

COPELCO Cooperativa Limitada

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Reorganización Administrativa

Segunda Fase:

**Definición de Estructura Organizacional y Rediseño de procesos de
Compras y Pagos**

INFORME FINAL

TOMO I

Neuquén

Noviembre de 2007

CHINNI, SELEME, BUGNER & ASOCIADOS

Índice

I. Introducción.....	3
II. Metodología de trabajo.....	5
III. Misión, Visión y Valores.....	12
IV. Estructura Organizacional.....	14
V. Análisis por procesos.....	27
Mapa de Procesos.....	29
1. Proceso de compras.....	31
1.1. Subproceso: Solicitud de compra.....	32
1.1.1. Programando necesidades de materiales e insumos.....	32
1.1.2. Analizando programación de compra.....	33
1.1.3. Consolidando pedidos de compra.....	34
1.1.4. Consultando modificación de programa de materiales e insumos.....	35
1.1.5. Solicitando materiales e insumos	36
1.1.6. Solicitando pedido de compra de medicamentos	37
1.2. Subproceso: Gestión de Compra.....	38
1.2.1. Definiendo modalidad de compra.....	38
1.2.2. Actualizando precios en catálogo.....	39
1.2.3. Comprando por fondo fijo.....	40
1.2.4. Realizando compra por licitación privada.....	41
1.2.5. Realizando compra por concurso de precios.....	42
1.2.6. Realizando compra directa.....	43
1.2.7. Dando alta a artículos en catálogo.....	44
1.3. Subproceso: Recibiendo pedido.....	45
1.3.1. Recibiendo pedido de proveedor.....	45
1.3.2. Ingresando artículos en stock.....	46
1.3.3. Entregando artículos.....	47
1.3.4. Regularizando recepción de artículos.....	48
1.3.5. Recibiendo pedido de medicamentos.....	49
1.3.6. Controlando recepción de medicamentos.....	50
1.4. Subproceso: Pagos.....	51
1.4.1. Controlando y contabilizando factura.....	51
1.4.2. Efectuando pago a proveedor.....	52
1.4.3. Rindiendo y recibiendo reposición de fondo fijo.....	54

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En el presente Informe Final se describe el trabajo realizado durante el período comprendido entre el 15 de mayo de 2007 y el 15 de noviembre de 2007. Corresponde al Informe Final del Proyecto de Reorganización Administrativa Segunda Fase: Definición de Estructura Organizacional y Rediseño de procesos de Compras y Pagos, obtenido a través de la consecución de las etapas I (Misión, Visión y Valores), II (Estructura Organizacional) y III (Rediseño de procesos de Compras y Pagos) del proyecto en cuestión.

II. METODOLOGÍA DE TRABAJO

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la definición de la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa, el Estudio propuso la realización de dos talleres:

1. Con la participación del Consejo de Administración
 2. Con la participación de los mandos medios en la jerarquía de la Cooperativa.
- Finalizado el segundo taller, se integró el Consejo de Administración para definir, en forma conjunta, la Misión, Visión y Valores de Copelco.

La estructura organizacional se analizó considerando la información relevada en las entrevistas. El Estudio armó un organigrama que representa la estructura organizacional actual de la cooperativa, se analizó, y considerando la misión y visión definida, se planteó al Consejo de Administración una propuesta de estructura.

Considerando la metodología con la que trabaja el Estudio que se enfoca en:

- Organizaciones como sistemas.
- Enfoque sistémico y por procesos.
- Diseños de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.
- Proporcionar soluciones prácticas orientadas a generar valor en un justo equilibrio de costos y beneficios.
- Trabajo en conjunto con el personal de la empresa.

Sumado a que, luego de haber obtenido información detallada de los procesos relevados en forma detallada en la primera fase del proyecto Reorganización Administrativa: Diagnóstico de los sistemas de administración administrativos, comenzamos a trabajar en el análisis de estos procesos, considerando cuáles eran sus aspectos positivos y negativos en cuanto a los siguientes ítems:

- Comunicación
- Estrategia
- Procesos
- Recursos Humanos
- Sistemas

Con este análisis, el Estudio preparó una propuesta de mejora de los procesos de Compras y Pagos, la cual fue trabajada durante los talleres de rediseño de procesos efectuados con la participación de colaboradores especializados del Estudio, y las personas claves que participan en estos procesos, considerando como tales a quienes influyen desde la solicitud de una compra, gestión de compra, recepción del pedido y pago.

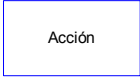
En la siguiente página, se presenta la planificación de los talleres de rediseño.


Nombre del Taller	Participantes	Objetivo	Producto
1 General	Todos de la Tabla	<p>Informar trabajo a realizar</p> <p>Conformar equipo de trabajo de rediseño</p> <p>Presentar metodología de trabajo y capacitar en herramientas a utilizar</p> <p>Describir los procesos en forma general</p>	<p>Definir el cronograma de los talleres de rediseño conforme con el compromiso de participación del equipo y conocimiento de flujogramas de Compras y Pago a Proveedores actuales</p>
2 Pedido	Indicados en Tabla	<p>Rediseñar el subproceso de pedido de materiales, insumos, medicamentos, etc.</p>	<p>Flujogramas a nivel de procedimiento desde la necesidad del pedido hasta el envío del Pedido de Compra (PC)</p>
3 Compra	Indicados en Tabla	<p>Rediseñar el subproceso de gestión de compra</p>	<p>Flujogramas a nivel de procedimiento desde la recepción del Pedido de Compra (PC) hasta la emisión de la Orden de Compra (OC)</p>
4 Recepción	Indicados en Tabla	<p>Rediseñar el subproceso de recepción de bienes comprados</p>	<p>Flujogramas a nivel de procedimiento desde la recepción de los bienes comprados hasta su distribución a los solicitantes</p>
5 Pago	Indicados en Tabla	<p>Rediseñar el subproceso de pago a proveedores</p>	<p>Flujogramas a nivel de procedimiento desde la recepción de la Factura de Proveedor (FP) hasta la cancelación efectiva de la misma.</p>
6 Integrador	<p>Todos de la Tabla y Alta Dirección</p>	<p>Comunicar definiciones adoptadas durante los talleres, y a través de las observaciones aportadas, definir los nuevos procesos rediseñados</p>	<p>Flujogramas de procesos consensuado y aprobado por la Alta Dirección</p> <p>Cronograma de implementación de procesos rediseñados</p>


Tabla de personal de Copelco participantes de los talleres de rediseño de los procesos de Compras y Pagos

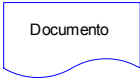
Persona	Pedido	Compra	Recepción	Pago
R. Flores (Sistemas)	X	X	X	X
C. Vallejos (Contaduría)	X	X	X	X
C. Melcher (Pañol)	X	X		X
C. Kapluk (Compras)	X	X	X	X
A. Cañete (Telefonía)	X		X	
P. Medaura (Farmacia)	X	X	X	X
C. Abad (Tesorería - Pagos)	X	X	X	X
M. Laurin (Energía)	X		X	
J. L. Salvide (Consejo de Adm.)	X	X	X	X
L. Abarzúa (S. Social)	X		X	
Roberto Martinez (Pañol)		X	X	
TOTAL	10	8	10	7

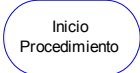
Para brindar un resumen gráfico de los procedimientos rediseñados, se presenta su flujograma correspondiente. En este, utilizamos los siguientes símbolos para representarlos:

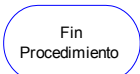
 Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.

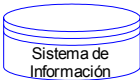
 Representa un control, monitoreo o verificación.


 Representa una función de decisión o conmutación que tiene una sola entrada, pero puede tener dos o más alternativas de salida, de las cuales una sola será activada, según la evaluación de las condiciones indicadas dentro del símbolo.

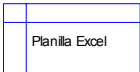
 Representa un soporte que contiene datos legibles, independientemente del material de base.



 Representa el inicio de un procedimiento.



 Representa el final de un procedimiento.


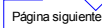
 Representa el sistema informático utilizado para alguna acción determinada.


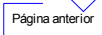
 Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.

 Representa un archivo de planilla de MS Excel.

 Representa el nexo entre procedimientos, especificando el nombre del procedimiento del cual proviene.


 Representa el nexo entre procedimientos, especificando el nombre del procedimiento que continúa.


 Representa que el flujograma continúa en la página siguiente.


 Representa que el flujograma es la continuación del flujograma de la página anterior.


III. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Se definió la Misión, Visión y Valores en los talleres efectuados para tal fin. Los mandos medios y el Consejo de Administración lograron un acuerdo estableciendo lo siguiente:

MISIÓN

Desde 1954, Copelco tiene como propósito brindar servicios a todos los asociados en forma eficiente y con espíritu solidario, mejorando continuamente e incorporando nuevas tecnologías.

VISIÓN

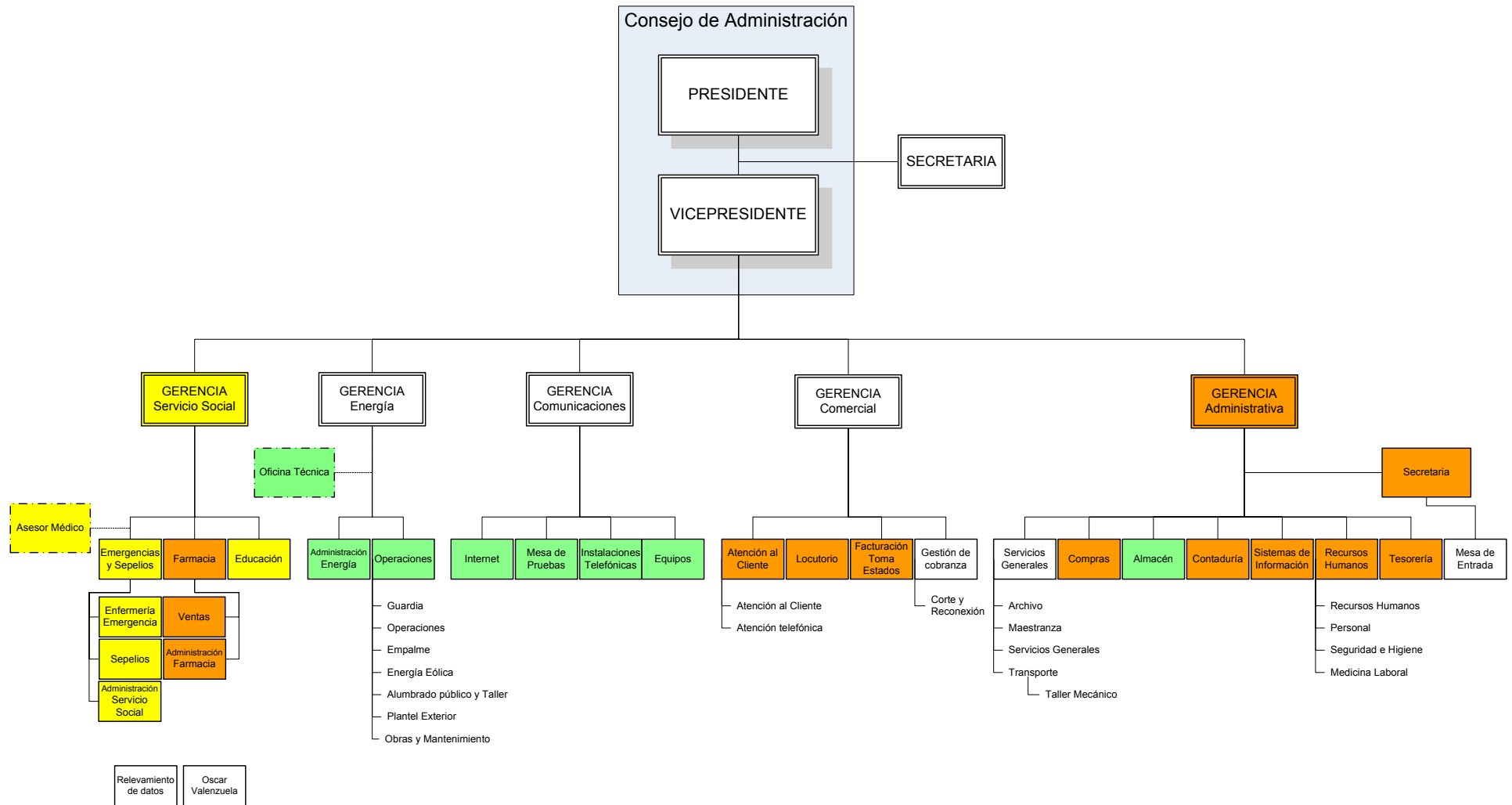
Ser una organización eficiente y confiable, sumando los servicios que sean necesarios para mejorar la calidad de vida de sus asociados, manteniendo los principios cooperativistas.

VALORES

- *Respeto*
- *Cooperación*
- *Ética*
- *Voluntad*
- *Compromiso*

IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama armado en base a las entrevistas realizadas al personal de Copelco se presenta en la siguiente página.

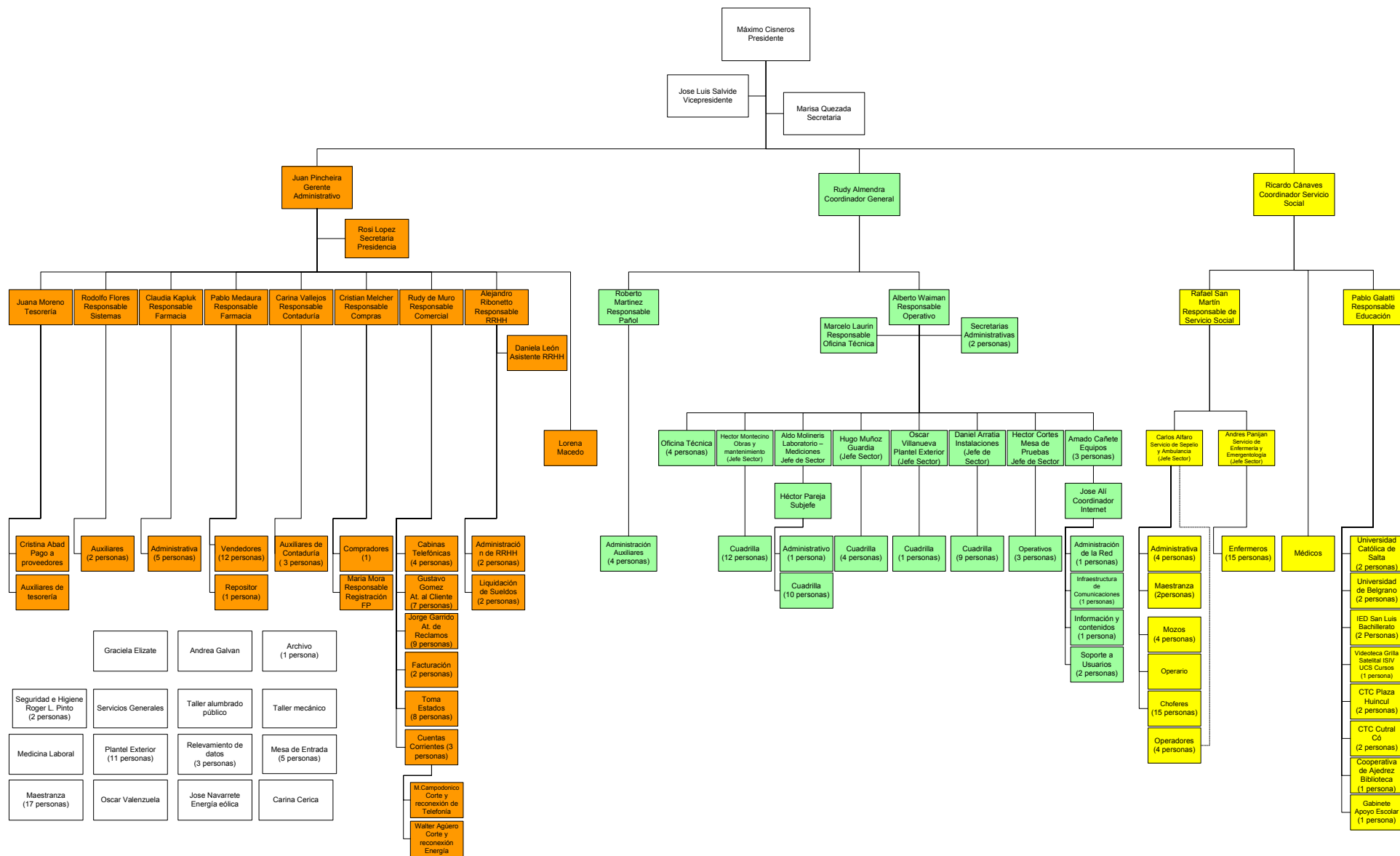


Este organigrama fue analizado y para armar una propuesta, se tomaron como válidos los siguientes criterios:

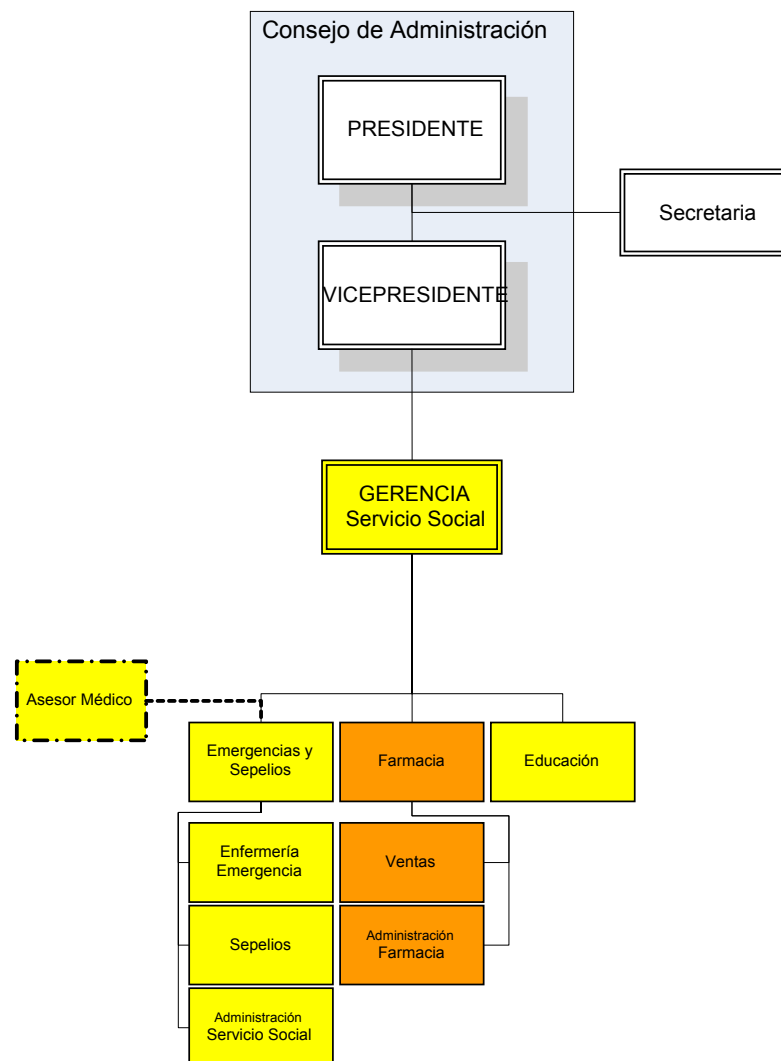
- Servicios fundamentales: La Cooperativa cuenta con áreas que son esenciales para la comunidad y requieren un tratamiento explícito.
- Fortalecimiento de mandos medios: Este criterio busca lograr una comunicación más directa con la Alta Dirección, como a su vez definir con mayor precisión los responsables de las distintas áreas.
- Unidades de negocios: Se busca separar las áreas según su actividad específica para así poder evaluar y seleccionar la estrategia que mejor se adapte a cada una de ellas. Con esta finalidad se genera la Gerencia de Servicios y las distintas unidades que la componen.
- Imagen de la Cooperativa: Se crea la Gerencia Comercial con el objetivo de resaltar la importancia y darle un enfoque de Comercialización a todo el negocio. Siendo que este sector se relaciona constantemente con público externo debe estar en condiciones de identificar y responder de la mejor manera posible las necesidades del cliente. Con este criterio se busca unificar y fortalecer la imagen de la Cooperativa, en base a criterios comunes.
- Cliente interno: La Gerencia Administrativa conforma una unidad, dado que se encuentra orientada principalmente al cliente interno.
- Control por oposición: La ubicación de los departamentos está destinada a que se realicen los controles correspondientes entre éstos. Ejemplo: Almacén separado de Compras y Tesorería de Contaduría.
- Agrupación por tareas similares: La conformación departamental se realiza en base a la similitud de tareas. Por ejemplo, Energía Eólica se ubica en el área de Operaciones dentro del departamento de Energía.
- Análisis de clientes: Se origina el departamento de Gestión de Cobranzas con el objetivo de definir políticas claras, realizar análisis de cuentas de clientes y estadísticas de los servicios.
- Unificación de RRHH: Se integran dentro de Recursos Humanos: Medicina Laboral y Seguridad e Higiene.
- Mesa de Entrada: Debe contar con una visión global de la Cooperativa para poder orientar a los distintos interesados (clientes, proveedores), dependiendo de la Secretaría de la Gerencia Administrativa.

- Servicios Generales: Este departamento agrupa un número variado de tareas distintas pero que deben tener un único responsable por las mismas.

Considerando estos criterios se arma una propuesta para trabajar junto con el Consejo de Administración. En la siguiente página se presenta esta propuesta. (Los rectángulos que no se encuentran relacionados, son las áreas o puestos de trabajo a analizar en forma conjunta con el Consejo de Administración, debido a que el Estudio no cuenta con información suficiente como para tomar un criterio).



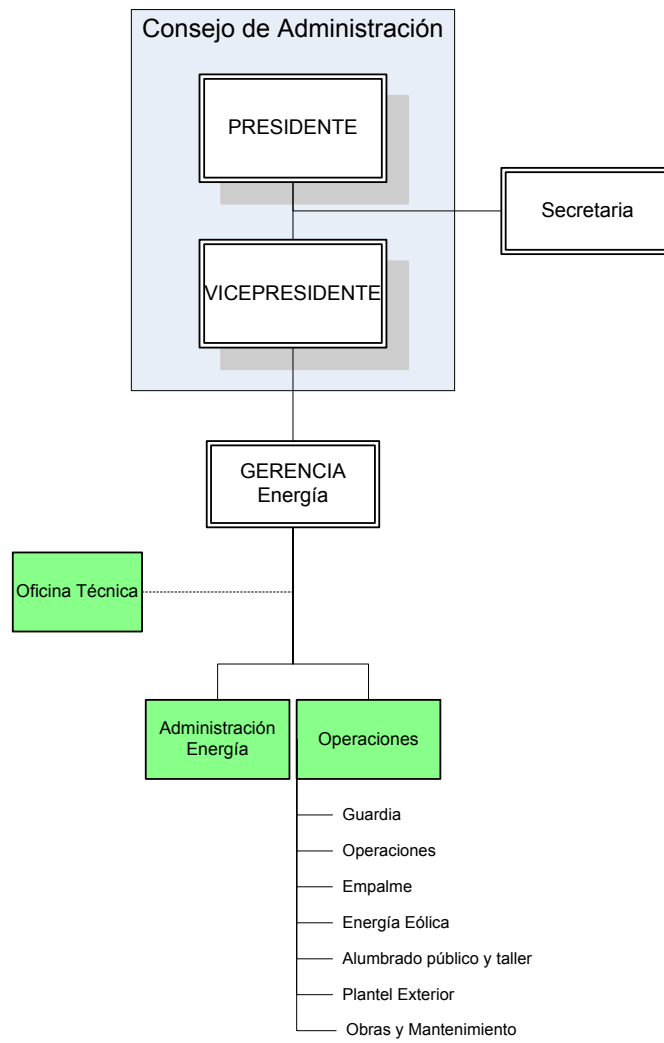
Fundamentos de Servicio Social



El objetivo es coordinar los distintos servicios sociales que ofrece la Cooperativa. Verlos como unidades de negocio permitirá armar estrategias y evaluar su rentabilidad en forma independiente.

- Farmacia: Está compuesto por los sub-departamentos: Ventas y Administración.
- Emergencias y Sepelios: Incluye los sub-departamentos: Enfermería y Emergencias, Sepelios y Administración. El Asesor Médico realiza funciones de staff a este departamento.
- Educación: sin modificaciones de estructura.

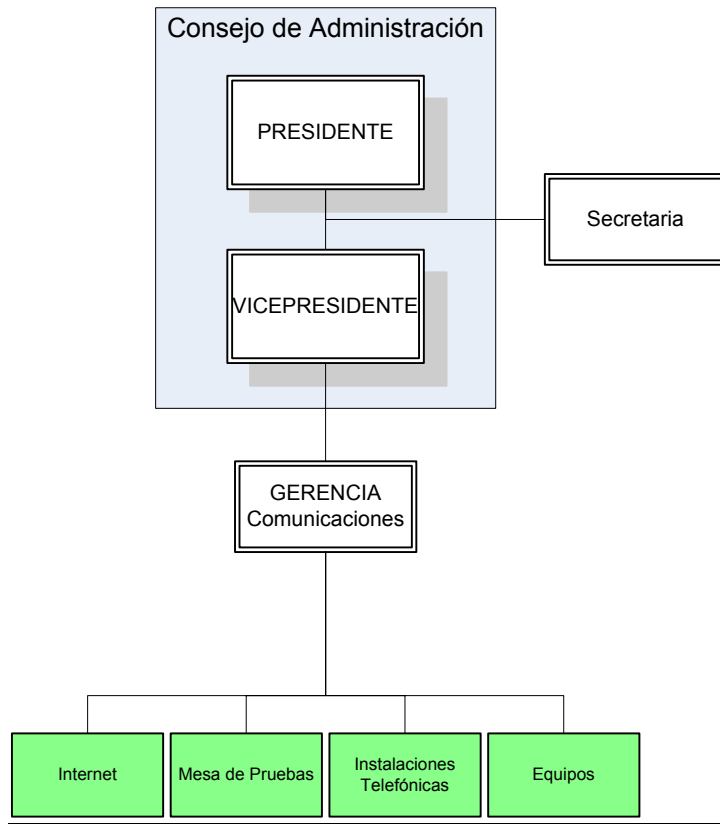
Fundamentos de Energía



El objetivo es brindar un servicio rentable y eficiente destacando la importancia de este servicio esencial para el desarrollo y crecimiento de las dos comunidades.

- a. Operaciones: se integraría por el actual Laboratorio - Mediciones, Guardia, Alumbrado Público y Taller, Empalmes, Obras y Mantenimiento, y Energía Eólica.
- b. Staff Oficina Técnica: incluye a los integrantes de la Oficina Técnica actual.
- c. Administración de Energía: la finalidad es integrar todas las tareas administrativas del servicio de Energía, con el criterio de unificar procedimientos y mantener un plantel capacitado, donde todos puedan realizar las mismas tareas. Estaría integrado por las actuales secretarías de Gerencia Operativa y por el administrativo de Laboratorio-Mediciones.

Fundamentos de Comunicaciones

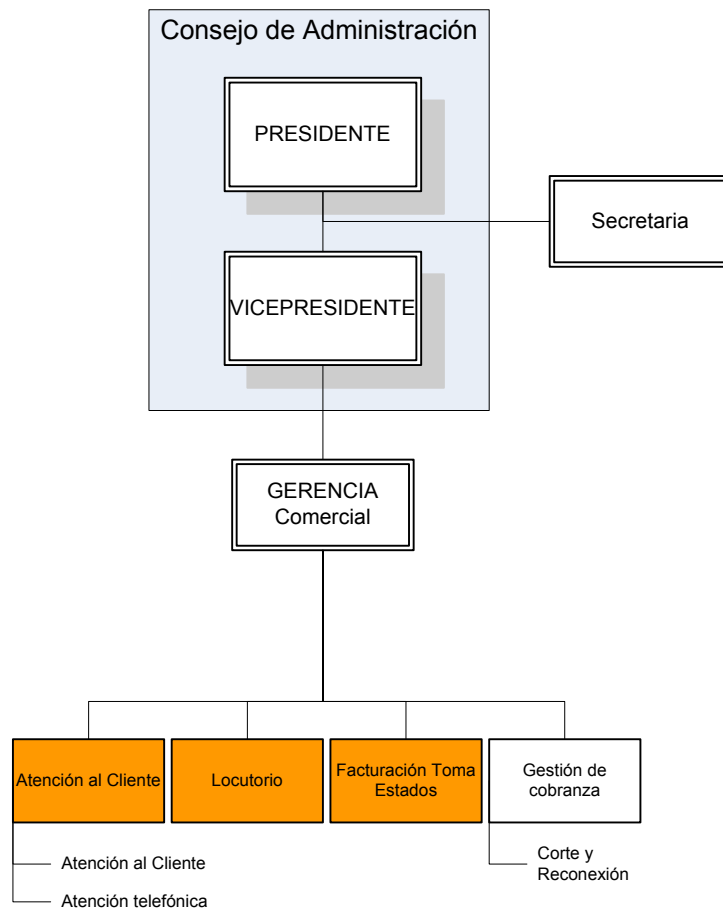


Se crea con la intención de separarla de la otra gran actividad de la organización que es Energía.

Su objetivo es mantener a la sociedad intercomunicada a través de un servicio eficiente llevado adelante por un equipo de profesionales especializados. Con la formación de esta gerencia se identifica el responsable de este servicio y un canal directo con la Alta Dirección.

Sus departamentos: Mesa de Pruebas, Instalaciones telefónicas y Equipos no se modifican. Internet es un departamento que depende de esta Gerencia.

Fundamentos de Comercial



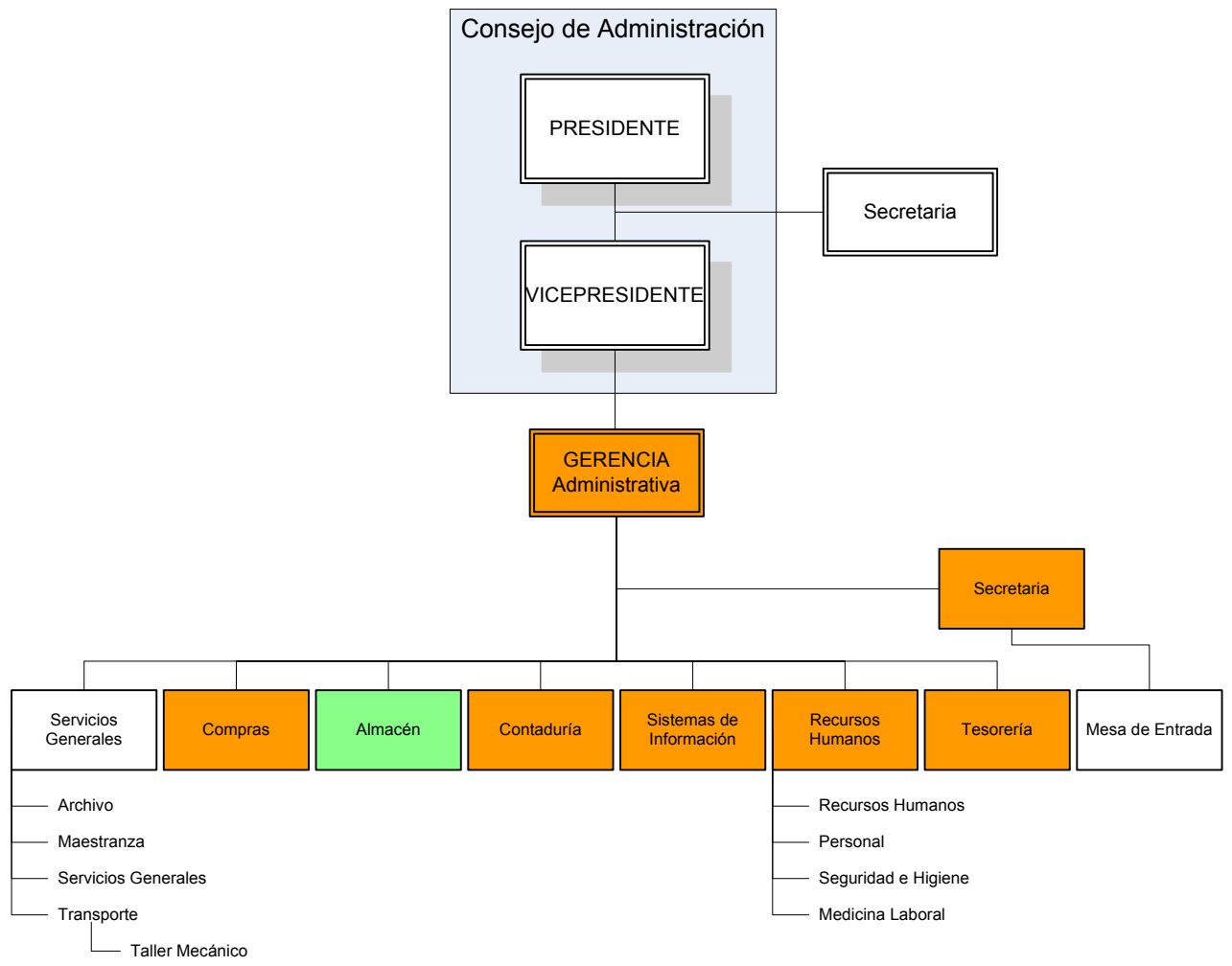
Adquiere un papel predominante como imagen de la empresa hacia fuera. Su implicancia en los resultados de la Cooperativa es decisiva.

El objetivo es brindar al cliente una mejor atención, una eficaz y eficiente facturación y regularizar las situaciones de clientes morosos a través de la gestión de cobranzas.

- a. Atención al cliente y Ventas: Atención de Reclamos y Atención al Cliente forman un mismo departamento. Sus actividades se unen porque se debe unificar criterios y políticas relacionados con la atención de los socios y el seguimiento de los pedidos realizados.
- b. Facturación y Toma de estados: tienen por fin agrupar y cohesionar las actividades de toma de los medidores y facturación.

- c. Gestión de Cobranzas: tiene el fin de definir políticas claras en cuanto a deudores morosos, realizar análisis de cuentas de clientes y estadísticas de los servicios. Se integra por los actuales: Cuentas corrientes y Corte y Reconexiones.
- d. Locutorio: sin modificaciones

Fundamentos Administración



Se conforma con todas las áreas que brindan un servicio al cliente interno.

Su objetivo principal es realizar todas las funciones de soporte a las líneas de los servicios.

- Secretaría:** Sus tareas no se ven modificadas, únicamente se le asigna a Mesa de Entrada como dependiente de esta, dado que la secretaría de la gerencia cuenta con una imagen más global de lo que pasa dentro de la cooperativa.
- Servicios Generales:** Este nuevo departamento incluye a: Archivo, Maestranza, Servicios Generales, Transporte y Taller Mecánico. El objetivo es identificar claramente un responsable que reporte a la Gerencia Administrativa.
- Compras – Contaduría – Sistemas de Información - Tesorería:** Sin modificaciones.
- Almacén:** Se reemplaza la antigua denominación de Pañol por Almacén.

- e. Recursos Humanos: Se compone de Recursos Humanos, Administración de Personal, Seguridad e Higiene, y Medicina Laboral. Se pretende cohesionar las funciones del departamento, fijar políticas y procedimientos acordes a los objetivos de la Cooperativa.

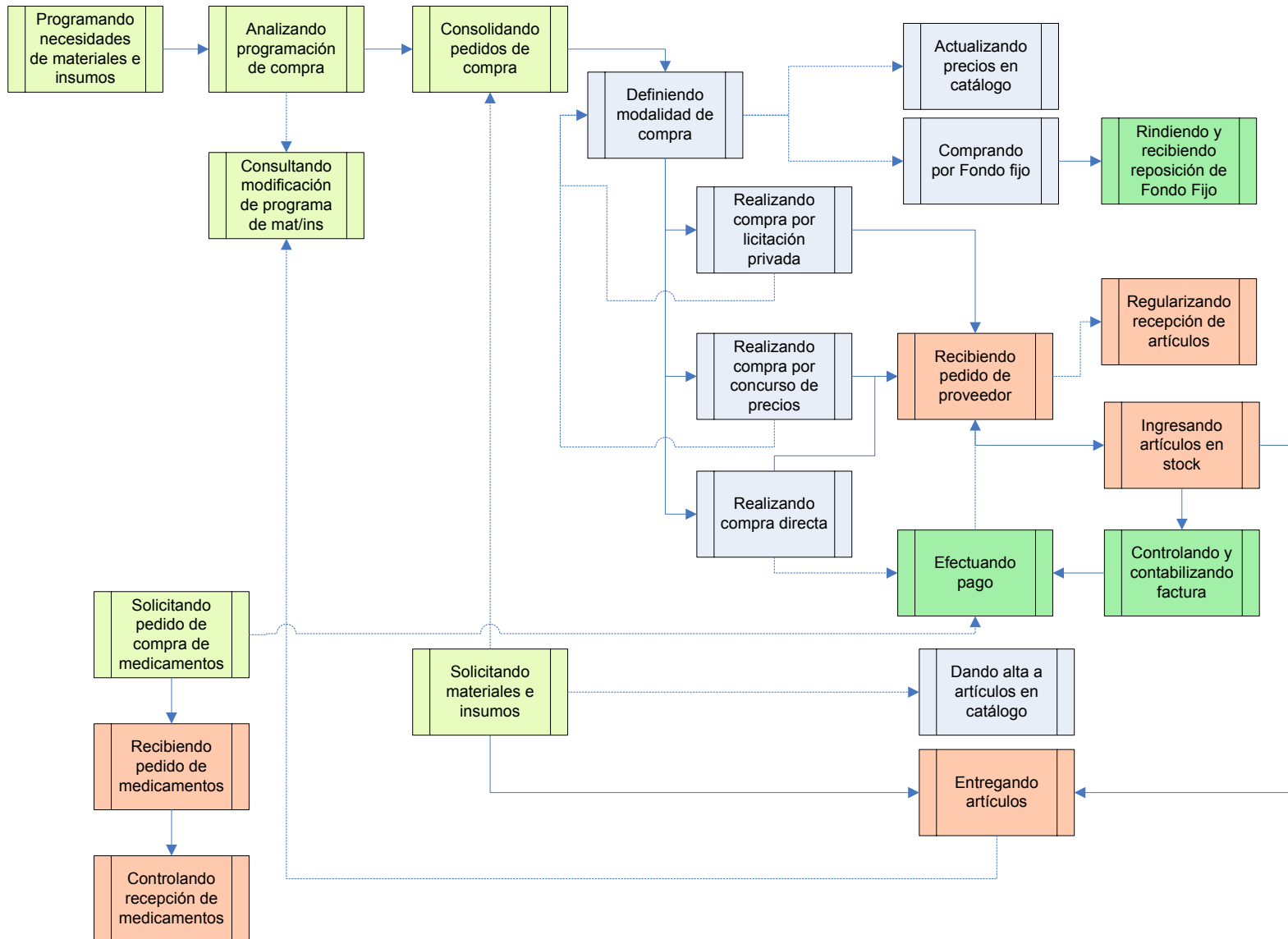
V. PROCESOS REDISEÑADOS

Se han rediseñado el siguiente proceso con sus subprocesos y procedimientos:

1. Proceso de Compras

- 1.1. Subproceso: Solicitud de compra
 - 1.1.1. Programando necesidades de materiales e insumos
 - 1.1.2. Analizando programación de compra
 - 1.1.3. Consolidando pedidos de compra
 - 1.1.4. Consultando modificación de programa de materiales e insumos
 - 1.1.5. Solicitando materiales e insumos
 - 1.1.6. Solicitando pedido de compra de medicamentos
- 1.2. Subproceso: Gestión de Compra
 - 1.2.1. Definiendo modalidad de compra
 - 1.2.2. Actualizando precios en catálogo
 - 1.2.3. Comprando por fondo fijo
 - 1.2.4. Realizando compra por licitación privada
 - 1.2.5. Realizando compra por concurso de precios
 - 1.2.6. Realizando compra directa
 - 1.2.7. Dando alta a artículos en catálogo
- 1.3. Subproceso: Recibiendo pedido
 - 1.3.1. Recibiendo pedido de proveedor
 - 1.3.2. Ingresando artículos en stock
 - 1.3.3. Entregando artículos
 - 1.3.4. Regularizando recepción de artículos
 - 1.3.5. Recibiendo pedido de medicamentos
 - 1.3.6. Controlando recepción de medicamentos
- 1.4. Subproceso: Pagos
 - 1.4.1. Controlando y contabilizando factura
 - 1.4.2. Efectuando pago a proveedor
 - 1.4.3. Rindiendo y recibiendo reposición de fondo fijo

Mapa de Procesos



Los aspectos principales que se modificaron para la mejora de los subprocesos son los siguientes:

Solicitud de compra

- Consolidación de pedidos en Almacén.
- Programación de la compra.
- Establecimiento de un stock mínimo.
- Compras por catálogo.
- Autorizaciones técnicas predefinidas en el sistema informático.

Gestión de compra

- Modalidades de compra: licitación privada, concurso de precios, compra directa y compra por fondo fijo.
- Autorización de disponibilidad financiera previa a la decisión de compra.
- Formalización de la gestión de compra de medicamentos de Farmacia mediante documentos y controles.

Recepción de Mercadería

- Controles en la recepción de mercadería tanto en Pañol como en el sector solicitante.
- Control de documentación al momento de recibir mercadería (con Orden de Compra previa).
- Formalización de la solicitud de materiales a Pañol y entrega de materiales a sectores mediante documentos.

Pagos

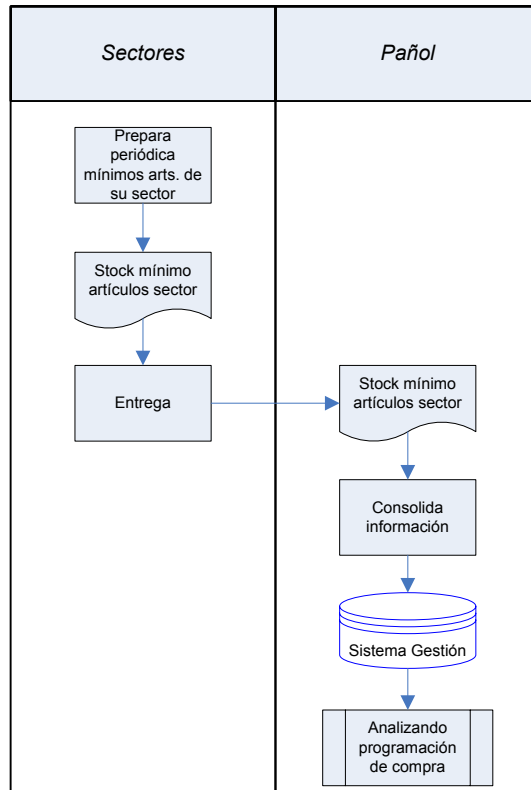
- Separación de funciones (controles por oposición).
- La contabilización de la Factura de Proveedor se realizará en Contaduría, no en Compras.
- Se propone separar las funciones de Pago a Proveedores de Tesorería como áreas distintas.
- Control en la rendición de fondos fijos (Compras verificará el gasto y Contaduría controlará rendición de comprobantes).

A continuación se presenta el resultado de los talleres de rediseño de procesos mediante los flujogramas definidos:

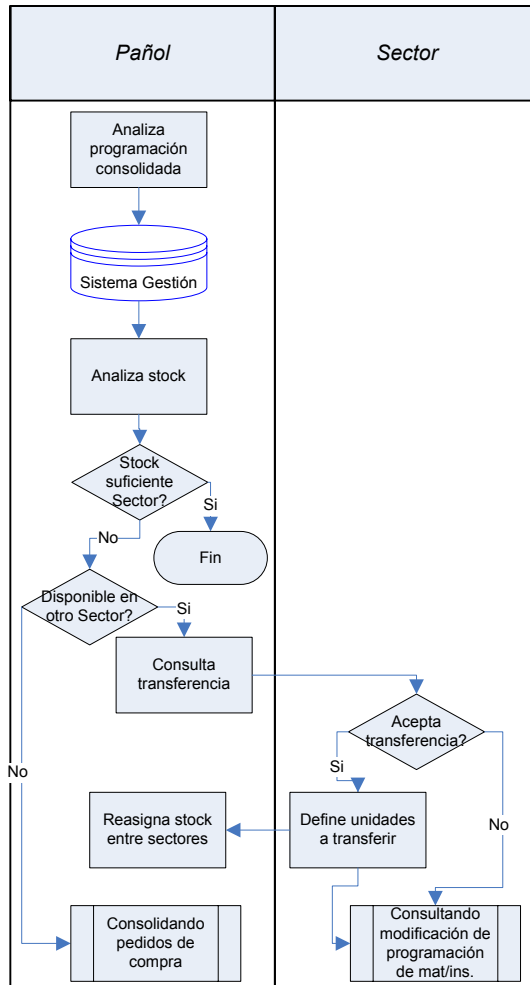
1. PROCESO DE COMPRAS

1.1. Subproceso: Solicitud de compra

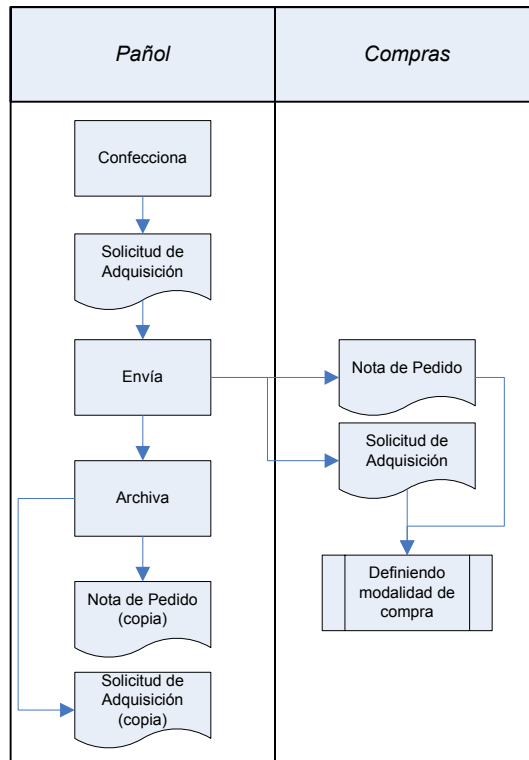
1.1.1. Procedimiento: Programando necesidades de materiales e insumos



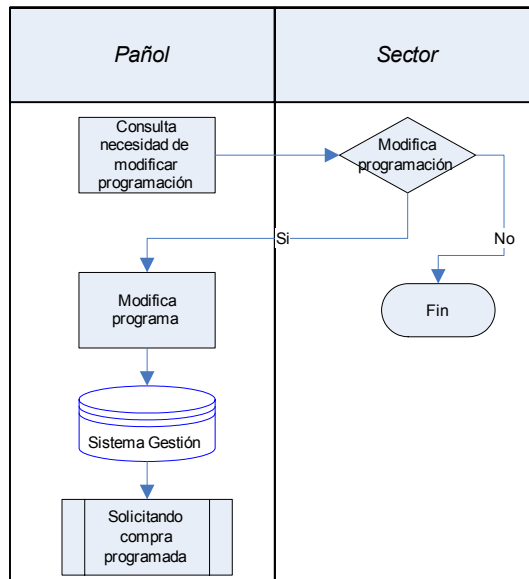
1.1.2. Procedimiento: Analizando programación de compra



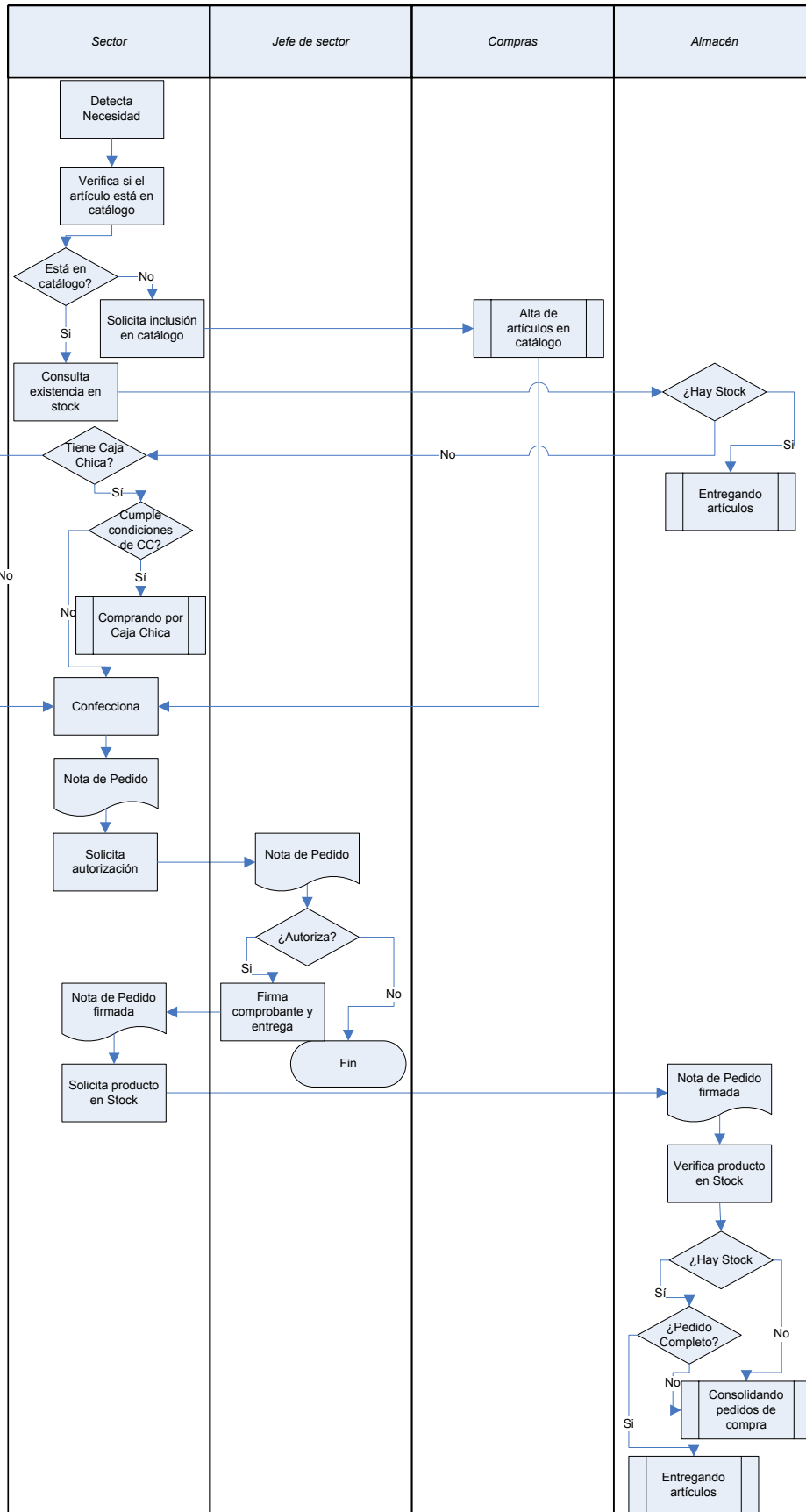
1.1.3. Procedimiento: Consolidando pedidos de compra



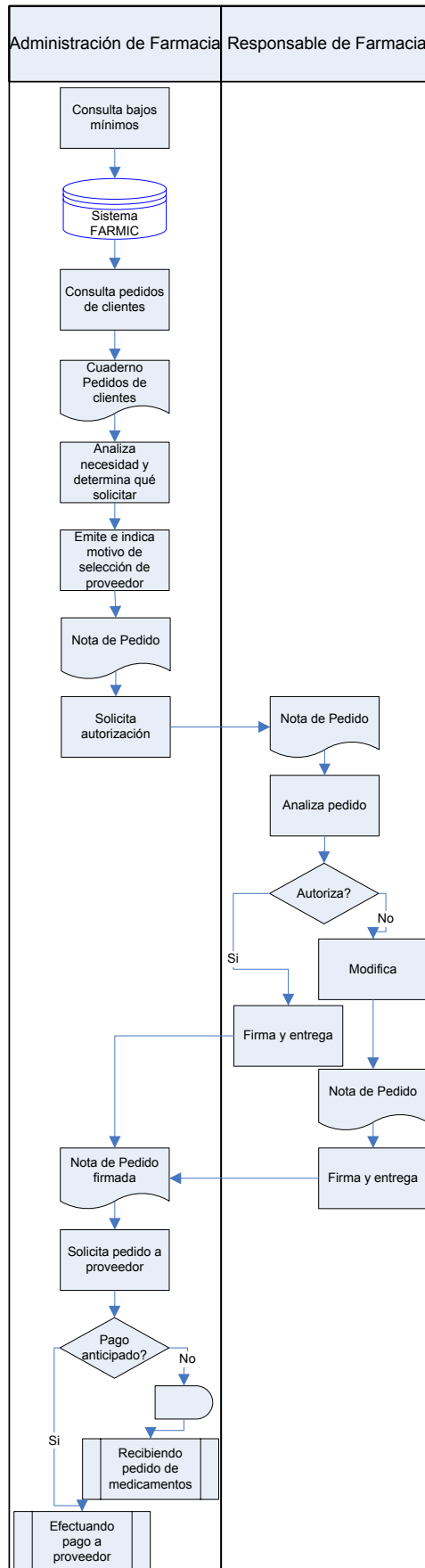
1.1.4. Procedimiento: Consultando modificación de programa de materiales e insumos



1.1.5. Procedimiento: Solicitando materiales e insumos

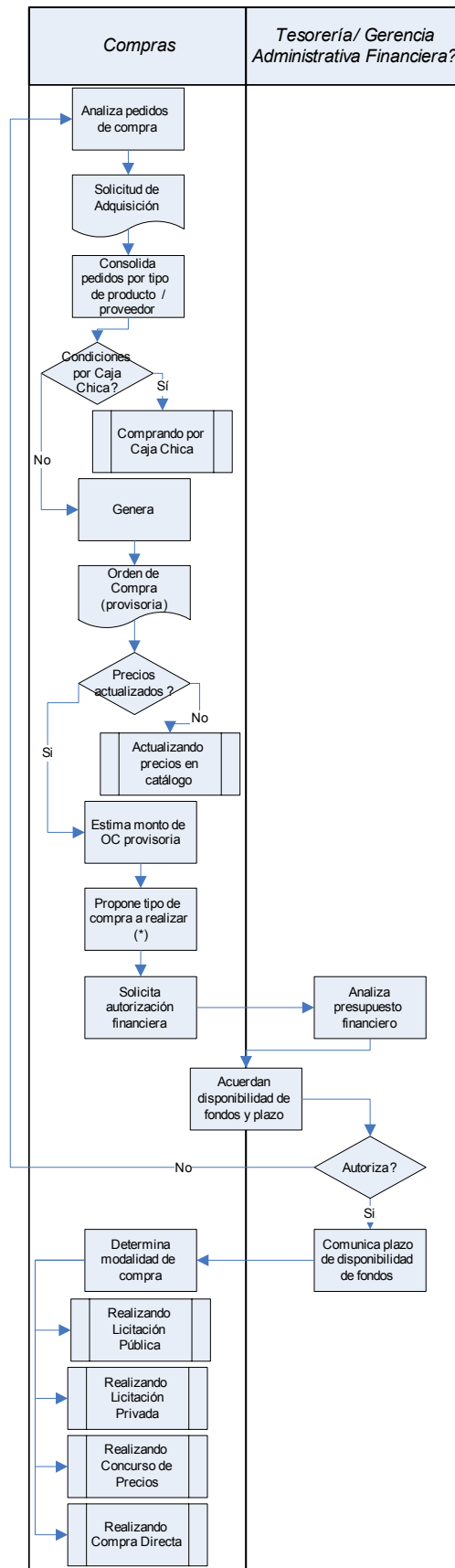


1.1.6. Procedimiento: Solicitando pedido de compra de medicamentos

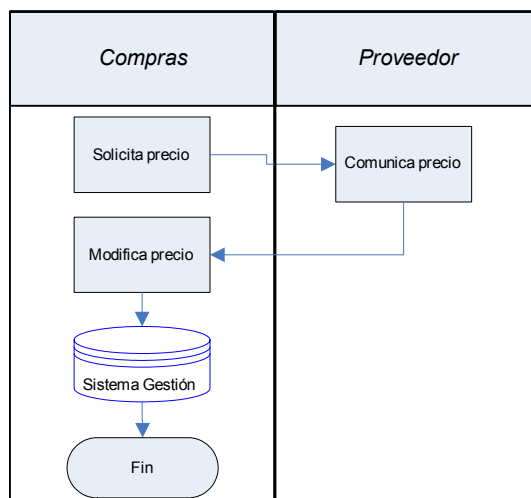


1.2. Subproceso: Gestión de compras

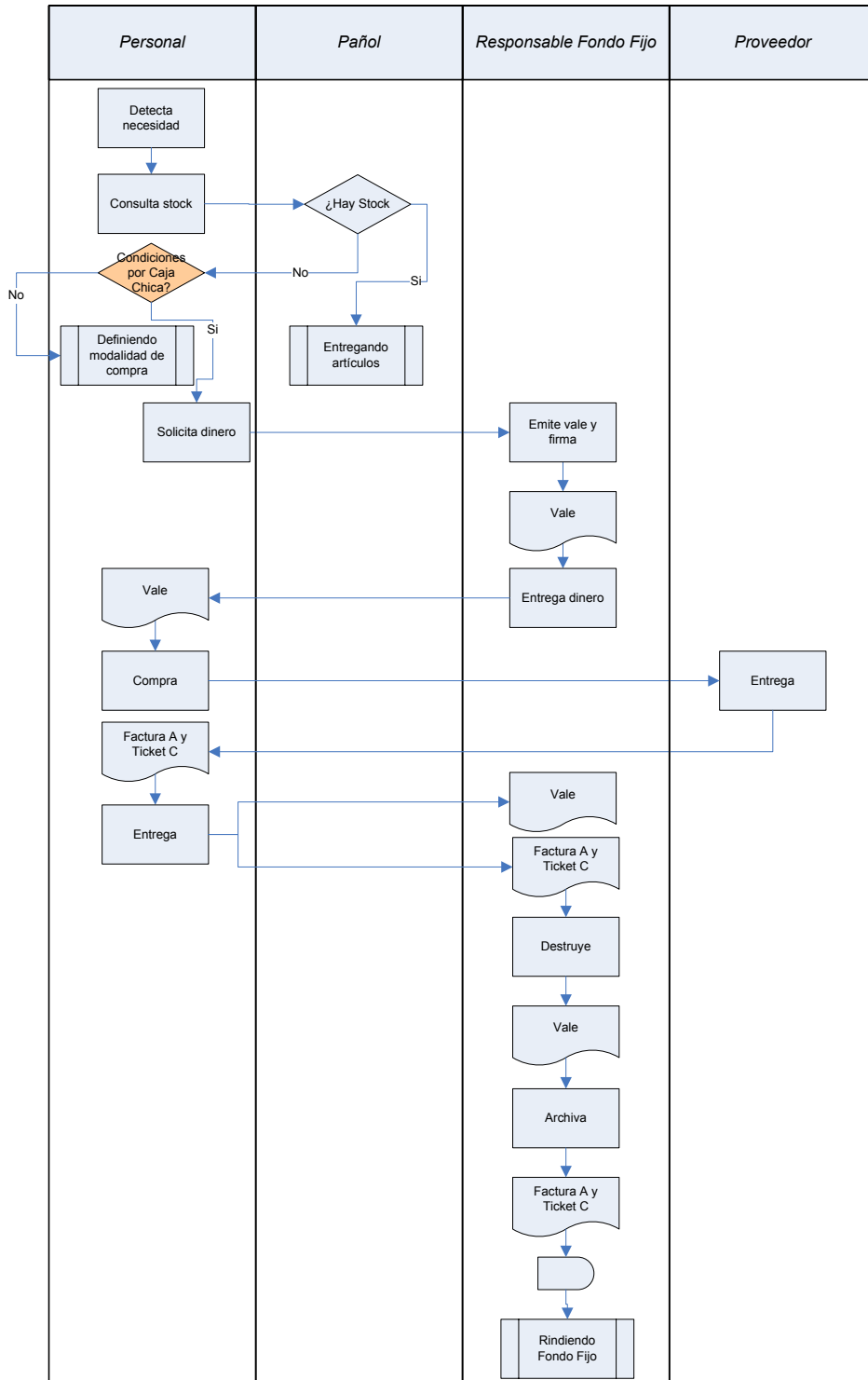
1.2.1. Procedimiento: Definiendo modalidad de compra



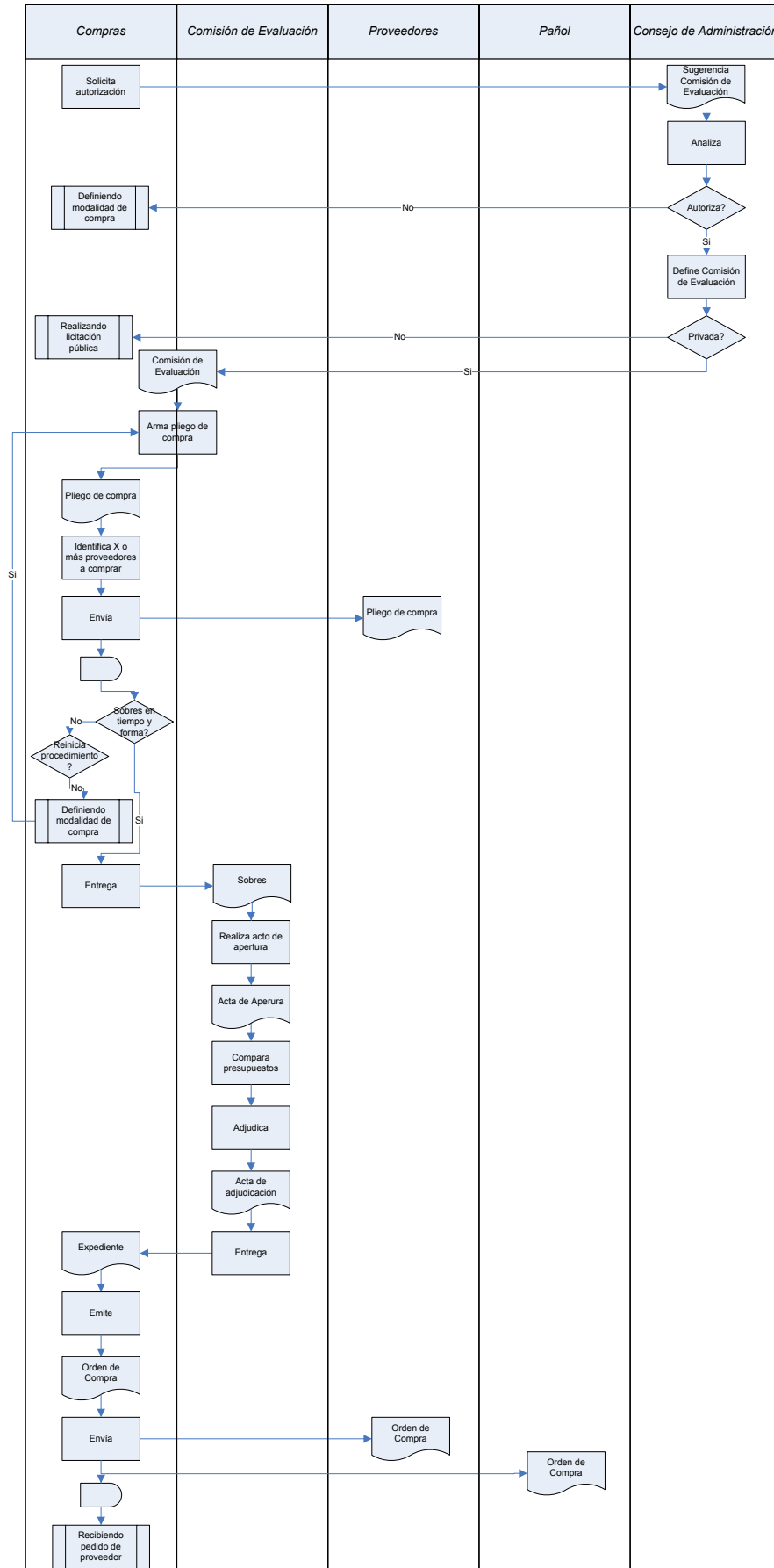
1.2.2. Procedimiento: Actualizando precios en catálogo



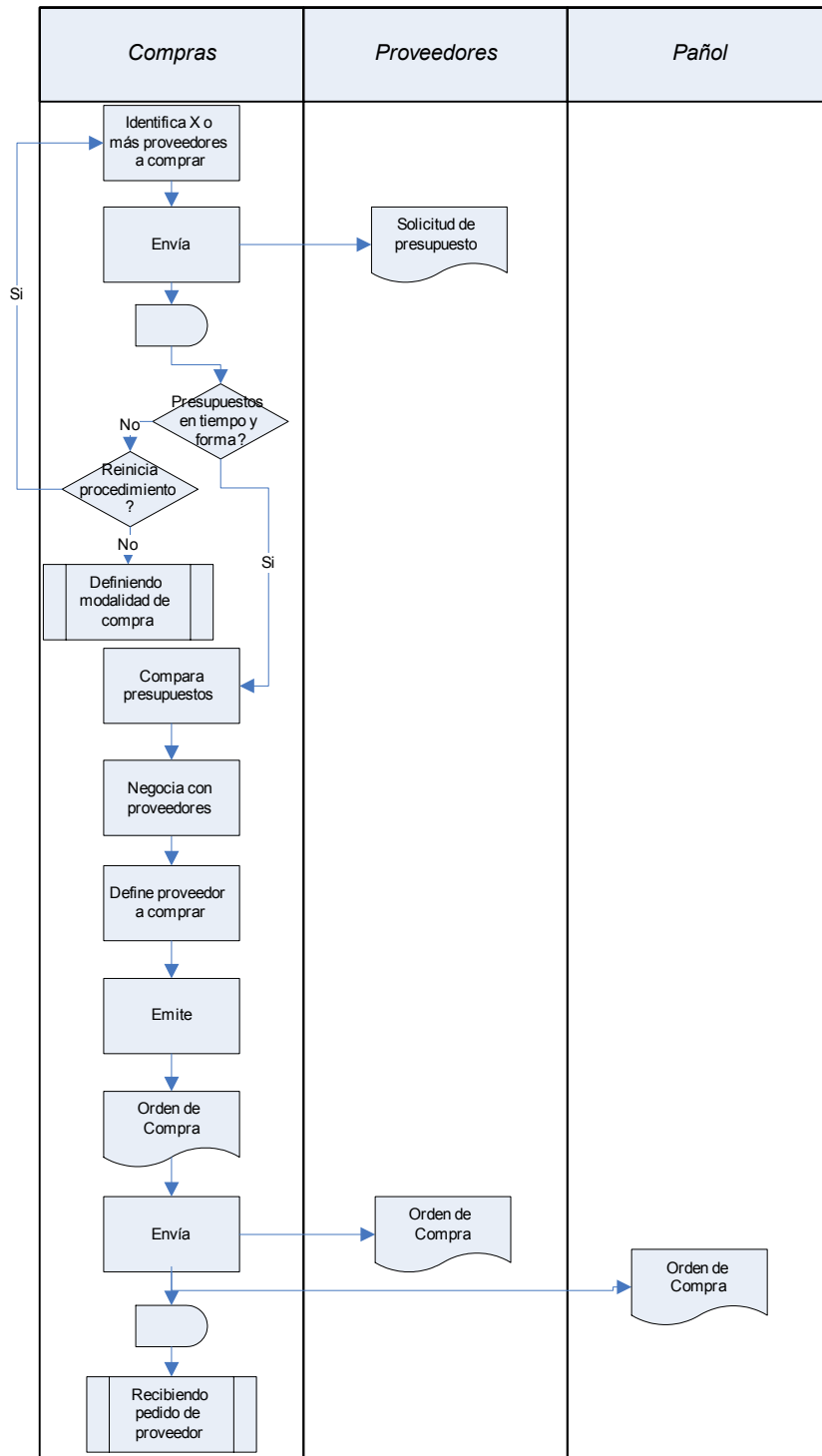
1.2.3. Procedimiento: Comprando por fondo fijo



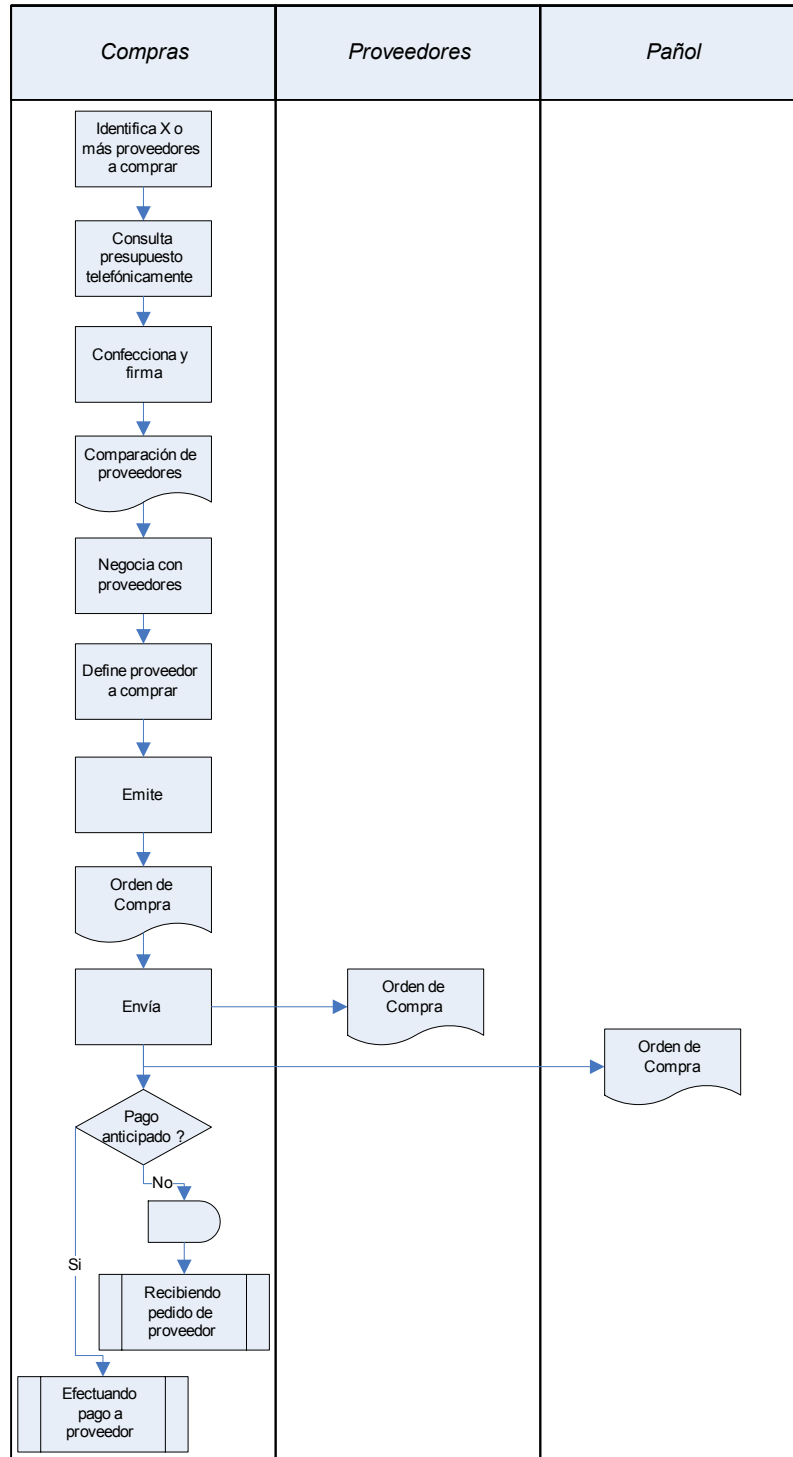
1.2.4. Procedimiento: Realizando compra por licitación privada



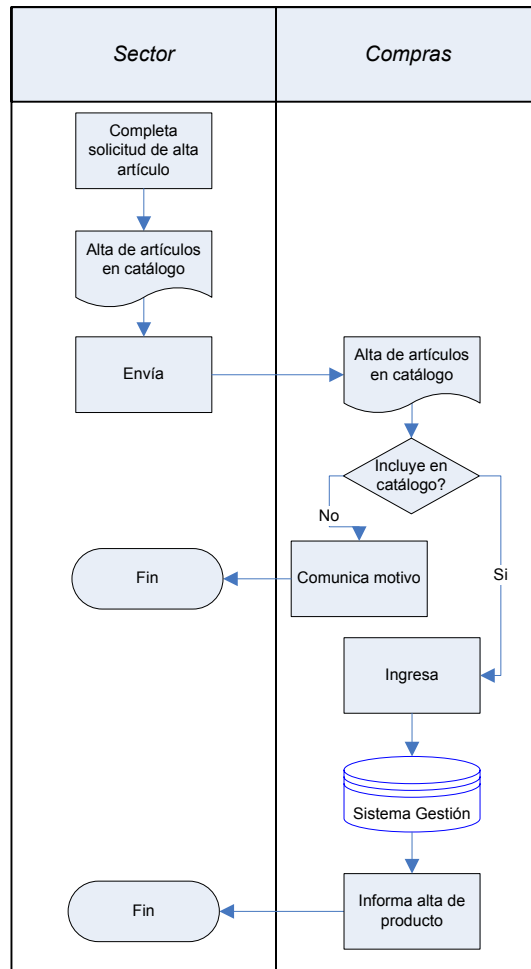
1.2.5. Procedimiento: Realizando compra por concurso de precios



1.2.6. Procedimiento: Realizando compra directa

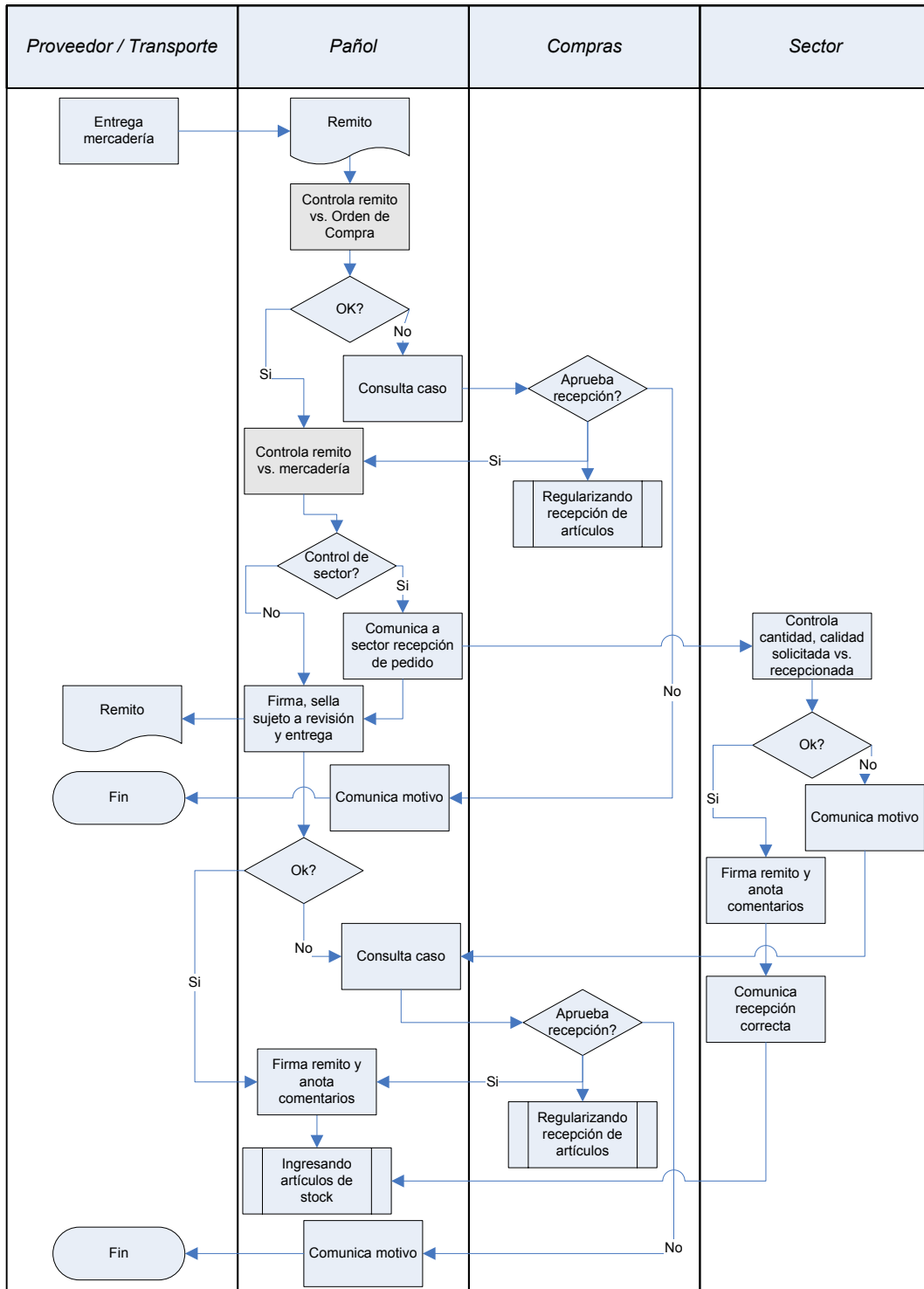


1.2.7. Procedimiento: Dando alta a artículos en catálogo

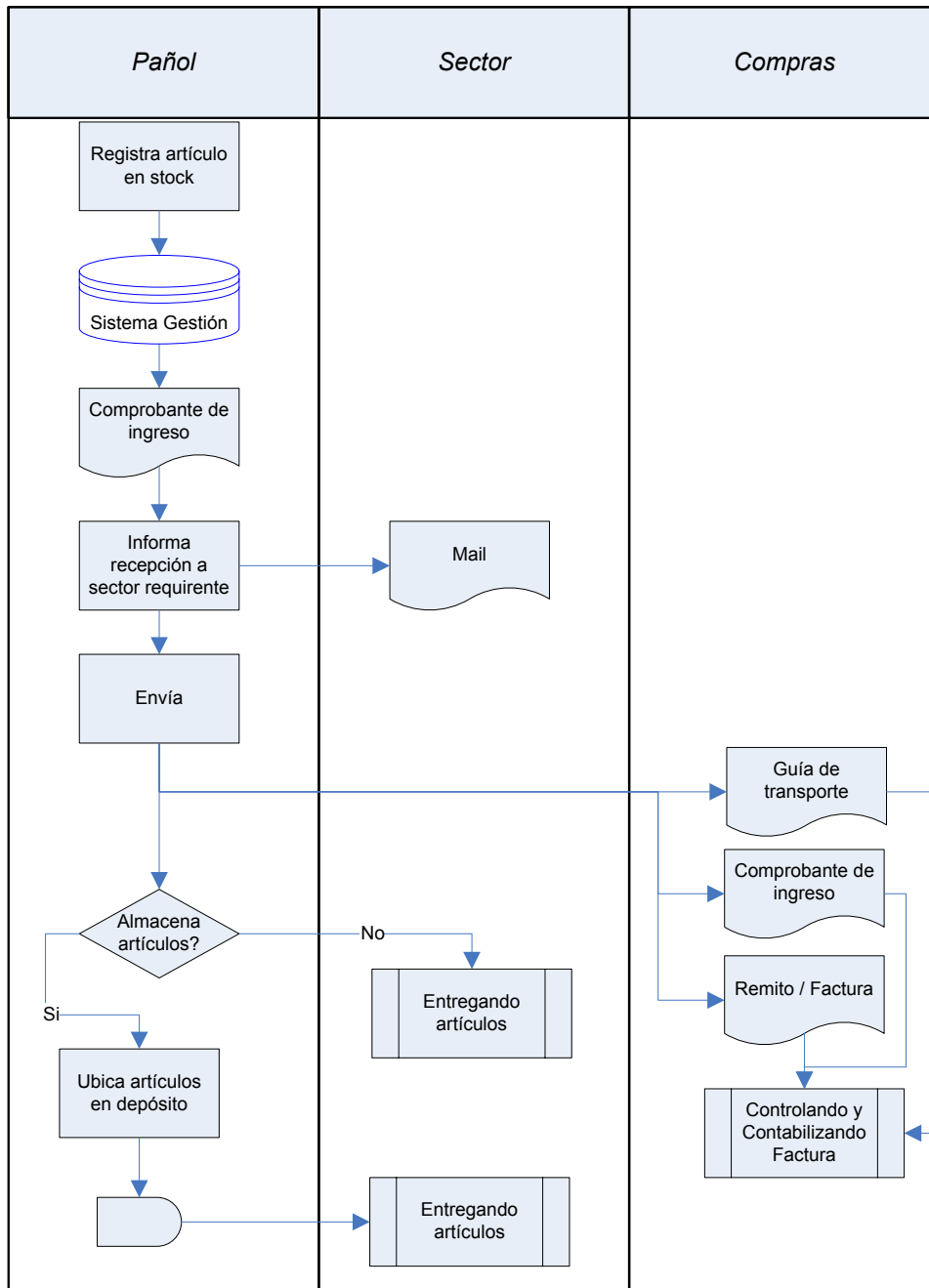


1.3. Subproceso: Recibiendo pedido

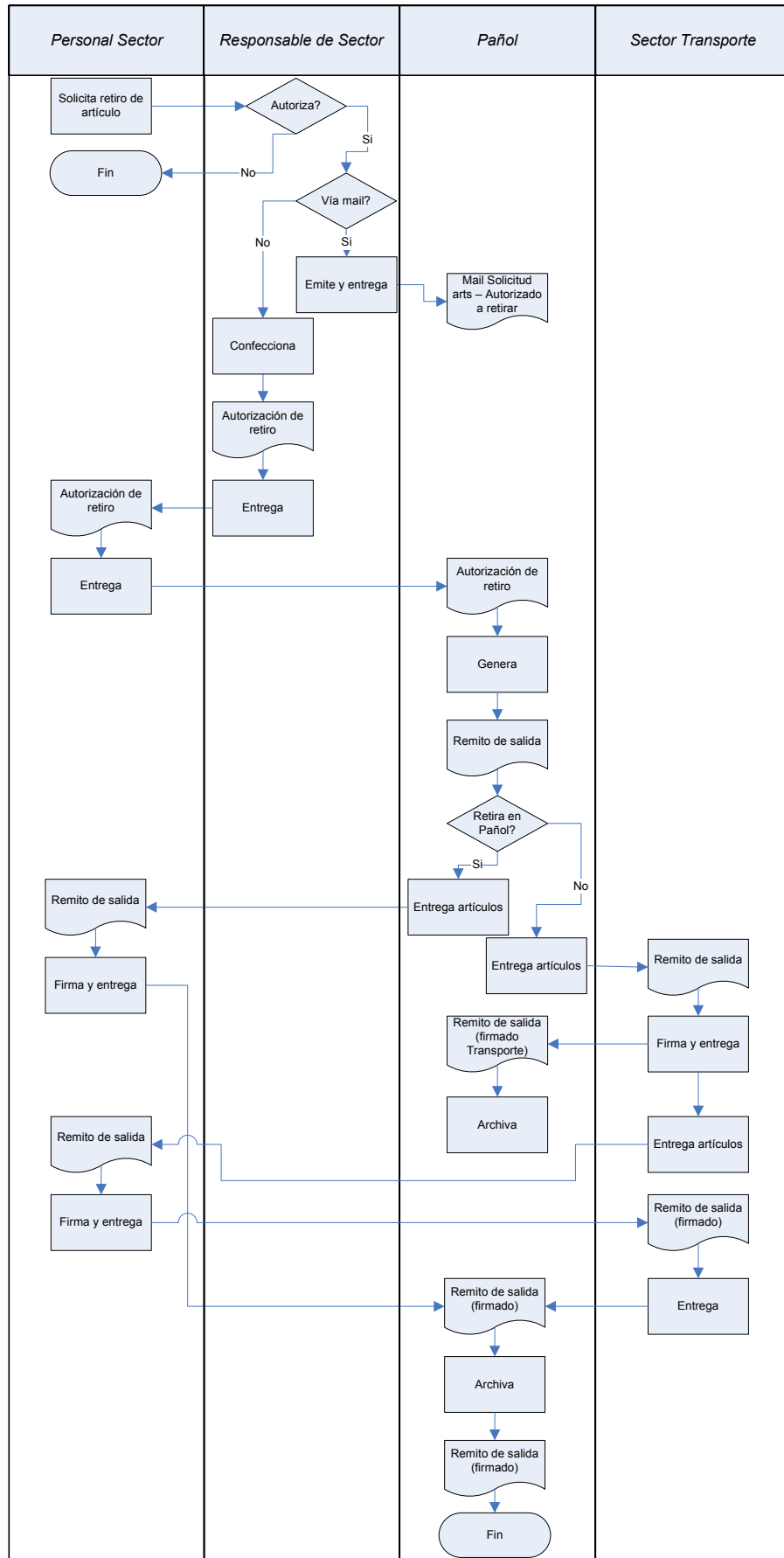
1.3.1. Procedimiento: Recibiendo pedido de proveedor



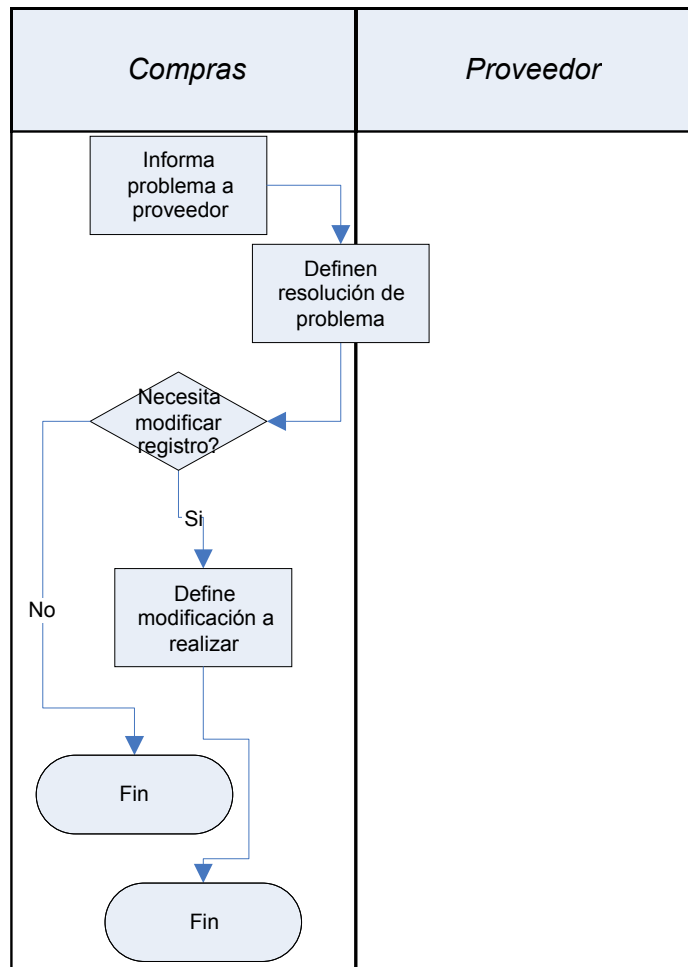
1.3.2. Procedimiento: Ingresando artículos en stock



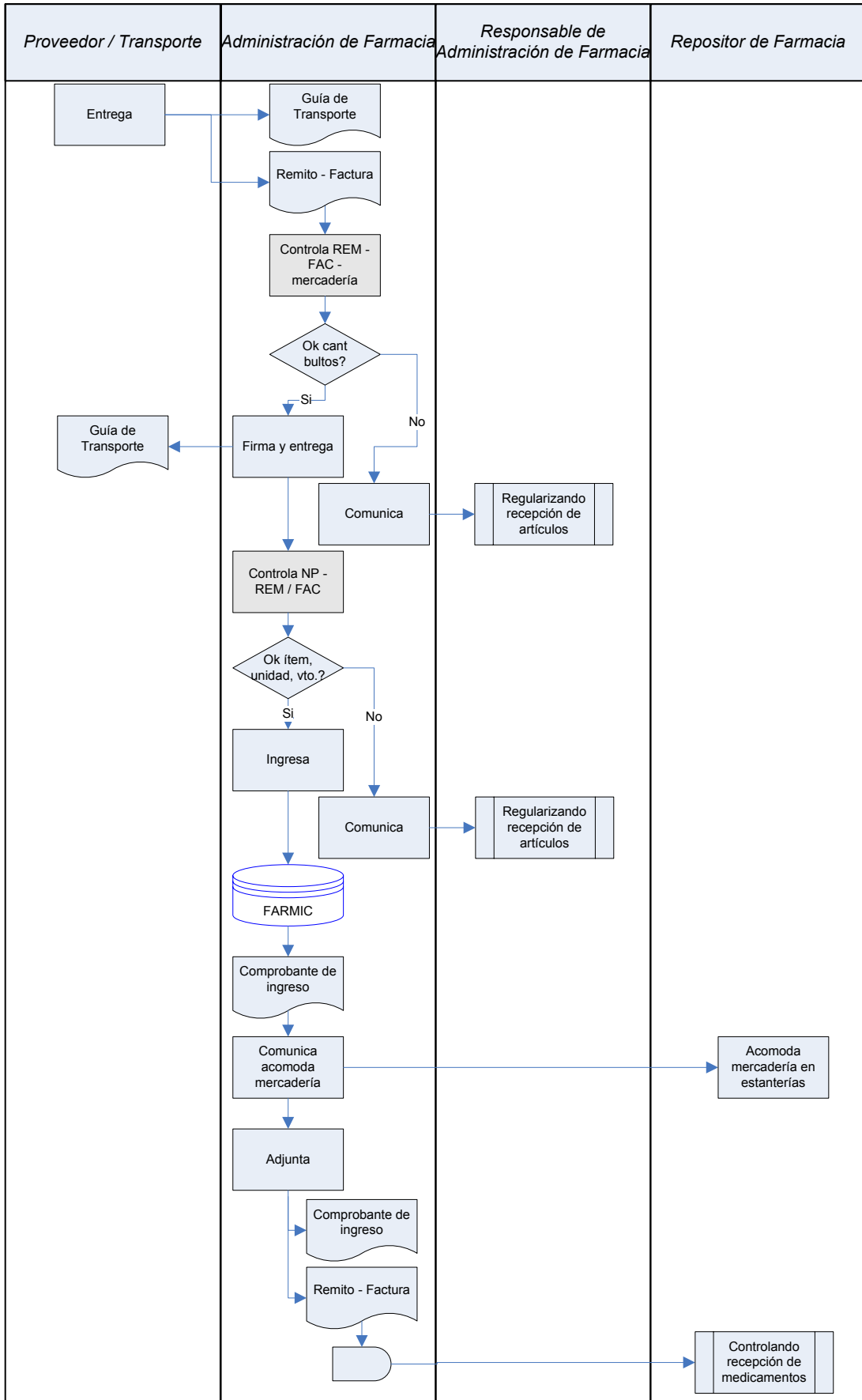
1.3.3. Procedimiento: Entregando artículos



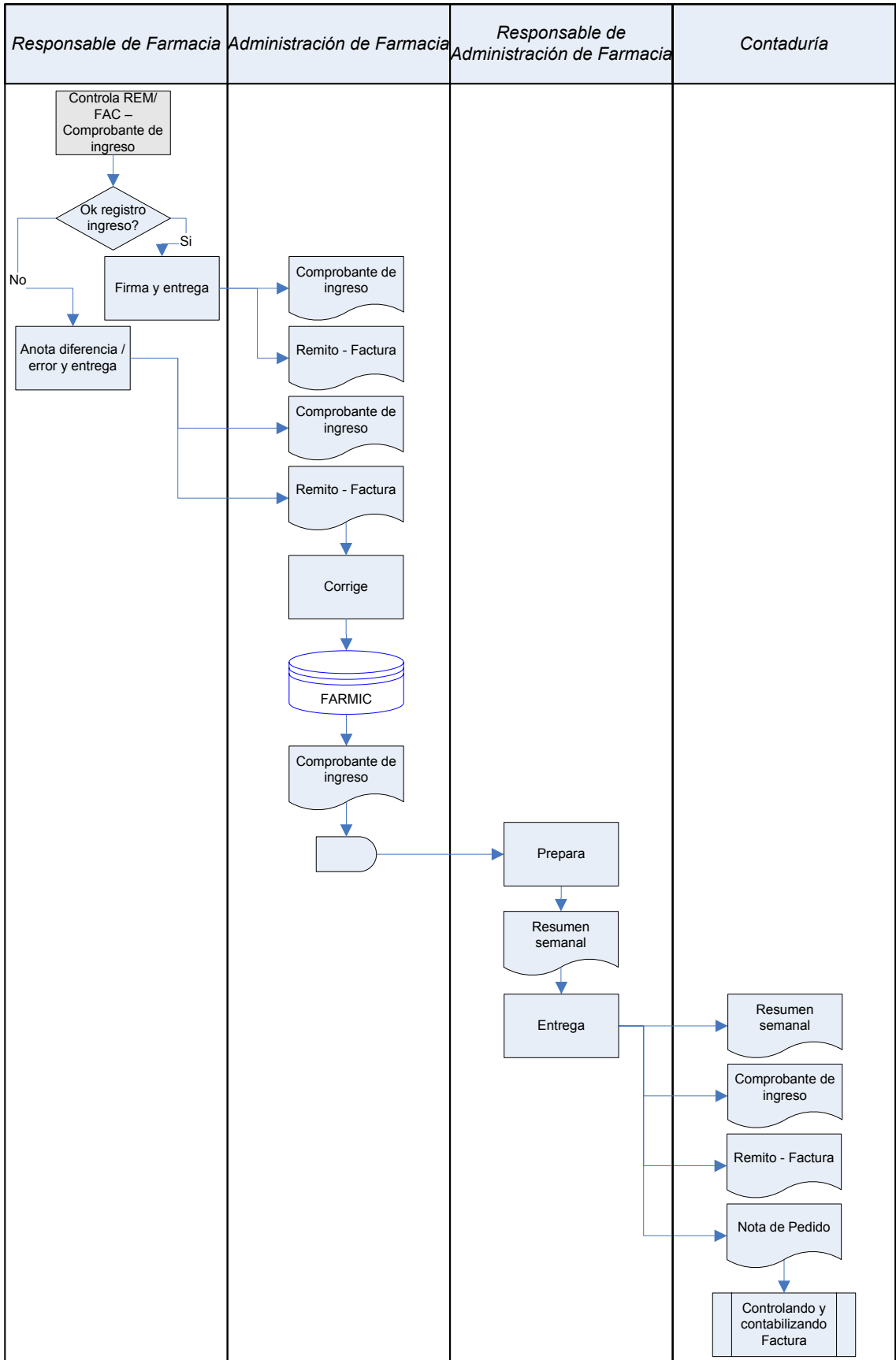
1.3.4. Procedimiento: Regularizando recepción de artículos



1.3.5. Procedimiento: Recibiendo pedido de medicamentos

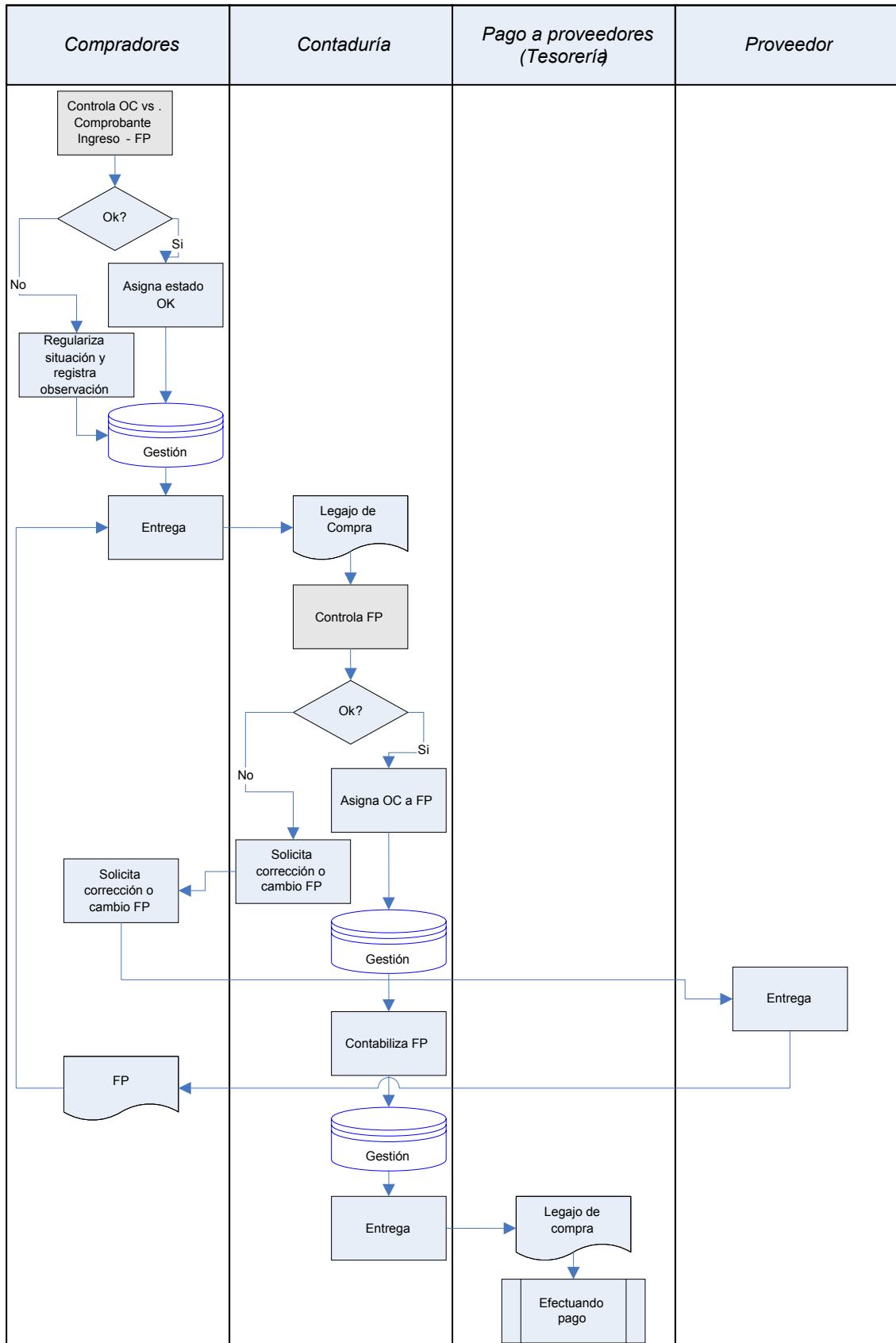


1.3.6. Procedimiento: Controlando recepción de medicamentos

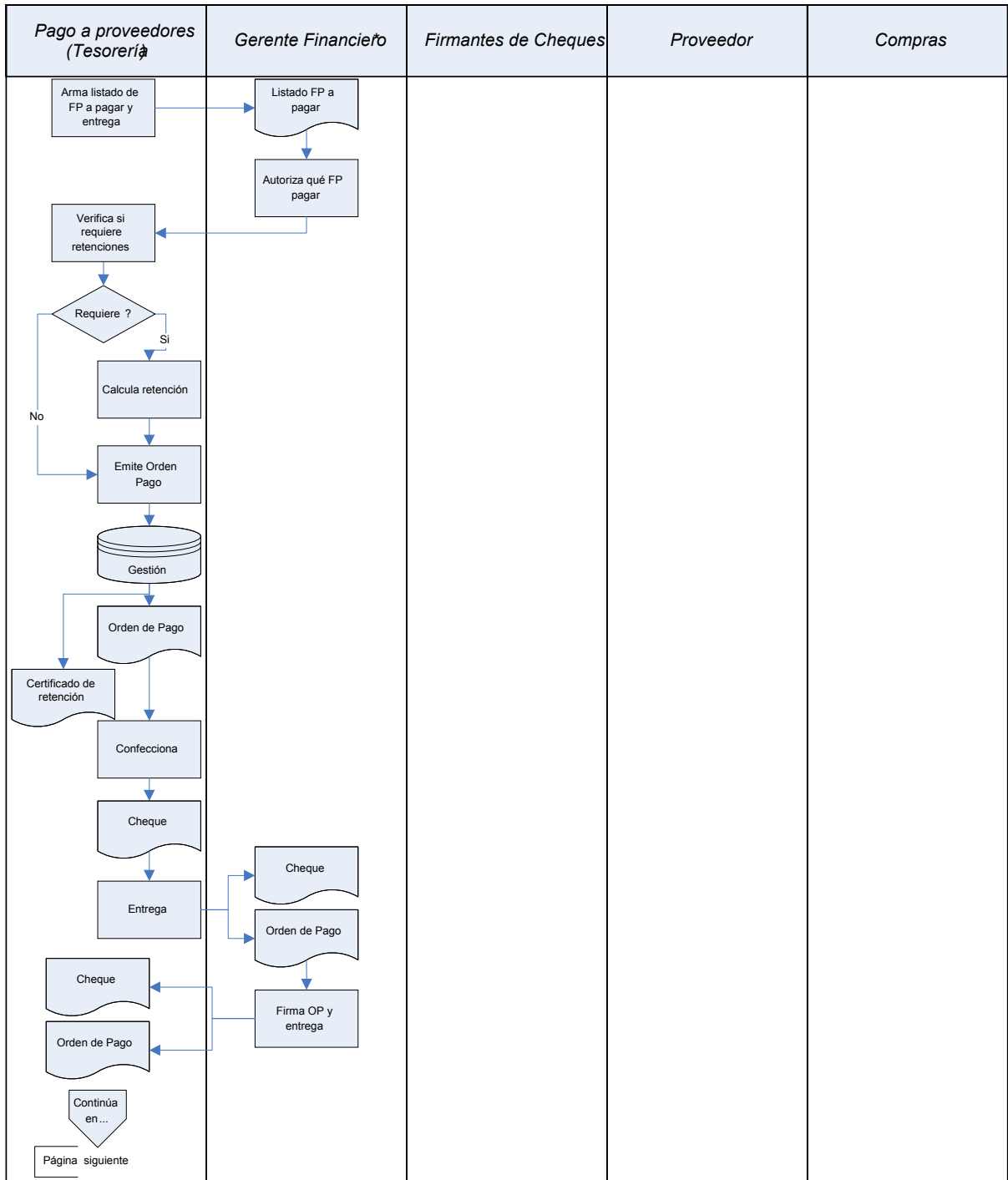


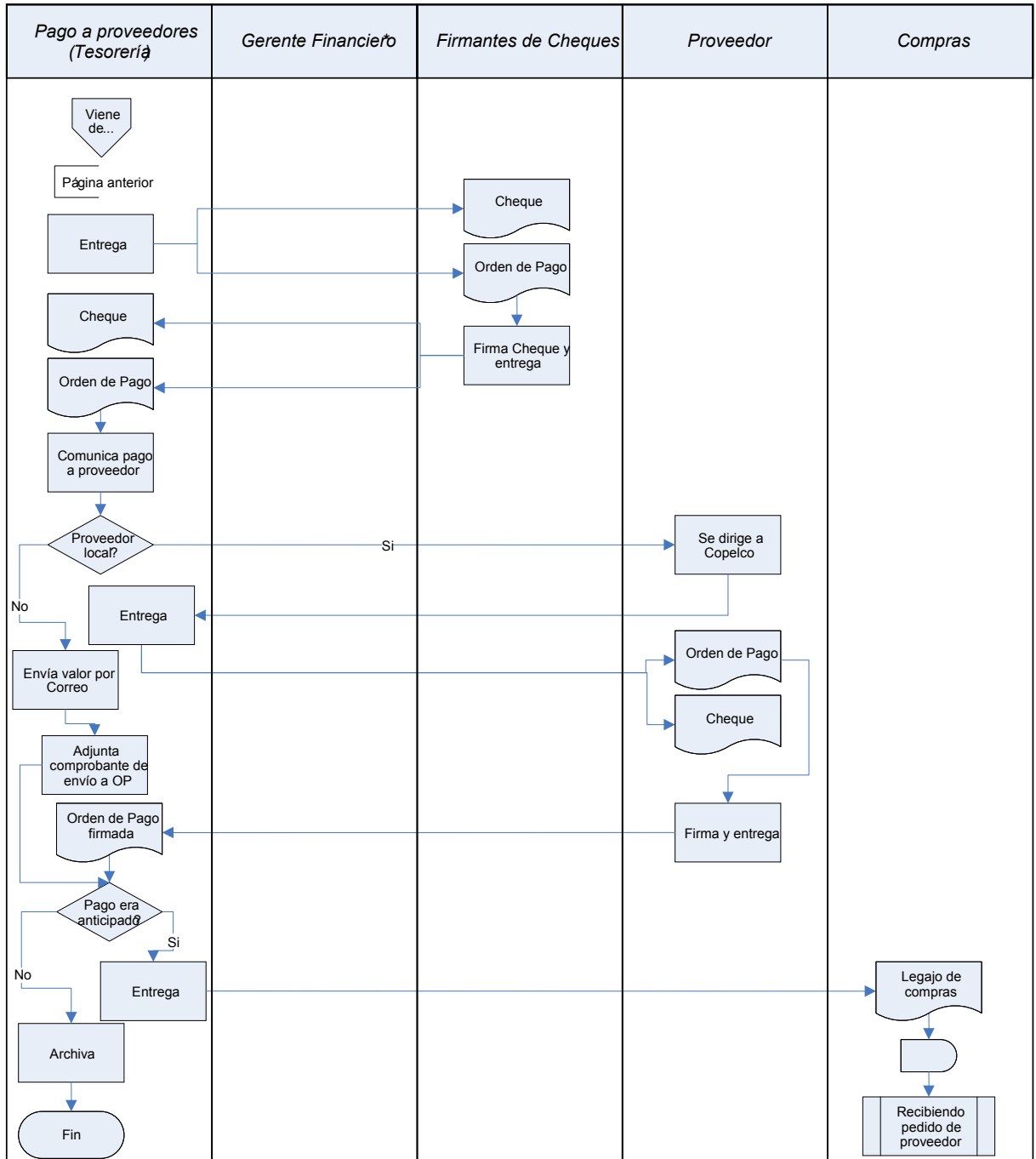
1.4. Subproceso: Pagos

1.4.1. Procedimiento: Controlando y contabilizando factura



1.4.2. Procedimiento: Efectuando pago a proveedor





1.4.3. Procedimiento: Rindiendo y recibiendo reposición de fondo fijo

