

L'empresa .

2. La producció

2.1 El proveïment i la gestió d'existències

- a) L'aprovisionament
- b) La gestió d'estocs

a) L'aprovisionament

l) Què adquireix l'empresa ?

L'empresa adquireix **béns i serveis** necessaris per a la seva activitat (industrial o comercial).

Les empreses **industrials** es dediquen a transformar les primeres matèries en productes acabats.

Han d'adquirir:

- * Béns: primeres matèries, elements incorporables, combustibles, recanvis, embalatges, envasos, material d'oficina,...
- * Serveis: lloguers, reparacions, subministraments (electricitat, gas, aigua) , transports, assegurances, ...

Les empreses **comercials** també adquireixen els mateixos béns i serveis com les industrials però, al no dedicar-se a la transformació, no compren primeres matèries sinó mercaderies (productes adquirits per a tornar a vendre sense transformar).

Aquests béns i serveis adquirits s'incorporen a l'activitat de l'empresa i com a conseqüència **no perduren** (la fusta, per exemple, es consumeix al produir taules). En general s'anomena **compres** a l'adquisició de béns i despeses a l'adquisició de **serveis**.

Les empreses, però, també adquireixen béns i serveis que **perduren: inversions**. S'inclouen en aquest apartat béns com les màquines, les instal·lacions, el mobiliari, els elements de transport, ... i serveis com les aplicacions

informàtiques (programes informàtics) , el fons de comerç (valor del prestigi, de la clientela...), la propietat industrial (patents), ...

II) Qui és el responsable de les adquisicions en l'empresa?

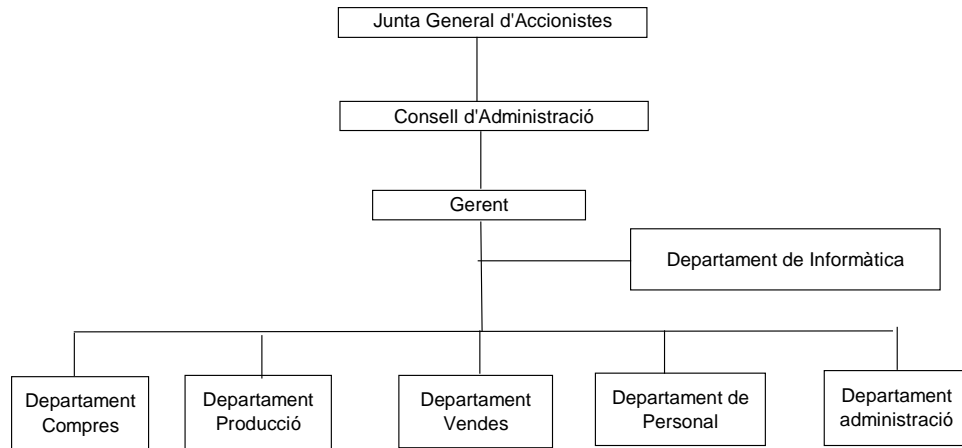
Dependrà de la grandària de l'empresa, de la seva organització (organigrama) i del bé o servei que s'adquireixi.

Gerència o els **caps de departament** afectats prendran normalment la última decisió en les inversions. Per comprar (col·loquialment s'associa el concepte adquisició amb el de compres) una màquina, per exemple, el cap del departament de producció definirà les seves necessitats, plantejarà les opcions possibles i prendrà la decisió (en cas de ser una inversió especialment costosa potser serà el gerent qui prendrà aquesta decisió).

Les decisió d'adquisició de materials (primeres matèries, ...) serà presa dins del **departament de compres** a **diferents nivells** segons les característiques de la decisió. Escollir un proveïdor serà una decisió en la que s'haurà de valorar molts aspectes i probablement serà a càrrec del cap de compres, mentre que decidir la quantitat de cada comanda serà una **decisió repetitiva (programada)** i es podrà delegar en un administratiu del departament de compres. Fins i tot aquestes decisions es poden automatitzar i , en aquest cas, un ordinador podrà ser programat perquè passi automàticament una comanda telemàtica.

El fet que les decisions de les **compres** habituals estiguin **centralitzades** permetrà aconseguir unes millors condicions. Per exemple, si es compren de forma centralitzada tots els folis que l'empresa necessita, s'aconseguiran unes millors condicions que si cada departament els comprés a un proveïdor diferent.

El departament de compres tindrà més o menys importància dins de l'empresa (es veurà reflectit en l'organigrama) segons el pes que les compres tinguin en el preu final del producte. En una agència de publicitat (o altres empreses de serveis), el departament de compres



no tindrà el mateix pes que en una empresa industrial que hagi d'adquirir materials valorats en molts milions d'euros.

En aquest organigrama, per exemple, el departament de compres té un pes important perquè està al mateix nivell que els departaments de producció, vendes, ... En altres casos en que tingués un pes menor el departament de compres podria dependre d'un departament comercial (juntament amb el de vendes) o , fins i tot, del departament de producció o del d'administració.

En qualsevol cas, l'**encarregat de decidir les compres** de les empreses té **molta responsabilitat** i ha de **tenir un comportament ètic**. En la majoria de les empreses els caps de compres no poden acceptar regals de valor dels proveïdors per evitar la possibilitat que afectin les seves decisions.

III) La importància de les decisions de compra

El bon funcionament del departament de compres de les empreses permet **augmentar els beneficis estalviant costos** al :

- * **negociar uns preus de compra més barats** centralitzant totes les compres de l'empresa (comandes més importants) i al tenir més coneixements dels materials i dels proveïdors degut a la major especialització dels compradors.

- * **minimitzar el capital invertit** en existències (el capital propi té un cost d'oportunitat i si cal demanar un préstec per finançar les existències tindrà un cost - interessos -)

- * **garantir la continuïtat del procés productiu evitant el trencament d'estocs** que es produiria per falta de materials.

- * **adequar la qualitat** del producte (a les necessitats del client) i evitar devolucions de vendes.

IV) Fases en la decisió de compra

- * **Determinar les característiques i la qualitat del material**

El departament de vendes sap les característiques del producte que volen els clients i el departament de producció determina els tipus de materials, el color, la qualitat, ... que són necessàries per aconseguir-les.

- * **Determinar la quantitat**

Segons les vendes esperades es fixa la producció i les compres necessàries.

Vendes → Producció → Compres

S'ha de considerar també el nivell de costos al determinar **el lot** (quantitat de cada compra) i **la freqüència** amb la que es fan les comandes.

Si es compra molta quantitat (lots molt grans) hi haurà poc perill de quedar-se sense material (ruptura d'estocs) i s'haurà de comprar poques vegades (poc costos de comanda i transport) mentre que els costos emmagatzematge seran alts (el magatzem estarà molt ple) i hi haurà més perill de que els productes quedin obsolets.

Si, en canvi, es compra en poques quantitats (molt sovint) els costos d'emmagatzematge i el perill d'obsolescència seran baixos però la possibilitat de ruptura d'estocs i els costos de comanda i transport seran alts.

La **tendència dels preus** també s'ha de considerar. Si s'espera una pujada en el nivell de preus es tendirà a comprar més quantitat (especulant amb la futura pujada de preus) mentre que, si els preus tendeixen a baixar els lots seran petits en espera de la reducció dels preus.

També condicionarà la quantitat que es comprarà la **disponibilitat financera**. Quan es disposa de pocs diners (i poc crèdit dels proveïdors) les comandes hauran de ser petites.

Si l'empresa treballa amb la filosofia del **just in time** (l'ampliarem el l'apartat de producció) que implica rebre els materials i produir en el mateix moment en que són necessaris, els lots de compra i de producció han de ser petits.

*** Buscar els proveïdors**

Cal **conèixer l'existència del proveïdors** mitjançant: la seva publicitat, els seus catàlegs, les informacions de diaris i revistes tècniques especialitzades, visita a fires de mostres, ... rebent als representants dels proveïdors, consultant anuaris, pàgines grogues, ...

El **contacte** amb els diferents **proveïdors** permetrà trobar noves solucions: materials més barats dins de la qualitat demanada, nous materials, ...

*** Demanar ofertes**

Demanar als proveïdors que ens facin una **oferta**. Una oferta és un document en el que el proveïdor ens ofereix el producte amb unes condicions determinades: preu per diferents quantitats, termini de lliurament del material, condicions de pagament (al comptat o a termini),

ports pagats (quan el proveïdor paga el transport) o deguts (si el proveïdor no es fa càrrec del transport), característiques detallades del producte, ... i termini de validesa de l'oferta.

*** Determinar el cost de compra de cada oferta**

Per saber el cost de cada oferta s'ha de considerar el **preu** però també s'ha d'incloure el **cost del transport** i el **cost** derivat de **les condicions de pagament**. Pagar al comptat implica deixar de tenir l'import pagat un temps (30, 60, 90, ... dies) i, com a conseqüència, deixar de cobrar (cost d'oportunitat) els interessos corresponents.

*** Seleccionar el proveïdor i passar la comanda**

Per seleccionar el proveïdor no podem **considerar** únicament **el cost** del material sinó que també hem de tenir en compte:

Qualitat

Serietat en el termini de lliurament

Grau de **vinculació** del proveïdor amb l'empresa (els proveïdors habituals són més coneguts)

Capacitat de producció en relació a la nostra comanda (un taller petit no podrà servir en un termini adequat una gran comanda).


Capacitat tècnica per assessorar-nos

...

També ens hem de **plantejar** si volem tenir **un sol proveïdor** o **diversificar el risc** comprant a empreses diferents. Comprar a una sola empresa permet: mantenir una qualitat constant, gaudir de bons descomptes perquè els lots comprats són grans, estar millor relacionat amb el proveïdor que ens donarà solucions en cas de tenir problemes. Tenir un sol proveïdor té els seus desavantatges: perill davant d'incompliments en els terminis de lliurament... i també una pèrdua de la nostra capacitat de negociació (la dependència del proveïdor és gran).

V) Documentació administrativa

Un cop decidit el proveïdor al qual comprar i la quantitat de producte es fa la comanda. La comanda és un document en el que es demana un material al proveïdor i en el que es fixen les condicions de lliurament i pagament... (vegeu l'exemple)

	Nom de l'empresa	CLIENT, SA		
	Adreça	C/ Nou, 237		
	Població	08240 Manresa		
	NIF	A 08876543	Telèfon	938775677
	Fax	938775566	Correu electrònic	client@empresa.com
	Adreça web	www.clientsa.com		

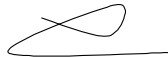
Comanda	Num	456	Data	08/12/2006
----------------	------------	-----	-------------	------------

Proveïdor	VENEDOR, SL	NIF	A 08569824
Adreça	Pedregar, 678	Població	Manresa
Ports	pagats Termini de lliurament 30 dies		
Lloc de lliurament	Polígon Ind. "Els Dolors" Carrer del Mig, 45 Manresa		

Codi	Descripció	Unitats	Preu
5896985247555	Material A vermell	62	25
5896985467544	Material C23 de 2mm	500	89
8667895243332	Paquet de 1000 bosses 30x40	1000	4

Forma de pagament	Transferència bancària
Venciment	60 dies


Signatura



CLIENT, SA

Aquest document pot tenir diferents dissenys i no necessàriament ha d'existir sobre el paper (poden passar-se comandes de forma telemàtica).

Quan el material demanat a la comanda entra al magatzem va acompanyat d'un altre document: l'albarà, que indica la quantitat que ha estat enviada (vegeu l'exemple)


	Nom de l'empresa	VENEDOR, SL	NIF	A 08569824	
	Adreça	Pedregar, 678			
	Població	08240 Manresa			
	Fax	938693516	Telèfon	938693618	
ALBARÀ		Num	98564	Data	15/01/2007
Client		CLIENT, SA		NIF	A 08876543
Lloc de lliurament		Polígon Ind. "Els Dolors" Carrer del Mig, 45 Manresa			
Lliurament mitjançant		Transports ràpids		Comanda num	456
Codi	Descripció	Unitats	Preu		
5896985247555	Material A vermell	62	25		
5896985467544	Material C23 de 2mm	500	89		
8667895243332	Paquet de 1000 bosses 30x40	1000	4		

L'encarregat de magatzem fa un recompte del material rebut i comprova que coincideixi amb el contingut de l'albarà i amb les quantitats, característiques i condicions incloses a la comanda.

També s'haurà de fer un control de la qualitat dels materials rebuts que serà a càrrec de diferents persones segons quina sigui l'organització de l'empresa. Podem suposar, per exemple, que existeix un Departament de Control de Qualitat que depèn directament de Gerència (relació de staff). Per fer aquest control és habitual escollir una mostra i comprovar si correspon a la qualitat, les mides, ... demanades.

Un cop revisada aquesta documentació passa al departament d'administració en espera de que el proveïdor envii la corresponent factura, que és un document en el que el venedor indica al seu client l'import, la forma i la data de pagament (venciment).

Un cop rebuda i repassada la factura, el Departament de Comptabilitat fa el corresponent assentament comptable mentre que el Departament de Finances l'anota a la previsió de pagaments i, arribat el venciment, fa el pagament. En l'exemple d'organització que estem seguint suposarem que els departaments de Comptabilitat i Finances depenen del Departament d'Administració.

	Nom de l'empresa	VENEDOR, SL	NIF	A 08569824
	Adreça	Pedregar, 678		
	Població	08240 Manresa		
	Fax	938693516	Telèfon	938693618



FACTURA	Num	6522	Data	15/01/2007
----------------	------------	------	-------------	------------

Client	CLIENT, SA	NIF	A 08876543
Adreça	C/Nou, 237	Població	Manresa
Forma de pagament	Transferència bancària	Venciment	15/01/2007

Codi	Descripció	Unitats	Preu	
	Albarà	98564		
5896985247555	Material A vermell	62	25	1550
5896985467544	Material C23 de 2mm	500	89	44500
8667895243332	Paquet de 1000 bosses 30x40	1000	4	4000
	IMPORT			50050
	IVA		16%	8008
	TOTAL			58058



El pagament es pot fer al comptat o a termini (habitualment el termini és a 30, 60 o 90 dies des de la data de factura) mitjançant efectiu (bitllets o monedes), targeta de crèdit, xec, transferència o pagaré (promesa escrita de que es pagarà un import en un venciment determinat).

Després de cancel·lar el deute, l'empresa necessita un comprovant d'haver fet el pagament: el rebut (sovint es pot substituir per una simple signatura de la factura incloent el text "he rebut").

	Nom	VENEDOR,SA		
	Adreça	Pedregar, 678	Telèfon	938693618
	Població	Manresa	NIF	A08569824
He rebut de CLIENT,SA				
la quantitat de cinquanta- vuit mil cinquanta-vuit.....				
(en lletra)				
euros				
Venciment	15/01/2007		Son	//58.058,00// euros
Manresa a quinze de gener de 2007				
(data en lletra)				
Signatura				
				
VENEDOR,SA				



Quan anem a una botiga i fem una compra ens donen l'anomenat comprovant de caixa que és un document que inclou l'albarà (conforme ens han lliurat el producte), la factura (indica l'import que devem) i el rebut (deixa constància que hem fet el pagament).

Hem vist que el xec és una manera de fer pagaments. Un xec és una ordre que el titular d'un compte dona al seu banc perquè pagui uns diners del seu compte a una persona (física o jurídica). El xec pot ser nominatiu (hi consta el nom de la persona que l'ha de cobrar) o al portador (el pot cobrar qui porti el xec).

	Banc Nou	Codi compte corrent
	Plaça Espanya, s/n Manresa	2155 / 0397 / 67 / 1234567890
Pagueu per aquest xec a <u>FUSTA, SA</u>		euros <u>//58.058,--//</u>
La quantitat de <u>Cinquanta- vuit mil cinquanta-vuit.</u>		
<small>(en lletra)</small>		
		euros
Núm xec <u>58 698525</u>		
Manresa a <u>quinze</u> de <u>gener</u> de <u>2007</u>		
<small>(data en lletra)</small>		
3458676549987650		Signatura
		
		VENEDOR,SA

A continuació veiem un exemple de xec nominatiu.

També poden barrar-se els xecs i, en aquest cas, no es podran cobrar en efectiu sinó que s'hauran d'ingressar al compte. A continuació tenim un exemple de xec al portador i barrat.

	Banc Nou	Codi compte corrent
	Plaça Espanya, s/n Manresa	2155 / 0397 / 67 / 1234567890
Pagueu per aquest xec a <u>l portador</u>		euros <u>//58.058,--//</u>
La quantitat de <u>Cinquanta- vuit mil cinquanta-vuit.</u>		
<small>(en lletra)</small>		
		euros
Núm xec <u>58 698525</u>		
Manresa a <u>quinze</u> de <u>gener</u> de <u>2007</u>		
<small>(data en lletra)</small>		
3458676549987650		Signatura
		
		VENEDOR,SA

Per acabar aquest apartat podem resumir els fluxos de documentació administrativa en el següent esquema:

