

01 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES

1. Definición del Sistema de Recursos Materiales

1.1 El Sistema en el marco de la Empresa u Organismo

Definiendo la organización como un sistema de actividades o fuerzas de dos o mas personas conscientemente coordinadas o sea, que es en definitiva todo grupo humano dedicado al alcance de un objetivo específico, siguiendo un plan preconcebido, podemos señalar en estos conceptos aspectos destacados:

- a) la existencia de un esquema o una coordinación entre los componentes del conjunto;
- b) la fijación de un objetivo, hacia el cual va todo el conjunto, y para el cual ha sido en definitiva diseñado;
- c) el establecimiento de un plan de acción, mediante el cual se estructura todo el movimiento de la información y las funciones que se realizan.

Para que la organización y los sistemas comprendidos se desenvuelvan con efectividad, deben seguir un esquema diseñado con claridad, flexibilidad operativa, confiabilidad de uso y economía general; cumpliendo también con los pasos necesarios para que todas las personas que de alguna manera los operen deban estar imbuidos de esos conceptos; hasta lograr su completa aceptación y comprensión.

Para organizar toda actividad productiva y de servicios, el concepto de sistema que está encerrado en la misma, de ninguna ma

nera elude la necesidad de la existencia de las funciones principales de planeamiento, organización, control, coordinación y comunicación. Es imprescindible, además, que estas funciones sean ejecutadas conjuntamente con la operación de todos los sistemas y subsistemas en forma integrada, y no como elementos separados.

La empresa, institución u organismo no debe ser una muestra de diferentes funciones, sino un sistema elaborado para la consecución de un plan u objetivo y en el cual los principales protagonistas serán el flujo de información, los recursos materiales utilizados, el personal ocupado, los bienes de capital involucrados y el recurso financiero circulante.

Dentro de las empresas, organismos o instituciones las funciones internas en general cubren los tres sistemas básicos: producción, comercialización y administración y finanzas;

El sistema de producción engloba la coordinación del trabajo del personal y del uso de las materias primas para la elaboración del producto, utilizando las herramientas y máquinas disponibles, siguiendo un proceso de planificación y control específico. Dentro de este sistema se pueden enumerar subsistemas que pueden cubrir la investigación, desarrollo y diseño del servicio o producto que se elabora; la planificación de la producción; la preparación, racionalización de las plantas operativas; el mantenimiento de las maquinarias; etc.

El sistema comercial cubre el ciclo de compra y de venta

de bienes y servicios elaborados y/o adquiridos y dentro de él encontramos subsistemas, tales como: investigación y estudio del mercado; pronóstico de ventas; realización de campañas publicitarias y actividad de promoción de ventas; fijación de precios y tarifas; análisis de la competencia; etc.

El sistema administrativo-financiero cubre la coordinación y administración de los distintos factores de la empresa o institución que sirven de apoyo a los sistemas operativos anteriores. Los subsistemas pueden enumerarse como: subsistema de administración de recursos humanos; de administración de recursos materiales; de administración de recursos financieros; de información; de planificación y control; etc.

Las funciones esenciales del sistema de administración de recursos materiales se pueden resumir de la siguiente manera; el sistema que nos ocupa es uno de los clásicos sistemas de apoyo administrativo horizontal, porque, independientemente de la empresa u organismo en que opere la unidad, debe regirse por normas y procedimientos comunes en toda la estructura institucional.

En concordancia con lo dicho se pretende explicitar un conjunto de operaciones que abarquen la compra, acopio y provisión de suministros en las cantidades preestablecidas, calidad adecuada, obtenida en tiempo oportuno, lugar solicitado y al costo mas económico posible.

Para conseguir la propuesta que antecede, habrá que basarse en principios técnicos adecuados, y para ello formarán parte del sistema integrado de administración de recursos materiales los siguientes subsistemas:

- Normalización, identificación y catalogación;
- Planificación y determinación de la demanda;
- Adquisición
- Aprovisionamiento;
- Contabilización;
- Control.

Se pretende, con el sistema de administración de recursos materiales en el marco de la empresa u organismo, la reducción de los gastos e inversiones a realizar, buscando un criterio orgánico, racional y permanente, que permita mantener la regularidad en las actividades y servicios esenciales para la marcha normal de la empresa u organismo.

Con una coordinación de las adquisiciones empresariales, es evidente el cúmulo de resultados positivos y beneficios de todo orden que se lograrían, representando, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Orientación de las compras hacia las inversiones mas convenientes para su uso, para el fomento de la industria nacional y para el acrecentamiento del intercambio con los países con quienes mantenemos vinculaciones comerciales;

- b) Economía en la provisión de artículos comunes; efectuando su adquisición en lotes y en el momento oportuno;
- c) Rapidez y elasticidad en las compras y en los pagos para asegurar precios ventajosos; descuentos comerciales importantes; evitando al mismo tiempo la inmovilización de fondos industriales y comerciales; con el aumento consiguiente de la liquidez del mercado de dinero y una mayor afluencia del mismo en las transacciones generales;
- d) Orientación e influencia del volumen y procedimientos de compra en las características y precios de las mercaderías adquiridas y en el control de los consumos;
- e) Uniformidad y tipificación de todos los artículos que se adquiere;
- f) Mejor selección de los productos convenientes para los distintos fines y usos;
- g) Uniformidad en los pliegos de condiciones de las licitaciones y en los procedimientos de compra; recepción y pago;
- h) Mejor control y contabilización de las inversiones y existencias;
- i) Creación y conservación de existencias de artículos de uso, comprados en el momento adecuado;
- j) Conservación y mantenimiento en buenas condiciones de los distintos elementos y equipos, mediante reparaciones o sustituciones oportunas; asegurando la máxima duración y utilización de aquellos.

k) Establecimiento de un registro de productores y vendedores, con el fin de asegurar la intervención de la mayor cantidad de oferentes en las compras, así como la anotación de sus antecedentes y forma de cumplimiento de los contratos.

1.2 El alcance del sistema. Objetivos y competencia. Unidades operativas del sistema.

Toda empresa u organismo, para desarrollar su gestión, necesita adquirir bienes de uso y consumo. Generalmente las prácticas usuales y normas vigentes en la materia se ocupaban del cuantum anual y los procedimientos para su adquisición.

El alcance del sistema, sus objetivos y competencia pretenden, además, explicitar un conjunto de operaciones que abarquen la compra, acopio y provisión de suministros en las cantidades preestablecidas, calidad adecuada, obtenida en el tiempo oportuno, lugar solicitado y al costo mas económico posible.

Para conseguir esta propuesta, habrá que basarse en principios técnicos adecuados y normatizar el sistema convenientemente.

El sistema de administración de recursos materiales, tendrá como misión principal planificar y realizar las compras para la provisión de bienes de uso y de consumo, previa tipificación de todas las clases de bienes que necesita la empresa u organismo para su funcionamiento y normatizar los procedimientos, organización y operaciones de compras, mantenimiento de bienes de uso, administración de depósitos y registros auxiliares de inventarios.

Las competencias inherentes a tales objetivos y misiones se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Entiende en la:
- a) adquisición de todos los artículos de consumo, materiales, repuestos, materias primas y bienes de uso, llamando a licitación pública, privada, concursos de precios y compras directas, según los casos;
 - b) en la contratación de leasings y locaciones de inmuebles destinados al funcionamiento de oficinas, plantas y depósitos;
 - c) en el mantenimiento, reparación y/o enajenación de los artículos y materiales inutilizados o en desuso.
 - d) asesora y colabora con organismos técnicos del sector energético y saneamiento a nivel provincial y nacional, mediante funcionarios representantes o de enlace y oficinas delegadas.

Además operará las unidades operativas del sistema.

Formarán parte del sistema de administración de recursos materiales los siguientes subsistemas:

1) Normalización, Identificación y Catalogación:

Entendiéndose como normalización la selección a realizar de bienes según sus variedades, clases o modelos, respondiendo a necesidades comunes y homogéneas, aprobándose su uso basado en razones técnicas, económicas y funcionales.

Identificación: su objetivo primordial es la definición y descrip

ción acabada de un bien; desde su estructura y partes componentes hasta su composición física y química.

Catalogación: los bienes una vez normalizados e identificados se los agrupará; dándoles un código numérico; alfabético o nombre y unidad de medida.

2) Planificación y Determinación de la Demanda:

Realización de los estudios necesarios para desarrollar el procedimiento mediante el cual se pronostiquen; de acuerdo a las estadísticas de consumo o la vida útil estimada; las cantidades de cada bien que se consideren necesarias para el normal desenvolvimiento de la empresa u organismo en el período económico anual, de acuerdo al establecimiento de políticas de compra consideradas.

3) Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios.

Este subsistema establecerá procedimientos relativos a:

- Determinación del procedimiento de compras;
- Tipos de procedimientos;
- Autorización y aprobación de contrataciones;
- Adjudicación;
- Postadjudicación;
- Operación del registro de proveedores;

4) Aprovisionamiento.

Este subsistema abarcará los procedimientos de:

- Recepción y técnicas derivadas del control de recepción;

- Control de stock;
- Adecuación de Almacenes.

5) Contabilización.

Tiene por objeto llevar los registros analíticos de los inventarios; movimientos; variaciones y transferencias patrimoniales que se operen en los Bienes de Uso y Bienes de Consumo; aportar datos referidos o actualizaciones de valores de origen; períodos de vida útil; cálculo de depreciaciones correspondientes y toda aquella información que sea requerida por las contabilidades sintéticas de presupuesto; patrimonio y económico-financiera.

6) Control.

Conjunto de procedimientos de auditoría que permiten determinar el cumplimiento de las normas en vigencia; el funcionamiento de los subsistemas operativos y las políticas establecidas en el ámbito empresarial.

Para poner en funcionamiento el Sistema de Recursos Materiales y los subsistemas que lo componen; demandará la conformación de los siguientes instrumentos:

- I - Manual Técnico
- II - Manual de Operaciones
- III - Manual de Organización
- IV - Catálogo de Bienes de Uso, de Consumo y Formularios
- V - Régimen de Contrataciones.

1.3 Vinculaciones con otros Sistemas. Relaciones y Condicionamientos.

Las funciones internas de las empresas u organismos son cumplidas por los siguientes sistemas:

- A) Sistema Operativo: este sistema está compuesto por los sistemas de Producción y Comercialización;
- B) Sistema Administrativo: que a su vez está compuesto por los sistemas de administración de recursos humanos, materiales, financieros, de información y de control.

El Sistema de Recursos Materiales se vincula con los siguientes sistemas:

- Sistema de Producción;
- Sistema Contable-Financiero;
- Sistema de Información;
- Sistema de Control.

La interrelación que se opera entre el sistema tratado y los descriptos dentro de la estructura empresarial es la siguiente:

- a) Con el sistema de producción, en la medida que se utilicen materiales a solicitar el depósito que corresponda, mediante los formularios respectivos. Esta operación sería la culminación de todo un proceso conjunto de normalización, identificación y catalogación de los materiales respectivos, seguido todo esto de una planificación y determinación de la demanda, de acuerdo a estudios

relativos a estadísticas de consumo y cantidades para el normal desenvolvimiento del servicio.

- b) Con el sistema contable-financiero, a través de sus oficinas encargadas de la contabilidad auxiliar de Depósitos, tendrá a su cargo la registración del ciclo de adquisiciones, utilización y devolución de sobrantes de depósitos.

El sistema contable, además, se encargará de registrar en las órdenes de trabajo la valorización de los materiales utilizados, actualizando así el mayor de órdenes de trabajo en ejecución.

En cuanto al presupuesto de inversiones, compra de bienes de uso, nos sólo adquiere importancia por las grandes sumas de dinero en juego, sino porque la decisión puede influir sobre la conducción general de la empresa durante años, y son difíciles dado que requieren la realización de estimaciones de las condiciones importantes durante varios años en el futuro y también porque se deben establecer cuentas para las diferencias de oportunidad en que se producen las entradas y salidas relevantes de fondos.

Los problemas de presupuestos de inversiones involucran decisiones acerca de la expansión, de la reducción de costos, de reemplazos, de selección de equipos y de compra o locación.

Tales problemas se dividen en dos categorías muy amplias, pues son problemas de selección o de preferencias. En un problema de selección, lo que interesa es si una inversión propuesta ha de lograr o no un rendimiento satisfactorio, es decir, que el problema radica en acertar con las propuestas satisfactorias, teniendo en cuenta el

total de ellas. En un problema de preferencias, al cual se lo denomina también problema de clasificación o de racionamiento, la tarea es decidir cual de las distintas propuestas es la mejor. El procedimiento administrativo-contable y de control para la realización de los inventarios en todos los depósitos de la empresa o organismo es llevado a cabo por el sistema contable-financiero.

Los inventarios que se realizan son cíclicos y a tal efecto se confecciona un plan anual de carácter confidencial, con el objeto de inventariar todos los materiales existentes, por lo menos una vez al año.

También el sistema contable-financiero registrará los movimientos en unidades físicas y en valores, con los cuales se actualizarán las fichas de existencia de los materiales, se valorizan los comprobantes y se confeccionan los diarios detallados de movimientos.

c) Los objetivos y características del sistema de información para los bienes de consumo, repuestos y accesorios pueden ser orientados a :

- A) Existencias físicas actualizadas al día, para requerir la reposición en el momento oportuno;
- B) Consumos físicos periódicos, plazos medios de entrega y antecedentes de consumos anormales para determinar los lotes de las requisiciones de compra;
- C) Existencias físicas y en valores actualizados al mes, para preparación de balances e inventarios obligatorios y de control;

- c) Utilización mensual de materiales, con indicación de su destino, para el control de la gestión y la demostración de inversiones ante la autoridad de aplicación del convenio de concesión en el caso de empresas eléctricas y ante los organismos de crédito.
- d) Participaré al sistema de control de los actos de apertura de licitaciones para verificar el cumplimiento de las formalidades establecidas y ejercerá su control para comparar lo planificado y los resultados obtenidos y procurar en lo sucesivo la posibilidad de reducir los desvíos operados.

1.4 El Sistema en el marco del Sector

Las características propias de los servicios que prestan las empresas u organismos de los sectores eléctricos y de saneamiento permiten considerar a los mismos como formando parte de la infraestructura social y económica del país.

Los sectores relevantes, como los considerados, de técnicas de avanzada, representan, desde el punto de vista de la economía en general, el soporte mayoritario del desarrollo del potencial industrial y del progreso técnico.

La gran influencia que la cantidad y calidad de estos servicios tiene sobre el tipo de vida de la población y sus condiciones ambientales los ubican claramente dentro de la infraestructura social. A su vez, el desarrollo de las actividades productivas depen

de en mayor o menor medida de la amplitud del abastecimiento de estos servicios. Por este motivo, los mismos, integran la denominada infraestructura económica del país.

Los distintos aspectos que hemos indicado en el marco de la economía global, como así también en el de la propia empresa, evidencian el impacto interrelacionado que producirá, indiscutiblemente, toda variación o alteración de los parámetros básicos en las prestaciones de los servicios.

Téngase por consiguiente en especial consideración el significado que adquiere la alteración, cuando ocurre en el equilibrio económico-financiero de la explotación y afecta la estructura del financiamiento (sea coyuntural o sistemáticamente), tanto por nuevas y cambiantes situaciones del entorno económico social, nacional y/o internacional, como en la mayoría de los casos, por consiguientes regulaciones tarifarias.

Sin duda ello se hará mas duro para aquellos que, además de afrontar un crecimiento de la demanda interna y el deterioro de su propia moneda, sufren el impacto del fuerte aumento de los precios de importación y el costo de lucha por la contaminación ambiental.

Por su diversidad y su importancia, las compras de bienes que realizan los sectores eléctricos y de saneamiento, constituyen cada vez mas un medio de acción que influye sobre la coyuntura econó

mica y las estructuras industriales de la economía en general.

No cabe duda que, a través de una política determinada de compras de los organismos y empresas de los sectores considerados, se puede y debe estimularse y orientar otras actividades productivas, promoviendo la grande, mediana y pequeña empresa, favoreciendo la descentralización especial de la actividad industrial y de servicios.

En resumen, existe una importancia del impacto de las compras de bienes y servicios, no solo a nivel de cada organismo, sino a nivel fundamentalmente de la economía nacional y sus efectos sobre el comercio exterior.

El Sistema de Administración de Recursos Materiales, de las empresas y organismos de energía y saneamiento no solo sirve para informar a la gerencia del respectivo ente, sino que la información se inserta en el marco del sector para posibilitar estudios en el mismo relativos a:

- a) promover a la industria nacional, a través de la política de compras de las empresas del sector;
- b) establecer los procedimientos de aplicación, por parte de las empresas u organismos, de las medidas de normalización, identificación y catalogación de los bienes y equipos;
- c) estimular la formulación de planes plurianuales de compras, a fin de eliminar en lo posible los elemen-

tos de incertidumbre en el cálculo económico de las empresas que abastecen el sector;

- d) proponer los mecanismos necesarios para mejorar la información de las empresas u organismos con respecto a precios de mercado de los bienes materiales;
- e) efectuar la publicación de estudios y documentos de toda índole, referentes al sistema de administración de los recursos materiales de las empresas y organismos de los sectores respectivos.

Si la prestación de los servicios de energía y saneamiento corren por cuenta de un organismo dependiente del poder ejecutivo provincial; el sistema de compras de los sectores tratados puede estar inserto dentro del sistema de compras provincial, cumpliendo con las normas de la ley de contabilidad, su reglamentación y disposiciones en vigencia.

Sin dejar de considerar la especificidad y tecnología de numerosos bienes de uso y consumo que estos sectores utilizan y que probablemente no estén en condiciones de ser adquiridos por una Dirección de Compras y Suministros provincial, debemos pensar que si ejerza los controles respectivos del régimen de compras en vigor.