

**FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL QUE POTENCIEN
LA GESTIÓN INTERNA Y LA INNOVACIÓN EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA SANTA ROSA
PAILLACO LTDA.**

PROYECTO PYT-2016-0841

**PLAN DE ACCION
COOPERATIVA AGRICOLA SANTA ROSA DE
PAILLACO LTDA**

Paillaco, enero de 2018

Informe preparado por:
Rocío Negrón Orrego
Ingeniero Comercial – Contador Auditor

OFICINA DE REGISTRO & FMA.	
RECEPCIONADO	
Fecha	20 JUL 2018
Hora	10:34
Nº Ingreso	50435

El objetivo general del plan de acción que se está elaborando apunta a mejorar de manera significativa las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad agrícola en el conjunto de los socios de la cooperativa entre las que destacan:

- a) Aumentar el conocimiento del cooperativismo
- b) Mejorar y rentabilizar las unidades de negocio de la empresa.
- c) Incrementar la capacidad de producción del conjunto de los socios y aumentar la productividad por hectárea.
- d) Identificar y desarrollar innovaciones en cada uno de los socios.
- e) Creación de un centro interno de desarrollo de negocios que permita ser una incubadora tanto para los propios cooperados como para el sector.

Hasta el momento se han identificado las siguientes actividades para lograr los objetivos planteados:

1. Dirección estratégica empresarial.

Establecer la Conducción estratégica para la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico. Por tanto, procurar aumentos significativos de la productividad de la Cooperativa y con ello facilitar la construcción del Modelo o Situación Ideal definido para la Cooperativa Santa Rosa.

Actividades a Seguir:

- La contratación del Gerente para que cumpla el rol de conductor estratégico de la Cooperativa. Ello implica que este Gerente deberá tener cómo propósito fundamental la generación de ingresos que solvente los gastos de la Cooperativa y que ésta logre establecer el Valor Compartido comprometido. Hasta el momento el rol de Gerente lo cumple don Daniel Vargas que por motivos de tiempo y el cumplimiento de sus labores del campo le es imposible ir a la par con el modelo que se plantea realizar. Gracias a que la cooperativa tiene un programa en ejecución con Sercotec, la contratación de un gerente con dedicación exclusiva no será problema de financiamiento.
- La dotación de un espacio debidamente equipado.
- La ampliación y fortalecimiento de la redes de contacto de la Cooperativa; tanto con proveedores como con clientes de los diferentes mercados. Así como con actores claves para el éxito de la Cooperativa.
- El asesoramiento de entidades o profesionales especializados en la materia; especialmente durante los primeros años del presente Plan Estratégico. Durante la ejecución de este proyecto la cooperativa se asoció con Synergia para postular y ser parte del centro de apoyo y fortalecimientos de las cooperativas de la región de los ríos.
- La alineación de los socios, el personal y los diferentes recursos disponibles en pro del desarrollo estratégico de la Cooperativa; teniendo como guía de ruta el presente Plan Estratégico.

2. Cambio de actitud frente a cooperativa.

Crear entre los socios y, por consecuencia, en su Directiva una mentalidad proactiva y consciente para llevar adelante el presente Plan Estratégico y la construcción del modelo Ideal para el pleno éxito de la Cooperativa Santa Rosa.

Actividades a Realizar:

- La continuación de talleres de cambio actitudinal, destinados a la creación de una sólida base en los aspectos cognitivos de los socios. Ello por ser uno de los factores identificados como muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa hacia la construcción del modelo planteado para ella.
- La realización de visitas a otras cooperativas u otros tipos de entidades similares, con resultados exitosos en el campo de acción de la cooperativa
- La creación, entre los socios, de una mentalidad que les permita entender el medioambiente, no tan solo verlo como sustrato para mejorar su actual producción ganadera; sino que especialmente como generador de nuevas riquezas y principalmente como la sostenibilidad de la vida futura.
- La obtención de un adecuado apoyo técnico; tanto en materia psicosocial como en materia de gestión estratégica. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en estas materias; tanto de carácter nacional como internacional.
- El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de cambio actitudinal.

3. Cooperativismo activo.

Alcanzar, entre los socios, directiva y el personal de la cooperativa, un nivel tal de conocimientos de la esencia del Cooperativismo y su forma de operar que les permita alinearse en pro del desarrollo de su propia Cooperativa; así como extender este pensamiento hacia su Territorio.

Actividades a realizar:

- La continuación de talleres sobre los alcances y formas de gestión de las cooperativas para alcanzar su máximo desarrollo y su contribución al éxito de una economía social.
- Visitas a otras cooperativas exitosas, nacionales como extranjeras, para conocer en terreno las estrategias, organización y tecnologías utilizadas para alcanzar éxito.
- Inclusión, en estas actividades, de miembros de las familias de los socios y de otras personas del Territorio
- La obtención de un adecuado apoyo técnico en esta materia. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en cooperativismo.
- El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de profundización y ampliación del cooperativismo.

4. Organización estratégica.

Crear y poner en marcha la Organización estratégica necesaria para la operación y éxito de la Cooperativa en la construcción y establecimiento de su Situación futura Ideal.

Actividades a Realizar:

- La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una Organización Estratégica que responda con la debida anticipación a las variaciones en su entorno: mercados, Territorio, etc.
- El diseño y establecimiento, por parte del Gerente, de la Organización Estratégica de la Cooperativa. Definiendo funciones misiones generales y específicas de cada unidad estructural, cargos y perfiles.
- La dotación de la organización con las tecnologías de gestión necesarias.
- El establecimiento de la relaciones con su entorno.
- La obtención de los apoyos técnicos y de recursos financieros, tanto de fuentes internas como externas, necesarios para su diseño, establecimiento y operación.

5. Planificación estratégica organizacional.

Establecer en la Cooperativa un Sistema de Planificación estratégica, debidamente interrelacionado con el entorno y el interior de ello, con el fin de apoyar a la Gerencia, Directiva y Asamblea de socios, en los procesos de Toma de Decisiones de mediano y largo plazo que enmarquen el actuar del corto plazo, sin perder su enfoque de largo plazo.

Actividades a realizar:

- La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender y valorar el contar con un sistema de planificación estratégica en la Cooperativa
- Contar con apoyo del gerente en esta materia, que deberá permitir que la Cooperativa cuente con las investigaciones de mercados necesarias, la preparación de los planes de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales, la identificación de proyectos y fuentes de financiamiento. Además del control, seguimiento y evaluación de los diferentes planes y proyectos.
- La postulación a fondos para el establecimiento de este Sistema.

6. Implementación sistema de contabilidad cooperativo.

La contabilidad de las cooperativas deberá mantenerse actualizada y sus asientos contables deberán efectuarse en registros permanentes, comprendiendo, a lo menos, los libros diario, mayor e inventarios y balances, que deberán ser impresos y archivados o empastados, como mínimo, en períodos mensuales. Se considerará contabilidad actualizada, aquella cuyo último registro corresponda a una operación efectuada con una anterioridad no superior a 30 días.

Actividades a Realizar:

- La contabilidad y los EEEF deberán reflejar la situación económico-financiera de la entidad y el resultado de sus operaciones, de manera uniforme y de conformidad con la LGC, su Reglamento, normas impartidas por el Daes y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (Art. 57, RAE 1321/ Artículo 104 del RLGC).
- Los Estados Financieros a mantener de acuerdo a la normativa cooperativa es la siguiente: 1.- Balance Clasificado, 2.- Balance General 8 Columnas, 3.- Estado de Resultados, 4.- Estado de Flujo Efectivo y .- Notas Explicativas a los Estados Financieros.

7. Creación centro interno de desarrollo de negocios.

Crear y poner en marcha al interior de la Cooperativa, una unidad encargada de proveer de nuevos negocios que sean necesarias para satisfacer adecuadamente a los clientes de Santa Rosa, y con ello contribuir de manera efectiva al incremento de la Productividad de la Cooperativa, mediante formulación de proyectos de nuevos negocios que aumenten el valor de sus ventas.

Actividades a realizar:

- La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una unidad con estas características.
- La contratación de personal idóneo para los fines de la Unidad.
- La identificación de las brechas comerciales existentes en los mercados actuales y las futuras que se produzcan en los nuevos mercados a atender por la Cooperativa.
- La definición de los diferentes de los servicios y bienes innovativos de la Cooperativa en función de la satisfacción de cada uno de los mercados que se quiere atender.
- La formulación de los proyectos que sean necesarios ejecutar para resolver esas brechas.
- La obtención permanente de asesoría técnica especializada en el tema. Ello debido a que este es un tema fundamental para satisfacer adecuadamente a los mercados a atender; especialmente cuando se apunta a clientes exigentes y cambiantes.
- La obtención del financiamiento respectivo
- La ejecución de los proyectos necesarios; por si o mediante la contratación de terceros.
- La dotación de espacio físico equipado para el funcionamiento de la Unidad.

8. Creación de nuevas capacidades productivas.

Crear y poner en marcha, al interior de la Cooperativa, nuevas capacidades de producción (propias) de bienes y servicios que redunden en mejores atenciones de sus mercados locales, regionales, nacionales.

Actividades a realizar:

- Investigación y análisis estratégico de los mercados actuales y futuros de la Cooperativa e identificar necesidades no debidamente satisfechas existentes y por existir en esos mercados (oportunidades de negocios actuales y futuras).
- Identificación de los bienes y servicios que serían necesarios producir para satisfacer esas oportunidades. Conforme a señales de mercado.
- Formulación de los Proyectos de inversión o Planes de Negocio, necesarios para dar debida satisfacción.
- La elaboración de los bienes y servicios definidos por los proyectos formulados; a través de Unidades de negocio perfectamente definidas.
- Las negociaciones para su financiamiento, por ej. Con CORFO, INDAP, FNDR y otros
- Las negociaciones para su ejecución
- La Puesta en marcha con asesoría técnica externa a la Cooperativa
- La capacitación de personal; tanto de la Cooperativa como de los socios participantes

9. Ampliación y/o fortalecimiento de las actuales capacidades productivas de la cooperativa.

Lograr que las actuales capacidades productivas de los cooperados se modernicen de modo de alcanzar altos niveles de eficiencia y de satisfacción por parte de sus clientes y proveedores.

Actividades a realizar:

- Evaluación de Satisfacción de cada uno de los servicios que actualmente presta la Cooperativa.
- Proyección de la demanda futura de cada uno de esos servicios.
- Análisis de las causas de insatisfacción.
- Identificación de las acciones necesarias para superar las insatisfacciones actuales y proyectadas por cada servicio.
- Preparación de los proyectos de ampliación y/o fortalecimiento que sean necesarios. Proyectos que contemplaran las inversiones que sean necesarias, el personal requerido, las tecnologías demandadas, etc.

10. Desarrollo de alianzas estratégicas con otros actores del rubro.

Las alianzas estratégicas son uno de los retos necesarios que las empresas deben considerar para no sólo sobrevivir en el mercado, sino para desarrollar procesos exitosos, más aun entendiendo que ninguna empresa es autosuficiente en las funciones que desempeña y que existen otras en capacidad de asistirle eficientemente.

Objetivos a realizar con alianzas estratégicas:

- Para la viabilización de la cooperativa y su proyecto de desarrollo estratégico

- Para implementar acciones a mayor escala
- Multiplicar las operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía ya sea en la transferencia de tecnología u otro tipo de proyectos.

11. Servicios De Turismo Rural Sustentable.

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios de Turismo rural sustentable, por medio de sus cooperados ya sea directa o a través de la Red de Turismo rural que administra INDAP u otras redes de turismo existentes en las Regiones de Los Ríos, usando las mejoras en accesibilidad que ha tenido el sector de santa rosa el último año.

Actividades a realizar:

- La Identificación de la oferta actual de turismo rural sustentable en los territorios que abarca la Cooperativa.
- La identificación de posibles ofertas de turismo sustentable por parte de los socios
- Preparación de los proyectos de turismo rural sustentable de los socios
- El establecimiento de convenios con las agencias de turismo que operan en el Territorio

Desarrollo de Actividades en el Tiempo:

Carta Gantt:

[illegible]

A continuación se cuantifica el plan de acción elaborado, considerando que la cooperativa en estos momentos cuenta con gerente remunerado, que está bajo un proyecto Juntos, de Sercotec, pero que se encargara de llevar a cabo varias actividades del plan propuesto. Es así como hay varias actividades no se han valorizado.

Detalle	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
1. Dirección estratégica empresarial.			
· La contratación del Gerente. (con subsidio primeros dos años)			
· La dotación de un espacio debidamente equipado.			
· La ampliación y fortalecimiento de la redes de contacto de la Cooperativa.			
· El asesoramiento del presente Plan Estratégico.			
· La alineación de los socios, en pro del desarrollo estratégico de la Cooperativa.			
2. Cambio de actitud frente a cooperativa.			
· La continuación de talleres de cambio actitudinal.			
· La realización de visitas a otras cooperativas u otros tipos de entidades similares.			
· La obtención de un adecuado apoyo técnico; tanto en materia psicosocial como en materia de gestión estratégica.			
3. Cooperativismo activo.			
· La continuación de talleres sobre los alcances y formas de gestión de las cooperativas.			
· Inclusión, en estas actividades, de miembros de las familias de los socios y de otras personas del Territorio			
· La obtención de un adecuado apoyo técnico en esta materia. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en cooperativismo.			
4. Organización estratégica.			
· La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa en este sentido.			

· El diseño y establecimiento de la Organización Estratégica de la Cooperativa.			
· La dotación de la organización con las tecnologías de gestión necesarias.			
· El establecimiento de la relaciones con su entorno.			
5. Planificación estratégica organizacional.			
· La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender y valorar el contar con un sistema de planificación estratégica en la Cooperativa			
· Que la Cooperativa cuente con las investigaciones de mercados necesarias.			
· La postulación a fondos para el establecimiento de este Sistema.			
6. Implementación sistema de contabilidad cooperativo.			
· La contabilidad y los EEFF deberán reflejar la situación económico-financiera.			
7. Creación centro interno de desarrollo de negocios.			
· La preparación de los socios y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una unidad con estas características.			
· La contratación de personal idóneo para los fines de la Unidad.			
· La identificación de las brechas comerciales existentes en los mercados actuales y las futuras que se produzcan en los nuevos mercados a atender por la Cooperativa.			
· La definición de los diferentes de los servicios y bienes innovativos de la Cooperativa en función de la satisfacción de cada uno de los mercados que se quiere atender.			
· La formulación de los proyectos que sean necesarios ejecutar para resolver esas brechas.			
· La obtención permanente de asesoría técnica especializada en el tema.			

· La obtención del financiamiento respectivo			
· La ejecución de los proyectos necesarios; por si o mediante la contratación de terceros.			
· La dotación de espacio físico equipado para el funcionamiento de la Unidad.			
8. Creación de nuevas capacidades productivas.			
· Investigación y análisis estratégico de los mercados actuales y futuros de la Cooperativa.			
· Identificación de los bienes y servicios que serían necesarios producir para satisfacer esas oportunidades. Conforme a señales de mercado.			
· Formulación de los Proyectos de inversión o Planes de Negocio, necesarios para dar debida satisfacción.			
· La elaboración de los bienes y servicios definidos por los proyectos formulados; a través de Unidades de negocio perfectamente definidas.			
· Las negociaciones para su financiamiento, por ej. Con CORFO, INDAP, FNDR y otros			
· Las negociaciones para su ejecución			
· La Puesta en marcha con asesoría técnica externa a la Cooperativa			
· La capacitación de personal, tanto de la Cooperativa como de los socios participantes			
9. Ampliación y/o fortalecimiento de las actuales capacidades productivas de la cooperativa.			
· Evaluación de Satisfacción de cada uno de los servicios que actualmente presta la Cooperativa.			
· Proyección de la demanda futura de cada uno de esos servicios.			
· Análisis de las causas de insatisfacción.			
· Identificación de las acciones necesarias para superar las insatisfacciones actuales y proyectadas por cada servicio.			
· Preparación de los proyectos de ampliación y/o fortalecimiento que sean necesarios.			

10. Desarrollo de alianzas estratégicas con otros actores del rubro.			
· Para la viabilización de la cooperativa y su proyecto de desarrollo estratégico.			
· Para implementar acciones a mayor escala			
· Multiplicar las operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía ya sea en la transferencia de tecnología u otro tipo de proyectos.			
11. Servicios de Turismo Rural Sustentable			
· La Identificación de la oferta actual de turismo rural sustentable en los territorios que abarca la Cooperativa.			
· La identificación de posibles ofertas de turismo sustentable por parte de los socios			
· Preparación de los proyectos de turismo rural sustentable de los socios			
· El establecimiento de convenios con las agencias de turismo que operan en el Territorio			