de Trabajo y es de esta forma que el capítulo III del Código de Trabajo (Artículos 293 al 363), se constituye la ley general sobre el Cooperativismo (Núñez, 2001).

Como una acción complementaria, se incluye en la Carta Magna de 1871 el artículo 5833, en donde asigna al Estado la promoción y creación de cooperativas como una forma de mejorar la condición de vida de los trabajadores.

Huaylupo Alcázar (2003) como citó a Óscar Aguilar en (1990), afirma que, en 1947 con la Ley de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales, se crean mecanismos para que el Banco Nacional de Costa Rica fuera la institución técnica para dirigir, supervisar y financiar el cooperativismo, así como para promover la enseñanza y la divulgación del cooperativismo. Es importante mencionar que el modelo de funcionamiento que el banco adoptaba era de la Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria por su buen trabajo. Oscar Aguilar en su artículo “El movimiento cooperativo en Costa Rica, sus antecedentes en la historia universal” menciona que la acción del Banco Nacional de Costa Rica tuvo frutos creando cooperativas de diverso tipo e involucrando un creciente número de asociados (Aguilar, 1990).

Posterior a ello, en el año 1953 fue aprobada la Ley Orgánica del sistema Bancario Nacional, donde se establece el apoyo técnico, fomento, enseñanza, divulgación y financiamiento de las Cooperativas, a través del departamento de Fomento de Cooperativas, ampliando de esta forma las acciones que tiene el Banco Nacional para el resto de bancos del sistema en el país, asignándole el rango de departamento a lo que era sección, según la ley 861, así como ampliando las acciones del banco a cualquier tipo de cooperativa y no únicamente a las Agrícolas e Industriales, como sucedió al inicio (Alcázar, 2003).

Además, en agosto de 1968, se crea la Ley de Asociaciones Cooperativas, la cual marca un hito ante la separación de la normativa de las Cooperativas del código de trabajo, esto para tener un estatuto jurídico propio y característico; es importante recordar que aun sucediendo lo acontecido la dirección del movimiento cooperativo, seguía estando bajo responsabilidad del Banco Nacional de Costa Rica (Alcázar, 2003).

Desde la creación de la ley de Asociaciones Cooperativas en 1968, el movimiento cooperativo sufre cambios continuos producto de los movimientos sectoriales, influencia de determinadas posiciones, lo cual lleva a una pérdida de unidad y fuerza, así como a la confusión de la aplicación de estas en las diferentes Cooperativas.

Cinco años después de haberse divulgado la Ley de Asociaciones Cooperativas, promulgada el 28 de agosto de 1968, se propaga otra Ley 5187, difundida el 20 de febrero de 1973, que modifica a la Ley de Asociaciones Cooperativas, de modo sustantivo al crearse dos entidades que han participado en un papel protagónico en el movimiento cooperativo: el INFOCOOP y el CONACOOOP. Posteriormente, en 1982, se integra a la legislación de estas organizaciones el capítulo correspondiente a las cooperativas de autogestión y los organismos auxiliares (INFOCOOP, 2019).

El 20 de febrero de 1973, el Poder Ejecutivo sancionó la Ley 5185, que era una nueva Ley de Asociaciones Cooperativas y se creaba el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Alcázar, 2003).

Garita (2001), habla del objetivo de la presentación del proyecto de Ley a la Asamblea Legislativa

El Ministerio de Trabajo en agosto del 2000, presentó a la Asamblea Legislativa, un proyecto de ley elaborado durante varios meses con la participación de cooperativistas. Entre los aspectos polémicos de dicha propuesta, es la de pretender otorgar a los órganos colegiados la facultad de tomar decisiones ejecutivas, lo cual es calificado por confusa, innecesaria y peligrosa (p. 30).

El Dr. Juan A. Huaylupo (2003), hace mención en su estudio acerca de las cooperativas según lo mencionado por Garita (2001):

Otro de los aspectos que planteaba dicha propuesta, es la devolver al Estado o particularmente al INFOCOOP, la facultad de formación cooperativa, lo cual es apreciado como un retroceso y "... contrario a todas las tendencias universales, que más bien tienden a que los movimientos como el cooperativismo tengan sus propios órganos especializados en materia de educación, formación y capacitación, tanto con

su propia estructura como con los aportes de universidades y centros de investigación (p. 30).

Posterior a esto se propone que, para la creación de una nueva ley cooperativa, el dar a los asociados el papel de decisión de las organizaciones o su democratización, es fundamental, esto modificando el protagonismo actual por uno más significativo, donde permita apreciar a los colaboradores como sujetos y no como objetos de las decisiones empresariales, lo cual permite diferenciar la organización cooperativa del resto de organizaciones empresariales privadas (Alcázar, 2003).

Otra práctica importante que se tomó en cuenta es el devenir de las cooperativas, sistemas de información integrados y actualizados que permitan conocer la situación actual, económica de cada organización, así como la fijación de prácticas coordinadas y conectadas en el sistema de cooperativas, donde también se les obligaba a hacer un censo cooperativo cada cuatro años (Alcázar, 2003).

Actualmente, todavía hay detalles en el marco jurídico que concretar con el tema de las Cooperativas, se ha avanzado bastante en este tema; no obstante, el Lic. Ramos Carmona en el Análisis del Marco Legal Cooperativo, Informe nacional de Costa Rica, menciona que al igual que en América Latina, en Costa Rica se ha estado discutiendo sobre la pertinencia de gravar tributariamente a las Cooperativas, tema que no debe darse aún por resuelto, ya que los legisladores de nuevas generaciones políticas no tienen la misma visión que tuvieron sobre el cooperativismo los fundadores de este movimiento, tema que sigue en discusión desde 2019 (Alcázar, 2003).

Por último, también se menciona que la dinámica de cambio se está experimentando en el país, pero es importante que aún sea aprobada por la diligencia cooperativa a fin de que puedan concretar positivamente en el parlamento, de tal modo que las reformas a la legislación cooperativa reciban un trato prioritario (Alcázar, 2003).

1.2.3 Las cooperativas y las relaciones con el Estado

En Costa Rica, el registro, la inscripción y la autorización para el inicio de operaciones de una cooperativa, lo otorga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); para lograrlo, las personas interesadas deben brindar un estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad, así como una certificación emitida por el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, donde se hace constar el pago en efectivo del 25% del capital social de los cooperadores que se hayan suscrito, además de la copia del estatuto social cooperativo. Este es el primer paso que debería realizar cualquier intento de cooperativa que surja en Costa Rica (Alcázar, 2003).

Además, el número mínimo de asociados para la constitución y funcionamiento de una cooperativa es de veinte personas; cuando son de autogestión (trabajo asociado) este número baja a 12 personas y es causal de disolución si se reduce a este mínimo inferior. La asociación y membresía en la Cooperativa es completamente libre, con una excepción que se deriva de cumplir con los requisitos establecidos en el Estatuto Social, donde el retiro se puede ejercer en cualquier momento mediante una sencilla comunicación escrita y le corresponde al Consejo de Administración aprobar el ingreso de nuevos asociados (Carmona, 2019).

El voto es el principio que rige para todas las entidades y no es la excepción en las cooperativas de base e integración, donde el voto ponderado o proporcional para las entidades nos está regulado para las entidades de grado superior, pero tampoco está expresamente prohibido (Alcázar, 2003).

En el marco de una cooperativa estable, una estructura organizativa básica conformada por la Asamblea General que puede estar conformada por asociados, delegados, un Consejo de Administración, un Gerente y sub-Gerentes (si son requeridos), un Comité de Educación y Bienestar Social y un comité de Vigilancia. La entidad cooperativa puede delegar cualquier otro órgano de dirección en atención a sus necesidades y/o característica. Cabe destacar que, únicamente los asociados pueden formar parte del Consejo de

Administración y está expresamente prohibido delegar cualquier función directiva en determinadas personas o empresas gestoras (Alcázar, 2003).

Cuando se habla de voto, por delegación se presenta en dos formas: en la asamblea de asociados, la asistencia y votación puede ser delegada en otro asociado o mediante una nota, dejando claro que ningún asociado puede representar a más de una persona. Para efectos de las asambleas compuestas exclusivamente por delegados, la situación cambia, esto debido a que cada delegado en la asamblea estará representando el número de asociados que establezca el Estatuto Social (Alcázar, 2003).

La Asamblea constituye la máxima autoridad de la Asociación Cooperativa, el Consejo de Administración es el responsable de la dirección superior de las operaciones sociales; la Fiscalía es el comité que vigila; el comité de Educación y Bienestar Social es el responsable de la educación cooperativa y de la promoción de la asociación y sus valores; el Gerente en su condición de representante legal, ejecuta los acuerdos del consejo de Administración y además administra los negocios de la cooperativa. La forma en la que los diferentes órganos toman los acuerdos, no están contemplados en ninguna ley, por lo tanto, esa función corresponde propiamente a la regulación interna de la cooperativa (Alcázar, 2003).

Aunado a lo anterior, bajo el orden que a grandes rasgos trabajan internamente las cooperativas, es donde se puede observar que a lo largo del tiempo las mismas han incurrido en cambios que les permiten actualmente funcionar de una manera más ordenada que al inicio de la época donde para la administración gubernamental de Calderón, hubo un momento particular de radicalización de las tendencias sociales de la época en torno al tema cooperativo y con ayuda de otros protagonistas sociales se permite la consolidación de las reformas. En palabras del Señor Fernando Soto Harrison (1995), en su artículo “Qué pasó en los años 40”, menciona:

El fenómeno social descrito era como un huracán que pedía a gritos cambios de rumbo que iban a surgir de todos modos ya fuera por la violencia o por la visión de un líder. Pintaron los nubarrones en el momento oportuno, pues si no hubiera sido Calderón el presidente, si hubiera sido cualquiera de los gobernantes clásicos de

pensamiento liberal se habría producido una sangrienta revolución social en Costa Rica, y posiblemente el nacimiento de un gobierno militar (p. 43).

El cooperativismo desde que nace hasta la primera mitad del siglo XX fue un movimiento que no solo se encontraba comprometido con las necesidades y problemas de las poblaciones trabajadoras, sino también fue un personaje principal en las transformaciones sociales ocurridas en el país, durante la década (Alcázar, 2003).

La injerencia del Estado en el cooperativismo y el fomento de este en la sociedad, ha sido de gran relevancia a lo largo de la historia, cuando entramos en comparación de diferentes momentos, se logra observar cómo la acción del Estado, fue bastante escasa en la primera mitad del siglo XX; sin embargo, este no se ha mantenido al margen de la evolución de este sector social y económico del país, incluso es posible afirmar que la acción estatal sobre el cooperativismo fue el medio a través del cual se expresaba su intervención social, como una forma precaria de hacer política pública, como débil era también la forma de representatividad, condiciones históricas y las formas que existían para lograr beneficios entorno a la sociedad en conjunto, el Dr. Huaylupo Alcázar (2003), hace referencia a las complicaciones de la época:

Recordemos que la década del cuarenta fue una época de ruptura social y de consolidación de tendencias que se expresaron abruptamente en la Guerra Civil de 1948, que marcaba fin de una forma de Estado y el surgimiento de un Estado Nación o Estado Benefactor en Costa Rica (p. 41).

En la segunda mitad del siglo XX, la presencia del Estado se hace presente de manera un poco más significativa con el movimiento cooperativo, esto debido a la estructuración orgánica del cooperativismo, donde se efectuaba bajo formas ideológicas, político-partidarias vinculadas y comprometidas con el poder político estatal, dicho en otras palabras, el cooperativismo se convertía en un medio para conservar presencia, legitimidad social y hegemonía política en el espacio nacional, estrechamente relacionada con el Partido Liberación Nacional, con una posición socialdemócrata afín ideológicamente al movimiento cooperativo, por tanto, se deduce que las cooperativas a lo largo de tiempo e historia han sido

y son una fuente importante de captación de simpatizantes y adherentes para los procesos políticos electorales del país (Alcázar, 2003).

El movimiento cooperativo no se detiene y con este una serie de representaciones cooperativas que nos menciona Aguilar (1990):

A nivel nacional se llegó a constituir una cadena de representaciones cooperativas en todo el país, según actividad económica. La compleja estructura organizativa conformada de diversas federaciones como la Federación de Cooperativas de Caficultores (1962), Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (1963), Federación de Cooperativas Múltiples del Sur (1965), Unión Nacional de Cooperativas (1969), Unión Regional de Cooperativas de la Zona Atlántica (1970), Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte (1973), Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria (1975), promovían la representatividad y promoción de las cooperativas sectoriales o regionales, lo cual proyectaba una imagen que no guardaba correspondencia con la situación productiva y económica de las organizaciones cooperativas (p. 42).

Esta influencia político-partidaria del movimiento cooperativo llevó a diversas discusiones, en diferentes momentos en la cavidad del cooperativismo, donde la necesaria coyuntura de cooperativas y asociados pobres y trabajadores, con actividades productivas o económicas buscaban la rentabilidad, argumentos que se articularon ideológicamente con las visiones liberales que les beneficiaban, desde la década del ochenta, lo económico sobre lo social en el contexto empresarial y estatal nacional (Alcázar, 2003).

El Señor Johnny Mora (1994) en su artículo “El VIII Congreso Cooperativo en el contexto del desarrollo del Cooperativismo Costarricense”, le llama el nuevo Cooperativismo por el giro liberal que muestra el movimiento:

De modo específico, este proceso fue denominado en el cooperativismo nacional como el Nuevo Cooperativismo el cual tiene adherentes liberales en el movimiento cooperativo, como en los dos partidos políticos nacionales que han permanecido en el poder estatal en las últimas seis décadas (p. 43).

La década de los ochenta en Costa Rica fue de una importancia social relevante y de gran marca en la historia presente. La crisis económica a finales de la década del setenta y los primeros años de la década del ochenta estuvo cortejada de una serie de medidas políticas y económicas fuertemente condicionadas por los organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. De igual forma, la lucha y guerras civiles en el contexto Centroamericano determinaron la ayuda económica y mediación norteamericana en el espacio nacional, para conformar un límite económico, político e ideológico con Nicaragua y las prácticas políticas radicales (Alcázar, 2003).

Esta situación, emanó en transformaciones económicas y políticas en la práctica estatal. Las políticas liberales se plasmaban en condicionalidades monetarias y en el inicio de los Programas de Ajuste Estructural que, en forma de tendencia, limitaban la acción social del Estado y modificaban la estructura productiva agrícola para incrementar las relaciones mercantiles con el exterior y así promover la inversión privada trasnacional, así como condicionar la privatización de una serie de actividades económicas y sociales del Estado. Este proceso fortalece a las organizaciones empresariales transnacionalizadas y debilita la fuerza económica del Estado; es un proceso que continúa, luego de una consistente práctica de un cuarto de siglo (Huaylupo, 1999).

Son estos cambios en la práctica estatal, los que llevan a caracterizar a la década de los ochenta como el momento en que el Estado, pierde capacidad de representación social y con ello la posibilidad de planificar el desarrollo nacional y la capacidad de hacer práctica consiente en función de los sectores trabajadores pobres y/o problemas nacionales.

Es importante resaltar que para los años críticos de los ochenta las cooperativas aumentaron el número, quizás como una iniciativa de práctica social para sopesar los desequilibrios, inequidad e insatisfacción que tenía la sociedad y a su vez constituía un medio como los grupos sociales que materializaban la búsqueda de formas alternas de organizarse para sobrevivir o conservar el nivel de vida (Alcázar, 2003).

En el presente, donde las relaciones son cada vez más interdependientes, no es posible apartar la acción de Estado en el acontecer del movimiento cooperativo; pero, si es posible

tener un proyecto y experiencia social cooperativa que trascienda el acontecer de las organizaciones para comprometerse con una realidad social y organizativa nacional.

1.3 Aspectos conceptuales

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se describirán los conceptos relacionados con el tema, con el objetivo de dar sustento teórico a la investigación desarrollada.

1.3.1 Estrategia de comunicación

Primeramente, mercadeo se define, según Kerin, Hartley & Rudelius (2014) en su libro titulado “Marketing”, como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios” (p.20), como se menciona en la definición anterior, parte del mercadeo incluye la comunicación, ya que es parte de una estrategia para dar a conocer a las personas lo que se quiere comunicar.

Para poder elaborar la propuesta de comunicación, es importante contar con una estrategia, entendiéndose como la acción a largo plazo de una organización con el fin de alcanzar una experiencia única en el cliente y alcanzar sus metas (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). La estrategia que se propondrá para la Cooperativa Dos Pinos será enfocada en el área de comunicación, el cual es el proceso de transmitir un mensaje a otros, para ello intervienen seis elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, codificación y decodificación (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014).

El marketing es modernidad y evolución constante, este gran término empleado muchos otros términos asociados los cuales pueden llegar a confundirse entre ellos, mientras que de otros no se conoce el significado exacto. El mismo marketing es confundido muy a menudo con la publicidad o la misma comunicación, explica Silvia Mazzoli en su blog “¿Qué es Publicity y cómo conseguir que hablen bien de tu empresa?”. Lo primero que hay que

distinguir es el publicity de la publicidad, donde la diferencia entre ambos términos es el dinero que hay de por medio. Mientras la publicidad es comunicación pagada, donde hay de por medio la contratación de un espacio publicitario en medios de comunicación tradicionales o no tradicionales, el publicity es la información generada por la empresa y difundida igual por medios de comunicación, pero de manera libre y gratuitamente (Mazzoli, 2020).

Las ventajas según Mazzoli, radican de la utilización de este método de dar a conocer las marcas, tales como:

- El reconocimiento de manera gratuita para las empresas que lo utilizan.
- Una noticia viene a ser más creíble que un anuncio en el que se invierta dinero, pues es el medio de comunicación el que habla de la empresa, no la empresa de ella misma, por tanto, hay más objetividad.
- Una noticia es más duradera que un anuncio y por lo general llega a un público más amplio.

Todo lo anterior debe ir acompañado de una planificación estratégica en un plan de comunicación, guiado siempre de aquellas estrategias y tácticas que se consideren de mayor impacto para la marca.

1.3.2 Elementos y objetivos del proceso de comunicación

Como se mencionó en el apartado anterior, para poder comunicar un mensaje median seis elementos esenciales, los cuales se describirán cada uno.

El emisor es el sujeto que tiene como objetivo comunicar un mensaje determinado. El receptor es el sujeto encargado de recibir y decodificar el mensaje. El mensaje es la información que el emisor emite al receptor.

Como lo explica Estrada & Restrepo en su artículo “Modelo de organización para organizaciones cambiantes”, el canal es el medio o la vía por el cual el mensaje será enviado al receptor. La codificación es el proceso por el cual el emisor convierte sus ideas en signos por el receptor a través de palabras, imágenes, etc. La decodificación es el proceso por el cual

el receptor transforma el código enviado por el emisor en ideas, es decir, es la interpretación de los símbolos (Estrada & Restrepo, 2010).

Según Estrada & Restrepo (2010), la comunicación tiene como objetivos no solo el transmitir información para obtener una reacción del destinatario, sino también, transferir ideas para cambiar la conducta del receptor; acordar o crear significados, los cuales funcionan para construir conocimientos compartidos; dar y recibir retroalimentación para aportar nuevas ideas acerca de las mejoras que se pueden implementar; y crear realidades para influir en las percepciones del emisor y receptor. Estos objetivos se cumplen cuando el proceso comunicativo se interrelaciona con los elementos comunicativos.

Este proceso de comunicación descrito anteriormente es de gran importancia cuando se quiere transmitir un mensaje, ya que lo que se pretende es que este sea claro y entendible para las personas a quienes se les quiere transmitir.

En el caso de la investigación propuesta, siguiendo con los elementos de la comunicación, se obtiene que el emisor es la Cooperativa Dos Pinos, el receptor son las personas de los diferentes entes con los cuales se trabajará (Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades), el mensaje a comunicar es el Reporte de Sostenibilidad, el canal es parte del proceso de investigación, pues se pretende indagar cuáles son los medios por los cuales las personas prefieren recibir y leer información, la codificación también estaría en proceso de investigación debido a que se necesita saber las opciones más adecuadas para poder comunicar el mensaje, siempre haciendo uso de las palabras, imágenes, u otros elementos; y la decodificación se completaría cuando las personas de los públicos de interés interpreten el mensaje que les llegaría.

En todo este proceso es necesario una retroalimentación ya que es la interpretación que el emisor hace de la respuesta del receptor ante la decodificación y comprensión del mensaje tal como se espera.

1.3.3 Componentes del plan de comunicación

Asimismo, como parte de esa estrategia de comunicación, en la cual intervienen diversos elementos que hacen efectiva la comunicación, es importante destacar que también ese plan de comunicación tiene varios componentes como lo describe Guijarro en su nota denominada “¿Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación?”, los cuales se explicarán a continuación:

-Contextualización o análisis de la empresa: se refiere al proceso de análisis interno, el cual se ejecuta a través de un FODA, el cual es una herramienta para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; así como del análisis externo de la empresa, para ello se recurre a diversos métodos de investigación de mercado que informen acerca de la situación actual y del mercado que rodea a la empresa, ya que esta información resulta necesaria para el planteamiento de objetivos (Guijarro, 2020).

-Definición de objetivos: los objetivos son el propósito del plan de comunicación. Este es un punto clave para poder ejecutar el plan de comunicación, estos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, orientado a los resultados y establecidos en un tiempo determinado (Guijarro, 2020).

-Público objetivo: son las características del grupo o grupos de personas a quien se quiere dirigir el mensaje. Estas características se obtienen a través de una investigación de mercado y de estudios de segmentación de mercados (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). En el caso de la presente investigación, el público objetivo está delimitado por Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades; sin embargo, parte de este trabajo será conocer las características de estos públicos para adecuar el mensaje, estilo y canales a utilizar.

-Mensaje clave: como mencionó anteriormente, hace alusión a la información que se desea comunicar, pero este debe ser claro, conciso, con un estilo y tono de comunicación adecuado para el público meta y comunicar realmente aquello que la empresa quiere comunicar (Guijarro, 2020).

-Recursos y fijación de presupuesto: se refiere a los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan de comunicación, así como el presupuesto destinado para cumplir con los objetivos propuestos (Guijarro, 2020).

-Canales: posterior al análisis de todos los componentes anteriores, se podrá determinar cuáles son los medios por los cuales se transmitirá el mensaje que se desea compartir con el público meta. Pueden ser canales de comunicación offline (radio, televisión, prensa, eventos, etc.) o canales de comunicación online (redes sociales, sitio web, boletines, entre otros) o una mezcla de ambos (Guijarro, 2020).

-Plan de acción: son las tareas específicas que se realizarán, de acuerdo con los objetivos, público meta, presupuesto, canal(es) a utilizar para poder alcanzar el objetivo principal (Guijarro, 2020). En este caso específico de investigación, se hará una propuesta con las acciones a realizar para comunicar el Reporte de Sostenibilidad a los diferentes públicos meta.

A nivel de estrategias y tácticas se explica en primer lugar la que engloba y luego la que define. En primera instancia se habla de estrategias, donde Susana Pavón define en su artículo “Plan de Marketing: Objetivos, estrategias, tácticas y métricas” como un conjunto de acciones diseñadas para conseguir los objetivos que se definen en el plan de comunicación.

Pavón (2021) menciona que una estrategia da la pauta que muestra el camino por el cual se llega a los objetivos, cuando hay que establecer ofertas determinadas y las audiencias que son prioritarias, el público de interés de la marca.

Asimismo, la táctica es un procedimiento que se sigue para conseguir un fin determinado o ejecutar algo. En mercadeo la táctica es el medio por el cual se deben hacer las cosas para que la estrategia no resulte fallida (Pavón, 2021).

Se puede girar en torno a 3 tipos de tácticas: Atraer, retener y convertir, las cuales se aseguran de no solo llegar puntualmente al usuario que la marca desea, si no de convertirlo en seguidor y conservarlo a lo largo del tiempo (Pavón, 2021).

-Calendario de acciones: es el tiempo destinado para ejecutar las acciones planteadas, ya que esto ayudará a la medición de los resultados obtenidos (Guijarro, 2020).

-Evaluación de resultados: se refiere a la medición de los resultados obtenidos para poder determinar si se están cumpliendo los objetivos o, por el contrario, si se deben cambiar algunas acciones para su cumplimiento (Gujarro, 2020). Para efectos de este trabajo, esta etapa no podrá desarrollarse, pues el alcance de este finaliza con la propuesta de las acciones.

1.3.4 Reporte de Sostenibilidad

Como se mencionó anteriormente, el proceso de comunicación tiene como elemento el mensaje, que en el caso de la presente investigación es el Reporte de Sostenibilidad, el cual se define como una herramienta que promueve un proceso de mejora continua hacia un negocio sustentable (Deloitte, 2018). Además, como menciona Arango en su artículo periodístico: “Cómo se hace un buen reporte de sostenibilidad?”, este documento es de conocimiento público y muestra el comportamiento financiero, medioambiental y social de una organización pública o privada (Arango, 2013).

Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), como lo menciona en el Reporte de Sostenibilidad 2020, este reporte está alineado con Plan Nacional de Descarbonización y con algunos de los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. Dentro de los objetivos que se trabajan se hallan:

-Fin de la pobreza: se trata de poner fin a la pobreza en el mundo. Para ello, la Cooperativa Dos Pinos trabaja con el programa “Creciendo Juntos” para atender a colaboradores en condición de pobreza; así como en la generación de empleo y negocios en lo referente a la producción de leche en zonas alejadas y vulnerables.

-Hambre cero: se refiere en poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora en la nutrición y en promover la agricultura sostenible. Para ello, la Cooperativa trabaja en líneas de productos asequibles y nutritivas, en donaciones de productos al Banco de Alimentos y en la promoción de la salud y nutrición en las escuelas. Además, el modelo cooperativo promueve encadenamiento con 1400 productores de leche y la promoción de iniciativas en cuanto a temas ambientales en las fincas de asociados.

-Igualdad de género: se pretende lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas, para lo cual la Cooperativa Dos Pinos promueve la participación de las mujeres en puestos de toma de decisión.

-Agua limpia y saneamiento: se refiere a garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos; por lo tanto, la Cooperativa realiza acciones para la eficiencia en el uso del Recurso Hídrico.

-Energía asequible y no contaminante: trata de garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos. En este aspecto, la Cooperativa Dos Pinos trabaja en la generación de energía renovable y en la optimización del consumo de la energía.

-Trabajo decente y crecimiento económico: se refiere a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo; así como el trabajo decente para todos. En este aspecto, la Cooperativa ha generado más de 4000 empleos directos e indirectos mediante el encadenamiento de 1400 asociados; también cuentan con el proyecto de compras sostenibles, en el cual se promueve la adopción de prácticas sostenibles en proveedores.

-Producción y consumos responsables: con este se garantiza las modalidades de consumo y producción sostenibles. Con respecto a este objetivo, la Cooperativa trabaja en la gestión ambiental en los procesos productivos, de forma tal, de generar menos contaminantes al medio ambiente. Además, colabora en la reducción de los residuos industriales y donación al Banco de Alimentos; también tiene un programa de recuperación de empaques y empaques sostenibles.

-Acción por el clima: se trata de adoptar nuevas medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. En este punto, la Cooperativa Dos Pinos dispone de iniciativas para la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en las operaciones directas (transporte, energías, residuos).

-Alianzas para lograr los objetivos: se refiere en el fortalecimiento de los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible /Finanzas. En esto, la Cooperativa participa y promociona alianzas para el cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible y la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

El índice de pobreza multidimensional es una herramienta que permite una medición amplia de la pobreza, una mirada panorámica a la realidad de las condiciones de los hogares del país y con ello, también identifica aquellas personas que se están privando de aquello que es considerado necesario para tener un nivel óptimo de bienestar (INEC, 2015).

Esta medida permite complementar otras medidas en este tema, como lo es la medida por insuficiencia de ingresos o línea de pobreza, pues este va más allá de saber si el ingreso de un hogar de manera monetario es suficiente para cumplir con ciertas necesidades básicas y buscar cuáles son esas necesidades que se está viendo afectadas (INEC, 2015).

Asimismo, el dar a conocer este Reporte de Sostenibilidad constituye una ventaja competitiva, la cual son características o atributos que posee un producto, servicio o marca que son superiores con respecto a los competidores inmediatos; o bien, se puede definir como una fortaleza en relación con los competidores del mercado y que, a su vez, proporciona beneficios (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). La ventaja competitiva está no solamente en generar el reporte, sino también, en comunicarlo, pues es de esta forma que las personas conocen las acciones puntuales que la Cooperativa Dos Pinos está ejecutando en torno a temas socioambientales y pueden asociar los aspectos positivos con la marca.

1.3.5 Públicos de interés

Para comunicar este reporte es fundamental conocer los diferentes perfiles de los diferentes públicos de interés que tiene la Cooperativa, entendiéndose como un grupo de personas que comparten ciertas características y tienen gustos y objetivos en común según lo explica Lovelock & Wirtz en su libro: “Marketing de servicios: personal, tecnología, estrategia” (Lovelock & Wirtz, 2009). Para conocer las características de este público, se hace un análisis de los elementos demográficos como emocionales. En el caso de esta investigación, se enfocará en conocer cómo aprenden o interpretan un mensaje y los canales que frecuentan para obtener información; para ello se recurrirá a diferentes técnicas metodológicas cualitativas que den estos resultados.

En esta investigación, se estaría trabajando con diferentes sectores a nivel de comunidad, específicamente con Productores Asociados, quienes son los encargados de trabajar en el sector ganadero y con la agricultura; Organizaciones No Gubernamentales, las cuales se definen como aquellas organizaciones de iniciativa social, independiente de la Administración Pública, que se dedican a actividades humanitarias, sin fines de lucro (RAE, 2020).

También, se trabajará con las Municipalidades que, según el artículo 2 del Código Municipal (2013), se definen como “personas jurídicas estatales, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (p.7); así como con Cámaras Empresariales, las cuales son entidades de base asociativa que presentan un carácter corporativo (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2015) de diferentes zonas geográficas del país.

Se trabajará con estos públicos meta de las comunidades con el fin de hallar las diferentes propuestas de comunicación y así brindar los mensajes contenidos en el Reporte de Sostenibilidad de forma clara y eficiente.

Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), como lo menciona en el Reporte de Sostenibilidad 2020, el objetivo de este Reporte es dar a conocer las acciones que ha estado ejecutando la Cooperativa desde años atrás; así como evidenciar los planes que lleven al 2024 con una visión clara en materia de sostenibilidad y cuidado del contexto en el que opera. Además, de los esfuerzos organizativos y económicos para sustentar la protección de las personas que conforman la cooperativa (productores, colaboradores y sus familias).

En el capítulo que se concluye, se observa la evolución del modelo cooperativo en el mundo y como ese modelo impacta Costa Rica y la evolución de este sobre un grupo de personas que buscan el fomento social y la colaboración sobre otras con mayor necesidad, siguiendo lo que se dicta en el marco jurídico nacional.

En la última parte del capítulo, con los conceptos teóricos, se procura introducir al lector orientándolo a lo largo de lo que serán los siguientes capítulos relacionados con la investigación que se realizó.

CAPÍTULO 2

Situación actual de la Cooperativa de leche Dos Pinos R.L. y del mercado de los productos a nivel nacional.

Este capítulo se enfoca en la Cooperativa Dos Pinos: desde sus orígenes, la legislación vigente, la importancia de su existencia para el país, así como la descripción de algunos programas especiales que se han ejecutado.

Posteriormente, se muestran aspectos generales de la Cooperativa como la misión, visión, valores, intención estratégica y también aspectos de estructura organizacional, enfocados al organigrama, el proceso de las operaciones y la descripción de las estrategias actuales del Departamento de Comunicación y Mercadeo.

Asimismo, se describe la estrategia de comunicación que se ha utilizado a lo largo de los años para dar a conocer las actividades relacionadas con la Sostenibilidad y Responsabilidad Social, así como la estrategia de comunicación actual. También, se relata acerca del mercado vigente de la Cooperativa en cuanto al consumo de productos, competencia, posicionamiento y mercados meta.

Por último, se describen las diferentes comunidades de interés: Productores Asociados, Organizaciones No Gubernamentales, Municipalidades y Cámaras Empresariales desde el punto de vista de Don Luis Mastroeni, Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

2.1 La Cooperativa Dos Pinos R.L.

2.1.1 Reseña histórica

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. nació el 26 de agosto de 1947 en un momento de la historia donde el movimiento Cooperativo en Costa Rica toma fuerza. Este es un momento marcado por la solidaridad, la búsqueda del bien común y el

desarrollo económico; dicho acontecimiento fue impulsado por 25 productores de leche, con gran visión y liderazgo con el fin de satisfacer tres objetivos fundamentales (Summa, 2015):

- Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo.
- Comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
- Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

En 1948, inicia la primera planta de concentrados para animales ubicada en Pavas, en conjunto con una bodega donde distribuían esos productos. Luego, en 1951, inicia el funcionamiento de la planta de embotellado y pasteurización; un año posterior, se inicia la comercialización de leche fluida y saborizada de corta y larga duración en envases de vidrio (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

La primera planta de helados, cuya comercialización inicial fue en presentación de cajas de 3,5 onzas, comenzó a funcionar en el año 1953. Posteriormente, en el año 1955 se inauguró la primera planta procesadora de leche en polvo, la cual fue una donación por parte de la UNICEF; ello propició el inicio de proyectos enfocados a la nutrición, desarrollados en conjunto con el programa de Asignaciones Familiares (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

En el año 1959, se estableció la primera producción de quesos y años más tarde, se lanzó al mercado el queso maduro. Luego de ello, se han comercializado otras variedades como el queso Tico, queso Borsan, Gouda, Palmito, Mozzarella, entre otros.

La segunda planta de leche en polvo en la empresa se instaló en 1960 y, en ese año, salió la emblemática Leche en Polvo Pinito. En 1966, se estableció la nueva planta de Concentrados y el Laboratorio de Nutrición Animal en Pavas.

Con el fin de fortalecer la actividad ganadera de la zona Norte, se inició la construcción del Recibo de Leche en Ciudad Quesada en 1967, cuyo terreno fue donado por la cámara de ganaderos de San Carlos. Diez años más tarde, se construye la planta de leche en polvo en San Carlos y un año después, la planta da inicio con sus operaciones (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

En noviembre de 1985, se introdujo el proceso de envasado de leches fluidas en Tetra Brik. Ocho años más tarde, la planta de quesos ubicada en Ciudad Quesada empieza a operar, con ello se centralizó la producción de ese alimento en la zona.

En el año 2000, iniciaron las operaciones de la planta ubicada en el Coyoil de Alajuela, el complejo lácteo más moderno de América y el Caribe que, además se ha convertido en un referente para América Latina. En esta planta, se elaboran una gran variedad de productos lácteos de primera calidad tanto a nivel local como nivel internacional (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Cinco años después, se inicia la operación de la subsidiaria en Nicaragua como parte del proceso de regionalización. En el 2006, se inicia las operaciones de la Planta de Alimentos Concentrados en Ciruelas de Alajuela, la cual es la planta más moderna de Centroamérica y el Caribe y se producen alimentos de excelente calidad principalmente para ganado lechero.

En 2007, se adquiere el derecho para iniciar la distribución de producto en Guatemala. Además, en el 2013, se moderniza la planta de leche en polvo en San Carlos para aumentar su capacidad productiva. En ese mismo año, se adquirió la planta Nevada en Chiriquí en Panamá, la cual se convierte en la primera planta adquirida fuera de Costa Rica (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

La adquisición de la Planta La Completa, en Chontales Nicaragua, se da en el 2015; en esta planta se produce leche fluida pasteurizada, cremas cultivadas y quesos de marca La Completa. Un año más tarde, se adquiere la Planta de Bebidas en Belén de Heredia con el objetivo de fortalecer el negocio de bebidas no lácteas, como té, jugos, agua y refrescos; además, se adquiere la Planta Gallito y su marca (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

En el 2017, se establecen las Heladerías la Estación, la primera ubicada en Plaza Village Escazú, estas establecen nuevas combinaciones de comer helados. Asimismo, se conforma el Centro de Servicios Compartidos (SER), el cual provee servicios administrativos para el buen funcionamiento de la corporación; también en ese año, se amplía y moderniza la Planta de Quesos en San Carlos para la ampliación del portafolio de productos (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Un año después, Grupo Lácteo del Caribe comienza operaciones en República Dominicana con la elaboración de productos bajo las marcas Dos Pinos y La Granja en categorías de lácteos, jugos, néctares y refrescos como forma de innovación a partir de los gustos y preferencias de los consumidores caribeños (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Actualmente, la Cooperativa Dos Pinos fortalece su participación en el mercado gracias a la innovación en sus productos. Se estima que al año se lanzan entre 50 a 60 productos nuevos, los cuales ofrecen valor agregado, salud, nutrición y bienestar a los consumidores, productores asociados y colaboradores (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

2.1.2 Legislación actual

La Cooperativa Dos Pinos se rige por la Ley de Asociaciones Cooperativas N°4179. Esta define a las cooperativas como asociaciones voluntarias de personas, no de capitales que tienen una personalidad jurídica, una responsabilidad limitada y una duración indefinida en los individuos, quienes se organizan democráticamente con el objetivo de satisfacer sus necesidades, así como promover el mejoramiento económico y social.

Además, según la Ley de Asociaciones Cooperativas (s.f.), establece que las mismas deben apegarse a los principios y normas que se estipulan, los cuales son:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- b) Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- c) Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa, de acuerdo con su participación en el trabajo común.
- d) Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- e) Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- f) Fomento de la integración cooperativa.
- g) Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- h) Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y número ilimitado de asociados.
- i) Responsabilidad limitada.
- j) Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados,

hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.

- k) Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que establece la presente ley (artículo 3).

Las asociaciones cooperativas gozan de ciertos privilegios, según se mencionan en el artículo 6 de la Ley N°4179:

- a) Exención del pago del impuesto territorial por un término de diez años a partir de la fecha de su inscripción legal.
- b) Exención de todo impuesto o tasa, nacional o municipal, sobre los actos de formación, inscripción, modificación de estatutos y demás requisitos legales para su funcionamiento.
- c) Prioridad en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, en empresas estatales o en particulares que reciban subvención oficial, y rebaja del diez por ciento en los fletes de los artículos de giro de ellas que se transporten en dichas empresas.
- d) Rebaja del cincuenta por ciento en los impuestos de papel sellado, timbres, y derechos de registro [...].
- e) Exención del pago de los impuestos de aduanas sobre las herramientas, materias primas, libros de texto, vehículos automotores de trabajo, maquinaria, piezas de repuesto, equipo y enseres de trabajo, medicinas, herbicidas, fertilizantes, sacos y cualesquiera otros medios de empaque, simientes, animales y cualesquiera otros artículos que importen para las actividades que les sean propias siempre que en el país no se produzcan de calidad aceptable, o que la producción nacional no sea suficiente para abastecer el mercado [...].
- f) Exención del pago del cincuenta por ciento de los impuestos de aduana sobre los artículos alimenticios, y medicinas que importen las cooperativas de consumo, siempre que no se produzcan en el país o que la producción nacional no alcance a satisfacer en forma total la demanda.

- g) Derecho a contratar preferentemente con el Estado, en igualdad de condiciones para la venta, adquisición o distribución de productos o prestación de servicios que sean requeridos por aquel o cualquiera de sus instituciones.
- h) Derecho a administrar los servicios de distribución de energía, fábricas y talleres que forman parte del patrimonio del Estado.
- i) Derecho a obtener del Instituto Nacional de Seguros al costo, todos los tipos de pólizas que dicha institución extienda, pero exclusivamente a través de las uniones, federaciones o de la Confederación Nacional de Cooperativas que la presente ley autoriza.
- j) Derecho a obtener de las instituciones encargadas de la producción o distribución de la energía eléctrica, tarifas preferenciales en cuanto al precio de compra de dicha energía, particularmente para aquellas cooperativas que operan en las zonas rurales del país.
- k) Para efectos de calcular el impuesto sobre la renta, de los asociados de las cooperativas se tomará en cuenta sólo el 50% de los ingresos que provengan de los excedentes e intereses de sus certificados de aportación de las cuotas de inversión obtenidas en la cooperativa (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 6).

Además, las cooperativas se rigen por las siguientes condiciones, según el artículo

31:

- a) Se constituirán con responsabilidad limitada, y de sus compromisos responderán el haber social y los asociados hasta por el monto de los aportes suscritos.
- b) Se constituirán mediante asamblea que celebren los interesados, de la cual se levantará un acta.
- c) No podrán constituirse mientras no está suscrito íntegramente el patrimonio social inicial y no se haya pagado, por lo menos, el 25% de importe total del mismo (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 31).

Asimismo, según el artículo 36:

La dirección, la administración, la vigilancia y la auditoría interna de las asociaciones cooperativas estarán a cargo de: la asamblea general de asociados o de delegados (la

cual será la autoridad suprema), el consejo de administración, el gerente, los subgerentes y los gerentes de división, el comité de educación y bienestar social, el comité de vigilancia, los comités y las comisiones que puedan establecerse con base en esta ley y las que designe la asamblea general (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 36).

Con respecto al capital social, se señala que:

Estará compuesto por las aportaciones ordinarias en dinero efectivo, en bienes muebles e inmuebles, en derechos, en trabajo, industria, capacidad profesional o fuerza productiva que hagan los asociados y sus familiares, y estarán representados en certificados de aportación de igual valor nominal (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 68).

Además, según el artículo 78,

Para los efectos legales y de acuerdo con los principios establecidos en el artículo 3º, se estimará que las cooperativas no tienen utilidades. Los saldos a favor que arroja la liquidación del ejercicio económico correspondiente son ahorros o excedentes que pertenecen a sus miembros, producidos por la gestión económica de la asociación, y por ello no se pagará el Impuesto sobre la Renta (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 78).

Como se menciona en el artículo 80:

Los excedentes deberán destinarse, por su orden, para constituir las reservas legales, la reserva de educación, la reserva de bienestar social y cualesquiera otras reservas establecidas en los estatutos; para cubrir las obligaciones provenientes de las cuotas de inversión; para pagar al CONACOOOP y CENECOOP (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 80).

Asimismo, según el artículo 83

La reserva de bienestar social se destinará a sus asociados, a los trabajadores de la asociación y a los familiares inmediatos de unos y otros, para ofrecerles ayuda económica y programas en el campo de la asistencia social, especialmente para aquellos servicios que no otorgue la Caja Costarricense de Seguro Social, o no estén

contenidos en las disposiciones sobre riesgos profesionales. Esta reserva también será ilimitada; a su formación se destinará por lo menos un 6% de los excedentes anuales de las cooperativas, y para su uso, destino o inversión deberá contarse siempre con la aprobación de la asamblea (Ley de Asociaciones Cooperativas, s.f., artículo 83).

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), es el ente que vigila a las asociaciones cooperativas, de manera tal que estas operen conforme la ley, según se menciona en el artículo 97 de la Ley N°4179; ya que tiene como finalidad:

Fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional (artículo 155, Ley N°4179).

2.1.3 Importancia para el desarrollo del país

Según Fonseca (2020), especialista en Derecho Cooperativo, en su nota titulada “Mitos sobre el régimen tributario de las Cooperativas”, Costa Rica ha sido un país apto para el desarrollo del cooperativismo. Se estima que el 25% de la población costarricense se halla en cooperativas y que existen más de 600 cooperativas dedicadas a la producción, servicios, y trabajos en todas las regiones del país.

Este ha sido un modelo exitoso, tanto a nivel nacional como mundial, ya que genera más de 100 millones de puestos de trabajo, por lo tanto, la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo instan a los estados a promover el crecimiento y sostenibilidad del cooperativismo (Fonseca, 2020).

En este caso específico, la Cooperativa Dos Pinos ha generado numerosos beneficios tanto para sus asociados como para el desarrollo del país. La mayor parte de la leche que la Cooperativa industrializa en nuestro país proviene de pequeños y medianos productores.

Además, con la fuerza del cooperativismo los más de 1300 productores asociados de Dos Pinos reciben de pago por su leche alrededor de 500 millones de colones diarios, equivalente a 3500 millones de colones a la semana, lo cual beneficia a las comunidades cercanas del país.

Asimismo, el pago anual que realiza Dos Pinos a sus asociados productores es de 182 mil millones de colones en una operación las 24 horas diarias, los 7 días de la semana en las fincas ubicadas en diferentes zonas geográficas como Liberia, Guayabo, La Fortuna, Cartago, entre otras, lo cual contribuye al dinamismo comercial y el desarrollo de las comunidades (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

También, han implementado como parte de una huella que inició hace 74 años, que ningún asociado concentrara más del 1% del capital social de la cooperativa. Además, industrializa 900 productos para el consumo humano, 272 para consumo animal, mantiene 100 lanzamientos por año y atiende a 21 mil puntos de venta en Costa Rica, esto lo genera gracias al trabajo de sus asociados productores y a más de 4500 colaboradores en Costa Rica. Aunado a esto, genera un encadenamiento productivo para más de 6000 proveedores, de los cuales 2000 de ellos son Pymes (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Debido al modelo cooperativo, Dos Pinos ha podido crecer, expandirse, promover desarrollo y bienestar en el país y competir tanto a nivel nacional como internacional con las marcas más reconocidas (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Según la Cooperativa Dos Pinos, menciona en el “Reporte de Sostenibilidad 2020” que, gracias a la innovación de la Cooperativa, se cuenta con más de 900 variedades de productos alimenticios lácteos y no lácteos. Algunas de las marcas Dos Pinos para consumo humano son: La Granja, Deligurt, La Estación, Fresco Leche, Delactomy, Coronado, Gallito, entre otros. También cuenta con diferentes marcas de productos alimenticios para animales (ganado lechero, ganado de carne, cerdos, aves, equinos, perros, entre otros) mediante los almacenes Agro Veterinarios, las cuales son: Mundi Vet, fibrocom plus, VAP FEED, CORCELAC, CORCEL, entre otras (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Asimismo, Dos Pinos cuenta con una cadena de producción agroindustrial que promueve la solidaridad y la justa distribución de riquezas que promueve el desarrollo y

bienestar de cada uno de los asociados productores y proveedores. Del trabajo que genera la Cooperativa, se benefician alrededor de 3000 proveedores directos y 1400 productores de leche; además de ello, Dos Pinos mantiene alianzas con las cámaras y asociaciones gremiales con el fin de impulsar el desarrollo económico, social y ambiental del sector agroindustrial en Costa Rica (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), otro de los beneficios de la Cooperativa es con las zonas rurales del país, pues se generan más de 5800 empleos desde las fincas de los asociados; además, se fomenta la microempresa rural, ya que la mayoría de las fincas de asociados son pequeñas empresas. También se ofrece asistencia técnica de manera gratuita a las fincas de los asociados productores, esto con el fin de implementar prácticas agrícolas y ambientales adecuadas en las fincas y así asegurar la calidad de la leche.

El tema de la calidad de la leche es muy importante para la Cooperativa Dos Pinos, de ahí que cuenten con un equipo de veterinarios y técnicos que realizan estudios e investigaciones para asegurar la producción de leche de alta calidad, así como el brindar asesorías en temas como equipos de ordeño, suelos, forrajes, fertilización, nutrición, salud del hato y cumplimiento ambiental (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

En cuanto al tema agroambiental, los técnicos brindan apoyo en las visitas en temas como cumplimiento de la regulación agroambiental, manejo de purines, compostaje, cosecha de agua, energía, entre otros. Además, se brindan herramientas digitales a los asociados productores que monitorean los parámetros productivos y reproductivos de la leche, análisis de costos y calidad de la leche (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Dado el compromiso de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, se impulsan las buenas prácticas agroindustriales manteniendo una visión de responsabilidad y amigable con el ambiente, es por eso que la Cooperativa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental, certificado bajo la norma ISO 14001:2015, con la cual permite proteger el medio ambiente y minimizar el impacto de las operaciones a nivel ambiental, así como de cumplir las normas nacionales e internacionales que generen condiciones de trabajo saludables y seguras para los colaboradores (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Como los procesos productivos generan contaminación ambiental, la Cooperativa Dos Pinos en beneficio del medio ambiente y en miras de generar prácticas para llegar a carbono neutral cero, implementó la instalación de paneles solares para la Planta de Belén y para los Almacenes Agro Veterinarios de Alajuela y Tilarán con lo cual se evitará la producción de 580 toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente en el medio ambiente. Asimismo, en este 2021 se inició con la implementación del Sistema de Gestión de Energía, bajo la norma ISO50001, con la cual se integrarán todos los procesos con el propósito de reducir costos, disminuir la emisión de gases de efecto invernadero y mejorar el desempeño energético de la Cooperativa (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Dentro de las prácticas que la Cooperativa ha implementado para aminorar el daño ambiental se halla: el ahorro de energía en el proceso de enfriamiento de la leche, reducción de las emisiones de carbono de la flotilla vehicular, generación de protocolos de lavado y revisión y reparación de tuberías, preservación de las ASADAS, automatización de procesos de lubricación, entre otros (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Con respecto al manejo de los residuos, la Cooperativa cuenta con una Unidad de Gestión de Residuos quien se encarga de la reducción, valorización, tratamiento y disposición de los residuos, así como de del manejo de residuos peligrosos, traslado de aguas residuales, traslado de lodos lácteos, entre otros. También existen centros de acopio en todas las plantas y menos del 1% de los residuos generados en los procesos productivos van al servicio sanitario (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Además, han innovado en la mejora de los empaques de sus productos, de manera que sean seguros y amigables con el ambiente. Mediante diferentes programas, se han eliminado las pajillas y cucharas plásticas, se han reducido el peso de los empaques con procesos como reducción o eliminación de los componentes y se recupera y recicla el 100% del plástico (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Es importante destacar el componente de bienestar nutricional, ya que este es uno de los pilares de la Cooperativa, gracias a los esfuerzos en educación e innovación para promover una alimentación balanceada y brindar productos de alto nivel nutricional, de manera tal que protejan la salud de los consumidores, de ahí los esfuerzos en diversos

programas de educación nutricional y reformulaciones de las características de los productos, con el fin de determinar los nutrientes esenciales que necesita la población costarricense, ya sea mediante procesos como la fortificación, o bien, reduciendo la cantidad de macro y micronutrientes para obtener productos más saludables y acordes a las exigencias del consumidor actual (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Existen diversos programas en donde se muestra el aporte y la iniciativa de la Cooperativa Dos Pinos en diversos temas socio ambientales que benefician a nuestro país y que resaltan el compromiso que tiene la Cooperativa con el bienestar de la sociedad; estos se estarán detallando en el siguiente apartado.

2.1.4 Programas especiales

La Cooperativa Dos Pinos cuenta con diversos programas que se han creado según las necesidades de la Cooperativa, así como de las necesidades sociales de la población en general. Estos se han ido ajustando, actualizando y variando según el entorno, algunos han nacido en medio de adversidades como la pandemia, y otros, se han suspendido; sin embargo, se ha mantenido constante a través del tiempo el apoyo solidario brindado mediante los programas, los cuales se describen a continuación.

Programa UniDOS: Este programa nace en el año 2020, debido a la crisis económica generada por la pandemia de la COVID-19 y su objetivo es apoyar al sector detallista (Cooperativa Dos Pinos, 2020).

Del total de comercios que recibieron el beneficio de este programa, se hallan 645 mini super, 309 abastecedores, 100 panaderías y 11 son locales independientes y la meta es llegar a 3000 negocios inscritos para finales de este año 2021. Este programa solidario se desarrolló en alianza con los pequeños comercios detallistas con el fin de incentivar la relación del consumidor con el negocio más próximo a su hogar (Cooperativa Dos Pinos, 2020).

El programa consiste en brindar paquetes especiales de productos Dos Pinos para los clientes del sector detallista (mini super, abastecedores y panaderías), por lo tanto, se

pretende que estos comercios incrementen sus ventas e incentiven su relación con los consumidores, de esta misma forma, no solamente el sector detallista se beneficia, sino también los hogares costarricenses al tener la opción de adquirir un producto de calidad y a un precio más económico (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Un pupitre para tu escuela: Este programa se desarrolló en el año 2010 en conjunto con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Justicia y Paz. Consiste en la elaboración de pupitres a partir de láminas RECICLAM[®], el cual es un material elaborado proveniente del reciclaje de los residuos de empaques Tetra Pak (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Estos envases de Tetra Pak son recolectados de las escuelas afiliadas a lo largo de todo el país y tratados para obtener láminas de poli aluminio; posteriormente, los pupitres son elaborados por los privados de libertad de los centros penitenciarios de todo el país y entregados a las escuelas afiliadas, las cuales reciben un pupitre por cada 40 kg de envases Tetra Pak recolectados (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Según Rodríguez, en su nota periodística titulada "Un pupitre para tu escuela" recuperó más de 174 toneladas de empaques Tetra Pak”, el programa logró impactar positivamente el ambiente, al sector educativo y a la sociedad. El mismo forma parte de una estrategia de Responsabilidad Social de la Cooperativa Dos Pinos para disminuir la huella ambiental, promover la educación ambiental, generar oportunidades laborales a los privados de libertad y recolectar los empaques para darles un uso (Rodríguez, 2013).

Programa Plataformas Nutricionales: Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), este programa nace en el año 2015 como parte de una investigación de diversos sectores poblacionales con el fin de analizar la situación nutricional de la región en relación con patrones alimentarios, necesidades de los consumidores y políticas de salud. Este programa, a su vez, ha logrado establecer perfiles nutricionales de sus productos e innovar en la elaboración de productos más saludables.

Los perfiles nutricionales diseñados por la Cooperativa Dos Pinos para sus productos, se basan en la definición de parámetros máximos de nutrientes a limitar como grasa saturada, sodio y azúcar; así como parámetros mínimos de nutrientes como proteína, fibra y calcio.

Además, de la identificación de necesidades nutricionales de la población, según el grupo poblacional.

Con esta guía, se basan para el desarrollo de nuevos productos y para la mejora de productos existentes, por ejemplo, en el período entre el 2018 al 2020, se reformularon más de 40 productos Dos Pinos entre ellos el yogurt líquido, yogurt griego, leches saborizadas, bebidas no lácteas, entre otros. También, la creación de líneas de productos deslactosados o altos en proteína, los cuales atienden diversas necesidades de la población.

Para el 2021, se pretende actualizar los perfiles nutricionales para la mejora continua de los productos Dos Pinos y desarrollar un catálogo de productos que promueva una dieta saludable y sostenible para toda la población.

Programas de Educación Nutricional: A lo largo de los años, la Cooperativa Dos Pinos ha ofrecido Educación Nutricional a diferentes grupos de población, mediante diferentes actividades como visitas médicas, misión diversión (un tour guiado con el personaje Lula), crecer es divertidísimo (obras de teatro sobre alimentación saludable en escuelas), vivir mejor (actividades de promoción de hábitos saludables en centros comerciales y parques), 5 pasos (charlas a educadores de escuelas), la calculadora de Lula (una herramienta digital que evalúa los productos que los niños consumen en la escuela), calciómetro y proteinómetro (aplicaciones que permiten calcular el consumo adecuado de calcio y proteína), + movimiento + bienestar (plataforma virtual con rutinas de ejercicios). Además, se pretende para el año 2021, lanzar una plataforma nutricional dirigida a profesionales del área de la salud en la cual se pueda encontrar artículos científicos, revisiones bibliográficas, webinars, entre otros contenidos informativos.

Debido a los cambios generados por la pandemia de la COVID-19, muchos de estos programas se suspendieron; sin embargo, se trabaja para poder actualizarse y brindar a la población otras herramientas educativas.

Programa de compras sostenibles: Este programa nace en el 2020, con el fin de impulsar la sostenibilidad en la cadena de valor. Busca desarrollar un programa colaborativo de mejora continua con los proveedores de Dos Pinos mediante la medición, evaluación y verificación en la adopción de prácticas responsables (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Para ello, se seleccionó un grupo de proveedores estratégicos para que respondieran una evaluación enviada de forma digital. Este año, se pretende continuar con el análisis de los resultados obtenidos para establecer planes de acción y abordar brechas que se identifiquen; además ampliar el alcance del programa a proveedores críticos de las plantas de Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Panamá y Nicaragua (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Programa Creciendo Juntos: El programa nace en el 2019 con la colaboración de la Asociación Horizonte Positivo, quienes en conjunto analizaron las necesidades socioeconómicas de los colaboradores basados en encuestas en donde se evaluó aspectos como educación, vivienda, salud, trabajo, protección social y endeudamiento de los colaboradores y sus familias (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Con este programa, se pretende contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de la Cooperativa Dos Pinos que se encuentran en condiciones de pobreza multidimensional, los cuales se priorizan según la antigüedad y por las condiciones más críticas (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), a partir del año 2021 en adelante, se proyecta abarcar otras dimensiones como vivienda, salud, educación, trabajo y protección social, mediante alianzas con organizaciones internas de trabajadores y con organizaciones externas de carácter público y privado.

Programa Bandera Azul: La Cooperativa Dos Pinos incentiva la participación de las fincas asociadas al Programa Bandera Azul Ecológica (BAE), categoría Agropecuaria. En el 2020, 15 fincas obtuvieron el galardón de BAE y la finca El Cántaro obtuvo el galardón 5 estrellas (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Para ello, cada finca aplica controles diarios y esfuerzos en temas como recurso hídrico, suelo, manejo adecuado de los insumos agropecuarios, disposición de los residuos, combustibles fósiles, energía eléctrica y bienestar animal. La meta de la Cooperativa para el 2021 es lograr 35 fincas obtengan el galardón y la inscripción de 50 fincas (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

2.2 Aspectos estratégicos de la Cooperativa Dos Pinos R.L.

2.2.1 Aspectos Estratégicos de la empresa

2.2.2.1 Misión de la empresa.

La misión de la Cooperativa Dos Pinos es: “Crear valor, bienestar y salud a nuestros asociados, colaboradores y clientes, con prácticas sostenibles, contribuyendo a su desarrollo social y económico”.

2.2.2.2 Visión de la empresa.

La visión de la Cooperativa Dos Pinos es: “Ser la empresa líder en la región, que brinde bienestar y salud a través de un portafolio diversificado de alta calidad, con prácticas sostenibles y eficientes, manteniendo la estabilidad financiera, para el beneficio de los asociados y colaboradores”.

2.2.2.3 Intención Estratégica y valores.

La intención estratégica de la Cooperativa Dos Pinos, la cual guía el trabajo de los colaboradores es: “Aspirar a ser un conglomerado empresarial Cooperativo, líder en el segmento lácteo, en todas nuestras operaciones, así como convertirnos en un jugador relevante en la industria alimenticia de forma rentable y con rendimiento creciente al Asociado” (Mastroeni, 2021).

Los valores corporativos que definen a la Cooperativa Dos Pinos son:

- Humildad: caracterizada por la sencillez y el reconocimiento de las limitaciones oportunidades, conscientes de su origen.
- Integridad: se refiere a la actuación de forma correcta con apego a los principios y valores.
- Compromiso: por el trabajo en equipo, dando lo mejor y poniendo al máximo las capacidades.
- Excelencia: hace mención a la calidad y eficiencia, haciendo las cosas de la mejor manera.

-Solidaridad: se refiere al apoyo como equipo con el fin de buscar el bien común y apoyando a quien lo necesita.

-Gratitud: se refiere al reconocimiento del esfuerzo de las personas y de cada ayuda que reciben.

2.2.2 Estructura Organizacional

2.2.2.1 Organigrama.

Actualmente la Cooperativa Dos Pinos, tiene una estructura organizacional bastante completa y organizada que deriva de una Asamblea de Asociados, tal como lo dice la ley 4179 en el Artículo 2°.

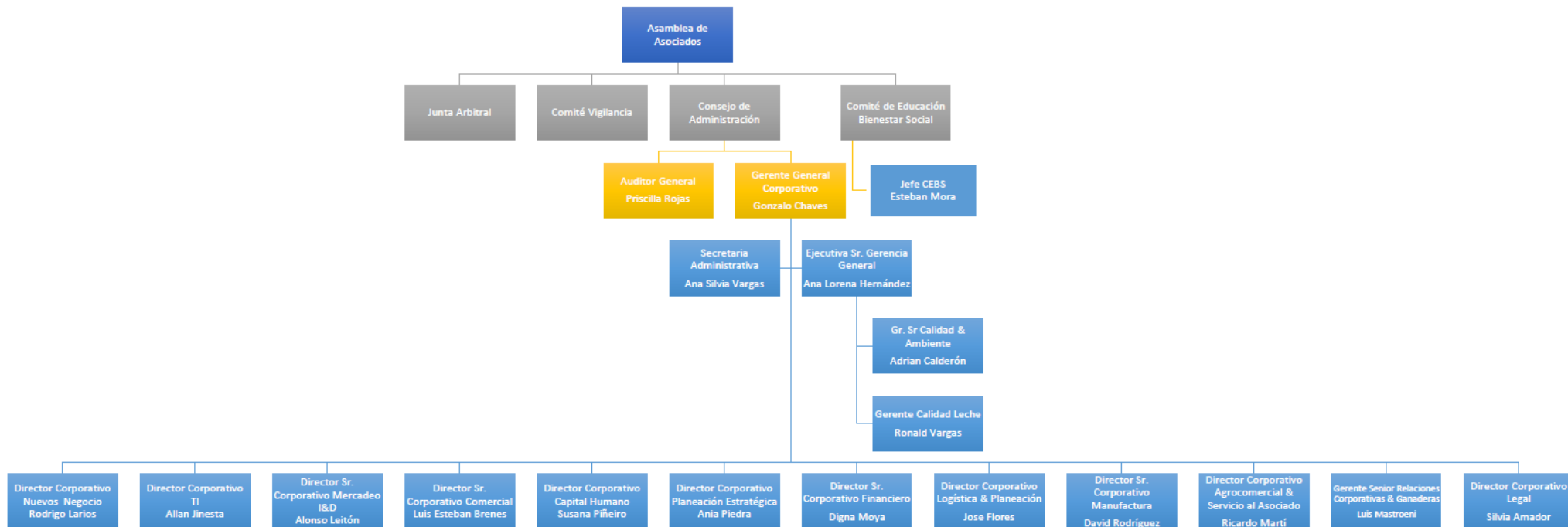
Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Por tanto, en el Organigrama general (figura 1), se observa: la Asamblea de Asociados, la Junta Arbitral, el Comité de Vigilancia, el Consejo de Administración y el Comité de Educación Bienestar Social. Del Consejo de Administración se deriva el área corporativa de la Cooperativa y todas las Direcciones organizacionales.

Al ser una Cooperativa grande, la organización en cada una de sus áreas es necesaria para el buen funcionamiento y los buenos resultados para sus asociados, como menciona Luis Mastroeni: “Los Asociados son los dueños a ellos nos debemos” (L. Mastroeni, comunicación personal, 24 julio, 2021).

Figura 1

Organigrama General de Cooperativa Dos Pinos.



Nota. La Cooperativa cuenta con 12 direcciones en las áreas de Negocios, Tecnologías, Mercadeo, Comercial, Recursos Humanos, Planeación Estratégica, Finanzas, Lógica y Planeación, Manufactura, Servicio al Asociado, Relaciones Corporativas y Legal, 2020. Fuente: Departamento de Relaciones Corporativas, Cooperativa Dos Pinos.

2.2.2.2 Operaciones.

A nivel de operaciones, Dos Pinos tiene un proceso de recolección de materia prima, siendo la leche su producto estrella.

A continuación, se detalla el proceso de recolección, así como la distribución de plantas, almacenes y sucursales que tiene la cooperativa, según la narración de Luis Mastroeni, Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad.

Las Plantas están ubicadas en Coyol, San Carlos y Belén, el resto del país lo que tiene son centros de distribución que Dos Pinos le llama sucursal. La planta del Coyol tiene como razón principal de existir, el procesamiento de la leche y la producción de helados, mantequilla, todos los tipos de leche. Por otro lado, en San Carlos también se recibe leche, pero se hace adicionalmente leche en polvo y queso.

En Belén existen dos plantas: la planta Gallito para chocolates y dulces y la planta que hace bebidas en general como, por ejemplo, el té frío, jugos, agua y otros. Esa es la distribución en general de las plantas para Costa Rica según Mastroeni.

Cuando se habla de sucursales, se refiere al lugar donde llega, se almacenan y se distribuyen los productos para el resto de las zonas, las cuales se comportan como sucursales de distribución. Cabe recalcar que este es un proceso interno, diario durante los 365 días del año. Mastroeni aporta: “Dos Pinos tiene todo el control del producto lácteo, desde que sale de la finca hasta que se convierte en un cartón de leche” (Comunicación personal, 23 julio, 2021).

Todo empieza con la recolección de la leche, de lunes a domingo; los camiones recolectores de leche salen de San Carlos, Coyol y Liberia a las 1500 fincas que existen a lo largo del país.

El camión llega a la finca en la mañana o tarde, dependiendo del horario destinado en ruta. Se conecta una manguera especial a los tanques de distribución del producto, donde todo el ordeño de las vacas en Dos Pinos es automatizado, esto para asegurar la inocuidad, higiene y calidad del producto. Al finalizar el ordeño, toda la leche recolectada queda en un tanque. El recolector llega, hace una prueba para saber si la leche cumple con los estándares

de calidad y luego esa leche se deposita en el tanque del camión recolector. Al finalizar con esa finca, se recoge todo el equipo y continua con la ruta. Generalmente, cada camión recolector logra recolectar entre 3 y 5 fincas diarias. Una vez finalizada la recolección, llegan a la planta que les corresponde por ubicación para hacer el depósito de la leche en los tanques de reserva (Mastroeni, 2021).

La leche se almacena, pasteuriza, homogeniza y se adicionan vitaminas y otros componentes hasta completar el producto de consumo. Lo que no se usa para leche se deriva para los otros productos lácteos que elabora la cooperativa.

Cada productor es responsable de cumplir con los requisitos que solicita la cooperativa para poder ser socio de esta. Con estos requisitos, lo que la cooperativa se asegura es que cada productor pueda mantener entre 24 y 48 horas la materia prima.

Es importante mencionar que los recolectores de la cooperativa siempre hacen una prueba química y de olfato, para asegurarse que la leche recolectada cumpla con los estándares de calidad para el traslado de esta, desde la finca hasta la planta de Dos Pinos. Si la leche no pasa estas pruebas, se hace una nota y ahí mismo el productor tiene que enviar a los laboratorios de calidad de Dos Pinos una muestra para determinar lo sucedido. Como se mencionó en párrafos anteriores, el proceso es ampliamente delicado y de mucho cuidado (Mastroeni, 2021).

Para continuar ampliando el tema de operaciones que tiene la cooperativa es importante mencionar que esta cuenta con 3 plantas, 9 sucursales, 18 puestos de agro veterinario y 16 heladerías a lo largo y ancho del territorio nacional, por tanto, se continua con la operación en torno al detalle anteriormente mencionado, para conocer el proceso de distribución mencionado por Mastroeni (2021).

Cuando los productos están listos, pasan al centro de distribución que es una gran bodega que tiene cada sucursal, ahí entra otro trabajo que realiza el departamento de logística y transporte; ellos tienen calendarios diarios de distribución, de preparación y de ordenamiento, para que el producto una vez que sale del almacén pase a los camiones de distribución comercial.

Existen dos tipos de camiones en la cooperativa, el camión de distribución comercial y el de recolección de leche, en tres ambientes: seco, refrigerado y congelado.

En las bodegas que se encuentran a lo largo del país es donde se lleva el producto y se transporta, mientras que logística mediante los calendarios diarios, define la distribución de acuerdo con la necesidad de cada lugar de venta. Se distribuye de lunes a sábado y el horario va a depender de las rutas. A nivel de heladerías, estas se rellenan con la materia prima que son los botes de helado, la leche, pero además estos lugares tienen otros proveedores.

En cuanto a los almacenes de agro veterinarios, solo se desarrolla un producto y esta se hace en la planta ubicada en Coyol, en el área de alimentos para animales. Se produce alimento para vacas, gallinas, cerdos, caballos, perros, eso únicamente, el resto de los productos que se venden en los almacenes de agro veterinaria se compra a diferentes proveedores de todo el mundo. El almacén de agro veterinario fue creado para que el productor socio de Dos Pinos compre a mejores precios todo lo que este requiere para su finca.

La fabricación de los productos del almacén agro veterinario es a base de bienes importados en su mayoría granos. Los granos entran en una planta de almacenamiento y a partir de fórmulas especiales creadas por nutricionistas y especialistas en el área, se procesan para crear los diferentes productos para los animales a los que se les desarrolla alimentos (Mastroeni, 2021).

Dos Pinos no llega hasta aquí, la cooperativa ha tenido una visión más amplia del negocio, ellos utilizan un término y es la diversificación, misma que ha sido impulsada por los socios productores, que desean ver ingresos mejorados. Luis Mastroeni menciona que “desde finales de los 90’s y principios de los 2000’s empezó a ser muy atractivo para Dos Pinos. Por tanto, la diversificación para ellos empezó a significar el poder vender otros productos como gallito, la creación de las heladerías, además de carne y embutidos donde llevan poco tiempo” (Comunicación personal, 23 julio, 2021).

También es importante indicar que el modelo de negocio a nivel de Centroamérica no es bajo el modelo de Costa Rica. Dos Pinos en Costa Rica funciona como una Cooperativa,

pero en Centroamérica funciona como Sociedad Anónima, donde se tiene el 100% de esta sociedad o se unen a otros empresarios o grupos de estos para compartir la producción y distribución dependiendo del país. Por tanto, aunque en Centroamérica sale como figura privada, esta sigue apoyando al modelo principal que es el modelo cooperativo.

En cuanto a la realidad de cada país de Centroamérica, se hace énfasis en lo mencionado por Mastroeni, donde se extiende la producción con plantas de la mano de socios o empresarios de cada zona, por ejemplo, en Panamá hay una planta de producción leche y helados, ubicados en Chiriquí, ahí se producen las marcas Nevada y Chiricana, adicional se vende marca Dos Pinos, pero todo se exporta de Costa Rica. Por otro lado, en Guatemala y República Dominicana también existe una planta de producción, por su parte en Honduras y El Salvador, solo se exporta y se distribuye el producto y para efectos de Nicaragua, se exporta, se distribuye, pero también hay una pequeña planta que hace queso.

Es importante hacer hincapié en que solo en Panamá y en Costa Rica, se recibe leche de productores, en el resto de los países de la región, se hace a partir de la leche en polvo exportada de Costa Rica, donde esta se reprocesa y se elaboran los productos de acuerdo con las leyes alimenticias del país.

Por último, se recalca que Panamá y Guatemala son los países con mayor porcentaje de exportación y el producto estrella a nivel de Centroamérica de acuerdo con la información pública que existe son los productos lácteos, principalmente leche y yogurt (Mastroeni, 2021).

2.2.2.3 Comunicación y mercadeo actual de la empresa.

Dos Pinos es una Cooperativa integral, que agrega a la gestión que realizan una comunicación de procesos para que todos sus públicos estén enterados de lo que la cooperativa va logrando. La cooperativa al ser una organización con más de 70 años de compartir salud y bienestar, con más de 4500 colaboradores y más de 1300 productores de leche, tiene experiencia en mostrar todos sus logros y tener buenas relaciones con los diferentes sectores, lo cual les permite ser una marca muy querida por los costarricenses según Mastroeni.

Actualmente, la cooperativa tiene una estructura sólida en el área de comunicación y mercadeo, compuesta por un director en el área de Mercadeo, Innovación y Desarrollo, quienes son además los encargados de investigar al consumidor y sus necesidades y un Director de Sostenibilidad y Relaciones Corporativas.

Con respecto a las campañas exitosas que ha tenido Dos Pinos y siguen activas a nivel de comunicación y mercadeo, Luis Mastroeni hace énfasis en una campaña reciente llamada el “Poder de los lácteos”, que inició en 2020. Mastroeni menciona que fue exitosa por tres razones primordiales: la primera, porque tuvo mucha cobertura por parte de los medios de comunicación masiva, con lo cual se logró bastante publicity; segundo, se pudo conversar sobre los aspectos nutritivos de los lácteos logrando una muy buena información para los usuarios de estos productos, de manera tal que se destruyeron mitos y se recalcaron los aspectos positivos del consumo de esta y tercero, ayudó a nivel de posicionamiento y esto hizo que se reflejara en los número de ventas de la cooperativa (Mastroeni, 2021).

A nivel de branding, al inicio del año 2021 se hace una estrategia con el personaje principal de la marca “Lula” donde se da a conocer una herramienta virtual, en la cual tanto padres como hijos se pueden entretener durante el periodo de vacaciones con diferentes actividades de fácil interacción que además suma al aprendizaje y el proceso lúdico de ambos usuarios; la herramienta se llama “El campamento de Lula”. Se menciona que la aceptación fue importante tanto a nivel de prensa como de medios de comunicación masiva; así como por parte del usuario final.

Luis Mastroeni explica que, cada vez que se crea algún nuevo proceso, primero este tuvo que haber sido investigado por el área de Investigación y Desarrollo (I+D) y luego hay un involucramiento del área de comunicación y mercadeo para lograr un despliegue de publicidad y promoción hacia el público, con el fin de dar a conocer la propuesta final, y al terminar logran saber si los procesos fueron exitosos por los números que señalan las ventas (Mastroeni, 2021).

Mastroeni amplía:

Las campañas son exitosas, primero porque alrededor de lo que se promociona hay mucha investigación, ya que en Dos Pinos hay todo un departamento de I+D que no

solamente innova, sino que también investiga el mercado; segundo la capacidad de encontrar a nivel de publicity cuál es el factor noticioso que hace que los medios de comunicación quieran hablar del tema de la mejor manera y, por último, el producto que se expone es un producto de primera necesidad, por tanto, son muy interesantes a nivel nutricional y el medio lo acoge porque sabe que es información que al televidente le va a interesar mucho (Comunicación personal, 23 julio, 2021).

2.2.4 Políticas de la empresa

Mastroeni (2021), menciona que las políticas de Dos Pinos son de acceso restringido para las personas externas, por lo tanto, lo que se menciona en este espacio es la referencia que hace el Director de Relaciones Corporativas de algunas de ellas y como estas son importantes para la organización, cabe mencionar que dichas políticas son de manejo público para los colaboradores de Dos Pinos.

En general, todas las políticas, leyes y manuales, en una organización son vitales para el ordenamiento interno y estas responden a una forma en la que la organización se comporta (Mastroeni, 2021).

Se mencionan a continuación las que son de conocimiento por el Sr. Mastroeni, debido a la afinidad de su puesto.

A nivel de sostenibilidad, se establece lo que se entiende por sostenibilidad, cómo se llevan a cabo las responsabilidades que la forman, aquellas personas responsables y el periodo, eso quiere decir, cada cuánto se deben innovar la estrategia, entre otros detalles.

En comunicación sucede similar, se vela por revisar cuáles son los parámetros de comunicación de la cooperativa, quiénes son o pueden ser los voceros encargados de dar a conocer a los medios cualquier información o proyecto que se desarrolle y además todo aquello que se puede o no publicar en los diferentes medios, entre otros parámetros, lo cual ayuda a regular aspectos delicados internos y a poner orden en la ejecución, donde en una cooperativa del tamaño de Dos Pinos esto es vital para el funcionamiento en sinergia de este (Mastroeni, 2021).

Es importante la actualización continua y la comunicación de este, con el fin de que las personas cercanas a la cultura organizacional no se pierdan en el camino. Mastroeni (2021) indica que la política empresarial es un marco en el cual los públicos internos de la organización se desarrollan, más no es el objetivo final, por tanto, se debe ser flexible en la ejecución de estas en muchos casos, para no alterar el orden y brindar espacio donde se pueda flexibilizar estas pautas para bien de las personas con las que se trabaja.

Cuando se implementan políticas empresariales, todas estas deben tener relación, porque se está hablando de una misma organización, razón por la cual se generan pautas, pero también deben tener coincidencias para que funcione debidamente la estructura (Mastroeni, 2021).

2.2.5 Públicos de interés

Se cuenta con una estructura donde existen públicos internos y públicos externo. Por una parte, dentro de los públicos internos Dos Pinos cuenta con toda una estructura de Gobernanza, que está basada en los principios cooperativos, donde significa que Dos Pinos es una organización que le pertenece a sus asociados y tiene la oportunidad de participar en la organización de sus máximos órganos a través de un proceso inclusivo y transparente que está bajo la administración y control de la Cooperativa (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

La estructura está conformada por más de 2000 asociados productores y colaboradores, 211 delegados, 8 personas en el consejo de administración, 3 miembros en el comité de vigilancia, 4 miembros en el comité de educación y bienestar social, 1 Gerente general, 3 miembros del comité de auditoría, 12 directores y más de 4592 colaboradores (Cooperativa Dos Pinos, 2021).

Por otra parte, a nivel de público externo, la Cooperativa habla del consumidor en primera instancia, pero con este vienen en participación otros públicos muy importantes de manera intrínseca como lo son: las cámaras gremiales, municipalidades, instituciones públicas y entes reguladores, competidores, medios de comunicación, clientes, academia y proveedores (Cooperativa Dos Pinos, 2021). En este apartado propiamente se amplía acerca

del consumidor y la relación con este para la producción y lineamientos de las diferentes marcas y de la Cooperativa como tal.

Luis Mastroeni (2021) menciona que, cuando se habla del consumidor, este dentro de la marca Dos Pinos, tiene varias vertientes, dependiendo de los intereses de vida; por ejemplo, se halla el consumidor que le gusta el ejercicio, quien busca productos que le suplan a nivel de nutrición.

También, está el consumidor que se encarga de las compras en el hogar, este está constantemente analizando opciones nutricionales, para la mejora del menú alimenticio de su casa; para este último público se desarrolla una página en Instagram llamada “Deliciosa inspiración”, este perfil constantemente se comunica con el consumidor a través de ideas nuevas en la cocina, recetas, que le ayudan a facilitar la tarea de pensar todos los días en un nuevo menú, utilizando siempre los productos Dos Pinos.

Por último, se encuentra el consumidor adulto mayor, para este público, los productos ayudan a fortalecer y a suplir necesidades nutricionales en este grupo poblacional, de acuerdo con la asignación que hace el médico o el nutricionista.

Todos estos públicos forman parte del grupo de consumidores, donde también Dos Pinos desarrolla un producto enfocado y para consentirse, como los helados, chocolates, confites, entre otros.

No obstante, todo este proceso de comunicación y mercadeo es un trabajo arduo, pues como lo expresa Mastroeni (2021) el consumidor tiene cambios y estos cambios se llevan de la mano con todo el proceso de Investigación y Desarrollo que tiene la cooperativa. Esta área, como se mencionó anteriormente se enfoca en investigar lo que desea el consumidor, para luego crear ese producto a la medida; pero no solamente se estudia al consumidor, sino también el entorno, esto con el fin de ayudarle a encontrar el producto que busca facilitarle una alimentación saludable de acuerdo con la necesidad que tenga en el momento.

2.2.6 Principal competencia en el país

A nivel de marca, Dos Pinos innova constantemente para ofrecer al consumidor la mayor cantidad de productos, teniendo una amplia gama donde estos puedan escoger, incluyendo productos lácteos y no lácteos; así como la comercialización de más de 3000 productos a través de la división Agroindustrial.

A nivel de marcas de consumo humano, se comercializan: leches fluidas y en polvo, leches saborizadas, yogurts, quesos, mantequilla, lacto crema, natilla, crema dulce, dips, refrescos, chocolates, confites entre otros (Ver figura 2).

Figura 2

Marcas de productos de consumo humano para Costa Rica, Dos Pinos.



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2020, Cooperativa Dos Pinos.

Al hablar de competencia a nivel nacional, Mastroeni (2021) menciona que hay variedad de marcas competentes en el país, por ejemplo, la conocida marca Lala, que se importa de Nicaragua, Centrolac que es marca de leche y si se habla de quesos hay gran variedad de competencia de marcas extranjeras, se adicionan las marcas privadas de automercado, Price Smart y Mas x Menos por mencionar algunas; sin embargo, se muestra un resumen de competidores para Dos Pinos Costa Rica. (Ver figura 3)

Figura 3

Marcas de la competencia de la Cooperativa Dos Pinos en sus diferentes categorías.



Fuente: Luis Mastroeni, Comunicación personal.

Muchas de estas marcas son reconocidas entre los hogares costarricenses en primera instancia por la apertura de mercado y segundo porque también muchos consumidores han creído en los diferentes mitos que la cooperativa ha dejado crecer, mitos infundados y sin argumentos, estos mitos se convierten en una percepción y luego en la mente del consumidor en una verdad. Mastroeni menciona que temas como que los precios son más económicos en otros países que en el propio país productor, sin conocer la razón que se explica en apartados anteriores, monopolios y el pago de impuestos son los tres grandes lemas que Dos Pinos que no ha logrado de desmitificar y que mientras no hay información que muestre lo contrario seguirá creciendo en la mente de consumidor.

2.3 Estrategia actual de la Cooperativa de Dos Pinos R.L.

2.3.1 Estrategia de comunicación utilizada para los programas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Según Mastroeni (comunicación personal, 23 julio, 2021) las propuestas de Responsabilidad Social Empresarial de los negocios son diferentes entre sí porque tienen realidades, brechas y propósitos diferentes. En el caso de la Cooperativa Dos Pinos, estos programas se caracterizan por entender la sostenibilidad como un riesgo y no como un programa o una actividad, de esta forma, la estrategia de sostenibilidad se basa en disminuir que los riesgos se materialicen, riesgos que en este momento son muy evidentes.

Dentro de los elementos diferenciadores que tiene la Cooperativa Dos Pinos, se halla el trabajo con el sector primario, con las fincas, con los dueños y con productores, de manera tal de buscar cómo lograr que ellos puedan seguir teniendo agua, un crecimiento de pasto adecuado, una protección del suelo, un manejo correcto en cuanto a salud y bienestar animal; todos estos factores están dentro de la estrategia porque si no se ejecutan bien colocan en riesgo al negocio, así como la reputación (Mastroeni, 2021).

Otro elemento diferenciador, como lo menciona Mastroeni, que posee la Cooperativa es que toda la estrategia de sostenibilidad está incluida no en un departamento, sino en toda la organización, de manera tal que todos los directores, quienes tienen a cargo las diferentes áreas de la organización, tienen dentro de sus indicadores de desempeño anual actividades de Responsabilidad Social que influyen o que hacen posible que la estrategia se ejecute.

Además, el área de sostenibilidad y el comité de sostenibilidad de la Cooperativa funcionan como directores de orquesta, ya que estos definen el camino, también generan la documentación necesaria para el cumplimiento de las metas e influyen en el resto de la organización para que se realicen los planes.

La Cooperativa además de preocuparse por brindar productos de alta calidad y nutricionalmente adecuados, ha investigado sobre cómo influir en los consumidores y en la red de recuperadores, con el fin de que se recicle más el material en el que van empacado los productos Dos Pinos; de esta misma forma, los resultados de estas investigaciones han influido en el cambio de algunos materiales de menor impacto para el ambiente (Mastroeni, 2021).

La comunicación de estas actividades de Responsabilidad Social, las cuales han sido ejes diferenciadores para la Cooperativa siempre se ha manejado como parte del área corporativa; sin embargo, los temas de sostenibilidad no tenían una estructura como tal.

Los esfuerzos de sostenibilidad y responsabilidad existen desde que se formó la Cooperativa porque las cooperativas son organizaciones socialmente responsables; no obstante, estos temas no eran prioritarios, razón por la cual no se daban a conocer este tipo de actividades, solamente en casos de algún evento o cuando la agencia de relaciones públicas sugería algún tema relacionado con responsabilidad, se comunicaba al respecto (Mastroeni, 2021).

Esto ocurría porque no existía un compendio de todo lo que hacía la Cooperativa, es decir, no se sabía lo que hacía ya que cada uno de los departamentos trabajaba por separado, con diferentes esfuerzos. Por esta razón, lo que más recuerda la gente es lo que más se divulgaba, en este caso, el programa “un pupitre para tu escuela”, pues fue un programa en

donde la Cooperativa comunicaba los temas de reciclaje y de reprocesamiento en el tetra para hacer láminas especiales con los cuales se construían pupitres (Mastroeni, 2021).

Actualmente, se cuenta con más datos para insertarlos dentro de una estrategia que poco a poco va comunicando diferentes aspectos y es así como nace el primer Reporte de Sostenibilidad 2020, aunque su publicación se diera en junio 2021 marca un antes y un después dentro de la estrategia de comunicación.

Con este Reporte de Sostenibilidad 2020, se habla de porcentajes, cambios de materiales y de otros eventos que anteriormente no se documentaban. Actualmente, pueden brindar más detalles, ser más precisos y específicos, aunado al ejercicio de transparencia al ser un documento de carácter público, en el cual se habla de diversos temas.

Según Mastroeni (2021), los principales retos que se presenta con el Reporte de Sostenibilidad 2020 son:

- El primer reto es el proceso de comunicarlo, debido a que es un documento muy técnico, se estima que un 90% de las personas no leen Reportes de Sostenibilidad, ni les interesa, o bien, ni saben de lo que trata; y el 10% restante es academia, gente interesada y colegas.
- El segundo reto es distribuir la información a los diferentes públicos meta, por eso existen partes de datos que se publican en redes, otra parte de los datos se comparten con periodistas; otros, se le dan a conocer a los asociados productores. El reporte se comparte con todas las personas, pero el reto es quién lo ve.

Asimismo, la diferencia entre evidenciar un reporte y comunicarlo es diferente, ya que el reporte sale a la luz, se publica y las personas lo pueden descargar, pero la divulgación es un elemento complejo por la diversidad de públicos de interés.

Para ello, lo que han estado realizando es tomar los datos más relevantes, los hitos del 2020 y convertirlos en pequeños productos de comunicación en diferentes tipos de medios a lo largo del país, por ejemplo, se han realizado Facebook live, comunicaciones internas, conversaciones con cooperativistas y divulgaciones de la información con los productores; sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos conjuntos falta aún definir estrategias para todos los públicos de interés, pues implica un proceso de interiorización por parte de estas partes interesadas.

Otras comunicaciones en cuanto a temas de sostenibilidad ambiental han sido la campaña de gestión ambiental, en las cuales se recalca la importancia de cada uno de los recursos naturales y la importancia de su protección. De manera interna, se comunica constantemente temas de gestión ambiental y temas verdes; externamente cuenta con una campaña con el MEP que se llama Reciclados, la cual consiste en un concurso para que las escuelas participen en el programa de Bandera Azul, los diez mejores informes reciben pupitres (Mastroeni, 2021).

En el mes del ambiente (junio), también se realizan campañas para el público externo; así como comunicaciones de cambios de empaques como es el caso del nuevo empaque Tetra Kraft, el cual es completamente biodegradable, menos impactante al medio ambiente y la tapa es de caña de azúcar, todos estos contenidos se programan mensualmente en el cronograma de la Cooperativa (Mastroeni, 2021).

2.3.2 Resultados actuales de las partes interesadas de Cooperativa Dos Pinos

Según la Cooperativa Dos Pinos (2021), en su Reporte de Sostenibilidad 2020 menciona la realización de un proceso participativo con la colaboración de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), con el fin de identificar las partes interesadas tomando en cuenta la proximidad y capacidad de afectar las operaciones de la empresa. En dicho proceso, se identificaron 120 grupos y organizaciones de interés, las cuales se clasificaron por categorías:

- Clientes
- Consumidores finales
- Colaboradores
- Instituciones públicas y entes reguladores
- Competidores (empresas agroindustriales y empresas de alimentos y bebidas)
- Asociados
- Cámaras gremiales
- Medios de comunicación

- Organizaciones de personas colaboradoras
- Aliados
- Comunidad
- Academia
- Proveedores
- Órganos de elección
- Municipalidades

Con base en la identificación de las partes interesadas, se llevó un proceso de diez sesiones de diálogo con estas, las cuales fueron moderadas por la AED. Durante estas sesiones, los participantes validaron los pilares de la Estrategia de Sostenibilidad 2020-2024; además señalaron los aspectos de mejora y aquellos aspectos positivos de su relación con la Cooperativa Dos Pinos.

Dentro de los aspectos positivos que mencionaron:

- Innovación constante.
- Amplia variedad de productos.
- Productos de alta calidad.
- Empresa eficiente.
- Distribución equitativa de la riqueza.
- Fuente de empleo estable y seguro.
- Responsable a nivel social y ambiental.
- Buena imagen y reputación en Costa Rica y la región Centroamericana.

Asimismo, dentro de las oportunidades de mejora que mencionaron las partes interesadas, se destaca:

- Mejorar la comunicación con las partes interesadas sobre los esfuerzos de sostenibilidad.
- Mayor transparencia en cuanto a temas financieros.
- Agilización de procesos y trámites.
- Creación de empaques más amigables con el ambiente.
- Mejorar el proceso de manejo de residuos y recolección de empaques post consumo.

-Disminuir la huella de carbono durante la recolección de materia prima y distribución de productos.

La opinión de estas partes interesadas resulta importante debido a que la sociedad está representada por diversos grupos de interés que tienen el poder, la capacidad y los medios; de manera tal, de poder observar a las empresas y exigirles un comportamiento responsable. Además, las estrategias de Responsabilidad Social son una gestión de riesgos y oportunidades.

Asimismo, permite conocer la percepción de los participantes sobre el desempeño y las expectativas de Dos Pinos en temas de Sostenibilidad y trabajar sobre aquellos aspectos de mejora para ofrecer a estas partes interesadas una solución a dichos aspectos, con el fin de ir creando una mayor cercanía con estos grupos.

2.3.3 Descripción de las comunidades desde el punto de vista del Director de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad

2.3.3.1 Descripción de los productores asociados.

Según Mastroeni (comunicación personal, 23 julio, 2021), la cooperativa tiene una estructura definida por ley (No 4179), esta menciona que el órgano más importante de una cooperativa es la asamblea de delegados, pues estos son quienes mandan.

Esta asamblea, en el caso de Dos Pinos, cada dos años se elige un concejo de administración, similar a una junta directiva, la cual tiene la responsabilidad de estar al día y de definir la estrategia de la organización en conjunto con la gerencia general y los ejecutivos de la cooperativa.

Las actividades que realiza la Cooperativa Dos Pinos con los productores siempre responden a la estrategia del negocio y lo más importante es que ellos sepan qué y cómo se está haciendo porque son los dueños. Sin embargo, como un negocio no puede sobrevivir con más de 1400 personas al mando, por lo tanto, se delega un concejo de administración que guía la cooperativa, y el concejo a su vez tiene un grupo de ejecutivos que están en el día a día de la empresa (Mastroeni, 2021).

Con relación a la comunicación, es bidireccional, es decir, del concejo hacia los ejecutivos y viceversa, mediante la gerencia general. Además, existe un área de comunicación con el productor que se llama “Todo en uno”, el cual funciona como un centro de servicio telefónico, electrónico y cuenta con una aplicación para comunicarse con los productores, esto se realizó pensando en la necesidad de información que manifestaron.

También, se hallan diferentes tipos de comunicación: uno a nivel comercial, con el propósito que se enteren de la existencia de determinados productos en los almacenes comerciales, y otro tipo de comunicación más formal o corporativo, en el cual se analizan diferentes noticias y acontecimientos, por ejemplo, que los productores estén enterados de lo que sucede con los barcos que vienen en camino con materia prima, o bien, con la COVID-19 se trabajó con el tema del manejo de las fincas y se brindaron algunos consejos, entre otras prácticas (Mastroeni, 2021).

Asimismo, como explica Mastroeni (2021), los productores tienen dos momentos en el año muy relevantes: el primero es la asamblea general donde se muestran los resultados del año y el segundo, es la asamblea de medio período en la cual se divulgan los resultados del primer semestre y lo que se espera del siguiente año. También, la Cooperativa se mantiene atenta a lo que indiquen los productores porque son los dueños de la Cooperativa.

Todos los procesos de los productores asociados están mapeados, en caso de que algo sucediera con la leche o el equipo que utilizan, los productores tienen claro el proceso de comunicación dependiendo de su necesidad.

Según Mastroeni (2021), para poder ser productor asociado de la Cooperativa Dos Pinos, se debe comprar un certificado de participación; además, debe cumplir con un manejo muy estricto de la leche, ya que a nivel mundial existen tres tipos de leche: clase A, clase B y clase C, dependiendo de la manera en que se recolecte.

Dos Pinos solo recibe leche de clase A, lo cual implica una serie de inversiones y de características que hace que el productor de Dos Pinos sea muy especializado. De hecho, el 92% de los productores de leche Dos Pinos son pequeños, pero gracias a la asistencia técnica de la Cooperativa, se convierten en productores muy sofisticados que generan una calidad de leche premium.

El perfil del productor asociado, de forma general se describe como un hombre, de 50 años o más, que le ha costado mucho su emprendimiento (su finca), que trabaja de sol a sol. Tiene familia; no es de la GAM necesariamente, es de todo el país, específicamente es de las regiones fuera de la GAM. Es de clase media, tiene estudios universitarios, pero no es la mayoría (Mastroeni, 2021).

2.3.3.2 Descripción de las Organizaciones No Gubernamentales.

En Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), la Cooperativa participa con el Banco de Alimentos, esto debido al tipo de negocio que es Dos Pinos. Su participación es como miembro de la junta directiva de esta ONG (Mastroeni, 2021).

El perfil de las ONG's es una mujer, entre 20 y 40 años, madre de familia. Con alto sentido de la sensibilidad ambiental, con mucha influencia para convencer empresas o personas para que ayuden a la ONG, profesional, aunado a su trabajo en el ámbito social, trabaja en otra empresa o en lo propio (Mastroeni, 2021).

2.3.3.3 Descripción de las Municipalidades.

La relación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos es una relación legal, con la cual se tramitan permisos y actividades similares; sin embargo, no hay campañas, ni divulgación, tampoco ha habido ningún programa en conjunto, hasta este año que iniciaron a enviarles información. Como parte de esta nueva estrategia de comunicación con esas entidades, se creó un news letter, el cual se publica cada tres meses, dirigido a públicos externos y trata de lo que está haciendo la cooperativa (Mastroeni, 2021).

El perfil de las Municipalidades se describe como un hombre, mayor de 35 años, con familia, de clase media, media-baja; con una carrera de funcionario público y con estudios universitarios (Mastroeni, 2021).

2.3.3.4 Descripción de las Cámaras Empresariales.

En lo que se refiere a cámaras, la Cooperativa Dos Pinos se encuentra presente en muchas de estas, cuyos objetivos son: ser parte de la cámara para tener voz e incidencia en este sector y ser parte de algún comité de la cámara para igualmente conseguir estos objetivos, por lo tanto, la relación con las cámaras es de participación, incidencia y de influir para que las condiciones del negocio sean viables y, de esta manera, todos se beneficien: los públicos, los consumidores, etc. (Mastroeni, 2021).

Asimismo, la presencia de la cooperativa está en diferentes cámaras relacionadas con industria, comercio, exportadores, agricultores, productores de leche, entre otras. Esta presencia está ligada con objetivos puntuales, los cuales se definen con una estrategia que se realiza anualmente en donde se define qué se va a hacer, con qué medios, entre otros aspectos. Además, se definen las actividades, las tácticas y el calendario para el cumplimiento de las tareas.

La presencia de una empresa en una cámara responde a la necesidad de ser parte de una masa que genere influencia, incidencia, de la forma más transparente para que todos los públicos estén beneficiados. La presencia depende del interés de la cámara en su participación, por ejemplo, en la Cámara de Industria, la Cooperativa forma parte de la junta directiva al igual que en la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) y en la Cámara de Productores de Leche, pero en otras como en la Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica (AmCham) forma parte del foro de responsabilidad social y de un comité que trabaja contra el comercio ilícito, todo responde a las oportunidades y necesidades de las cámaras (Mastroeni, 2021).

El perfil de las cámaras empresariales está formado por un hombre profesional, mayor a 35 años, exitoso, de clase medio-alta, alta; que tiene un interés muy palpable porque su negocio le va muy bien. Tiene familia.

A medida que se avanza en la presente investigación, se muestran otras variables que fueron paulatinamente incorporadas como lo es la cultura organizacional que tiene Dos Pinos

y todos los factores que forman parte importante dentro de esa cultura, que llevan al lector a involucrarse y conocer más de cerca el núcleo del negocio.

CAPÍTULO 3

Análisis de la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020 y de la estrategia comunicación actual de la Cooperativa Dos Pinos R.L.

Este capítulo se enfoca en dar a conocer los resultados de las diferentes herramientas aplicadas a los públicos meta, mediante: encuesta, grupo focal y entrevista a profundidad; así como su respectivo análisis para conocer la percepción de los Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades en cuanto al Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos.

Asimismo, se analiza la comunicación y la relación entre los diferentes públicos y la Cooperativa Dos Pinos, con el fin de poder determinar los aspectos actuales en estas dos áreas, buscar diferencias y similitudes, que sirvan de insumo para la elaboración de la propuesta de comunicación asertiva del Reporte de Sostenibilidad, la cual sea acorde a cada buyer persona estudiado en este trabajo.

Por último, se exponen las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) del Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos que servirán de base para la propuesta de mejora a la estrategia de comunicación que se desarrollará en el próximo capítulo.

3.1 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación giran en torno a las diferentes herramientas creadas, con el fin de dar sustento a este estudio. Estas herramientas se enfocaron en los diferentes públicos de interés abordados para efectos del proyecto y bajo tres ejes temáticos que fueron el Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos, la comunicación y la relación entre las partes, pues estos últimos dos aspectos fueron necesarios abordarlos para poder tener un insumo para la elaboración de la propuesta del capítulo IV. A continuación, se expone el objetivo general.

3.1.1 Objetivo General

Ejecutar las herramientas que permitan conocer la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020, la comunicación y la relación de la Cooperativa Dos Pinos con los diferentes públicos de interés: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades durante el segundo semestre 2021.

3.1.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación se basaron en aspectos que se necesitaban averiguar con ayuda de las herramientas como, por ejemplo, los canales utilizados para informarse, los formatos preferidos para recibir un Reporte de Sostenibilidad, la percepción del Reporte de Sostenibilidad para cada uno de los públicos de interés en estudio; así como la comunicación que mantienen ambas partes y los proyectos en conjunto actuales y/o futuros con la Cooperativa Dos Pinos. A continuación, se exponen los objetivos específicos.

- Identificar la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos por parte de los diferentes públicos de interés.
- Definir los formatos preferidos por parte de los diferentes públicos de interés para recibir el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa en las próximas ediciones.
- Conocer la comunicación existente entre la Cooperativa Dos Pinos y los diferentes públicos de interés.
- Identificar la relación que tiene cada público de interés con la Cooperativa Dos Pinos.
- Señalar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa Dos Pinos con respecto al Reporte de Sostenibilidad, comunicación y relación con los diferentes públicos de interés.

3.2 Encuesta

3.2.1 Realización de la encuesta

Los métodos cuantitativos se implementaron en la investigación con el fin de obtener resultados específicos que se desearon mostrar y reforzar como fruto de la investigación cualitativa. De esta forma, se fortalecieron los resultados cualitativos. Por lo tanto, se elaboró una encuesta dirigida a cada público de interés para este trabajo: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades.

El objetivo principal de esta encuesta fue conocer la percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos de forma individual y personalizada; así como algunos aspectos generales acerca de la comunicación y de la relación que tiene cada público con la Cooperativa Dos Pinos.

3.2.2 Metodología de la encuesta

Se elaboraron dos encuestas de tres secciones cada una (Anexos 1 y 2), con los aspectos más relevantes para efectos de la presente investigación: Reporte de Sostenibilidad 2020, comunicación entre Dos Pinos y el público meta y relación entre las partes.

Se hizo una encuesta específica para Productores Asociados que detalló la zona geográfica de cada uno de estos actores y otra para Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades, que vigorizó los resultados que se obtuvieron en la primera etapa, el grupo focal.

La primera aplicación de encuestas se realizó posterior al grupo focal de Cámaras Empresariales. Se habilitó el día 24 de setiembre hasta el día 15 de octubre 2021, donde tanto los participantes de este espacio, como aquellas personas en la organización que están vinculadas con algún proyecto de Dos Pinos, pudieran hacer efectiva la opinión de cada espacio consultado en dicha herramienta. Esta encuesta fue contestada por 7 representantes de Cámaras Empresariales.

Asimismo, a partir del día 28 de setiembre del año 2021, se habilitó la herramienta para ONG's, hasta el día 15 de octubre del 2021, que se hizo el cierre de la herramienta. Esta encuesta fue contestada por 4 representantes de Organizaciones No Gubernamentales.

La tercera aplicación, se realizó con los Productores Asociados de las zonas acordadas en esta investigación, el día 7 de octubre hasta viernes 15 de octubre del 2021, que fue la fecha límite de llenado de esta herramienta. Esta encuesta fue contestada por 13 Productores Asociados; sin embargo, para este público meta en específico se esperaba una respuesta de al menos un 10% (130 personas) de la población total.

Dado que no se pudo obtener la cantidad de respuestas esperadas para conformar una muestra representativa, se realizó adicional a esta encuesta una entrevista a profundidad, la cual se detallará más adelante.

La cuarta aplicación, se llevó a cabo con las Municipalidades de los sectores acordados en esta investigación, el día 11 de octubre, hasta viernes 15 de octubre del año 2021, que fue la fecha límite de llenado de esta herramienta. Esta encuesta fue contestada por 2 representantes de Municipalidades.

La herramienta se realizó principalmente con preguntas cerradas; las preguntas abiertas se utilizaron para ampliar algún detalle específico. La encuesta se realizó mediante Google Form de Google y se compartió por los diferentes correos electrónicos suministrados por parte de personeros de la Cooperativa, para efectos de Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades. En el caso de los Productores Asociados, la encuesta fue enviada a los encargados internos indicados por la Dirección de Relaciones Corporativas, para que estas personas se las hicieran llegar a los Productores Asociados.

Posterior a la implementación de las encuestas, se tabularon los resultados mediante el programa Excel y se analizaron para utilizarlos en la creación de la propuesta que se detallará en el capítulo IV.

3.3 Resultados de la encuesta de Productores Asociados

3.3.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

De los Productores Asociados que llenaron la encuesta, el 45% conoce de la existencia del Reporte de Sostenibilidad 2020, por otra parte, el 55% no lo conoce.

Del 45% que indicó conocer el Reporte de Sostenibilidad, mencionaron que se enteraron principalmente por redes sociales como WhatsApp, correo electrónico y por un “de boca en boca”. Para efectos de este público meta, ese 45% de la población que contestó haberlo recibido, también lo leyó.

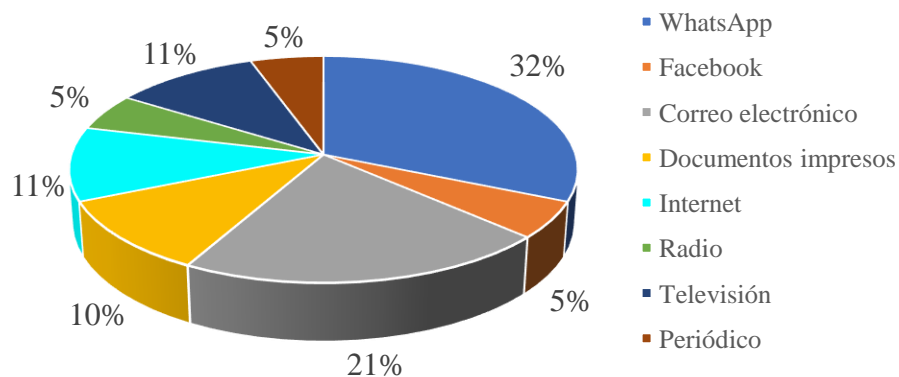
Los Productores Asociados recordaron un mensaje en común a la hora de hacer lectura del Reporte de Sostenibilidad y va entorno al trabajo de Responsabilidad Social, bienestar social y ambiental que está logrando la Cooperativa.

En el caso de los Productores Asociados que indicaron haberlo recibido, también hicieron lectura de este, aunque es importante recalcar que estos mencionaron que es un reporte extenso y denso para leer.

Del 55% de los Productores Asociados que indicaron no conocer del reporte mencionaron que le hubiese gustado recibir el mismo y sin duda se evidencia en los resultados que los medios de información de preferencia para esta población son las redes sociales como WhatsApp y el correo electrónico, tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4

Canales de comunicación de preferencia por los Productores Asociados para recibir información.

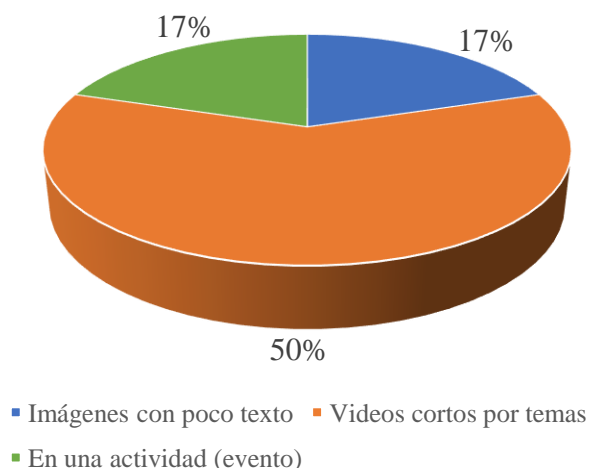


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a Productores Asociados.

Asimismo, los Productores Asociados hicieron mención que el formato en el que les gustaría recibir a futuro este tipo de información por parte de la Cooperativa es por medio de videos cortos divididos por temática, para sacar un mejor provecho de la información, tal como se muestra en la figura 5.

Figura 5

Formato de preferencia para recibir el Reporte de Sostenibilidad en ediciones futuras.



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a Productores Asociados.

3.3.2 Comunicación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

Con respecto a la comunicación entre este público y la Cooperativa, se califica con un promedio de 3,27, en una escala donde 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta. Dentro de los comentarios se destacaron la poca comunicación entre las partes, donde se recalca que muchas veces la forma de darse cuenta de lo que sucede en la Cooperativa es por medio de la prensa, tanto en noticias de desarrollo como en lanzamiento de nuevos productos. Comentaron que la Cooperativa tiene múltiples plataformas para informar, pero no existe en estas una buena información, incluso no se ajusta al tipo de público al que se desea hacer llegar dicha información.

3.3.3 Relación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

El 90% de los encuestados indicaron que, para que la relación mejore, debe mejorar la comunicación. Actualmente, su relación es regular y existen aspectos relevantes que deben cambiar como lo es la cercanía, la asistencia técnica, la innovación, la investigación consensuada y más participación en los recursos que se ofrecen. El 10% indica que debe ser un tema de ambas partes, donde haya compromiso de la Cooperativa, pero sin duda de ellos mismos como asociados y dueños directos.

Además, mencionaron que se entiende la dimensión de la Cooperativa; no obstante, resaltaron la importancia que se les mantenga informados. Se externó la preocupación latente por una pronta regulación por parte de un grupo de ambientalistas en tema de uso de fertilizantes, herbicidas, químicos y los gases de efecto invernadero que se producen, donde la comunicación por una pronta solución es escasa, por lo tanto, la necesidad de reforzar canales y formas de comunicación es importante.

Los productores Asociados son conscientes de su participación como dueños de la Cooperativa y, como dueños de esta, solicitan una mayor participación y toma de decisión en asuntos internos, de comunicación y administración.

3.4 Resultados de la encuesta de Cámaras Empresariales

3.4.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

De las personas representantes de las Cámaras Empresariales que llenaron la encuesta, el 57% conocen el Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos, mientras que el 43% no lo conocen. De ese 57% que lo conocen, mencionaron que se enteraron principalmente por medio de correo electrónico y redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram). Sin embargo, aunque se enteraron de la existencia del reporte, solamente 1 persona mencionó haberlo leído.

El mensaje principal que recordó la persona que leyó el Reporte de Sostenibilidad fue “Los grandes esfuerzos que realiza la cooperativa por el desarrollo y sostenibilidad con el ambiente y con la sociedad” (CACIA, 2021). Esta Cámara Empresarial, consideró que dicho documento es muy extenso, pero de contenido relevante y con un lenguaje comprensible.

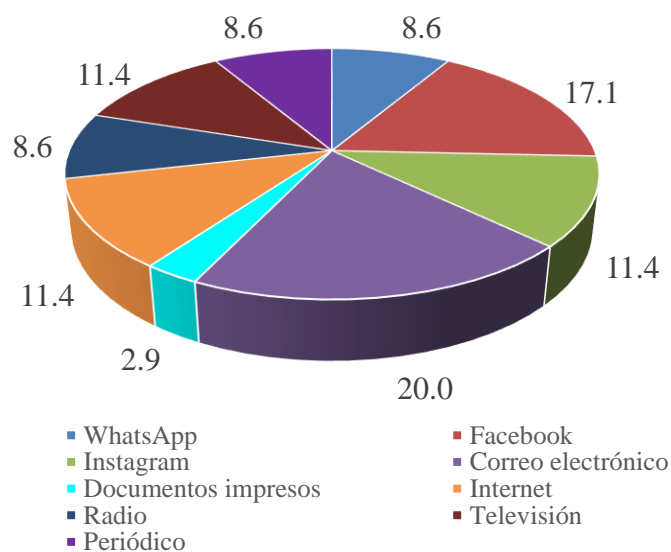
El 42% de las personas que mencionaron que, aunque se enteraron de la existencia del reporte, no lo leyeron, esto debido a que no tienen el documento a la mano, tampoco tiempo, o bien, porque participaron en la actividad de lanzamiento.

Las cámaras que desconocían la existencia del Reporte de Sostenibilidad mencionaron que les hubiera gustado recibirlo por algún medio utilizado para leer información.

Los resultados señalan que, el canal principal para informarse es el correo electrónico y el resto de los canales se distribuyen porcentualmente, como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Canales utilizados por las Cámaras Empresariales para informarse

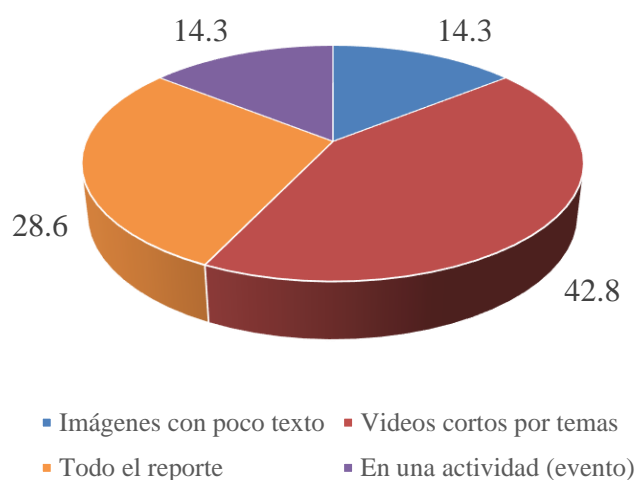


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de la encuesta.

Con respecto al formato en el cual les gustaría que les llegara las próximas ediciones del Reporte de Sostenibilidad, mencionaron como principal que, por medio de vídeos cortos por temas, como se muestra en la figura 7.

Figura 7

Formato preferido para recibir el Reporte de Sostenibilidad según las Cámaras Empresariales



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de la encuesta.

3.4.2 Comunicación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos

Con respecto a la calificación en la comunicación que tienen las Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos, fue de un 3,43 en promedio, en una escala en donde 1 era el puntaje más bajo y 5, el más alto.

Algunos mencionaron que la comunicación es buena entre ambos, pero que podrían suscribir convenios anuales, de manera que, de antemano, se conozca el apoyo que recibirían

hacia los esfuerzos comerciales y políticos de las cámaras por parte de la Cooperativa Dos Pinos. Además, mencionaron que la comunicación se puede mejorar siendo más asertiva y directa.

3.4.3 Relación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos

El 42.9% de las Cámaras Empresariales manifestaron que la relación con la Cooperativa Dos Pinos es excelente o buena, mientras que el 14,2%, mencionó que es regular. Mencionaron que al ser Dos Pinos asociado a las Cámaras mantienen una buena relación, así como una buena comunicación en ambas vías y destacaron que no han tenido problemas en las relaciones que han desarrollado previamente. Además, que, a través del tiempo se han realizado distintas actividades y acciones, las cuales son siempre apoyadas por Dos Pinos.

No obstante, mencionaron que sería adecuado desarrollar alianzas estratégicas, así como una mayor apertura e involucramiento hacia algunos de los programas de las Cámaras como, por ejemplo, el Programa a la Excelencia de la CICR y en patrocinio o apoyo de actividades que se realicen.

También, como aspectos a mejorar con la Cooperativa Dos Pinos destacaron el visualizarse en otras zonas no lecheras para fomentar la tecnificación en productores de doble propósito y el suscribir acuerdos, pues, de esta manera, quedarían concretadas y en presupuesto las acciones a desarrollar durante el siguiente periodo.

Por último, los temas que les gustaría fortalecer con la Cooperativa Dos Pinos son: transferencia tecnológica, competitividad sectorial y apoyo a los productores de leche, desarrollo de alianzas estratégicas para fortalecer vínculos y cooperación conjunta, Participación en Programa a la Excelencia y llegar a destacar como un modelo de referencia nacional en el mismo, capacitación y apoyo a las diferentes acciones para fomentar los estilos de vida saludables.

3.5 Resultados de la encuesta de Organizaciones No Gubernamentales

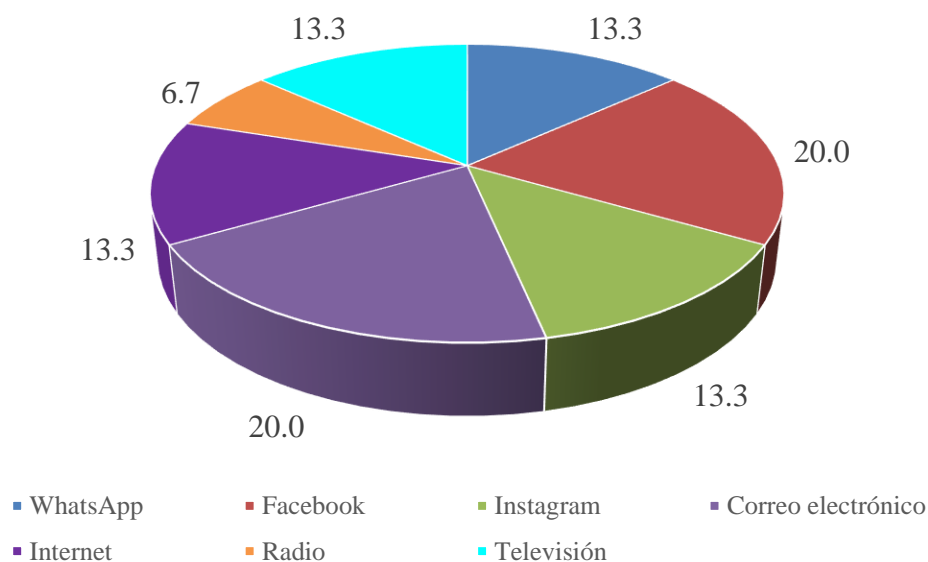
3.5.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

De las personas representantes de las ONG's que llenaron la encuesta, ninguna conocía la existencia del Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos, por lo tanto, no lo han leído y no pudieron comentar al respecto. Sin embargo, concordaron en que les hubiera gustado que les hubiesen enviado el documento en algún medio de los que utilizan para leer información.

Los resultados arrojaron que, los principales canales para utilizar para informarse son el correo electrónico y la red social Facebook, cuyo valor porcentual se muestra en la figura 8.

Figura 8

Canales utilizados por las Organizaciones No Gubernamentales para informarse

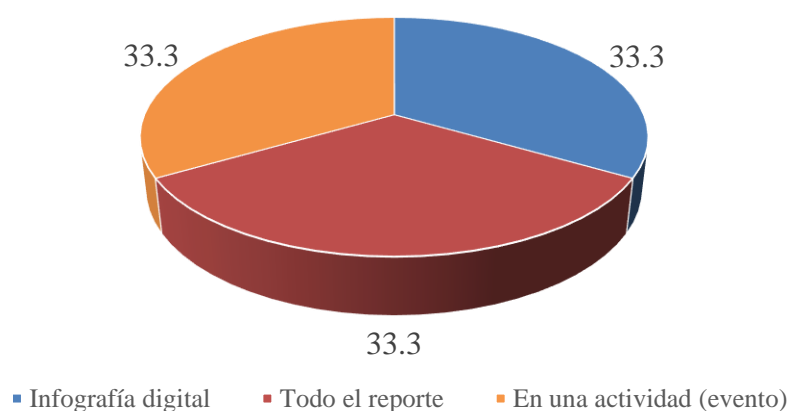


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de la encuesta.

En cuanto al formato en el cual les gustaría que les llegara las próximas ediciones del Reporte de Sostenibilidad, destacaron la infografía digital, todo el reporte como la versión 2020 y en una actividad tipo evento como se indica en la figura 9.

Figura 9

Formato preferido para recibir el Reporte de Sostenibilidad según las ONG's



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos de la encuesta.

3.5.2 Comunicación entre ONG's y la Cooperativa Dos Pinos

Con respecto a la comunicación que tienen las ONG's y la Cooperativa Dos Pinos, esta recibió una calificación promedio de 2,33, en una escala en donde 1 era el puntaje más bajo y 5, el más alto.

Algunos de los representantes mencionaron que no conocen mucho acerca de la Cooperativa y de sus proyectos a nivel interno, por lo tanto, se podría mejorar en una comunicación dirigida a los aliados sociales. Además, destacaron que la comunicación se brinda exclusivamente cada dos meses, por lo tanto, no la califican como buena comunicación.

Mencionaron que es importante mejorar la comunicación entre las partes por medio de la creación de espacios de comunicación con las ONG para conocer el trabajo y promover posibles proyectos de apoyo en conjunto.

3.5.3 Relación entre ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos

La relación entre las ONG´s y la Cooperativa Dos Pinos es considerada principalmente como buena. Esto debido a que tienen una relación buena a través de la alianza entre ambos; sin embargo, se mencionó que podrían sacarle mayor provecho si se conocieran mejor e identificar la existencia de otras áreas donde se pueda fortalecer esa alianza que ya existe. También, el Banco de Alimentos destacó que son socios fundadores de la ONG y que la Cooperativa les apoya mensualmente con donaciones y participación de las decisiones estratégicas al ser miembros de la Junta Directiva.

Dentro de los temas que les gustaría fortalecer con la Cooperativa Dos Pinos mencionaron proyectos relacionados con potenciar los talentos y capacidades de cualquier persona relacionada a la organización, por ejemplo, talleres, charlas y atención individual con la metodología Peniel; educación y proyectos en los que la organización pueda participar y proyectos que generen beneficios para poblaciones vulnerables, los cuales respondan al cumplimiento de objetivos estratégicos de la Cooperativa.

3.6 Resultados de la encuesta de Municipalidades

3.6.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

En el caso de los representantes de las Municipalidades bajo el resultado de encuesta, solo el 50% indicó conocer la información del Reporte de Sostenibilidad. Esta persona mencionó haber conocido del Reporte por medio de la página web de la Cooperativa Dos Pinos, e indicó que es información relevante y comprensible.

El otro 50% de los representantes indicaron haber escuchado nada acerca del Reporte de Sostenibilidad, por lo tanto, no lo leyó.

En ambos casos mencionaron que les hubiera gustado recibir este documento o información por medio de algunos de los medios que utilizan para leer información que, en este caso, las que usan más frecuente son las redes sociales y el correo electrónico, seguido de la radio, televisión y periódico.

Este público encuestado indicó que el formato de preferencia para revisión y conocimiento de dicho reporte hubiese sido algún tipo de infografías estilo afiche con la información más relevante del documento, que sea de fácil lectura y entendimiento por la alta cantidad de información que reciben y el poco tiempo que se tiene para detenerse a estudiar un solo documento.

3.6.2 Comunicación entre Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos

En promedio, la comunicación se calificó con un 2 de una máxima puntuación de 5, donde 1 era el puntaje más bajo y 5 el más alto. Las Municipalidades indicaron que la Cooperativa debería ser más comunicativa y accesible, ya que actualmente la comunicación se reduce estrictamente a lo que es necesario entre las partes y de cumplimiento de ambas.

Exteriorizaron que, fortaleciendo la comunicación, se fortalecería también la relación para la elaboración de diferentes proyectos de alto impacto en conjunto, donde podrían incluso hacer planes a futuro en temas relevantes como la responsabilidad social; así como proyectos enfocados a la protección y trabajo con el medio ambiente.

3.6.3 Relación entre Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos

La relación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos es considerada principalmente como buena, esto debido a que se tiene una relación primordial con el pago de tributos, recolección de residuos y permisos municipales; sin embargo, se mencionó que

no existe relación en otros proyectos que podrían ser relevantes para las comunidades donde está ubicado Dos Pinos.

Además, los encuestados indicaron que hace falta realizar mucho trabajo en materia de responsabilidad social y medio ambiente, así como el mejoramiento de las vías de comunicación o mejor denominadas como carreteras, donde Dos Pinos tiene un mayor uso del suelo por el paso de camiones pesados con materia prima.

En conclusión, mencionaron que hay muchos proyectos donde pueden relacionarse y sumar de manera relevante a las comunidades, pero lo más importante es iniciar por alguno, aunque sea pequeño, pero donde se logre esa vinculación y relación que se busca entre las partes.

3.7 Grupo Focal

3.7.1 Realización del grupo focal

La implementación de métodos cualitativos de investigación ayuda a fortalecer el análisis de los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa; además, se obtiene información de calidad y a profundidad, ya que permite que los participantes expresen su opinión respecto al tema que se aborda de una forma natural y fluida.

Dada la importancia en determinar aspectos puntuales relacionados al Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos, la comunicación que mantienen actualmente y la relación de la organización con la cooperativa, se realizó un grupo focal por cada público de interés: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades.

3.7.2 Metodología del grupo focal

Se realizaron cuatro grupos focales, uno para cada público meta, los cuales se organizaron de la siguiente forma:

Cámaras empresariales: para este grupo focal, asistió un representante de las seis cámaras presentes: Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL), Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA), Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) y la Corporación Ganadera (CORFOGA). La actividad se realizó el 23 de septiembre del 2021 por medio de la plataforma virtual ZOOM®.

Organizaciones No Gubernamentales: en esta sesión, asistió un representante de las cinco ONG's presentes (excepto una, la cual tuvo dos representantes): Lifting Hands, Fundación Peniel, Banco de Alimentos, Fundación Casa de los Niños y Fundación Lloverá Comida. La actividad se realizó el 28 de septiembre del 2021 por medio de la plataforma virtual ZOOM®.

Productores Asociados: en este grupo focal, asistieron 10 Productores Asociados de diferentes zonas geográficas: Coyol, Belén, Coronado y San Carlos. La actividad se ejecutó el 07 de octubre del 2021 por medio de la plataforma virtual ZOOM®.

Municipalidades: en esta actividad, asistió un representante de las cinco Municipalidades presentes: Municipalidad de San José, Municipalidad de Río Cuarto, Municipalidad de Alajuela, Municipalidad de Heredia y Municipalidad de San Carlos. La actividad se realizó el 11 de octubre del 2021 por medio de la plataforma virtual ZOOM®.

La sesión para cada uno de estos cuatro públicos meta consistió en preguntas abiertas relacionadas a tres ejes principales: el Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos, la comunicación entre la representada y la cooperativa y la relación entre ambas partes (Anexo 3). La sesión tuvo una duración de una hora, la cual para efectos académicos fue grabada; además, los participantes pudieron externar su opinión de forma oral y/o escrita mediante el chat.

3.8 Resultados del Grupo Focal de Productores Asociados

3.7.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

3.7.1.1 Definición del Reporte de Sostenibilidad.

Los Productores Asociados definieron el Reporte de Sostenibilidad como un reporte muy extenso, lo cual es importante revisar porque es tedioso a la hora de leerlo. Además, indicaron que hay mucha de esa información que, a pesar de ser dueños de la empresa, no la conocían hasta ahora.

Mencionaron adicionalmente que el reporte les produce mucho orgullo, porque es una recopilación de historia de la empresa; se percibió como un resumen de todas las buenas acciones que ha hecho la Cooperativa desde hace mucho tiempo, para lograr ser lo que hoy son.

Se dividió poco amplio en lo referente a sector primario que, para este público en especial es muy importante, así como la acción en finca. Se reiteró el orgullo de lo que se ha logrado con colaboradores, desechos, trabajo de planta, industria, proyección hacia comunidades y comerciantes, pero sin duda el sector primario se percibió escueto, con falta de refuerzo y enfoque hacia las fincas, por consiguiente, al trabajo de los productores.

Además, recalcaron la importancia de acercar más a las personas que pertenecen a la Cooperativa, lo cual se logra con este tipo de documentos. Se comentó la percepción de que la organización está siendo muy bien gerenciada y el reporte lo demuestra con los datos que se revelan; sin embargo, se recalca la idea de un mayor involucramiento del sector primario.

En un mundo actual, donde la economía y los negocios en este sector está ajustado, es importante que también sea tomado en cuenta ese sector primario, porque es claro que los productores son la base de la cooperativa, se debe hacer más trabajo, con visión educativa, para cuidar la parte productiva, ecológica y económica.

También, se recalcó la importancia de mostrar más al sector primario, lo cual propicia que a futuro se genere más confianza entre los consumidores, incluso se crea un buen ambiente de demanda por el contexto de comunicación real que se utiliza.

3.8.1.2 Formatos y canales preferidos para recepción del Reporte de Sostenibilidad.

Los productores asociados se dieron cuenta de la existencia de este reporte por uno de los representantes del gremio de Productores Asociados, quien hizo el envío del documento por medio del WhatsApp, donde se mantienen muy informados del acontecer de la Cooperativa.

El grupo indicó que, el medio por el cual se les compartió este reporte es un buen medio y bastante accesible, en este caso se habla del WhatsApp. Sin embargo, se recalcó la importancia de una extensión más reducida para que sea de fácil lectura en un teléfono o una tableta. Es importante tomar en cuenta algún tipo de resumen ejecutivo para los diferentes públicos.

A los Productores Asociados les gustó que el Reporte de Sostenibilidad se haya compartido de manera moderna por medio de los chats; no obstante, insistieron que dependiendo la zona es importante hacer ese envío varias veces por semana porque los chats se bloquean con información de manera muy rápida, por lo tanto, quien comparta la información debe tomar la decisión de cuántas veces al día lo compartirá, dependiendo del movimiento del chat de la zona.

Durante la conversación, se indicó que hacer un reporte con una periodicidad anual, recarga de mucha información el contenido de este, sugieren que si mensualmente se pasan extractos y luego estos extractos se recopilan sería más sencillo que todos se conozcan la información contenida. Adicionalmente se señaló, que una práctica conversacional con espacio de discusión, son buenas prácticas para estar informados a detalle del contenido de este.

Los Productores Asociados comentaron que, antes de la pandemia, se tenían actividades como: los informes de estados financieros, asambleas generales, asambleas

regionales, los congresos Dos Pinos, Dos Pinos joven, Dos Pinos mujer, por lo tanto, retomarlos sería una buena práctica, porque en ese tipo de actividades se podía manejar más a detalle esta información.

Asimismo, los Productores Asociados mencionaron que, por medio de la Cámara de Productores de Leche, tienen un congreso para conocer dar a conocer información de la Cooperativa, pero además las charlas que preparan virtuales les hace llegar formación en diferentes temas. Este público es consciente que la participación no es tan activa en estos espacios, pero al menos se tiene la oportunidad para participar e informarse.

Se explicó además que, si existiera la oportunidad de hacer un congreso cooperativo Dos Pinos, sería una excelente oportunidad de sintetizar los datos del reporte y sería un excelente medio para darlo a conocer.

Por último, mencionaron que es importante agotar todos los medios para darlo a conocer, además consideran que el documento antes de salir se debe discutir con los líderes de los grupos para que cuando el mismo salga haya más empatía con el mismo.

Los Productores Asociados son conscientes que, haciendo partícipe al público de interés de la formulación y creación del contenido de este, genera más ventaja de acogimiento de este, así mismo indican que es importante evitar el correo electrónico como medio de comunicación por que se llena mucho el buzón de entrada y les es difícil revisarlo. Por última parte, por común acuerdo de los Asociados representantes, el mejor medio son las redes sociales como WhatsApp.

3.8.1.3 Percepción del impacto del Reporte de Sostenibilidad.

Los Productores Asociados reiteraron el orgullo que se siente al hacer lectura de tanta huella positiva; sin embargo, se sintió debilidad en el sector primario, el interés de que este sea sostenible y esa sostenibilidad percibida por este público de interés. Ellos hicieron varias menciones durante el conversatorio acerca de la alta mención en el área industrial en el Reporte de Sostenibilidad, pero el detalle del sector primario es escaso a la vista de los Productores Asociados, donde se pueden colocar todas las buenas prácticas que se están haciendo en pro del cuidado del medio ambiente, esto motivaría incluso a que se estandaricen

las buenas prácticas en las fincas. El tema de ganar banderas en las inmuebles que representan se suma a la motivación de los Productores Asociados.

Además, estos reconocieron que son la razón de ser de la Cooperativa, sin este sector la misma no existiría. También manifestaron molestia al ver la palabra corporación dentro del reporte, ya que indican que no son una corporación, son una cooperativa y lo tienen muy claro.

Los Productores Asociados tienen consciencia y claridad que este tipo de reportes son el futuro, dentro de poco tiempo será una práctica obligatoria para todas las empresas, y entienden que se está aprendiendo, se está adaptando el sistema para ser mejores cada día.

Este público mencionó además que, es importante tener un plan para el lanzamiento del siguiente reporte, hacerlo de manera clara no solo en la teoría si no en la práctica. La capacitación y regulación constante en temas como por ejemplo el manejo de los desechos en las fincas es algo que se debe atacar y estandarizar para que también en el sector primario se logren buenos resultados como se ha logrado en el sector industrial.

Los socios fueron reflexivos y conocen que tienen dos empresas, uno el negocio propio referente a las lecherías y otro el negocio grande que es la Cooperativa, por tanto, luchan según mencionan, para que ambas salgan adelante.

3.8.2 Comunicación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

3.8.2.1 Proceso comunicativo entre las partes.

Los Productores Asociados que se presentaron en el grupo focal, mencionaron que la calificación que les daría a la comunicación con la Cooperativa Dos Pinos es entre 3 y 5, en una escala de 1 a 10 donde 1 era la puntuación más baja y 10, la más alta.

Ellos coincidieron que la comunicación en general no era buena actualmente, mencionaron que la Cooperativa hace tiempo dejó de comunicarse con los asociados productores de una manera adecuada, principalmente en los últimos meses.

Sin embargo, destacaron que la comunicación entre las partes depende de las diferentes áreas, por ejemplo, en el área de almacén, donde ellos mantienen mucha

interacción, la comunicación es percibida como muy buena, lo mismo que en el área de asistencia técnica ya que mencionan que les comunican mucho; no obstante, hay fallos en la comunicación en las altas Gerencias, ya que hay poca comunicación y, por ende, información.

3.8.2.2 Canales de comunicación entre las partes.

El principal canal que utilizan los Productores Asociados para comunicarse con la Cooperativa Dos Pinos es por medio de mensajes de WhatsApp, ya que pertenecen a diferentes grupos donde se comunican y envían información. También, utilizan la llamada telefónica, el correo electrónico y las Asambleas Generales de delegados.

A pesar de que existen diversos canales para comunicarse entre ambas partes, los productores asociados mencionaron que, en reiteradas ocasiones, no les pueden brindar la información que ellos requieren en su momento, debido a que no saben dónde buscarla, lo cual se convierte en un desafío para ellos; a veces tardan 30 o 40 minutos en obtener una respuesta, lo cual les parece un proceso tedioso.

Con respecto a la Asamblea General de delegados, son percibidas como desorganizadas, ya que es un espacio en donde los delegados que están ahí representándolos deberían proporcionar una mayor comunicación y solicitar información, pero no sucede así.

3.8.2.3 Oportunidades de mejora del proceso comunicativo.

Para mejorar este proceso comunicativo, los participantes manifestaron que se deben mejorar las herramientas que utilizan las personas, brindándoles el conocimiento acerca de la forma de operar de la Cooperativa Dos Pinos y a dónde tienen que realmente buscar la respuesta que necesita el productor asociado en ese momento.

Con respecto a la comunicación dentro de la Asamblea General de delegados, sería darle otra forma según lo que permitan la Ley de Cooperativas, con el fin de que se le brinde una mayor oportunidad a los delegados presentes en esa asamblea a exponer y solicitar la información como la quisieran saber, esto porque actualmente se menciona que la

información no fue completa, que se quiso hacer una propuesta pero que no hubo tiempo, o que la información que se solicita no tiene validez para aceptarse como una consulta.

Lo anterior repercute de forma negativa en la comunicación, ya que no se les brinda una mayor amplitud y facilidad para ese intercambio de información en la asamblea general, la cual es muy importante para los productores asociados. También mencionaron que, lo que se resuelve en las asambleas es determinante para el buen funcionar de la Cooperativa como Cooperativa, es decir, que no pierda el sentido de Cooperativa.

Asimismo, destacaron la aparición de muchos reglamentos; si bien mencionaron que hay que proteger la información que se proporciona, destacaron la existencia de un reglamento que limita a la información y a quién se debe dar. Para ellos, el proceso comunicativo se está complicando en cuanto a la transparencia o a esa oportunidad de comunicación y de respuesta a lo que se quisiera; así como a la proposición de ideas por parte del asociado.

3.8.3 Relación entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

3.8.3.1 Principales relaciones entre las partes.

Los productores asociados son propietarios de la Cooperativa Dos Pinos, quienes eligen todos los años las personas encargadas de dirigir la empresa y asegurar que se cumpla los servicios ofrecidos por la Cooperativa. Además, la Cooperativa les ofrece el acompañamiento y apoyo técnico para el desarrollo y fortalecimiento de sus unidades productivas.

Asimismo, los Asociados Productores tienen la facultad de elegir a los delegados mediante un proceso democrático, inclusivo y transparente. Este año fue la elección de delegados y cada delegado representa 9 asociados.

El proceso consta de elecciones regionales, por grupos. Se ejecutaron aproximadamente entre 28 y 30 reuniones, con grupos no mayores a 64 personas en donde el asociado escogió a su delegado, su representante. Este delegado tiene un rol muy importante a nivel de información y está obligado a participar en las asambleas y tiene voz y voto;

cualquier asociado puede participar en una asamblea y tiene voz, pero no voto. Es un proceso democrático y político a la vez.

3.8.3.2 Importancia para el desarrollo del país.

La importancia de la relación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos es muy relevante e importante, ya que el asociado tiene que sentirse identificado y dueño de la Cooperativa. Todos los Productores Asociados son dueños, ya sean pequeños o medianos (no existen productores grandes porque no hay nadie que tenga el 2% del patrimonio del capital de la Cooperativa). Parte de esta relación es que ambas partes crezcan en conjunto y sentir pertenencia.

3.8.3.3 Proyectos conjunto a futuro.

Si bien, los Productores Asociados no tienen actualmente ningún proyecto en conjunto con la Cooperativa Dos Pinos, mencionaron que les gustaría trabajar sobre ciertos temas en conjunto, por ejemplo, destacaron el tema de cambiar los sistemas de producción, ya que cada vez más lo visualizan como una necesidad.

Este tema, enfocado hacia mayor dependencia de pasturas; así como a un mayor aprovechamiento o manejo de pasturas y menor dependencia de insumos externos, además la investigación de fincas que quieran convertirse en fincas escuela en donde se pueda realizar esas prácticas, todos estos proyectos que se ejecuten con el apoyo de los técnicos, de forma tal que se puedan convertir en sistemas de producción más eficientes en comparación a lo que se realiza tradicionalmente.

Asimismo, mencionaron un programa en el cual ellos como Productores Asociados puedan tener herramientas eficaces de cómo suplementar a bases de pasturas, pero con una dirección de todos los técnicos, es decir, que la directriz sea por parte de la Cooperativa Dos Pinos y que se les solicite rentabilizar su producción, usar otro tipo de relaciones y a mejorar sus pasturas.

Por último, mencionaron que la situación con los abonos está muy difícil, por lo tanto, sería de utilidad una ayuda en cuanto a bajar costos, ya que se escucha hablar de los sistemas Voisin, o de aquellos que utilizan poco abono, o bien de herbicidas, pero desconocen si estos sistemas funcionan y si solicitan información, les cobran las asesorías, las cuales son costosas económicamente, por lo tanto, podría constituir una oportunidad para ellos.

3.9 Resultados del Grupo Focal de Cámaras empresariales

3.9.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

3.9.1.1 Definición del Reporte de Sostenibilidad

Para efectos del Reporte de Sostenibilidad, las Cámaras que estuvieron presentes concluyeron en que un reporte como el antes mencionado, busca informar, comunicar y dar a conocer detalles de la organización en cuanto a recursos no solo económicos, si no ambientales y sociales.

CADEXCO, por su parte indicó que no se ve solo como un documento, si no como un manifiesto que tiene la Cooperativa como compromiso de la gestión que realiza con sus públicos de interés. La CICR concuerda con CADEXCO en que es una forma de comunicar los resultados y el desempeño que tiene la empresa en sus tres ejes de sostenibilidad, comentario en la misma línea a la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria.

3.9.1.2 Canales utilizados para informarse.

Por el acercamiento desde el área de comunicación, se recibió una invitación para revisarlo. Los representantes de las Cámaras se enteraron de la existencia mediante la estrategia de comunicación que se ideó para comunicar este código QR.

Asimismo, la CNPL hizo mención que, por medio de la relación que tiene con la cooperativa, relación estrecha por la actividad en conjunto que realizan, el tema fue

mencionado en reuniones; sin embargo, no se conoce a profundidad el contenido de este. Además, se menciona, en lo poco que se observó, que se asocia el contenido no solo en los 3 ejes principales (lo ambiental, social y económico), sino también en término de Gobernanza.

La CCIA comentó que es un excelente ejercicio el que empezaron a hacer y que sin duda un gran ejemplo al ser una marca sobresaliente y respetada por sus aliados.

3.9.1.3 Formatos preferidos para recepción del Reporte de Sostenibilidad.

La mayoría de los asistentes pertenecientes a las cámaras mencionaron que no en todos los casos se tuvo la oportunidad de leer el Reporte de Sostenibilidad de Dos Pinos 2020 y tampoco conocían de la existencia de este.

Por su parte, la Cámara de Industrias de Costa Rica concordó con la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, con la idea del uso de videos explicativos, cortos y que llamen la atención del espectador son una forma en la que pueden llegar a mayor cantidad de personas con la información que se desea dar a conocer, además se le puede sumar estrategias como charlas del tema, Facebook Live y acceso al documento completo o por medio de un resumen ejecutivo, incluso para niños el uso de personajes como Lula y el enfoque ambiental, pueden ayudar a comunicar en este público el mensaje clave del reporte, para efecto de este tipo de público.

A su vez, CCIA indicó que utilizar la sesión de noticias del medio día, incluso la última edición de la noche, mediante una entrevista, haría que el mensaje también llegue a un público más adulto y público adulto mayor, ya que según percepción propia es un medio muy visto por el consumidor de la marca.

La Corporación Ganadera, acotó que se pueden utilizar medios como “El acontecer Agropecuario”, para llegar a públicos como los Productores Asociados, es un excelente medio para llegar a la mayor parte de este público, ya que, según experiencias anteriores, ha facilitado el llevar un tema de conversación a la mesa de estos. Por otro lado, se extiende y se concuerda con la Cámara Nacional de Productores de Leche, que el uso de las invitaciones por correo electrónico, suman y llegan a una mayor población en un menor tiempo, donde estos son los mayores interesados y el medio por el que se les llega. A esta acotación se une

de igual forma la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria que además indicaron que para clientes finales el uso de redes sociales siempre será un medio fuerte de comunicación actual.

Aunado a lo anterior, incorporar a la gestión las tecnologías actuales como lo son los códigos QR y el canal de YouTube, son una excelente forma de comunicar, menciona CADEXCO. También, el tener una especie de plataforma con un enlace que contenga la información desde un enfoque técnico, pero también desde un enfoque general, le permite a especialistas y público en general conocer la información que contiene el Reporte de Sostenibilidad, año con año, incluso mediante un video explicativo, contenido en este espacio, aporta CORFOGA.

Siempre la clave del éxito de comunicación de cualquier marca radica en conocer a sus públicos y saber cómo llegar a ellos, menciona CICR.

3.9.1.4 Percepción del impacto del Reporte de Sostenibilidad.

Es importante en un sector tan señalado especialmente en la parte ambiental, contar con un reporte de Sostenibilidad, menciona la CNPL. Se mencionó adicionalmente por la mencionada que, cuando se habla del impacto global, las vacas son los animales más señalados de acuerdo con el criterio interno, entonces el hecho de que la empresa líder tenga un reporte de sostenibilidad que demuestre que lo que se dice es mentira y, por el contrario, es una organización socialmente responsable no solo con sus consumidores, si no con sus colaboradores y productores, hacen que el impacto sea positivo.

Asimismo, la información contenida en este reporte se usa a favor de los públicos de las diferentes cámaras, ya que este tipo de información se convierte en bandera para comunicar que la industria alimentaria también es socialmente responsable, aportó la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, por tanto, es información valiosa para reforzar el trabajo que se hace desde los diferentes sectores.

Por último, CCIA mencionó que, los consumidores crecieron con Dos Pinos y las nuevas generaciones son importantes de impactar con la marca, por lo tanto, comunicar de manera creativa se vuelve un esfuerzo importante. La CICR indicó que el sector industrial

sin duda debe buscar formas de comunicar las cosas buenas que hacen, como lo está haciendo Dos Pinos.

3.9.2 Comunicación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos

3.9.2.1 Proceso comunicativo entre las partes.

Las Cámaras Empresariales que se presentaron en el grupo focal, mencionaron que la calificación que les daría a la comunicación entre su representada y la Cooperativa Dos Pinos es entre 8 y 9, en una escala de 1 a 10 donde 1 era la puntuación más baja y 10, la más alta.

Estas resaltaron que la comunicación es buena a nivel general; sin embargo, siempre se puede mejorar. CACIA, por ejemplo, mencionó que reciben el apoyo de Don Luis Obando, Ejecutivo de Asuntos Corporativos de la Cooperativa Dos Pinos, quien pertenece a la junta directiva, de esta manera, cuando participan en sesiones, la cámara puede determinar las necesidades de Dos Pinos y cómo los pueden ayudar.

No obstante, a esta cámara le gustaría estar más involucrada en el hecho de recibir información reciente de los esfuerzos que se hacen y en la forma de ayudar desde la cámara. Si bien estos esfuerzos conjuntos se han hecho en el pasado, los mismos se pueden mejorar.

Asimismo, CNPL mencionó que tienen canales directos, ya que la cámara tiene varios miembros de la Junta Directiva que también están en la Cooperativa Dos Pinos; además, mantienen una comunicación directa con Don Luis Obando, al igual como lo mencionó CACIA, y también con Don Francisco Arias, lo cual les permite comunicarse con las Gerencias; sin embargo, menciona que es parte inherente de una cooperativa tan grande como lo es Dos Pinos el hecho de tener que pasar esos filtros de comunicación para poder llegar a otros departamentos y, de esta forma, suministrar toda la información que quisieran.

3.9.2.2 Canales de comunicación entre las partes.

Actualmente, la comunicación entre las diferentes cámaras y la Cooperativa Dos Pinos ha sido principalmente mediante correo electrónico, vía telefónica y reuniones de

comisiones. Estos canales les ha funcionado muy bien, ya que mencionan que han tenido una respuesta muy oportuna y no han presentado ninguna dificultad o problema, con lo cual han podido gestionar proyectos o capacitaciones en conjunto.

Además, la Cámara de Industrias de Costa Rica manifestó que tienen fácil acceso y contacto tanto con Don Luis Obando, con Don Luis Mastroeni, así como con Don Francisco Arias, por lo tanto, a diferentes niveles se cuenta con una comunicación bastante cercana y fluida.

Asimismo, lo expresa la Cámara Nacional de Productores de Leche, quien comentó que hay miembros de la junta directiva que están en el concejo de administración de la Cooperativa Dos Pinos y entre ellos conversan y se logra lo que se quiere, razón por la cual no encuentran puntos débiles en el proceso comunicativo.

También, las Cámaras Empresariales participantes coincidieron que la comunicación entre ambas partes debe darse cuando sea necesario, cuando haya temas o noticias que deben ser comunicadas y para tal fin se participan en las comisiones.

3.9.2.3 Oportunidades de mejora del proceso comunicativo.

Si bien la comunicación entre las Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos es considerada como buena y fluida, hay aspectos que se pueden mejorar en este proceso como, por ejemplo, la CICR propone la divulgación de las actividades que se están haciendo en Dos Pinos, mediante el aprovechamiento de canales que todas las cámaras poseen como boletines, en la cual la comunicación no solo sea directamente con los representantes de cámara, sino con todos los asociados a las cámaras, de forma tal de poder utilizar ese canal para que llegue más información a los miembros de las diferentes cámaras y así ayudar a facilitar la divulgación de temas como el informe de sostenibilidad u otros que en su momento la cooperativa quiera utilizar y promover.

La Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria considera importante ejecutar con la Cooperativa Dos Pinos un convenio anual para tener visibilidad de los esfuerzos que pueden realizar en conjunto. Además, tanto CACIA como CNNA mencionaron que se debe saber quién es la persona efectiva o clave en el proceso de comunicación en el momento en

que se requiera alguna negociación o proyecto conjunto para poder obtener una pronta respuesta, o bien, facilitar la necesidad de documentos o apoyo que se requiera en un determinado momento.

Sin embargo, se menciona que la comunicación interna a nivel de las cámaras se debe mejorar especialmente en lo que compete a la comunicación y relación que se tiene con la Cooperativa Dos Pinos, es decir, que la información sea de conocimiento por varios miembros de la cámara para que, en el momento de tener que representar a la cámara, conocer de la relación que mantienen.

En el caso de la Corporación Ganadera, esta mencionó que, para mejorar la comunicación, se podría desarrollar un proyecto en conjunto entre la Corporación Ganadera y la Cooperativa Dos Pinos en temas como sistemas silvopastoriles, que aplica tanto para carne como para lechería, de esta forma, se obtendría una relación más cercana y, a su vez, se trabajaría en un tema más similar porque la cooperativa y la corporación están enfocadas en el sector ganadero, pero con un enfoque muy distinto. La idea que propone CORFOGA es la vinculación en proyectos con enfoques similares y sacar al sector ganadero adelante.

3.9.3. Relación entre Cámaras Empresariales y la Cooperativa Dos Pinos

3.9.3.1 Principales relaciones entre las partes.

Las Cámaras Empresariales presentadas en el grupo focal, tienen diferentes relaciones de colaboración con la Cooperativa Dos Pinos. Según lo conversado, la Cámara Nacional de Productores de Leche nació hace 55 años con 23 productores, quienes le entregaban su materia prima a la Cooperativa Dos Pinos; sin embargo, tenían un problema con el precio de la leche y se unieron para tener un órgano, así fue como la cámara fue evolucionando y, con el paso del tiempo, se ha convertido en lo que es hoy.

Para la CNPL, la Cooperativa Dos Pinos es parte integral, es un socio importante que se relacionan en varios ámbitos, no solo como asociados, sino como un aliado. En varias

instancias a nivel de los técnicos, les brindan capacitación en conjunto con el comité de educación y de bienestar social con el cual también tienen alianzas.

Además, trabajan en diversos foros ambientales, en proyectos conjuntos, en negociaciones, en reglamentos técnicos tanto en producción primaria como en productos finales, en normas técnicas con varios representantes de Dos Pinos, entre otras. Es una relación simbiótica, ellos mantienen un trato casi a diario con alguna persona que trabaja en la cooperativa, sea directamente con el departamento de relaciones ganaderas o con otros departamentos o áreas como: mercadeo, asesoría técnica, comité de educación, calidad de la leche, gerencia de calidad general de productos, etc.

En lo que respecta a CACIA, la relación con la Cooperativa Dos Pinos es principalmente en dos vertientes: la parte comercial y la parte política. En la parte comercial, se relaciona con el área de mercadeo y con el personal de eventos especiales, por lo tanto, dependiendo del proyecto se direcciona la comunicación y la colaboración hacia la cámara.

En la parte política, CACIA manifestó la importancia de la colaboración de la cooperativa en la estrategia que realizan para presentarla a la Asamblea Legislativa, o bien, para hablar con el ministro de Salud. Dicha colaboración siempre la han obtenido sin ningún problema, ya que siempre están muy anuentes a conversar.

Con respecto a CICR, esta mencionó que Dos Pinos es parte de junta directiva de la CICR, además son miembros de varias comisiones, una de ellas es la comisión de sostenibilidad, también son patrocinadores de diferentes eventos de la CICR y coinciden en comités y comisiones técnicas.

Por último, en cuanto a la vinculación con CADEXCO, la Cooperativa Dos Pinos también es parte de la junta directiva; además son parte de otras comisiones con un enfoque más político.

3.9.3.2 Importancia para el desarrollo del país.

Según las Cámaras Empresariales, la Cooperativa Dos Pinos ha estado a cada paso de la historia del país llevando productos de calidad, trabajando en la mejora de los productos, para mantener el equilibrio alimenticio que necesitan los consumidores. Asimismo, se

considera que Dos Pinos ha sido un líder en el país con sus productos, también ha contribuido al crecimiento económico del país, ofreciendo oportunidades de trabajo a muchas personas; durante la pandemia nunca se detuvo, siempre ofreció productos de calidad a la mesa de los costarricenses.

También se recalcó que parte de la importancia para el país es el hecho de visibilizar más a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que existen muchas pequeñas empresas que se dedican a la producción y comercialización de quesos, yogurt, etc., ya que no solo el sector lácteo es Dos Pinos. Esto debido a que, en muchas ocasiones se exaltan las cosas positivas que hace la Cooperativa Dos Pinos y se generaliza como el sector lácteo; sin embargo, también cuando se realizan comentarios negativos van dirigidos a Dos Pinos porque las personas lo asocian al sector lácteo, lo cual afecta la imagen no solamente de la cooperativa, sino del sector en general.

3.9.3.3 Proyectos en conjunto a futuro.

Según la Cámara Nacional de Productores de Leche, mantienen varios proyectos de desarrollo sectorial (a nivel de producción primaria y competitividad sectorial). Además, temas de adaptación al cambio climático, sostenibilidad sectorial y certificación ambiental, por lo tanto, proyectan seguir trabajando sobre estos ejes, o bien, sobre algún otro que se considere necesario.

También, la Cámara de Industrias de Costa Rica manifestó que continúan trabajando en conjunto en la elaboración de posiciones de nuevas leyes y reglamentos. Al igual que la CNPL proyecta que la Cooperativa Dos Pinos continuará participando en los diferentes eventos del sector industrial.

Lo que propone la CICR a futuro es la utilización de medios que tiene la cámara para la divulgación de los proyectos de Dos Pinos y aprovechar el espacio para que la cooperativa pueda hacer coaching a pequeñas empresas y abordar diferentes temas, de esta forma, se quita la creencia que estas actividades solamente se realizan con empresas grandes; así como dar a conocer el Reporte de Sostenibilidad con el objetivo de tratar de influir en otras empresas de diferentes sectores para que hagan bien las cosas y que las divulguen.

En lo que respecta a la Corporación Ganadera, esta visualiza proyectos enfocados en los beneficios del productor ganadero (ya se han trabajado políticas y demás), pero también mencionó que sería importante generar proyectos a futuro como el que están trabajando con la Cámara de Productores de Leche, el cual consiste en un sistema de unificación de información tanto de ingresos como costos del sector ganadero, para determinar cuánto realmente le cuesta al productor producir algo y cuánto es lo que le está pagando la industria y cómo está en beneficio del productor ganadero.

También CORFOGA propuso trabajar en temas ambientales, proyectos que está trabajando el MAG también, en los cuales podrían ampliar un poco más al desarrollarlos, por ejemplo, temas de forrajes, de misiones en temas de sistemas silvopastoriles, pastoriles, pastoreo racional y demás.

Dentro de aspectos técnicos mencionaron mejorar el sistema de producción del productor, de manera tal que cada vez se pueda hacer más eficiente, bajo el tema de sostenibilidad ambiental, principalmente porque el sector ganadero no es muy bien visto en temas ambientales debido a las comparaciones con otros países, los cuales tienen sistemas de cultivos distintos. Por eso, se recalca la importancia que entre la Corporación Ganadera y la Cooperativa Dos Pinos en dar a conocer esas diferencias de producción y unirse a los esfuerzos que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y la CNPL han estado realizando.

CACIA por su parte, recalcó que la colaboración de la Cooperativa Dos Pinos es necesaria y esperan seguir trabajando de la misma forma como lo han hecho hasta ahora, principalmente en temas de lucha política, ya que es complejo de abordar temas como las regulaciones que quieren imponer; por lo tanto, necesitarán siempre el apoyo en la parte de mercadeo, en la parte comercial y en lo que sea pertinente.

Por último, la CNAA mencionó que, al ser una cámara cúpula, siempre trata de estar de la mano y cooperar en todo lo posible. Espera mantener a futuro, al igual que lo expresaron las otras cámaras, la buena relación y de apoyar en lo que se pueda con los diferentes sectores y formar un gran equipo de trabajo tanto en las comisiones que se tiene como en la junta directiva.

3.10 Resultados del Grupo Focal de Organización No Gubernamentales

3.10.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

3.10.1.1 Definición del Reporte de Sostenibilidad.

Las ONG's y fundaciones participantes en el grupo focal, manifestaron un concepto similar de un Reporte de Sostenibilidad, por ejemplo, para la Fundación Lifting Hands es la forma de comunicar a públicos internos y externos cuáles son las acciones o de qué forma se está buscando la sostenibilidad de la empresa u organización.

Según la Fundación Peniel, son los resultados de lo que han logrado a través de los años o del último período (por lo menos) en sostenibilidad; así como el camino futuro de la empresa con estos temas.

Para el Banco de Alimentos, un Reporte de Sostenibilidad son los resultados sobre todo del último período, en el cual se muestran temas de transparencia y de sostenibilidad en ámbitos económicos, ambientales y sociales.

Asimismo, la Fundación Casa de los Niños mencionó que un Reporte de Sostenibilidad es el trabajo realizado en lo referente a sostenibilidad, tanto ambiental como en la parte social y los diferentes proyectos que se han venido realizando en pro de estos ejes.

Sin embargo, todas estas Organizaciones y Fundaciones recalcaron que no habían recibido el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos y que tampoco se habían enterado de su existencia por otros medios; a excepción de la Fundación lloverá comida, quien fue la única que comentó que había recibido el Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos por medio de correo electrónico.

3.10.1.2 Formatos y canales preferidos para la recepción del Reporte de Sostenibilidad.

Las ONG's y Fundaciones coincidieron en que el Reporte de Sostenibilidad, en las próximas ediciones, se realice en un PDF y se les envíe vía correo electrónico, esto por la formalidad que es necesaria, a su vez, complementar la información del documento con video como resumen, o bien con un evento que agregue valor, en el cual se contemple un espacio para preguntas y respuestas.

El evento que proponen para la divulgación del Reporte de Sostenibilidad es para poder profundizar el contenido presente en este, para tener más información y explicación del documento, lo cual resaltaron que es importante porque quienes redactan el informe lo hacen con una idea que plasman, pero que no necesariamente se interprete de la misma forma por parte del lector, o bien, puede haber mensajes no tan claros que son relevantes.

Asimismo, la idea del evento es que se proporcionen todos los datos, que se explique la necesidad de la sostenibilidad de la cooperativa de una forma dinámica; así como hacia a dónde se dirige en un mercado tan cambiante. Esto sería una forma participativa de interactuar con la organización y de enterarse las acciones que se ejecutan, en qué está basado, qué es lo que está haciendo la empresa y, de esta forma, conocer el aliado que se tiene.

También, que se marquen las pautas del próximo año o de los próximos dos años y la forma de integrar a los diversos actores sociales y así establecer posibles oportunidades de trabajo en conjunto, eso sería importante cuando se brinda un reporte.

Otro aspecto que consideraron importante de los eventos como forma de exponer el Reporte de Sostenibilidad es que se le puede poner un rostro a aquellas personas con las cuales se trabaja en conjunto, pero que la comunicación que se ha tenido es por medio de correo electrónico, debido a que se mejoran las relaciones y probablemente las gestiones que se puedan hacer en conjunto sean muchos más ágiles a partir de ese momento.

3.10.1.3 Percepción del impacto del Reporte de Sostenibilidad.

Según la Fundación Lloverá Comida, quien recibió el Reporte de Sostenibilidad 2020, le pareció interesante los temas abordados en el documento, principalmente el tema de la solidaridad con los lecheros; también la apertura que tiene la cooperativa sobre los productos, con contenido atinado y concreto. Además, mencionó que les generó un sentimiento de lealtad hacia la empresa, hacia la marca y hacia los productos, un sentimiento de pertenencia y de orgullo como país, como marca costarricense.

Según las Fundaciones Lifting Hands y Peniel, los reportes siempre generan confianza, transparencia y compromiso. Para las ONG's es muy importante verse reflejado en el reporte para tener visibilidad con otros aliados; además de poder reflejar, a través de estos reportes, la colaboración de las organizaciones existentes e incluso nuevas que pueden generar nuevas relaciones de alianza que no se conocen.

Asimismo, el impacto que tiene el recibir un Reporte de Sostenibilidad, como comentó el Banco de Alimentos, es el compromiso que se establece con la cooperativa, ya que hay un tema de alianza que se fortalece cuando se recibe un reporte, se lee y en especial si en ese reporte mencionan las colaboraciones con las organizaciones sociales.

Esto genera un sentido de pertenencia con la cooperativa; aunado a un tema de respeto hacia las ONG's que también son aliadas y que de una u otra forma, todos los aliados son voceros de la organización y pueden divulgar con otras personas las acciones positivas que se exponen en el reporte, lo cual, a su vez, genera mayor empatía con la cooperativa lo que representa un incremento en las ventas y en el posicionamiento de la marca en el consumidor, pues la próxima vez que una persona compre, por ejemplo, leche, prefiera una leche que sea de una empresa socialmente responsable y que invierta en la gente.

3.10.2 Comunicación entre las ONG's y la Cooperativa Dos Pinos

3.10.2.1 Proceso comunicativo entre las partes.

La Fundación Casa de los Niños comentó que son aliados desde 2020; sin embargo, ha sido una alianza de interés de servicio de la fundación hacia ellos. Actualmente, es la primera vez que se les hace partícipe de actividades como estas y les gustaría que se les haga más copartícipes de la organización y de la comunicación de esta para conocer más de cerca la Cooperativa.

Por su parte, el Banco de Alimentos mencionó que Dos Pinos es miembro fundador de la organización y más allá de la donación mensual, no se tiene ninguna otra relación, ni comunicación de los proyectos que realizan, ya que no se les invita a participar de una u otra iniciativa. Hay muchas empresas aliadas al Banco de Alimentos y con una buena comunicación entre las partes podrían fortalecer esa unión y tener un mayor impacto. Destacaron que es importante reforzar la comunicación ya que no recibieron el Reporte de Sostenibilidad.

Lifting Hands indicó que no existe una relación formal con la Cooperativa, pues lo único que se ha podido realizar en conjunto son paseos a la planta y algunas donaciones que les han llegado por parte de la Cooperativa a los niños.

Fundación Lloverá Comida, bajo la figura de su representante comentó algunos detalles importantes de lo que no se debe hacer, por ejemplo, la entrega de productos vencidos, desconocimiento de proyectos, desconocimiento de procesos internos, entre otros, esto debido a que en otras experiencias lo vivieron y la idea es que no se repita.

Se concluye que hay trabajo por hacer en el proceso comunicativo, las organizaciones conocen de la existencia de la Cooperativa, pero la relación es corta y la comunicación escasa.

3.10.2.2 Canales de comunicación entre las partes.

La Fundación Lloverá Comida recalcó la importancia de contar con un canal virtual o algún medio donde las organizaciones puedan contarle a Dos Pinos los proyectos y el impacto de estos para que sean incluidos en la comunicación que hace la Cooperativa, algo similar a una plataforma con resultados de iniciativas.

Por su parte Fundación Peniel indicó que la comunicación es buena, pero que puede mejorar mediante el uso de boletines o correos electrónicos; también las reuniones semestrales bidireccionales donde haya una agenda compartida de seguimiento de proyectos serían muy enriquecedoras tanto para las ONGS como para Dos Pinos.

Lifting Hands mencionó que desean tener al menos una reunión semestral individual, para revisar proyectos en conjunto, manejo de correos electrónicos como herramienta complementaria y con estos acercamientos ir fortaleciendo la relación.

Concordaron los asistentes que es importante una relación individual y como organizaciones esperan que las empresas les traten como aliados regulares y que no se les vea únicamente como el grupo más necesitado.

Por último, mencionaron que el uso de boletines periódicos, correos, reuniones periódicas según seguimiento de proyectos, les ayudaría a estar comunicados y a crear más pertenencia con la organización, sin dudas los medios digitales puede ser la herramienta más ágil para comunicarse.

3.10.2.3 Oportunidades de mejora del proceso comunicativo.

Lifting Hands indicó que es importante al menos conversar cada tres meses con la Cooperativa Dos Pinos, en el caso que sean proyectos más grandes, la frecuencia de las reuniones pueden ser más seguidas.

La Fundación Lloverá Comida indicó que solo desean un canal para enviar información que ellos generan y al menos reunirse dos veces al año para hablar y llegar a un acuerdo entre las partes.

El Banco de Alimentos indicó que la periodicidad es relativa, porque depende de los proyectos, del tipo de relación, apoyo, impacto e incluso los mismos intereses de Dos Pinos. Mientras que la Fundación Peniel indicó que, por el tipo de relación, cuentan con un espacio con los encargados del área para conversar del proyecto, por tanto, aprovechan esos espacios para darse a conocer como ONG; no obstante, la contraparte destinada no es la misma que toma las decisiones, por lo tanto, debería de haber una persona en organización para que se encargue de la comunicación entre las dos partes.

Todas las organizaciones concordaron en que debe de existir una comunicación en ambas vías, indican que esto es importante: *“para que nos conozcan mejor y nosotros conocerlos mejor”* y contar con planes de trabajo anuales con cada aliado.

Adicionalmente, la Fundación Peniel mencionó que la comunicación es muy importante, sin duda una de las áreas que se deben mejorar, recalca que, si no se conoce el trabajo de ambas partes, no se puede construir nada, razón por la cual destaca la importancia de construir espacios de comunicación en los diferentes canales.

Por último, la Fundación Lloverá Comida comentó que es fundamental un poco más apertura por parte de Dos Pinos hacia las ONGS, para que no suceda similar a otras empresas donde se les comunica que ya se colabora con el Banco de Alimentos y esto le resta oportunidad a otras ONGS que puedan explicar su proyecto.

3.10.3 Relación entre las ONG's y la Cooperativa Dos Pinos

3.10.3.1 Principales relaciones entre las partes.

La Fundación Peniel así mismo mencionó que Dos Pinos se ha encargado de hacer un trabajo de relación estrecha entre los cooperativistas, que incluso se han convertido en ejemplo para otras cooperativas. Por otra parte, les parece un ejemplo el trabajo que han hecho con los colaboradores con diferentes proyectos. Escuchar de la boca de los que son cooperativistas y colaboradores lo que Dos Pinos ha hecho por ellos.

El Banco de Alimentos comentó que la relación que existe es amplia, conocen del trabajo, el apoyo que se tiene con la Comisión Nacional de Emergencias donde existe un protocolo para desastres naturales, el cual hace que haya una respuesta rápida y efectiva. Adicionalmente, consideran que la transparencia y manejo financiero hace que la Cooperativa Dos Pinos se posicione como una de las mejores cooperativas a nivel latino americano.

Lifting Hands mencionó que todo lo que conoce de la Cooperativa es por amistades, pero no por comunicaciones institucionales ni por la relación entre la fundación con la Cooperativa.

La Fundación Casa de los Niños indicó que, por parte de Dos Pinos, reciben una donación al año, además, conocen la existencia de las excelentes iniciativas sociales, pero toda esta información desde publicidad que Dos Pinos hace al público en general, no una publicidad o comunicación enfocada a ellos como organizaciones.

3.10.3.2. Importancia para el desarrollo del país y proyectos a futuro.

Según el Banco de Alimentos, en un país tan privilegiado como es Costa Rica, contar con personas que tienen una alta conciencia social, donde también hay un concepto de asociación y solidaridad. Han construido tan bien todos los procesos que trabajar para dos pinos es todo un orgullo.

Para ellos, Dos Pinos es una marca país, que colabora no solo en temas nutricionales, sino en cómo se sienten las personas que están ligadas con Dos Pinos. Si bien existen puntos de mejora, no se puede dejar de reconocer que es una excelente empresa, no solo en Costa Rica si no en Latino América; no solo cómo se gerencia y se toman decisiones, sino en cómo muestran los resultados.

También, Lifting Hands indicó no conocer lo que se está haciendo la Cooperativa, por esta razón, no pueden referirse a hacer planes sobre proyectos futuros; pero destaca la cantidad de espacios donde pueden trabajar. Ellos son una ONG que trabaja con niños y

adolescentes de manera dimensional en diferentes áreas, por lo tanto, consideran que sería importante trabajar educación y alimentación para niños y adolescentes del país.

Además, la Fundación Lloverá comida indicó que es importante que se les siga tomando en cuenta, para llegar a familias vulnerables en todo el país. Ser tomados en cuenta en el proyecto de emprendimiento social que tiene que ver con alimentos y se estará teniendo visto bueno para iniciar en junio 2022.

El Banco de Alimentos mencionó que debe de existir la misma importancia que se da a las relaciones con proveedores, también debería de existir el mismo interés y la importancia de construir y mantener en el tiempo relaciones con las organizaciones.

Concordaron además que para ellos conocer de parte de Dos Pinos qué deben mejorar, es fundamental para continuar construyendo la relación. Conocer cómo se fortalecen mutuamente en conocimiento, habilidades y proyectos, que les permita sentir interés por la relación y fortalecer una comunicación bilateral.

Además, resaltaron la importancia no solo la acción de trabajo, sino la capacidad de triangulación que el Banco de Alimentos tiene para hacer con otras organizaciones participantes, donde se involucren diferentes poblaciones y tener la capacidad de crear acciones de impacto.

La Fundación Casa de los Niños concluye mencionando que comunicación es la clave y seguido de la comunicación los resultados que se les pueda entregar; así como el entendimiento que se logre entre las partes de los proyectos desarrollados, el cómo lo desarrollan, con qué alianzas se logra, etc., es lo que les permite plantearse en qué otras áreas pueden trabajar con Dos Pinos.

3.11 Resultados del Grupo Focal de Municipalidades

3.11.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

3.11.1.1 Definición del Reporte de Sostenibilidad.

Un Reporte de Sostenibilidad, según la Municipalidad de San Carlos, es un control o un consecutivo de las actividades que una empresa va haciendo en sus diferentes gestiones, por ejemplo, la empresa tiene una responsabilidad social que cumplir en temas ambientales y el Reporte de Sostenibilidad, será el medio para demostrar y evidenciar sus gestiones en dichos temas.

Asimismo, menciona que, en el caso de la Cooperativa Dos Pinos, la cual tiene operaciones muy grandes, consume mucha energía y su materia prima proviene de la parte agropecuaria, genera un impacto ambiental importante, por lo tanto, el Reporte de Sostenibilidad le permite demostrar que cumple con pautas ambientales en sus diversos procesos: en su materia prima, fincas, asociados; así como en la parte industrial, comercial, de distribución y de empaçado. Además, evidenciar que es sostenible a través de sus prácticas, lo cual podrá asegurar que sus actividades no se verán interrumpidas por temas legales, de desabastecimiento, o bien, por situaciones ambientales que los puedan poner en conflicto con la comunidad o con el mismo estado.

También, como lo menciona la Municipalidad de Alajuela, las empresas hacen sus Reportes de Sostenibilidad para medir o tratar de reflejar el impacto que tiene no solo a nivel ambiental, sino también para medir qué tan sostenible es la empresa en el ámbito financiero y social en las comunidades.

Asimismo, el Reporte de Sostenibilidad es definido, según la Municipalidad de San José, como un mapeo en el cual se puede analizar un plan de mejora, previendo crisis y volviendo de nuevo al análisis. Ese análisis, lo servirá para que, en el estudio de esa investigación constante, se puedan prever algunas situaciones que puedan poner en riesgo en este caso la Cooperativa Dos Pinos.

3.11.1.2 Formatos y canales preferidos para la recepción del Reporte de Sostenibilidad.

Los representantes de las Municipalidades que asistieron al grupo focal, coincidieron que la mejor forma de comunicarles el Reporte de Sostenibilidad es mediante un correo electrónico, en donde se les haga llegar el documento digital de forma completa aunado a alguna actividad presencial o virtual en donde puedan explicar el documento, ya que mencionaron que es importante porque en ocasiones lo que se expresa de forma escrita en un documento no es lo mismo que se quiere expresar, por esa razón consideraron que la comunicación personal es importante.

Además, mencionaron que deben realizar alguna actividad llamativa, ya sea convocar a medios u otra estrategia con el fin de difundir el reporte, tener un mayor alcance y que la percepción de la ciudadanía hacia la Cooperativa Dos Pinos mejore o se mantenga.

Asimismo, la Municipalidad de San Carlos destacó que el Reporte de Sostenibilidad debería llegar a los Consejos Municipales, ya que en las municipalidades hay una comisión de correspondencia que recibe toda la información que llega al Consejo Municipal, de esta forma, algunos programas que tiene en ejecución la Cooperativa Dos Pinos pudrían engranarse con los proyectos que tienen las Municipalidades en temas de gestión ambiental y sostenibilidad.

Por último, se propuso la creación de una estrategia de mercadeo hacia las Municipalidades, en donde se defina la campaña publicitaria y la razón del acercamiento hacia ellos, además tener claro cuál es el papel que la Cooperativa quiere articular con las Municipalidades y el objetivo del conocimiento del Reporte de Sostenibilidad, es decir, si se trabajará algún proyecto, campaña u otra actividad en conjunto.

3.11.1.3 Percepción del impacto del Reporte de Sostenibilidad.

Si bien, ninguna de las Municipalidades participantes en el grupo focal recibió el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos, destacaron que el impacto que puede tener es, principalmente, a nivel social y ambiental con las comunidades. Además, que ayudaría a mejorar la percepción que tiene la gente hacia la Cooperativa, lo cual destacan que, aunque cuentan con una marca posicionada en el mercado, en los últimos años por temas de competencia y algunos otros sucesos, esa imagen se ha visto un poquito disminuida, por lo tanto, esos reportes podrían incidir en que la gente y los municipios perciban los beneficios de la Cooperativa en las diferentes comunidades.

Además, como lo mencionó la Municipalidad de Río Cuarto, es importante conocer cuáles son esos programas positivos que se están desarrollando en el cantón, en la región y de cuáles también podría formar parte la municipalidad porque si trabajan en un programa ambiental en las zonas, por ejemplo, la Municipalidad puede ayudarles a realizar una actividad determinada como una reforestación, una limpieza de cuencas, de esta forma los municipios podrían ayudar y definir temas para trabajar en conjunto.

La Municipalidad de San Carlos concordó con el tema del impacto del Reporte de Sostenibilidad para la creación de proyectos en conjunto que se adecuen a la misma línea; a su vez, estimula a otras empresas a seguir el ejemplo. Además, recalcó que, por ejemplo, para la Zona Norte que produce más del 50% de la materia prima de la Cooperativa Dos Pinos saber que la Cooperativa tiene programas de bandera azul en ese sector es muy importante y es parte del posicionamiento que puede obtener la Cooperativa.

Otro de los impactos que mencionaron es que la Cooperativa puede funcionar como una escuela o de ejemplo que se puede utilizar para replicar en varias agroindustrias que tienen en la Zona Norte. El impacto puede ser muy positivo si se guía bien y en la medida que haya más actores involucrados dentro de un programa pues, de esta forma, el programa se robustece y puede causar efectos positivos en todos estos temas.

3.11.2 Comunicación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos

3.11.2.1 Proceso comunicativo entre las partes.

Los representantes de la Municipalidad de Zona Norte, indicaron que no han tenido acercamiento con la Cooperativa, por eso consideran que la comunicación debe mejorar, son conscientes que una comunidad como Río Cuarto acaba de iniciar un municipio y de repente no se tiene una comunicación como la que tiene con la zona de San Carlos, incluso porque en esta comunidad de San Carlos se produce el 50% de la leche del país, amplían que en ciertas ocasiones tienen comunicación directamente con los productores.

Por su parte, la Municipalidad de San Carlos expresó, que existe una buena comunicación y que, al ser una entidad grande, también se vincula la parte agropecuaria de la zona; sin embargo, no se ha visto ninguna gestión con el Consejo Municipal directamente.

Los representantes recalcaron la importancia que la comunicación llegue al Consejo Municipal primero y no a la Alcaldía. Indicaron que a nivel interno se conoce del tema de manejo financiero y detalles que hay con Hacienda por vinculación natural del puesto, pero conocer de proyectos comunitarios, en ese ámbito hay un total desconocimiento. Es importante recalcar lo mencionado: “si se quiere transmitir un comunicado al Consejo Municipal, debe llegar primero a la secretaría con orden de transmitir al Consejo Municipal”.

Se concluye que, a nivel de municipalidad, prácticamente la relación es por pago de impuestos, permisos y algunos detalles de gestión y locación de las empresas, menciona la Municipalidad de Alajuela.

3.11.2.2 Canales de comunicación entre las partes.

Además del correo electrónico este público destacó la importancia de abrir un espacio virtual tipo un landing page, donde las municipalidades puedan consultar los diferentes proyectos comunitarios que existan.

Se mencionó que, para ambas partes, es de suma importancia los canales de comunicación, pues es mucha la información que se maneja internamente por parte de las Municipalidades que es sin duda importante idear una vía de comunicación por parte de Dos Pinos, ya que según comentan los entrevistados, es Dos Pinos quien requiere que se conozca de las diferentes estrategias planteadas como lo es el Informe de Sostenibilidad.

Asimismo, planteó que otra buena estrategia sería elaborar invitaciones antes las actividades, tanto presenciales como virtuales, donde se invite a las Municipalidades, consejos municipales y administración de este para que asistan a estos espacios de comunicación e información. Mencionaron que, para causar impacto con un trabajo que se quiere realizar, comunicar es la clave.

También, resaltaron la importancia de elaborar proyectos en conjunto que beneficien a las comunidades y, por ende, a las municipalidades. En este desarrollo de proyectos, se pone en práctica el ejercicio de la comunicación.

Se adicionó que toda comunicación de un proyecto va de la mano de la necesidad e importancia que se tiene de comunicar este, entonces buscar los espacios como el mencionado anteriormente, (Consejo Municipal) y exponer el proyecto en este, ayuda a difundir dicho mensaje y dar a conocer lo que se requiere por parte de la Cooperativa.

3.11.2.3 Oportunidades de mejora del proceso comunicativo.

Con respecto a la frecuencia de comunicación entre las partes, no hay un número estimado de contacto, pues dependerá de los proyectos y necesidades de la zona con las que tenga relación, según indica representante de la Municipalidad de Alajuela.

La relación entre la Cooperativa y las Municipalidades es crucial y necesaria, la cantidad de iniciativas que pueden llevar en conjunto son numerosas y el trabajo dependerá de la apertura entre las partes indica representante Municipalidad Río Cuarto.

El representante de la Municipalidad de San Carlos, mencionó que, para llevar el conocimiento del reporte a otro nivel, lo mejor es crear equipos de comunicación que lleguen a los diferentes consejos, esto asegura una cercanía y una comunicación más viable, incluso

un mejor desarrollo de proyectos o resolución de problemas, y con esa cercanía se logra de manera más eficiente.

3.11.3. Relación entre las Municipalidades y la Cooperativa Dos Pinos

3.11.3.1 Principales relaciones entre las partes.

Las municipalidades tienen un alto grado de relación en áreas tributarias, se vinculan también en el proceso de la recolección de residuos, además de los proyectos comunitarios que puedan llevar en conjunto. Dependiendo la locación, se trabajan proyectos de construcción y reparación vial, debido al rodaje de camiones pesados que transporta la materia prima de la Cooperativa, según menciona representante de la Municipalidad de San Carlos.

La creación de conciencia entre los productores para el pago de impuestos y permisos de construcción correspondiente han sido resultado de la relación que existe entre las partes.

Asimismo, la Municipalidad de Heredia externó que el desarrollo socioeconómico es uno de los proyectos más significativos que tienen en la zona debido a que existe una gran cantidad de producto que se vende en este sector, ya que Dos Pinos tiene una fuerte presencia de marca entre los consumidores de esta parte del país y crea un buen desarrollo económico en la zona.

En conjunto se mencionó la importancia a futuro de contar con un estudio de venta de producto por sector, esto incluso para la toma de decisiones de nuevos proyectos comunitarios.

3.11.3.2 Importancia para el desarrollo del país y proyectos conjunto a futuro.

Por parte de la Municipalidad de Alajuela, se expresó que, en el área de Responsabilidad Social Empresarial, podrían desarrollar más proyectos en conjunto para los

habitantes de esta provincia. Muchas veces las Municipalidades requieren ayuda de parte de las empresas para mover relaciones comunitarias más sociales y con mayor impacto.

La Municipalidad de San José comentó que existe un proyecto que apoya a más de 1600 mujeres emprendedoras de todo el cantón central, lo cual considera que debería existir un trabajo en conjunto con este grupo de personas, donde en muchas ocasiones trabajan productos lácteos y necesitan la materia prima, de esta forma la Cooperativa Dos Pinos podría apoyar el proyecto desde el manejo de esa materia prima con opciones de financiamiento, no solamente en el producto si no en el equipo que pueden llegar a necesitar para el desarrollo del emprendimiento, todo esto con un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

Además, la Municipalidad de San Carlos recalcó que, con el tamaño de la Cooperativa, se pueden desarrollar programas en diversas áreas y con mucha fuerza, donde al unirse con las Municipalidades aumentaría esa fuerza y, de esta forma. el alcance sería más relevante. Se añade que los programas de desarrollo de nutrición en niños son muy importantes tanto como la educación, y podría constituir un buen programa para trabajar en conjunto a futuro.

La Municipalidad de Heredia bajo su representante expresó en la misma línea de Responsabilidad Social Empresarial, en un programa donde la Cooperativa pueda apadrinar cooperativas más pequeñas con asesorías, incluso brindar algún tipo de capital semilla o proyectos de transformación de la producción generando algún tipo de valor agregado para estos, logrando algún tipo de encadenamiento productivo por parte de los líderes de Dos Pinos con el Gobierno local.

Asimismo, la Municipalidad de Heredia recalcó el refuerzo en la comunicación entre las partes, en el cual menciona que se deben enfocar los esfuerzos en aquellas áreas donde, según las necesidades que se tengan por parte de las comunidades, se activen los proyectos dirigidos en cubrir dichas obligaciones o hacer análisis estadísticos de los aportes de ingresos por ventas por cantones para la toma de decisiones en cuanto a inversiones.

3.12 Entrevista a profundidad

3.12.1 Realización de la entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad es una herramienta cualitativa que, en este trabajo de investigación, se realizó para complementar los resultados obtenidos de la encuesta de Productores Asociados, dada que la respuesta de esta no alcanzó el resultado esperado.

El objetivo de la entrevista a profundidad fue ahondar en ciertos aspectos del Reporte de Sostenibilidad 2020, así como el tema de la comunicación y de la relación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos, desde la perspectiva de un miembro del Consejo de Administrador, quien, a su vez, es Productor asociado.

3.12.2 Metodología de la entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad se realizó a un miembro del Consejo de Administración, quien es el máximo órgano de la Cooperativa, el señor Carlos Fabián Segura Cerdas, quien además es el vocal tercero y Productor Asociado a la Cooperativa de la zona de Cartago.

La ejecución de la entrevista se llevó a cabo el 27 de octubre del año 2021, de manera virtual por medio de la plataforma ZOOM®. Para ello, se moderó la entrevista con una serie de preguntas abiertas (Anexo 4), en un espacio de cuarenta minutos. La sesión fue grabada con fines académicos.

3.13 Resultados de la entrevista a profundidad

3.13.1 Percepción del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

El representante de los Productores Asociados indicó haber leído el Reporte de Sostenibilidad 2020, no en su totalidad, pero al menos varios extractos, los más importantes para él.

Mencionó que, a la hora de hacer mención entre sector primario y secundario, hubo un balance y que al ser un primer año de lanzamiento de este reporte hay algunos detalles que se tienen que dar a conocer en primera instancia de la operatividad de la Cooperativa para luego entrar en otros detalles.

Este representante indicó no estar muy seguro el medio por el cual se le comunicó al resto de Productores Asociados, en el caso personal de él si lo compartió con diferentes grupos, pero no conoce el medio oficial por el que se dio a conocer al resto de Productores Asociados.

Al preguntarle al Sr. Segura si existe alguna forma de que ellos puedan asegurar el acceso a la información o la lectura, en este caso del Reporte de Sostenibilidad, nos menciona que no puede indicarnos qué tanto está llegando la información a los Productores Asociados debido a que no existe ninguna herramienta de control de envío o recepción de información que él conozca.

En cuanto a la percepción del Reporte de Sostenibilidad, indicó que no conocen como medir la percepción de este. Han iniciado algunas reuniones dentro de la misma Cooperativa con este público para medir otros aspectos y han observado que requieren fortalecer el tema de comunicación y otros aspectos, especialmente porque la media de los productores anda en un rango de edad entre 50 y 60 años, por lo tanto, la comprensión de la información o estrategia es compleja de comunicar entre ellos.

Se mencionaron también detalles de amplitud del documento mencionado y el entrevistado menciona que es comprensible, también extenso y es un tema completamente nuevo para el asociado. En las reuniones actuales que están llevando a cabo desde el Consejo

de Administración con los Asociados, explicó don Fabián que se debe explicar con detalle y en lenguaje comprensible al resto de la población, debido a que no están acostumbrados a recibir informes como este, no entienden su funcionalidad o importancia, el aporte o valor que tiene, además del compromiso que se adquiere por parte de la Cooperativa.

Don Fabián indicó que es importante idear un plan para poder comunicarse con este público debido a que la comprensión de las ideas es diferenciada con ellos, se debe saber comunicar adecuadamente. A este momento, no se conoce un plan para comunicar a futuro este reporte, se está trabajando en ese plan para idear la ruta a seguir a futuro para que en las siguientes ediciones se conozca y se llegue más a los Productores con el mensaje que se quiere dar a conocer.

El Sr. Segura indicó que algunos de los medios que se pueden utilizar a futuro puede ser por medio de video, incluso microcápsulas previas que ayuden a tener una comprensión global del comunicado, ya que un reporte escrito para un Asociado es denso.

Concluyó mencionando que, uno de los principales impactos que tiene el reporte para el Productor Asociado, es el mostrar todo el trabajo que se realiza en los diferentes campos de trabajo, la importancia que tienen las áreas, la importancia de que el sector siga siendo sostenible y duradero a lo largo del tiempo.

Se mencionó que el Reporte de Sostenibilidad es importante para este público; sin embargo, se debe crear un camino estratégico de comunicación para que los Productores Asociados conozcan y sigan aumentando la aceptación alrededor de este reporte y así llegue a tener un impacto aún mayor entre este público de gran interés para la Cooperativa.

3.13.2 Comunicación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

La calificación brindada en cuanto a la comunicación entre las partes, en una escala de 1 a 5, donde 1 es el puntaje más bajo y 5, el más alto, mencionó que es un 2. Esto debido a que, un comunicado puede alcanzar el 70-80% de alcance a los Productores Asociados; sin embargo, no se sabe cuánto se está reteniendo.

El tema de la comunicación de la información se percibe como un aspecto delicado, ya que, si se envía mucha información, no se lee porque se pierde entre tanto comunicado, por eso hay que hacer un balance con lo que se envía.

Para mejorar la comunicación, se planteó el definir los canales primeramente en donde se enviará la información, por ejemplo, tener un canal de WhatsApp que se redirija a una línea donde se llega la información y otra línea para responder y, posteriormente, promover entre los Productores Asociados, el mensaje. Actualmente, se están ejecutando reuniones con los Productores, las cuales previo a la pandemia, no se realizaban y han podido observar una mejora en la comunicación y en la información que se maneja.

Adicional de estas reuniones que se están implementando, la comunicación se dirige mediante correo electrónico, una App y algunos grupos de WA. También, a inicios de este año comenzaron con una plataforma que se llama “Todo el Mundo”, la cual es un tipo de Centro De Atención Telefónica (Call Center) en donde se atienden consultas referentes a temas como: reuniones, convocatorias, asamblea de delegados y confirmaciones.

En el App que utilizan, se puede encontrar la liquidación los Productores Asociados, los informes de laboratorio de las muestras que se envían y además se ofrece un espacio para comunicarse; si hay un comunicado, el App brinda una alerta que hay un comunicado, solo es de hacer clic, abrir y leer. No obstante, esta App aun no la tienen todos los productores; en la última medición, se observó que no han llegado al 100% y la meta era el 80%, por lo tanto, tienen que seguir haciendo esfuerzos para poder alcanzar esa cifra.

3.13.3 Relación entre los Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos

La calificación recibida entre la relación de ambas partes fue de 4, en una escala de 1 a 5, donde 1 es la puntuación más baja y 5, la más alta. Esto debido a que se consideró que el productor tiene un gran sentimiento y cariño por la Cooperativa, la ven con figura maternal porque está ahí cuando la necesitan, pero también recalcó que es importante no dejar de lado que la Cooperativa tiene también otras áreas de negocio como la parte industrial y comercial, con las cuales se hacen esfuerzos para consolidarse fuera del país. Por lo tanto, mencionó que

falta ese ligamen, de que los Productores Asociados vea a la Cooperativa como uno solo, y si la Cooperativa está bien, todos están bien porque es la que les brinda el aporte económico.

3.14 Análisis de los resultados

3.14.1 Reporte de Sostenibilidad

El concepto de Reporte de Sostenibilidad en los públicos de interés fue muy similar, por lo tanto, se puede definir como “Un documento que muestra y comunica a los públicos internos y externos, de forma transparente, los resultados y el desempeño de las acciones positivas logradas en el último año en tres ámbitos: ambiental, social y económico; así como el camino futuro de la Cooperativa en estos ejes”.

Este Reporte de Sostenibilidad 2020 de la Cooperativa Dos Pinos no es de conocimiento para todos los públicos de interés abordados en este trabajo; pues tanto las Municipalidades como las Organizaciones No Gubernamentales, manifestaron que no lo conocían, mientras que algunos representantes de Cámaras Empresariales y algunos Productores Asociados si conocían la existencia de este documento, ya que lo recibieron por correo electrónico o por medio de WhatsApp. Sin embargo, a pesar de que algunas de estas entidades recibieron el Reporte de Sostenibilidad, no se garantiza la lectura de este debido a diversos factores como el tiempo.

Es importante recalcar que, al ser este Reporte de Sostenibilidad la primera edición de la Cooperativa Dos Pinos, es común que se aluda desconocimiento, o bien, que no se les haya enviado el documento de forma personalizada, ya que el mismo se publicó en la página web y también en redes sociales.

La percepción del Reporte de Sostenibilidad 2020 para aquellas personas que lo recibieron y lo leyeron concordaron con que es un documento muy extenso y denso de leer, pero con contenido relevante y con lenguaje comprensible. Asimismo, los mensajes que recordaron del documento se relacionan con los esfuerzos y logros de la Cooperativa en los

temas sociales y ambientales; así como el tema de la solidaridad con los lecheros y la apertura que tiene la Cooperativa sobre los productos.

Por un lado, el hecho de que una empresa o como en este caso la Cooperativa Dos Pinos publique a la luz el Reporte de Sostenibilidad, les genera un sentido de transparencia, confianza, orgullo y compromiso ya que se visualizan las acciones puntuales y reales con las cuales se trabaja. También, un sentimiento de lealtad hacia la marca, pues se sienten más satisfechos y orgullosos de apoyar en la compra de productos a una marca que muestra sus acciones en torno a temas sensibles.

Por otro lado, el recibir el documento les genera un compromiso con la Cooperativa, un refuerzo de la alianza y un sentido de pertenencia; además, de poder colaborar en temas específicos que competen a cada entidad según sea las labores que desempeña. No obstante, los Productores Asociados percibieron que en el Reporte de Sostenibilidad se destacan las acciones en el área industrial, pero hacen poca mención en lo que respecta al sector primario, lo cual podría explotarse más en cuanto a las buenas prácticas que se realizan con el medio ambiente.

Con respecto a los canales de comunicación que utiliza cada público de interés para informarse, se evidenció que el correo electrónico y el Facebook son los preferidos por las Cámaras Empresariales y por las Organizaciones No Gubernamentales; mientras que los Productores Asociados prefieren el correo electrónico y el WhatsApp, y las Municipalidades el WhatsApp y el Facebook.

Como se muestra, el correo electrónico es un medio muy utilizado ya que lo consideran como un medio más formal, pero también se evidencia el auge de las redes sociales como canales de comunicación y como medios para informarse, por lo tanto, estos medios pueden ser utilizados para el envío de información importante, ya que la probabilidad de que sea recibido y leído es mayor.

A pesar de que existen canales preferidos para informarse, los medios predilectos para recibir el Reporte de Sostenibilidad variaron, ya que depende del formato que les gustaría recibirlo. Por ejemplo, en el caso de los Productores Asociados, del representante del Consejo Administrativo y las Cámaras Empresariales, mencionaron que el formato en que les gustaría

recibir el Reporte es mediante una serie de videos cortos en donde se aborde una temática diferente y que, a su vez, sean llamativos, tipo microcápsulas.

Los Productores Asociados, consideraron que el correo electrónico, a pesar de ser un medio que utilizan para informarse, no es un medio viable para el envío del Reporte de Sostenibilidad, debido a la dificultad para revisarlo por la saturación que, en reiteradas ocasiones, presentan en sus correos. Por lo tanto, el mejor medio es el WhatsApp, pero que un documento como el Reporte de Sostenibilidad debe ser enviado con frecuencia a los chats grupales, de lo contrario, se pierde entre los mensajes.

Aunado a esto, el representante del Consejo Administrativo señaló que se debe cuantificar y saber el alcance de estos comunicados importantes entre los Productores Asociados.

3.14.2 Comunicación entre las partes

Existe una concordancia en el sentir entre las partes con respecto al tema de comunicación, explican que la comunicación es regular, la misma sin duda puede mejorar. Si bien es cierto, cualquier persona puede opinar o sabe qué es Dos Pinos, estos públicos además de ese conocimiento básico de la organización requieren de una comunicación más amplia en temas de proyectos e involucramiento de estos, mencionaron que incluso muchas veces los movimientos los conocen por alguna noticia que sale en medios, más no por una comunicación directa interna de la organización.

A nivel de comunicaciones nuevas para proyectos futuros, tanto ONG's como Municipalidades mencionaron que la apertura por parte de la Cooperativa en el aspecto de la comunicación es un factor importante, incluso que la relación no sea meramente por detalle propios de la naturaleza del negocio, sino que pueden llevar incluso al desarrollo de nuevas alianzas, si conocieran con anticipación los proyectos en los cuales podrían unirse y aportar.

A su vez, mencionaron, en repetidas ocasiones los miembros de los cuatro públicos de interés que una comunicación periódica de acuerdo con el proyecto que estén desarrollando sería un buen paso para causar impacto y un mayor alcance en los resultados

como organizaciones que son, incluso si esta comunicación puede ser delegada a una persona que se encargue de proyectos a nivel interno de la Cooperativa con los diferentes públicos de interés.

Los Productores Asociados y el representante de estos concordaron que la comunicación es un aspecto importante de mejora a nivel interno, aunque se trata de comunicar todo, no se mide actualmente cuál es el verdadero alcance de las comunicaciones que se emiten.

Los canales de comunicación de preferencia fueron mencionados en el apartado anterior, a estos los Productores Asociados y ONG's adicionaron que las actividades generales que hacían pre-pandemia ayudaban a construir esa comunicación e idear proyectos en conjunto entre las partes.

Además, en la entrevista a profundidad se reforzó que el canal más utilizado es WhatsApp y correo electrónico, además del Call Center “Todo el mundo”, que se utiliza para atender consultas referentes a temas cortos, reuniones, convocatorios, asambleas entre otros.

En conclusión, concuerdan los Productores Asociados con las Cámaras, Municipalidades y ONG's que una de las barreras principales entre ellos y la Cooperativa es la comunicación y que requieren apertura por parte de Dos Pinos para mejorarla.

3.14.3 Relación entre las partes

Con respecto a la relación, se puede mencionar que todas las partes tienen una relación diferente con la Cooperativa que conllevan a un mismo camino y es el desarrollo de diferentes proyectos entorno a la sostenibilidad, nutrición, educación accesible y desarrollo socioeconómico.

Los Productores Asociados mencionaron que la relación con Dos Pinos es muy estrecha, debido a que son quienes proporcionan la materia prima a la Cooperativa. En cuanto a Municipalidades se tiene una relación más enfocada en el pago de obligaciones tributarias y permisos.

Con Cámaras y ONG's la relación se enfoca en mover proyectos a futuro, donde el enfoque es relacionado a ejes como la educación, nutrición y desarrollo económico y sostenible. Sin embargo, las partes concuerdan que hay aspectos importantes por mejorar para lograr una relación de más aprovechamiento e impacto.

Los miembros de las Cámaras mencionaron que la relación con Dos Pinos se fortalece, resaltaron que en la mayoría de las juntas directivas o comisiones se cuenta con al menos un representante de Dos Pinos; además que existe una relación simbiótica ya que las Cámaras tienen como uno de los principales asociados a la Cooperativa.

Además, los Productores Asociados mencionaron que la comunicación y la cercanía son factores importantes para conocerse, ellos como dueños primarios de la Cooperativa explican que, es importante que la administración ponga especial cuidado a las necesidades del sector primario ya que existe un gran número de miembros de este sector que están luchando por surgir y que requieren gran apoyo por parte de la Cooperativa.

En el caso de las ONG's, indicaron que existe una buena relación, admiran el trabajo que realizan, el tamaño de la organización y el impacto que causa en la economía del país; sin embargo, aún se sienten lejanos en cuanto a la relación que les gustaría tener con Dos Pinos, afirmaron que la forma en la que se les percibe muchas veces no es como de posibles aliados o desarrolladores de proyectos, sino únicamente como recolectores por ser un sector vulnerable, donde afirman que si bien es cierto son un sector que requiere mucha ayuda, no solo se enfocan en buscarla, sino que su enfoque principal es trabajar en equipo para obtener frutos también en conjunto y es ahí es donde se podría sumar de manera sustancial.

Por último, las Municipalidades recalcaron que la relación podría ser aún más cordial, donde Dos Pinos cuente con espacio en los diferentes consejos o juntas que se realizan con el fin de estar en constante comunicación y apoyo de las diferentes iniciativas que se tienen en la Cooperativa. Además, expresan que en conjunto podrían liderar campañas de concientización para Productores Asociados y el manejo de sus fincas de una manera consciente y sostenible, así como estrategias de mejoramiento de las diferentes áreas donde están ubicados.

Se concluye que, sin bien es cierto la comunicación y relación entre las partes es buena siempre puede mejorar, logrando buscar de manera creativa todas esas aristas de cooperación y comunicación que los lleve a interactuar entre los grupos y a crear proyectos futuros de mayor impacto, un impacto que luego se logre plasmar en los Reportes de Sostenibilidad futuros y donde dando esa participación, se logre una mayor empatía e identificación con el trabajo que ya se realiza por parte de la Cooperativa.

3.15 FODA

Posterior a los resultados y los análisis de estos, se realiza el FODA, en el cual se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa Dos Pinos en general; así como del Reporte de Sostenibilidad 2020.

3.15.1 Fortalezas

- Transparencia en la forma de mostrar la información contenida en el Reporte de Sostenibilidad.
- Anuencia por parte de la Cooperativa a mejorar en las próximas ediciones el Reporte de Sostenibilidad.
- Solidaridad y apoyo que la Cooperativa brinda en momentos de crisis con los diferentes públicos.
- Colaboración en las diferentes actividades que proponen los públicos de interés estudiados.
- Obtención de beneficios adecuados para sus colaboradores directos y asociados
- Apoyo en la toma de decisiones vinculadas al manejo de los recursos con los públicos de interés.
- Forma de solucionar problemas de manera adecuada a las necesidades de cada público de interés.
- Posicionamiento de marca Dos Pinos en el mercado.

- Alto dinamismo en el desarrollo de programas enfocados al beneficio de la población.

3.15.2 Oportunidades

- Los públicos meta tienen diferentes formas de interés ante la lectura y comprensión de un el Reporte de Sostenibilidad, brindando diferentes formatos para la comunicación de este.
- Público meta estudiado interesado en fortalecer las alianzas estratégicas con la Cooperativa Dos Pinos, lo cual abre una gama de posibilidades para futuros proyectos.
- Anuencia en la apertura e involucramiento de públicos de interés estudiados en los programas que tiene la Cooperativa Dos Pinos, lo cual permite el desarrollo de proyectos en conjunto.
- Posibilidad de espacios de comunicación para conocer el trabajo y promover posibles proyectos de apoyo entre los diferentes públicos de interés.
- Potencial trabajo en el sector de responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- Probabilidad de trabajo con PYMES en diferentes proyectos asociados a la Cooperativa.
- Existencia de un grupo de asesores externos, que puedan apoyar la gestión e innovación que se desarrolla actualmente.
- Creación de estrategias de promoción de programas o proyectos con el público de interés, según las necesidades que presenten.

3.15.3 Debilidades

- El Reporte de Sostenibilidad no se adaptó de acuerdo con el interés de lectura de cada público de interés.

- El Reporte de Sostenibilidad no llegó de forma igualitaria a todos los públicos de interés.
- Falta de equilibrio en el abordaje de temas entre el sector primario y el sector industrial en el Reporte de Sostenibilidad.
- El Reporte de Sostenibilidad no se apoyó en otras actividades de divulgación para los diferentes públicos de interés.
- Al ser una Cooperativa tan grande, se percibe burocracia en ciertas áreas de relación con los diferentes públicos de interés.
- Existe una escasa comunicación con los diferentes públicos de interés.
- Resistencia al cambio de procesos internos según la percepción de los públicos de interés.
- Disposición y apoyo reducidas en los diferentes procesos.
- Poca capacitación en diferentes temas de interés para el público interno meta.
- Falta de cercanía en la relación entre las partes y, por lo tanto, espacios de acercamiento.
- La asistencia técnica de la Cooperativa no brinda capacitaciones en prácticas innovadoras que favorezcan el medio ambiente para el sector primario.
- La falta de investigación e innovación daría espacio a que productos sustitutos le ganen mercado a la Cooperativa.

3.15.4 Amenazas

- Interpretación inadecuada del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa que tergiverse la información brindada entre los públicos de interés.
- Que el Reporte de Sostenibilidad no sea leído por la mayor parte de los públicos de interés, lo cual genere desconocimiento.

- La Cooperativa siempre estará expuesta a diferentes crisis de opinión pública en diversos temas, pues si no son manejados de forma adecuada puede generar un daño en la imagen y, por ende, en la marca.
- Una crisis económica en el país afectaría la compra de productos, por lo tanto, el ingreso económico a la Cooperativa.
- La Cooperativa podría ser atacada por grupos ambientalistas, debido al uso y venta de fertilizantes químicos, herbicidas, además del cuestionamiento en torno a la producción de gases de efecto invernadero con el ganado.
- La falta de información y conocimiento referente a la Cooperativa lleve a pensar a los diferentes públicos de interés, que todo lo que sucede en el sector lácteo está asociado con Dos Pinos.
- Incorporación de productos sustitutos al mercado costarricense, lo cual genere un aumento en la competencia.

Conforme se sostiene el proceso investigativo, se coloca en evidencia la percepción que tienen los diferentes públicos entorno a los temas que engloba un documento como lo es el Reporte de Sostenibilidad, incorporando elementos importantes referentes a la comunicación y relación actual con Dos Pinos, por lo tanto, se obtiene la materia prima para la propuesta que logrará ver el lector en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4

Propuesta del plan de comunicación

En el presente capítulo se mostrará la propuesta, producto del proceso de investigación realizado con los diferentes públicos estudiados.

La propuesta se basa en un plan de comunicación que incluye estrategias y tácticas para dar a conocer el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos en las próximas ediciones, con base en los resultados obtenidos en el capítulo III. Asimismo, el presupuesto aproximado para ejecutar las actividades propuestas, el cronograma de implementación y las herramientas de evaluación y control del plan de comunicación.

4.1 Objetivos de la propuesta

La propuesta a implementar se realizó con base en los resultados obtenidos en los diferentes grupos focales y encuestas aplicadas a los diferentes públicos de interés; también con los resultados obtenidos en la entrevista a profundidad realizada al señor Segura, miembro del Consejo de Administración.

Por lo tanto, la propuesta tiene como objetivo elaborar un plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos que incorpore diferentes estrategias y tácticas para los diferentes públicos de interés: Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades con el fin de tener un mayor alcance y que los mensajes contenidos en este sean comprendidos para los futuros Reportes de Sostenibilidad.

4.2 Justificación de la propuesta y públicos de interés

La propuesta expuesta en este capítulo es de gran importancia para la Cooperativa Dos Pinos, debido a que es el primer año y el primer Reporte de Sostenibilidad que lanzan a todo el público, por lo que el alcance que tenga en los próximos años es relevante.

En la investigación realizada con los diferentes públicos de interés, estos manifestaron un sentimiento de orgullo, lealtad y compromiso al saber que la Cooperativa Dos Pinos lanzó este documento de una forma transparente. Asimismo, les genera un sentimiento de pertenencia conocer las buenas acciones que realiza la Cooperativa, con la cual tienen o tendrán a futuro proyectos en conjunto.

Dada la relevancia de este documento, se pretende conocer los canales que los públicos prefieren para recibir el Reporte, así como los formatos y la forma de recibirlo para que este pueda ser recibido, leído y comprendido, de forma tal que se logre un alcance significativo, que la información sea comprensible y no tergiversada por una inadecuada interpretación de este.

Con base en esta información, se crearon estrategias y tácticas de comunicación en tres etapas: lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad para que puedan ser implementadas, evaluadas y controladas en las próximas ediciones.

El público de interés para esta propuesta son los Productores Asociados, Cámaras Empresariales, Organizaciones No Gubernamentales y Municipalidades de diferentes zonas geográficas del país para determinar la propuesta de comunicación más acorde a las características y necesidades de estas poblaciones, de manera tal que los mensajes clave del Reporte de Sostenibilidad les genere un impacto positivo en sus quehaceres diarios.

4.3 Estrategia propuesta

La propuesta que se muestra a continuación es un plan de comunicación que permite la divulgación y comprensión del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos entre los diferentes públicos de interés propuestos. Las estrategias y tácticas propuestas se basaron en los resultados obtenidos de las diferentes herramientas implementadas en el capítulo anterior.

El plan de comunicación se divide en tres estrategias: de lanzamiento, las cuales se refiere a las acciones previas a la divulgación del Reporte de Sostenibilidad; de implementación, las cuales son actividades que se ejecutan durante la divulgación y las de

posicionamiento, las cuales se trata de mantener a los públicos recordando aquellos mensajes positivos del Reporte de Sostenibilidad.

Al ejecutar estas estrategias propuestas también habrá una mayor y mejor comunicación y relación entre las partes, ya que las tácticas propuestas requieren de estar en una constante comunicación para que el mensaje pueda ser efectivo y pueda generar sentido de pertenencia entre estos públicos estudiados.

4.3.1 Estrategia de comunicación: lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad

A continuación, se mostrará un resumen ejecutivo y su posterior explicación de cada una de las estrategias y tácticas propuestas para el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

4.3.1.1 Estrategias y tácticas de lanzamiento.

Las estrategias y tácticas de lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad permitirán mantener a los públicos de interés con expectativa del documento; además, introduce al público a la información que contendrá el Reporte. Para ello, se establecen diferentes tácticas que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1

Estrategias y tácticas de lanzamiento del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

Estrategias & Tácticas Lanzamiento			
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Target
Crear un plan de publicidad y promoción para dar a conocer el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos dirigido a los públicos de interés estudiados.	1. Desarrollar y fortalecer diferentes canales de comunicación unilateral y bilateral entre las partes.	1.1 Uso de una plataforma de email marketing para envío de comunicados de expectativa del Reporte de Sostenibilidad.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG´s Municipalidades
		1.2 Crear un grupo de WhatsApp bilateral entre las áreas de Mercadeo y Comunicación y Relaciones Corporativas y los representantes de Productores Asociados por zona geográfica, de tal forma que los comunicados lleguen primero a estos representantes y ellos se encarguen de bajar la información de manera general.	Productores Asociados

		1.3 Crear un grupo de WhatsApp unilateral por cada zona donde solo se puedan comunicar los mensajes importantes por el Administrador del grupo.	Productores Asociados
		1.4 Diseñar un landing page con comunicados relevantes de la Cooperativa, donde se asocien los correos electrónicos e información de los usuarios.	Cámaras Empresariales ONG's Municipalidades
	2.Elaborar una campaña de expectativa.	2.1 Desarrollar una campaña en redes sociales, que haga alusión a la información clave que contiene el nuevo RS. Duración: 4 meses previos al lanzamiento - Microcápsulas (diferentes formatos de presentación) 1 por semana hasta el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG's Municipalidades
		2.2 Desarrollar una campaña de posicionamiento del	Productores Asociados Cámaras

		lanzamiento, por medio de correo electrónico (HTML), que contenga un conteo regresivo de la fecha de lanzamiento.	Empresariales ONG´s Municipalidades
		2.3 Redireccionar las campañas de redes sociales y la de recordación por medio del WhatsApp.	Productores Asociados
	3. Implementar una campaña de Relaciones Públicas, para el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad.	3.1 Fortalecer el desarrollo de las Asambleas Generales para aprovechar el espacio y e introducir pequeñas noticias que evoquen el lanzamiento de los Reportes de Sostenibilidad futuros.	Productores Asociados
		3.2 Crear espacios de reunión cada 3 meses para dar a conocer el Reporte, fortaleciendo la comunicación y proyectos en conjunto que puedan ser insumos de los Reportes de Sostenibilidad futuros.	Cámaras Empresariales ONG´s Municipalidades

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro anterior, la primera estrategia es desarrollar y fortalecer diferentes canales de comunicación unilateral y bilateral entre las partes, para ello se

proponen diferentes tácticas como usar la plataforma de e-mail marketing para el envío de comunicados con mensajes de expectativa del Reporte de Sostenibilidad, con algunos ejes temáticos que se desarrollarán. Se propone que sea por esta plataforma y no por un correo tradicional, ya que la primera brinda estadísticas con las cuales se puede medir el alcance de estos correos.

También, la creación de un grupo de WhatsApp en donde el equipo de Mercadeo y Comunicación y el área de Relaciones Corporativas en conjunto con un representante de los Productores Asociados por zona geográfica, puedan comunicarse y compartir aquellos comunicados importantes relacionados al Reporte de Sostenibilidad que se quiere que le llegue al resto de los Productores Asociados, pues de esta forma se tiene un mayor control de la información que se envía.

Dado que los Productores Asociados mencionaron que el canal preferido para recibir el Reporte de Sostenibilidad era el WhatsApp, pero que había el inconveniente que se perdía entre las conversaciones de todos, se propone realizar otro grupo de WhatsApp con los productores asociados, pero que la comunicación sea unilateral, es decir, que solo el administrador del grupo pueda enviar información, de esta forma, se evita que los mensajes que se envíen no sean leídos o vistos por estos.

Para las Cámaras, ONG' s y Municipalidades, se propone la creación de un landing page para que estos puedan tener acceso a los comunicados importantes de la Cooperativa Dos Pinos que tienen relación con estos públicos, como el caso de los mensajes de expectativa del Reporte de Sostenibilidad.

Otra de las estrategias es elaborar una campaña de expectativa, para ello se propone desarrollar una campaña en redes sociales, cuatro meses antes de la divulgación del Reporte de Sostenibilidad para brindar información no muy detallada del Reporte de Sostenibilidad, para que las personas esperen más al respecto. Al ser las redes sociales abiertas a todo público, le estaría llegando a todos los públicos de interés.

Además, mediante e-mail marketing se pretende enviar mensajes de recordación con un conteo regresivo de la fecha de divulgación del Reporte, de esta forma, los Productores

Asociados, Cámaras Empresariales, ONG' s y Municipalidades pueden estar a la espera del documento.

Asimismo, como medio de reforzamiento es importante enviar los materiales publicados en redes sociales en relación con el Reporte de Sostenibilidad y los correos enviados de recordación por medio del grupo de WhatsApp unilateral con los Productores Asociados, pues se asegura un mayor alcance y exposición de los mensajes.

La tercera estrategia es implementar una campaña de Relaciones Públicas, para el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad. Para lograr esta estrategia, se establece que, en el caso de los Productores Asociados, fortalecer el desarrollo de las Asambleas Generales y disponer un tiempo de ese espacio para comunicar e introducir pequeñas noticias del contenido del Reporte de Sostenibilidad.

Similar a lo anterior, con los públicos como Cámaras, ONG' s y Municipalidades, se propone crear espacios de diálogo cada tres meses para dar a conocer el Reporte de Sostenibilidad y proyectos en conjunto o a futuro que puedan trabajar sobre diferentes ejes y que ayuden a la construcción de los diferentes reportes; así como a estrechar la comunicación y la relación entre las partes.

4.3.1.2 Estrategias y tácticas de implementación.

Las estrategias y tácticas de implementación del Reporte de Sostenibilidad servirán para mejorar la divulgación y alcance de este entre los diferentes públicos de interés, de manera de que todos estos se enteren de la existencia del Reporte y participen de su lectura. Para ello, se establecen diferentes tácticas que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2

Estrategias y tácticas de implementación del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos

Estrategias & Tácticas Implementación			
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Target
Lograr un mayor alcance y comprensión del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos, entre el público estudiado.	1. Elaborar diferentes formatos que complementen la información contenida en el Reporte de Sostenibilidad.	1.1 Elaborar infografías que resuman los extractos principales del Reporte de Sostenibilidad, en diferentes tamaños para envío por email, WhatsApp o redes sociales.	Municipalidades ONG´s
		1.2 Crear un video general con el contenido del Reporte de Sostenibilidad, para colgarlo posteriormente en el landing page (ver táctica lanzamiento 2.1).	Cámaras Empresariales ONG´s Municipalidades
		1.3 Elaborar videos cortos por cada uno de los temas desarrollados en el Reporte de Sostenibilidad, que se	Productores Asociados Cámaras Empresariales

		puedan colgar en el canal de YouTube y distribuirlo por WhatsApp y colocarlos en el landing page.	
	2. Desarrollar la campaña de implementación de Relaciones Públicas.	2.1 Crear espacios de lanzamiento y comunicación (Facebook live, entrevistas en radio, TV y prensa) para el Reporte Sostenibilidad, donde exista en agenda un tiempo para preguntas y respuestas.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG ´s Municipalidades
		2.2 Buscar espacios publicity en medios de comunicación masiva, para reforzar los mensajes clave del RS.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG ´s Municipalidades
	3. Exponer el Reporte de Sostenibilidad en modalidad mixta.	3.1 Desarrollar una actividad donde se explique a detalle el Reporte de Sostenibilidad por medio de diferentes recursos que permitan tener a la audiencia	Cámaras Empresariales ONG ´s Municipalidades

		<p>interesada (charlista, video, testimoniales, stands, conversatorios, etc.) y lograr fidelizar la asistencia en las ediciones posteriores.</p> <p>3.2 Crear rifas entre los asistentes de la actividad.</p> <p>3.3 Utilizar código QR en las botellas de agua y en banner dentro de la actividad.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra el cuadro anterior, la primera estrategia de implementación es crear el Reporte de Sostenibilidad en diferentes formatos de acuerdo con los diferentes públicos que tiene la Cooperativa.

Dentro de las tácticas de esa estrategia, está contemplado la elaboración de infografías en diferentes tamaños que se ajusten al e-mail, WhatsApp y redes sociales, el cual irá dirigido a Organizaciones no Gubernamentales y Municipalidades.

Por otra parte, se contempla el video en la táctica 2.1 de lanzamiento, se utilizaría para colocarlo en el landing page. Y como última estrategia ligada a la primera táctica de implementación, está la creación de videos cortos que expliquen de manera sencilla para el consumidor del contenido cada uno de los temas desarrollados en el Reporte de Sostenibilidad, que se puedan colgar en el canal de YouTube y distribuirlo por WhatsApp y colocarlos en el landing page.

Como segunda estrategia de implementación donde la idea principal es la implementación de una campaña de Relaciones Públicas, donde una de las tácticas es crear

espacios de lanzamiento y comunicación con entrevistas, conversatorios y explicaciones cortar en los medios principales como Facebook live, entrevistas en radio, TV y prensa, donde exista en agenda un tiempo para preguntas y respuestas. En un segundo punto se desea buscar espacios de publicity en medios de comunicación masiva, donde se puedan reforzar mensajes claves del Reporte de Sostenibilidad.

Como última estrategia de implementación, se desea explicar el Reporte de sostenibilidad tanto en modalidad virtual como presencial, mediante actividades donde se pueda invitar a los diferentes públicos de interés a asistir a la actividad y dentro de la misma crear espacios de esparcimiento como rifas, alimentación, detalles como productos con el código QR que lleve a los videos y Reporte de Sostenibilidad, así como un espacio de conversación, preguntas y respuestas dentro de la misma.

4.3.1.3 Estrategias y tácticas de posicionamiento.

Las estrategias y tácticas de posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad permiten que los públicos de interés mantengan algunos mensajes del Reporte en su memoria, de manera tal que, cuando escuche hablar de este, recuerde lo que leyó, dónde lo leyó, cómo lo recibió, entre otros aspectos, así podrá sentir esa lealtad y compromiso con la Cooperativa. Para ello, se establecen diferentes tácticas que se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3

Estrategias y tácticas de posicionamiento del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

Estrategias & Tácticas Posicionamiento			
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Target
Lograr mantener la información actualizada en la mente de los públicos estudiados.	1. Desarrollar mensajes claves que mantengan informados a los diferentes públicos de interés.	1.1 Elaborar un boletín informativo trimestral que se envíe por correo electrónico y cargarlo al landing page, con los diferentes logros o acciones positivas que se van obteniendo en las diferentes áreas, que ayude a ir creando resultados para el Reporte de Sostenibilidad del año siguiente.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG´ s Municipalidades
		1.2 Incluir en los diferentes mensajes de vocería, datos importantes del Reporte de Sostenibilidad vigente.	Productores Asociados Cámaras Empresariales ONG´ s Municipalidades
	2. Difundir las acciones positivas de la Cooperativa.	2.1 Ocupar diferentes espacios en los medios de comunicación, utilizando espacio de noticieros,	Productores Asociados Cámaras Empresariales

		programas de radios y espacio en prensa, para conversar acerca de acciones positivas que contiene el reporte para fortalecer el contenido de este.	ONG' s Municipalidades
		2.2 Por medio de la app, enviar mensajes pop up, para recordar detalles importantes referentes al Reporte de Sostenibilidad.	Productores Asociados
		2.3 Enviar un WhatsApp con el recordatorio de lectura del boletín informativo.	Productores Asociados

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el cuadro 3, se propone como estrategia desarrollar mensajes claves que mantengan informados a los diferentes públicos de interés, para lo cual se establece la creación de un boletín informativo que se envíe como e-mail marketing de forma trimestral, con las acciones positivas que mantiene la Cooperativa a lo largo del año, algunas como parte continua de aspectos que se desarrollaron en el Reporte de Sostenibilidad, otras como proyectos nuevos o acciones que se están ejecutando y que serán insumos para otros reportes futuros. Este boletín también se recomienda cargarlo en el landing page para darle más visibilidad.

También, mediante las personas voceras de la Cooperativa, que se encarguen de brindar mensajes con acciones puntales positivas que se desarrollan, con el fin de dar mayor difusión.

Por último, se propone difundir acciones positivas de la Cooperativa mediante espacios de comunicación como noticieros, programas de radio y prensa locales como los que tienen algunas Cámaras, como CORFOGA con “El acontecer agropecuario”.

También, aprovechar el recurso de la App que tienen los Productores Asociados para enviar mensajes pop up, alusivos al Reporte de Sostenibilidad y también el envío de mensajes por WhatsApp recordando la existencia del boletín informativo a las Cámaras, ONG’s y Municipalidades y del contenido que se encuentra ahí.

4.3.2 Presupuesto de la estrategia de comunicación

A nivel de presupuesto, en el cuadro 4 se puede observar los costos estimados anuales que corresponden a cada una de las estrategias y tácticas propuestas. En el cuadro se coloca un espacio con el valor para el costo de proyección y un espacio que queda para uso de los costos reales de implementación.

Cuadro 4

Presupuesto de implementación de estrategias y tácticas de lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

LANZAMIENTO		
	Proyección	Real
1. Desarrollar y fortalecer un canal de comunicación unilateral entre las partes.		
1.1 Uso de una plataforma de email marketing para envío de comunicados de expectativa del Reporte de Sostenibilidad (RS).	\$100,00	
1.2 Crear un grupo de WhatsApp bilateral entre las áreas de Mercadeo y Comunicación y Relaciones Corporativas y los representantes de Productores Asociados por zona geográfica, de tal forma que los comunicados lleguen primero a estos representantes y ellos se encarguen de bajar la información de manera general.	\$0,00	
1.3 Crear un grupo de WhatsApp unilateral por cada zona donde solo se puedan comunicar los mensajes importantes por el Administrador del grupo.	\$0,00	
1.4 Diseñar un landing page con comunicados relevantes de la Cooperativa, donde se asocien los correos electrónicos e información de los usuarios.	\$100,00	
TOTAL	\$200,00	

2.Elaborar una campaña de expectativa.		Proyección	Real
2.1	Desarrollar una campaña en redes sociales, que haga alusión a la información clave que contiene el nuevo RS.	\$1.500,00	
2.2	Desarrollar una campaña de recordación del lanzamiento, por medio de correo electrónico (HTML), que contenga un conteo regresivo de la fecha de lanzamiento.	\$600,00	
2.3	Redireccionar las campañas de redes sociales y la de recordación del lanzamiento por medio del WhatsApp.	\$0,00	
TOTAL		\$2.100,00	

3. Implementar una campaña de Relaciones Públicas, para el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad.		Proyección	Real
3.1	Fortalecer el desarrollo de las Asambleas Generales para aprovechar el espacio y e introducir pequeñas noticias que evoquen el lanzamiento de los Reportes de Sostenibilidad futuros.	\$1.500,00	
3.2	Crear espacios de reunión cada 3 meses para dar a conocer el RS, fortaleciendo la comunicación y proyectos en conjunto que puedan ser insumos de los RS futuros.	\$500,00	
TOTAL		\$2.000,00	

IMPLEMENTACIÓN

1. Elaborar diferentes formatos que complementen la información contenida en el Reporte de Sostenibilidad (RS)		Proyección	Real
1.1	Elaborar infografías que resuman los extractos principales del Reporte de Sostenibilidad, en diferentes tamaños para envío por email, WhatsApp o redes sociales.	\$800,00	

1.2 Crear un video general con el contenido del RS, para colgarlo posteriormente en el landing page (ver táctica lanzamiento 1.4).

\$1.600,00	
------------	--

1.3 Elaborar videos cortos por cada uno de los temas desarrollados en el RS, que se puedan colgar en el canal de YouTube y distribuirlo por WhatsApp y colocarlos en el landing page.

\$1.600,00	
------------	--

TOTAL

\$4.000,00

2. Implementar la campaña de implementación de Relaciones Públicas.

Proyección Real

2.1 Crear espacios de lanzamiento y comunicación (Facebook live, entrevistas en radio, TV y prensa) para el RS, donde exista en agenda un tiempo para preguntas y respuestas.

\$5.000,00	
------------	--

2.2 Buscar espacios publicity en medios de comunicación masiva, para reforzar los mensajes clave del RS.

\$0,00	
--------	--

TOTAL

\$5.000,00

3. Exponer el Reporte de Sostenibilidad en modalidad mixta.

Proyección Real

3.1 Desarrollar una actividad donde se explique a detalle el Reporte de Sostenibilidad por medio de diferentes recursos que permitan tener a la audiencia interesada (charlista, video, testimoniales, stands, conversatorios, etc.) y lograr fidelizar la asistencia en las ediciones posteriores.

\$10.000,00	
-------------	--

3.2 Crear rifas entre los asistentes de la actividad.

\$800,00	
----------	--

3.3 Utilizar código QR en las botellas de agua y en banner dentro de la actividad.

\$200,00	
----------	--

TOTAL

\$11.000,00

POSICIONAMIENTO

		Proyección Real	
1. Desarrollar mensajes claves que mantengan informados a los lectores.			
1.1	Elaborar un boletín informativo trimestral que se envíe por correo electrónico y cargarlo al landing page, con los diferentes logros o acciones positivas que se van obteniendo en las diferentes áreas, que ayude a ir creando resultados para el RS del año siguiente.	\$1.500,00	
1.2	Incluir en los diferentes mensajes de vocería, datos importantes del RS vigente.	\$1.000,00	
TOTAL		\$2.500,00	
2. Difundir las acciones positivas de las Cooperativa.			
2.1	Ocupar diferentes espacios en los medios de comunicación, utilizando espacio de noticieros, programas de radios y espacio en prensa, para conversar acerca de acciones positivas que contiene el reporte para fortalecer el contenido de este.	\$5.000,00	
2.2	Por medio de la app, enviar mensajes pop up, para recordar detalles importantes referentes al RS.	\$800,00	
2.3	Enviar un WhatsApp con el recordatorio de lectura del boletín informativo.	\$0,00	
TOTAL		\$5.800,00	
GRAN TOTAL		\$32.600,00	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Cronograma de implementación

A nivel de implementación es importante la planificación para la debida ejecución de la propuesta, por tanto, a continuación, se muestra un cuadro donde se observa cada una de las estrategias y tácticas con su mes de ejecución de acuerdo con la fase de proyecto en la que esta se encuentra.

Se ha denominado fase uno, a todo lo referente a las actividades previas al lanzamiento, fase dos a todas las actividades que se dan durante el lanzamiento en los tres primeros meses, la fase tres durante el lanzamiento, pero en meses cuatro, cinco y seis, para la última fase, denominada fase cuatro sería para el seguimiento posterior al lanzamiento.

Cuadro 5

Cronograma de implementación de estrategias y tácticas de lanzamiento, implementación y posicionamiento del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

	FASE UNO			FASE DOS			FASE TRES			FASE CUATRO		
	ANTES			DURANTE			DURANTE			DESPUÉS		
	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	1	2	3
LANZAMIENTO												
1.Desarrollar y fortalecer un canal de comunicación unilateral entre las partes.												
1.1 Uso de una plataforma de email marketing para envío de comunicados de expectativa del Reporte de Sostenibilidad.												
1.2 Crear un grupo de WhatsApp bilateral entre las áreas de Mercadeo y Comunicación y Relaciones Corporativas y los representantes de Productores Asociados por zona geográfica, de tal forma que los comunicados lleguen primero a estos representantes y ellos se encarguen de bajar la información de manera general.												

1.3 Crear un grupo de WhatsApp unilateral por cada zona donde solo se puedan comunicar los mensajes importantes por el Administrador del grupo.

1.4 Diseñar un landing page con comunicados relevantes de la Cooperativa, donde se asocien los correos electrónicos e información de los usuarios.

2. Elaborar una campaña de expectativa.

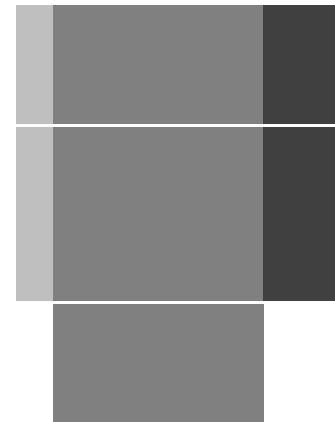
2.1 Desarrollar una campaña en redes sociales, que haga alusión a la información clave que contiene el nuevo RS.

2.2 Desarrollar una campaña de recordación del lanzamiento, por medio de correo electrónico (HTML), que contenga un conteo regresivo de la fecha de lanzamiento.

2.3 Redireccionar las campañas de redes sociales y la de recordación del lanzamiento por medio del WhatsApp.

3. Implementar una campaña de Relaciones Públicas, para el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad.

3.1 Fortalecer el desarrollo de las Asambleas Generales para aprovechar el espacio y e introducir pequeñas noticias que



evoquen el lanzamiento de los Reportes de Sostenibilidad futuros.

3.2 Crear espacios de reunión cada 3 meses para dar a conocer el RS, fortaleciendo la comunicación y proyectos en conjunto que puedan ser insumos de los RS futuros.

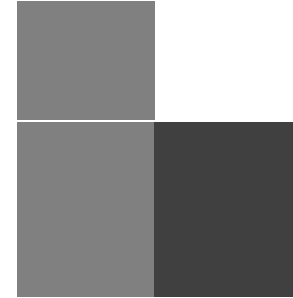
IMPLEMENTACIÓN

1. Elaborar diferentes formatos que complementen la información contenida en el Reporte de Sostenibilidad (RS)

1.1 Elaborar infografías que resuman los extractos principales del Reporte de Sostenibilidad, en diferentes tamaños para envío por email, WhatsApp o redes sociales.

1.2 Crear un video general con el contenido del RS, para colgarlo posteriormente en el landing page (ver táctica lanzamiento 1.4).

1.3 Elaborar videos cortos por cada uno de los temas desarrollados en el RS, que se puedan colgar en el canal de YouTube y distribuirlo por WhatsApp y colocarlos en el landing page.



2. Implementar la campaña de implementación de Relaciones Públicas.

2.1 Crear espacios de lanzamiento y comunicación (Facebook live, entrevistas en radio, TV y prensa) para el RS, donde exista en agenda un tiempo para preguntas y respuestas.

2.2 Buscar espacios publicity en medios de comunicación masiva, para reforzar los mensajes clave del RS.

3. Exponer el Reporte de Sostenibilidad en modalidad mixta.

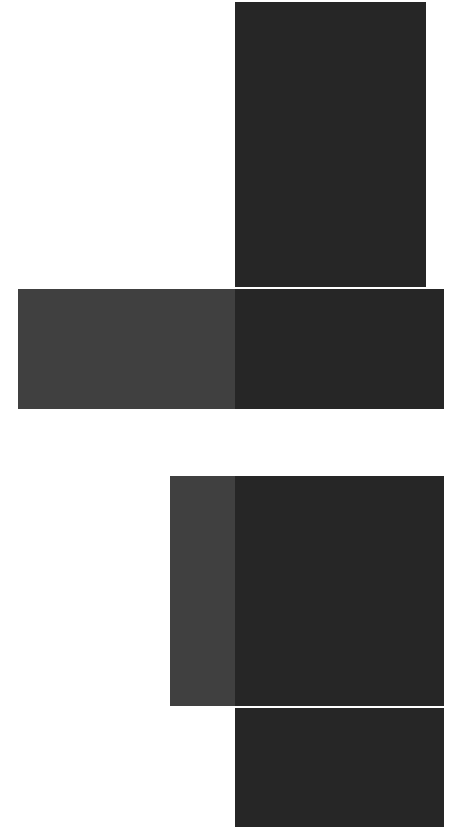
3.1 Desarrollar una actividad donde se explique a detalle el Reporte de Sostenibilidad por medio de diferentes recursos que permitan tener a la audiencia interesada (charlista, video, testimoniales, stands, conversatorios, etc.) y lograr fidelizar la asistencia en las ediciones posteriores.

3.2 Crear rifas entre los asistentes de la actividad.

3.3 Utilizar código QR en las botellas de agua y en banner dentro de la actividad.



POSICIONAMIENTO
1. Desarrollar mensajes claves que mantengan informados a los lectores.
1.1 Elaborar un boletín informativo trimestral que se envíe por correo electrónico y cargarlo al landing page, con los diferentes logros o acciones positivas que se van obteniendo en las diferentes áreas, que ayude a ir creando resultados para el RS del año siguiente.
1.2 Incluir en los diferentes mensajes de vocería, datos importantes del RS vigente.
2. Difundir las acciones positivas de las Cooperativa.
2.1 Ocupar diferentes espacios en los medios de comunicación, utilizando espacio de noticieros, programas de radios y espacio en prensa, para conversar acerca de acciones positivas que contiene el reporte para fortalecer el contenido de este.
2.2 Por medio de la app enviar mensajes pop up, para recordar detalles importantes referentes al RS.



2.3 Enviar un WhatsApp con el recordatorio de lectura del boletín informativo

Fuente: Elaboración propia.



4.3.4 Evaluación y control

Si bien, como se expuso en el apartado 4.3, el plan de comunicación para el Reporte de Sostenibilidad contiene diferentes estrategias y tácticas con lo cual se pretende no solamente su divulgación y alcance, sino también un intercambio de significados construidos en diferentes formas a los públicos de interés, de tal forma que permita establecer enlaces de identidad, orgullo y lealtad hacia la Cooperativa; así como una imagen positiva que promueva un mayor implementación y reputación a partir de bases de comunicación y relaciones más estrechas entre las partes.

La ejecución de este plan de comunicación implica realizar pruebas previas de cada diseño antes de su distribución a los públicos de interés, con el fin de determinar cambios y modificaciones en pro a su efectividad. Asimismo, se deben realizar pruebas de evaluación y control de cada táctica propuesta con el fin de determinar el efecto o impacto de cada una; así como su contribución al logro de los objetivos como una forma de trazabilidad y para determinar mejoras en cada una de las ediciones del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos. A continuación, en el cuadro 4, se muestran de forma resumida las herramientas de evaluación y control a implementar para el cumplimiento del plan de comunicación.

Cuadro 6

Herramientas de evaluación y control de las tácticas del plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos.

Tácticas y evaluación de Lanzamiento		
Objetivo	Tácticas	Herramientas de control y evaluación
Crear un plan de publicidad y promoción para dar a conocer el Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos dirigido a los públicos de interés estudiados.	1.1 Uso de una plataforma de email marketing para envío de comunicados de expectativa del Reporte de Sostenibilidad.	Medición de métricas del correo (número de aperturas y clics).
	1.2 Crear un grupo de WhatsApp bilateral entre las áreas de Mercadeo y Comunicación y Relaciones Corporativas y los representantes de Productores Asociados por zona geográfica, de tal forma que los comunicados lleguen primero a estos representantes y ellos se encarguen de bajar la información de manera general.	Número de comunicados enviados por mes.
	1.3 Crear un grupo de WhatsApp unilateral por cada zona donde solo se puedan comunicar los mensajes importantes por el Administrador del grupo.	Grupo WhatsApp. Número de comunicados enviados por mes.

	<p>1.4 Diseñar un landing page con comunicados relevantes de la Cooperativa, donde se asocien los correos electrónicos e información de los usuarios.</p>	<p>Facturas del pago del dominio. Métricas del landing page (aperturas, tiempos de navegación, secciones vistas).</p>
	<p>2.1 Desarrollar una campaña en redes sociales, que haga alusión a la información clave que contiene el nuevo RS. Duración: 4 meses previos al lanzamiento - Microcápsulas (diferentes formatos de presentación) 1 por semana hasta el lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad.</p>	<p>Métricas de las Redes Sociales (alcance, interacciones).</p>
	<p>2.2 Desarrollar una campaña de posicionamiento del lanzamiento, por medio de correo electrónico (HTML), que contenga un conteo regresivo de la fecha de lanzamiento.</p>	<p>Métricas del correo (aperturas, clics).</p>
	<p>2.3 Redireccionar las campañas de redes sociales y de posicionamiento del lanzamiento por medio del WhatsApp.</p>	<p>Número de vistos en el mensaje de WA. Número de mensajes y de recordatorios enviados.</p>
	<p>3.1 Fortalecer el desarrollo de las Asambleas Generales para</p>	<p>Número de Asambleas realizadas por mes en</p>

	aprovechar el espacio e introducir pequeñas noticias que evoquen el lanzamiento de los Reportes de Sostenibilidad futuros.	donde aborde el tema del RS. Número de Productores Asociados que asisten a las Asambleas.
	3.2 Crear espacios de reunión cada 3 meses para dar a conocer el RS, fortaleciendo la comunicación y proyectos en conjunto que puedan ser insumos de los RS.	Número de asistentes a las reuniones. Número de proyectos en conjunto.
Tácticas y evaluación de implementación		
Objetivo	Tácticas	Herramientas de control y evaluación
Lograr un mayor alcance y comprensión del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos, entre el público estudiado.	1.1 Elaborar infografías que resuman los extractos principales del Reporte de Sostenibilidad, en diferentes tamaños para envío por email, WhatsApp o redes sociales.	Número de infografías digitales. Número de envíos en cada canal. Medición de métricas (aperturas, vistos, clics).
	1.2 Crear un video general con el contenido del RS, para colgarlo posteriormente en el landing page (ver táctica lanzamiento 1.4).	Número de reproducciones del video. Tiempo promedio de reproducción del vídeo.

	<p>1.3 Elaborar videos cortos por cada uno de los temas desarrollados en el RS, que se puedan colgar en el canal de YouTube y distribuirlo por WhatsApp y colocarlos en el landing page.</p>	<p>Número de reproducciones de los videos. Tiempo promedio de reproducción del vídeo.</p>
	<p>2.1 Crear espacios de lanzamiento y comunicación (Facebook live, entrevistas en radio, TV y prensa) para el RS, donde exista en agenda un tiempo para preguntas y respuestas.</p>	<p>Métricas de Facebook (alcance, interacciones). Número de entrevistas en los diferentes canales. Facturas del pago de las notas en medios de comunicación.</p>
	<p>2.2 Buscar espacios publicity en medios de comunicación masiva, para reforzar los mensajes clave del RS.</p>	<p>Número de espacios obtenidos.</p>
	<p>3.1 Desarrollar una actividad donde se explique a detalle el Reporte de Sostenibilidad por medio de diferentes recursos que permitan tener a la audiencia interesada (charlista, video, testimoniales, stands, conversatorios, etc.) y lograr fidelizar la asistencia en las ediciones posteriores. 3.2 Crear rifas entre los asistentes de la</p>	<p>Número de asistentes de cada grupo de interés. Comentarios de retroalimentación de cada público de interés. Cuestionarios de evaluación del RS. Facturas de los premios a entregar.</p>

	actividad. 3.3 Utilizar código QR en las botellas de agua y en banner dentro de la actividad.	Facturas del costo de las etiquetas y del banner a imprimir.
Tácticas y evaluación de Posicionamiento		
Objetivo	Tácticas	Herramientas de control y evaluación
Lograr mantener la información actualizada en la mente de los públicos estudiados.	1.1 Elaborar un boletín informativo trimestral que se envíe por correo electrónico y cargarlo al landing page, con los diferentes logros o acciones positivas que se van obteniendo en las diferentes áreas, que ayude a ir creando resultados para el RS del año siguiente.	Número de aperturas del boletín.
	1.2 Incluir en los diferentes mensajes de vocería, datos importantes del RS vigente.	Diferentes intervenciones públicas de los voceros.
	2.1 Ocupar diferentes espacios en los medios de comunicación, utilizando espacio de noticieros, programas de radios y espacio en prensa, para conversar acerca de acciones positivas que contiene el reporte para fortalecer el contenido de este.	Número de espacios obtenidos en cada canal.

	2.2 Por medio de la app enviar mensajes pop up, para recordar detalles importantes referentes al RS.	Número de aperturas de los mensajes de los mensajes.
	2.3 Enviar un WhatsApp con el recordatorio de lectura del boletín informativo.	Número de personas que ven el mensaje en WhatsApp. Número de aperturas del boletín.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro anterior, se detallan una serie de acciones para implementar con cada táctica, las cuales servirán para monitorear el plan de comunicación y el objetivo de este. A continuación, se explicará a detalle cada una de las herramientas de evaluación.

- Herramientas de evaluación y control de las tácticas de lanzamiento

Para el envío de correos mediante e-mail marketing, uno de los controles es la medición de métricas que proporciona la plataforma, como por ejemplo la tasa de apertura de los correos, la tasa de clic, número de aperturas, tiempo medio de la apertura y número de rebotes. Con estas métricas, se puede determinar si la información enviada le llegó a todos los públicos meta, cuántas personas abrieron el correo y el tiempo que estuvieron viendo la información; de esta forma, se logra una trazabilidad en la información que se envía por este medio.

También, se propone la cuantificación del número de comunicados que se enviarían en el grupo de WhatsApp entre las áreas de Mercadeo y Comunicación y de Relaciones Corporativas y los representantes de los Productores Asociados por zona geográfica, de manera tal de llevar un registro de cuáles y cuántos comunicados al mes se envían; así como la fecha de envío.

La creación propiamente del grupo de WhatsApp en donde solamente los administradores de ese grupo envíen información de utilidad e importancia como la relacionada al Reporte de Sostenibilidad es uno de los controles de cumplimiento de la estrategia; así como el número de comunicados mensuales que se envían por este canal, de manera tal de llevar un registro de los comunicados y la fecha en que se envían.

Para evaluar si la información es leída o descargada del landing page, es importante el seguimiento de las métricas mediante Google Analytics, con la cual se podrá determinar el tiempo que los usuarios duran en el sitio, las pestañas que visita y los momentos (días) que ingresa a la plataforma.

En cuanto a las Redes Sociales, se deben analizar las estadísticas que proporciona cada una de estas, en cuanto a los “likes”, comentarios, compartidos de las publicaciones acerca del Reporte de Sostenibilidad; en caso de videos, analizar el número de reproducciones y el tiempo que visualizan el vídeo. Para llevar un orden y control de las métricas y los resultados obtenidos, se debe realizar una plantilla en Excel en la cual se pueda tener un registro del comportamiento de las publicaciones.

Para la campaña por correo electrónico, al ser enviado mediante una plataforma de e-mail marketing, se debe dar seguimiento a las métricas en cuanto a la tasa de clic, número de aperturas, tiempo medio de la apertura y número de rebotes.

Al redireccionarse la campaña de redes sociales y la campaña de posicionamiento del lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad al WhatsApp, se evaluará con el número de personas que leyeron o vieron el mensaje enviado; también, llevar un control de los mensajes que se enviarán y la frecuencia.

Para conocer la exposición previa al lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad, es importante medir en cuántas Asambleas se hace mención del lanzamiento del Reporte de Sostenibilidad y en número de Productores Asociados presentes en estas. Asimismo, se debe cuantificar el número de asistentes de Cámaras Empresariales, ONG' s y Municipalidades a estos espacios de diálogo propuestos; así como el número de proyectos o actividades en conjunto con la Cooperativa Dos Pinos para mapear las acciones que sirvan de materia prima para el siguiente Reporte de Sostenibilidad.

- Herramientas de evaluación y control de las tácticas de implementación

En esta etapa, en la cual ya se proyecta que el Reporte de Sostenibilidad se divulgue a los diferentes públicos de la Cooperativa, el monitoreo de las tácticas cobra relevancia. En el caso de la elaboración de las infografías con información del Reporte de Sostenibilidad, se debe monitorear el número de infografías digitales realizadas, el número de envíos realizados por cada canal de comunicación y el análisis de métricas cuando se envía por e-mail marketing (tasa de apertura y clics) y las estadísticas en Redes Sociales (interacciones) de las publicaciones.

Con respecto a los videos, tanto el general como las microcápsulas del Reporte de Sostenibilidad, se debe evaluar el número de reproducciones totales de los videos para medir el alcance de este y el tiempo promedio de reproducción de los videos para determinar en cuál momento los públicos abandonan el video, pues se busca que lo vean completo o en su mayoría, para lo cual debe ser un vídeo atractivo y llamativo.

En el caso de los diferentes medios de comunicación, la medición de estadísticas en Facebook para evaluar el alcance e interacciones de un Facebook Live es necesario. También, controlar el número de espacios que se obtengan en radio, televisión y prensa; en caso de obtener espacios pagados, las facturas de esos pagos es otra herramienta de evaluación.

Además, el número de espacios obtenidos en medios de comunicación en forma de publicity para poder obtener mayor alcance divulgando el Reporte de Sostenibilidad de una forma gratuita sería otro de los controles a implementar.

En la actividad propuesta para las Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades, se debe llevar una lista de asistencia para determinar cuántas personas de los públicos de interés asisten. En esta actividad, el espacio de retroalimentación es importante para poder determinar la percepción del Reporte por parte de los públicos, con el fin de extraer elementos positivos y de mejora.

También, es importante la ejecución de un cuestionario al finalizar la actividad, en donde se evalúe el Reporte de Sostenibilidad en aspectos de forma y fondo para futuras

mejoras. Además, los premios, facturas de estos; así como los costos asociados a las impresiones de las etiquetas, banner con el código QR y otros asociados a la planificación y logística de la actividad constituye una forma de evaluación.

- Herramientas de evaluación de las tácticas de posicionamiento

En cuanto a las formas de evaluación y control de las tácticas para mantener a los públicos de interés recordando los mensajes del Reporte de Sostenibilidad, es necesario la medición de métricas cuando se envía el boletín informativo trimestral, de tal forma de analizar el número de aperturas del boletín.

Con respecto a las personas voceras de la Cooperativa, la forma de evaluación es mediante las diferentes menciones que se realizan en entrevistas o espacios de opinión pública.

Al igual que, como se propuso en la estrategia de implementación, el posicionamiento de los mensajes y acciones positivas del Reporte de Sostenibilidad en medios de comunicación masiva se evaluará mediante el número de espacios que se obtengan de cada medio de comunicación con el fin de determinar el alcance que pueda tener.

Asimismo, dado que los Productores Asociados usan un App de la Cooperativa para comunicados internos, a estos pop ups propuestos, se les daría seguimiento mediante el número de aperturas que recibe cada mensaje de posicionamiento, así se puede medir qué tantos productores (que tienen la App descargada) abren los comunicados.

Por último, el envío de mensajes de WhatsApp haciendo alusión a estar revisando el boletín informativo se puede determinar su alcance, mediante el número de visualizaciones del mensaje cuando se envía y el número de aperturas que recibe el boletín cuando se envía el mensaje.

La propuesta explicada anteriormente tiene como sustento la investigación realizada a los grupos de interés estudiados y pretende que la divulgación del Reporte de Sostenibilidad para las futuras ediciones tenga un mayor alcance y una mejor comprensión de los mensajes que contiene; así como, de forma colateral, la mejora en la comunicación y relación entre las

partes (públicos de interés y Cooperativa Dos Pinos). En el siguiente capítulo se brindarán las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO 5.

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 El cooperativismo como organización socioeconómica tiene más de 167 años de existir a nivel mundial; en Costa Rica, la primera cooperativa se remonta en el año 1907. Actualmente las cooperativas se rigen bajo la Ley de Asociaciones Cooperativas, creada en 1968. Su importancia primordial es fomentar la sostenibilidad económica, social y ambiental del país y de sus habitantes, enfocados sobre todo a aquellos de mayor riesgo social.

5.1.2 La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. nació el 26 de agosto de 1947 en un momento de la historia donde el movimiento Cooperativo en Costa Rica toma fuerza. Actualmente cuenta con diversos programas que se han creado según las necesidades de la Cooperativa, así como de las necesidades sociales de la población en general. A nivel de operaciones, Dos Pinos tiene un proceso de recolección de materia prima, siendo la leche su producto estrella. La cooperativa al ser una organización con más de 70 años de compartir salud y bienestar, con más de 4500 colaboradores y más de 1300 productores de leche, tiene experiencia en mostrar todos sus logros y tener buenas relaciones con los diferentes sectores.

5.1.3 La mayoría de los grupos de interés no conocían la existencia del Reporte de Sostenibilidad o no lo habían leído, dentro de los aspectos que mencionaron recalcan la extensión del documento, sin embargo, mencionaron que el contenido es bastante comprensible y con contenido relevante. Por otra parte, indicaron que adicional al documento completo, se debe complementar con videos cortos por temas en el caso de Asociados Productores y Cámaras Empresariales y con eventos en el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, e infografías en el caso de las Municipalidades.

5.1.4 El plan de comunicación del Reporte de Sostenibilidad de la Cooperativa Dos Pinos consta de estrategias y tácticas divididas en tres etapas: lanzamiento, implementación y posicionamiento, con las cuales se pretende un acercamiento a cada público de interés a manera de obtener una mejor comunicación, relación y alcance en cuanto a la lectura y conocimiento del Reporte de Sostenibilidad.

5.1.5 La principal fortaleza del Reporte de Sostenibilidad es la transparencia que refleja el documento por la información contenida en este; sin embargo, no se divulgó homogéneamente entre todos los públicos de interés, por lo tanto, no fue de conocimiento en la mayoría de los casos. A pesar de esto, existe la oportunidad de presentarlo en diferentes formatos para obtener un mayor alcance en cada público de interés y evitar una interpretación inadecuada de la información expuesta a futuro.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Se recomienda ejecutar el plan de comunicación propuesto e implementar las herramientas de control y evaluación para la medición de los logros de los objetivos planteados.

5.2.2 Para tener un mayor alcance del Reporte de Sostenibilidad a nivel general, colocar códigos QR en los productos Dos Pinos más vendidos.

5.2.3 Es importante establecer espacios de comunicación más frecuentes (cada 3-4 meses) entre las Cámaras Empresariales, ONG 's y Municipalidades con la Cooperativa Dos Pinos.

5.2.4 Mantener espacios de diálogo mensuales entre Productores Asociados y la Cooperativa Dos Pinos.

5.2.5 Tomar en cuenta las propuestas de proyectos que mencionaron los públicos de interés estudiados en el capítulo 3, para trabajarlos en conjunto con la Cooperativa.

5.2.6 Establecer un programa de incentivos dirigido a Productores Asociados, que premie aquellas fincas que cumplan con los parámetros de calidad que son importante para Dos Pinos, por ejemplo: uso de fertilizantes en los suelos, sistemas de alimentación adecuado al ganado, uso correcto de los recursos hídricos, manejo de la contaminación de ríos y manejo de gases invernadero. La idea es que con forme los dueños de las fincas cumplan los parámetros de calidad se les otorgue una bandera distintiva que también les brinde beneficios como descuentos en la compra de materia prima, capacitaciones, bonificaciones económicas para sus fincas y reconocimiento público, entre otros.

5.2.7 Tomar la estrategia actual de comunicación del Reporte de Sostenibilidad para darlo a conocer a otros públicos, como lo son los consumidores de los diferentes productos Dos Pinos, por ejemplo, la implementación de algún sticker alusivo al Reporte de Sostenibilidad que mediante un código QR lleve al consumidor a los materiales contenidos en el landing page propuesto.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>.
- Arango, T. (2013). *¿Cómo se hace un buen reporte de sostenibilidad?* La República. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/como-se-hace-un-buen-reporte-de-sostenibilidad-2054131>
- Coll Morales (2021). *Cooperativismo*. <https://economipedia.com/definiciones/cooperativismo.html>
- COOPECAJA. (2021). *Historia en Costa Rica*. <http://www.coopecaja.fi.cr/cooperativismo/pais/index.html>
- Cooperativa Dos Pinos. (2021). *Reporte de Sostenibilidad 2020*. <https://www.cooperativadospinos.com/files/coprole/1622605791fIymz.pdf>
- Cooperativa Dos Pinos. (2021). *Nuestra Historia*. <https://www.cooperativadospinos.com/history>
- Cooperativa Dos Pinos. (2021). *Nuestra ruta hacia la sostenibilidad*. <https://www.cooperativadospinos.com/news/OqdudeVwcS>
- Cooperativa Dos Pinos. (2021). *Dos Pinos celebra la Semana del Cooperativismo*. <https://www.cooperativadospinos.com/news/CmzNMVgNkK#:~:text=Hoy%20gracias%20al%20trabajo%20de,de%20venta%20en%20Costa%20Rica>.
- Cooperativa Dos Pinos. (2020). *1.065 pequeños comerciantes se benefician con programa UniDOS*. <https://www.cooperativadospinos.com/news/uQCrJOYWTz>
- Deloitte (2018). *Reporte de sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n_Estudio%20Deloitte%202018_Reportes%20de%20Sostenibilidad_GRI%20%20ODS.pdf
- Educación Cooperativa (2021). <https://educacioncooperativa.coop/investigacion-sobre-cooperativismo-en-costa-rica-mapeo-y-marco-legal/>
- Estrada, S. & Restrepo, L. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*. 44.:72-77.

- FAO. (s.f.). *¿Qué es una cooperativa?* <http://www.fao.org/3/x0475s/x0475s06.htm>
- Fonseca, F. (2020). *Mitos sobre el régimen tributario de las Cooperativas*.
<https://www.cooperativadospinos.com/news/n7c2oz0sZe>
- Gadea, E., & Atxabal, A. (2015). Las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor. *Revista de Estudios Cooperativos*. 117: 7-11.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36735416001>
- Guijarro, M. (2020). *¿Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación?*
<https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Huaylupo Alcázar, J (2003). *Las Cooperativas en Costa Rica*.
<https://base.socioeco.org/docs/unpan033284.pdf>
- INFOCOOP. (2021). *Historia y filosofía del Cooperativismo*.
https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. 11 ed. Mc Graw Hill.
- Lovelock, C & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología, estrategia*. 6ta ed. PEARSON EDUCATION.
- Martínez, A. (2015). Las cooperativas y su acción en la sociedad. *Revista de Estudios Cooperativos*. 117: 34-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36735416003>
- Mena, F. (2013). *350 utilizan pupitres fabricados con material de reciclaje*.
<https://archivo.crhoy.com/350-escuelas-utilizan-pupitres-fabricados-con-material-de-reciclaje/nacionales/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Las Cooperativas en la actualidad: Desafíos y oportunidades*. https://www.ilo.org/actrav/media-center/pr/WCMS_213345/lang--es/index.htm
- Ramírez, L., Herrera, J., & Londoño, L. (2016). *El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ee0b/17e4c75e756feb71b943ab7850c70b814807.pdf>
- Ramos Carmona, E (2019). *Análisis del Marco Legal Cooperativo. Informe Nacional de Costa Rica*. <https://educacioncooperativa.coop/wp-content/uploads/2021/01/Informe-de-Marcos-Legales-Costa-Rica.pdf>

- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Revista Summa. (2015). *100 años de comercio en Costa Rica: Dos Pinos*.
<https://revistasumma.com/100-anos-de-comercio-en-costa-rica-dos-pinos/>
- Rodríguez, L. (2013). Programa "Un pupitre para tu escuela" recuperó más de 174 toneladas de empaques Tetra Pak. <https://www.mep.go.cr/noticias/programa-pupitre-para-tu-escuela-recupero-mas-174-toneladas-empaques-tetra-pak>
- Sánchez Villanueva, V (2021). *La importancia de votar bien*.
<https://www.ucv.edu.pe/blog/la-importancia-de-votar-bien/>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.) *Ley de Asociaciones Cooperativas*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32655
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2013). *Código Municipal Comentado*.
https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta digital dirigida a Productores Asociados de la Cooperativa Dos Pinos

DATOS PERSONALES

1. Nombre
2. Correo
3. Teléfono celular
4. Zona geográfica de trabajo
 - _San Carlos
 - _Belén
 - _Coronado
 - _Coyol

RELACIÓN CON DOS PINOS

1. ¿Cómo considera su relación con la Cooperativa Dos Pinos?

_Excelente
_Buena
_Regular
_Mala
_Muy mala

2. ¿Por qué?

3. ¿Cómo califica de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto, la comunicación que la Cooperativa Dos Pinos tiene hacia usted como productor asociado?

_1
_2
_3
_4
_5

4. ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas que destaca de su relación con la Cooperativa Dos Pinos?
6. ¿Qué aspectos mejoraría de su relación con la Cooperativa Dos Pinos?
7. ¿Cuáles han sido las principales barreras encontradas en su relación con la Cooperativa Dos Pinos?

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

1. ¿Sabía usted que la Cooperativa Dos Pinos tiene un documento que promueve un proceso de mejora continua hacia un negocio sostenible (Reporte de Sostenibilidad 2020)?

_Sí

_No

FILTRO: Si la respuesta es si:

- 1.1. ¿Cómo se enteró de la existencia de dicho reporte?

_Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram)

_Página web de la Cooperativa Dos Pinos

_Correo electrónico

_De boca en boca

_Otro (especifique)

- 1.2. ¿Leyó el documento?

_ SÍ

_ NO

- 1.3. ¿Mencione un mensaje que recuerda del Reporte de Sostenibilidad?

- 1.4. ¿Cómo considera el Reporte de Sostenibilidad? (puede señalar más de uno)

_Muy técnico

_Comprensible

- _Muy extenso
- _De extensión apropiada
- _Relevante
- _Irrelevante

1.5. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _En infografías (tipo afiches) digitales
- _En imágenes con poco texto
- _Un resumen escrito solamente (tipo carta)
- _En videos cortos por temas
- _Todo el reporte (con imágenes y texto)
- _En una actividad (evento) de forma oral

1.6. ¿Qué canales utiliza para informarse?

- _WhatsApp
- _Facebook
- _Instagram
- _Correo electrónico
- _Documentos impresos
- _Internet
- _Radio
- _Televisión

1.7. ¿Cómo considera el lenguaje utilizado en el Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _Comprensible
- _Técnico
- _Normal

1.8. ¿Qué sugerencias le daría al Reporte de Sostenibilidad?

FILTRO: SI LA RESPUESTA NO SABÍA DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

1.1.1. ¿Qué canales utiliza para informarse?

- _WhatsApp
- _Facebook
- _Instagram
- _Correo electrónico
- _Documentos impresos

- _Internet
- _Radio
- Televisión

1.1.2. ¿Le hubiese gustado que le llegara el Reporte de Sostenibilidad directamente a algún medio de los que utiliza para leer información?

- _SÍ
- _NO

1.1.3. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _En infografías (tipo afiches) digitales
- _En imágenes con poco texto
- _Un resumen escrito solamente (tipo carta)
- _En videos cortos por temas
- _Todo el reporte (con imágenes y texto)
- _ En una actividad (evento) de forma oral

FILTRO: Si la respuesta es no lo leyó el REPORTE

1.2.1. ¿Por qué?

1.2.2. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _En infografías (tipo afiches) digitales
- _En imágenes con poco texto
- _Un resumen escrito solamente (tipo carta)
- _En videos cortos por temas
- _Todo el reporte (con imágenes y texto)
- _En una actividad (evento) de forma oral

1.2.3 ¿Qué canales utiliza para informarse?

- _WhatsApp
- _Facebook
- _Instagram
- _Correo electrónico
- _Documentos impresos
- _Internet
- _Radio

_Televisión

1.9. Comentario adicional que desee realizar

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 2. Encuesta digital dirigida a Cámaras Empresariales, ONG's y Municipalidades

DATOS PERSONALES

1. Nombre
2. Correo
3. Teléfono celular
4. Seleccione la entidad donde labora
_Municipalidad
_Cámara Empresarial
_ONG

RELACIÓN CON DOS PINOS

1. ¿Cómo califica de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto, la comunicación que la Cooperativa Dos Pinos tiene hacia usted como productor asociado?

_1
_2
_3
_4
_5
2. ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que destaca de su relación con la Cooperativa Dos Pinos?
4. ¿Cuáles han sido las principales barreras encontradas en su relación con la Cooperativa Dos Pinos?
5. ¿Cuál o cuáles temas le gustaría fortalecer con la Cooperativa Dos Pinos?
6. ¿Qué aspectos mejoraría de su relación con la Cooperativa Dos Pinos?

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

1. ¿Sabía usted que la Cooperativa Dos Pinos tiene un documento que promueve un proceso de mejora continua hacia un negocio sostenible (Reporte de Sostenibilidad 2020)?

SÍ
 NO

FILTRO: Si la respuesta es si:

- 1.1. ¿Cómo se enteró de la existencia de dicho reporte?

Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram)
 Página web de la Cooperativa Dos Pinos
 Correo electrónico
 De boca en boca
 Otro (especifique)

- 1.2. ¿Leyó el documento?

SÍ
 NO

- 1.3. ¿Mencione un mensaje que recuerda del Reporte de Sostenibilidad?

- 1.4. ¿Cómo considera el Reporte de Sostenibilidad?

Muy técnico
 Comprensible
 Muy extenso
 De extensión apropiada
 Relevante
 Irrelevante

- 1.5. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

En infografías (tipo afiches) digitales
 En imágenes con poco texto
 Un resumen escrito solamente (tipo carta)

- En videos cortos por temas
- Todo el reporte (con imágenes y texto)
- En una actividad (evento) de forma oral

1.6. ¿Qué canales utiliza para informarse?

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- Correo electrónico
- Documentos impresos
- Internet
- Radio
- Televisión

1.7. ¿Cómo considera el lenguaje utilizado en el Reporte de Sostenibilidad 2020?

- Comprensible
- Técnico
- Normal

1.8. ¿Qué sugerencias le daría al Reporte de Sostenibilidad?

FILTRO: SI LA RESPUESTA NO SABÍA DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

1.1.1. ¿Qué canales utiliza para informarse?

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- Correo electrónico
- Documentos impresos
- Internet
- Radio
- Televisión

1.1.2. ¿Le hubiese gustado que le llegara el Reporte de Sostenibilidad directamente a algún medio de los que utiliza para leer información?

- SÍ
- NO

1.1.3. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _En infografías (tipo afiches) digitales
- _En imágenes con poco texto
- _Un resumen escrito solamente (tipo carta)
- _En videos cortos por temas
- _Todo el reporte (con imágenes y texto)
- _ En una actividad (evento) de forma oral

FILTRO: Si la respuesta es no LEYÓ EL REPORTE

1.2.2. ¿Por qué?

1.2.2. ¿En qué formato le gustaría recibir la información del Reporte de Sostenibilidad 2020?

- _En infografías (tipo afiches) digitales
- _En imágenes con poco texto
- _Un resumen escrito solamente (tipo carta)
- _En videos cortos por temas
- _Todo el reporte (con imágenes y texto)
- _En una actividad (evento) de forma oral

1.2.3 ¿Qué canales utiliza para informarse?

- _WhatsApp
- _Facebook
- _Instagram
- _Correo electrónico
- _Documentos impresos
- _Internet
- _Radio
- _Televisión

1.10. Comentario adicional que desee realizar

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 3. Guía de preguntas para el grupo focal dirigido a Productores Asociados, Cámaras Empresariales, ONG´s y Municipalidades

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

- ¿Qué es para usted el reporte de Sostenibilidad?
- ¿Cómo se enteró de su existencia?
- ¿De qué forma le gustaría conocer la información que contiene, en las próximas ediciones?
- ¿Cómo califica la información contenida en este?
- ¿Qué impacto tiene este reporte con ustedes como productores asociados?

COMUNICACIÓN

- ¿Cómo califica de 1 a 10 la comunicación que tiene con la Cooperativa Dos Pinos? ¿Por qué? ¿Cómo puede mejorar esta comunicación?
- ¿Considera usted importante que existan otros canales de comunicación entre usted como Productor Asociado y la Cooperativa Dos Pinos? Por favor coméntenos ¿cuáles?
- ¿Cuáles herramientas considera oportunas de acuerdo con la comunicación interna que tiene su representada, podrían funcionar con Dos Pinos?
- ¿De qué otra forma puede mejorar la comunicación?
- ¿Cada cuánto considera oportuno estar en contacto con Dos Pinos?

RELACIÓN CON DOS PINOS

- ¿Qué puede contarme acerca de Dos Pinos? ¿Proyectos en conjunto?
- ¿Cuáles son las labores más importantes que desarrollan en conjunto?
- ¿Cómo ayudan esas labores al desarrollo de CR?
- ¿En qué se podría mejorar, para alcanzar un mayor impacto?
- ¿En qué proyectos se ve trabajando con Dos Pinos a futuro?

Anexo 4. Guía de preguntas de la entrevista a profundidad, dirigida a un miembro del Consejo de Administración y Productor Asociado

REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

- ¿Leyó el Reporte de Sostenibilidad (RS)?
- ¿Cómo se les hizo llegar (medio, canal), el RS a los Productores Asociados?
- ¿Reciben retroalimentación del RS?
- ¿Percepción personal del RS?
- ¿Otras formas de comunicar el RS a futuro para los Productores Asociados?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el RS para los Productores Asociados?

COMUNICACIÓN

- ¿Cuáles canales utilizan para comunicarse con los Productores Asociados?
- ¿Cómo califica de 1 a 5, la comunicación entre la Cooperativa Dos Pinos y los Productores Asociados?
- ¿Cómo se podría mejorar esa comunicación?

RELACIÓN CON DOS PINOS

- ¿Cuál es el rol de los Productores Asociados dentro de la Cooperativa?
- ¿Cómo percibe la relación entre la Cooperativa y los Productores Asociados?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y barreras entre la relación de la Cooperativa y los Productores Asociados?