

UNITAT 9: L'APROVISIONAMENT I LES EXISTÈNCIES

La funció d'aprovisionament consisteix a comprar els materials necessaris per a l'activitat de l'empresa, emmagatzemar-los mentre s'inicia cada procés de producció o de comercialització i gestionar-ne els diferents inventaris.

Per tant, es pot dir que la funció d'aprovisionament es compon de tres aspectes fonamentals: compres, magatzems i gestió d'inventaris. Així doncs, la persona encarregada de l'aprovisionament, en primer lloc, ha de realitzar les **compres** de productes que el departament de producció o el comercial necessiten, tenint en compte variables com el preu, la qualitat, el termini de lliurament o les condicions de pagament, entre d'altres. Però, mentre el departament de producció no necessita aquests productes, cal que l'empresa disposi de **magatzems** on guardar-los. A més, una vegada s'hagi fabricat el producte, aquest també s'haurà d'emmagatzemar mentre el departament comercial no el vengui als clients. Un cop comprats i guardats els productes, en tercer lloc caldrà determinar un sistema de **gestió d'inventaris**, amb l'objectiu de determinar la quantitat d'existències que s'ha de mantenir i el ritme de comandes, per aprovisionar en els terminis de temps més curts possibles les necessitats de l'empresa per a la producció i la comercialització.

Per tant, com és lògic, la funció d'aprovisionament suposa un procés en el temps. En aquest sentit, el **cicle d'aprovisionament** és el període que hi ha entre la realització de la compra i el moment en què es lliuren els productes venuts als clients. Ara bé, en aquest cicle serà diferent depenent de si es tracta d'**empreses productores**, que hauran de comprar i emmagatzemar matèries primeres i productes semiacabats, però també productes acabats per a la venda, o de si es tracta d'**empreses comercials**, les quals tenen un cicle més senzill, ja que només compraran i emmagatzemaran productes destinats a la venda.

Però, què són aquests materials que l'empresa té dipositats en els seus magatzems i que compleixen una sèrie de funcions específiques dins la gestió de l'aprovisionament? Aquests materials són les **existències**, també anomenades **estocs** o **inventaris**. Per tant, segons les característiques de l'empresa es poden determinar diferents tipus d'existències, per la seva utilitat o la seva posició en el cicle d'aprovisionament. Així, doncs, aquestes existències poden ser **matèries primeres**, que són aquelles que, mitjançant la transformació o l'elaboració, es destinen a formar part dels productes fabricats; **productes semiacabats**, que són productes fabricats per l'empresa i que no estan destinats normalment a la venda fins que no són objecte d'elaboració, incorporació o transformació posterior; **productes en curs**, que són aquells que es troben en procés de formació o de transformació al tancament de l'exercici econòmic; **productes acabats**, que són els productes fabricats per l'empresa i que estan destinats al consum final o a la utilització que en facin altres empreses; **mercaderies o existències comercials**, que són els materials comprats per l'empresa i destinats a la posterior venda o comercialització, sense transformació; **altres aprovisionaments**, que són els elements incorporables, com ara combustibles, recanvis, materials diversos, embalatges, envasos i material d'oficina, i, finalment, **subproductes, residus i materials recuperables** que resulten de la producció.

Les **existències** són, per tant, aquells recursos emmagatzemats que s'utilitzen per satisfer una sèrie de necessitats econòmiques i operatives de l'empresa i que realitzen diferents funcions: en primer lloc han de **donar seguretat** davant la incertesa de les vendes o de les compres evitant ruptures d'estocs, és a dir, que no es disposi de suficient matèria primera per produir o per realitzar una venda. En segon lloc, han de **diferenciar la producció i la distribució** en els casos de demanda molt estacional, és a dir, fabricant en èpoques de poca demanda i distribuint en èpoques de molta demanda. En tercer lloc, les existències han de **d'aprofitar economies d'escala** amb la realització de comandes grans, les quals generen descomptes per quantitat i menors costos de transport i, finalment, han de **donar protecció contra la inflació** i la variabilitat dels preus.

Economia de l'empresa. Batxillerat 1

Una bona gestió d'aprovisionament comporta, per tant, efectes molt positius per a l'empresa. Per aquest motiu l'empresa ha de destinar una part dels seus recursos a mantenir un nivell d'existències. Això implica, tanmateix, que en la gestió de les existències també hi ha una sèrie de costos, els quals es poden classificar en tres grups: els **costos de comanda**, que inclouen els costos administratius de realitzar la comanda, els **costos de manteniment d'inventari**, que són els que té l'empresa per mantenir un volum d'existències concret en els seus magatzems i que, alhora, poden ser administratius, operatius, d'espai físic, econòmics o financers, i, per últim, els **costos de ruptura d'estocs**, que inclouen les despeses generades quan l'empresa es queda sense existències per poder continuar produint.

Precisament, perquè no hi hagi, per exemple, una ruptura d'estocs, és molt important saber la quantitat d'existències que s'ha de mantenir als magatzems. Amb aquest propòsit cal tenir presents dos objectius: el d'eficàcia i el d'eficiència. L'**objectiu d'eficàcia** implica disposar d'estocs suficients per garantir amb flexibilitat el funcionament productiu i comercial de l'empresa. D'altra banda, l'**objectiu d'eficiència** consisteix a mantenir les existències justes que no suposin un excés de recursos destinats als magatzems, és a dir, a minimitzar els costos de la gestió d'existències.

En definitiva, la decisió de la quantitat d'existències que s'ha de mantenir en un magatzem és força complexa, ja que els dos objectius que es volen assolir són contraposats. Per assolir aquests objectius, doncs, es determinaran sistemes de gestió d'inventaris. Per estudiar els elements que caracteritzen l'administració dels inventaris cal considerar els següents indicadors: l'**estoc màxim**, l'**estoc mínim** i el **punt de comanda**. L'estoc màxim és la quantitat d'existències més gran d'un material que hi pot haver al magatzem. L'estoc mínim, o de seguretat, és la quantitat d'existències més petita que es pot mantenir al magatzem. I, finalment, el punt de comanda és el nivell d'existències en el qual s'ha de realitzar la comanda per reaprovisionar el magatzem.

A partir d'aquesta anàlisi es pot aplicar el model de **comanda òptima** o **model de Wilson**, que té com a objectiu determinar el volum o la quantitat de la comanda que es vol realitzar per optimitzar el sistema de gestió d'inventaris. El model de Wilson estableix un **punt de comanda** que garanteix que, mentre arriben les mercaderies, les existències no cauen per sota de l'**estoc mínim o de seguretat**, de manera que garanteix que no es produeix una ruptura d'estocs.

Un altre model de gestió d'inventaris és el **model ABC**. Aquest model s'utilitza per classificar per importància relativa les diverses existències d'una empresa, quan aquesta empresa té uns inventaris amb molta varietat de productes i no hi pot destinar el mateix temps ni els mateixos recursos, ja que cadascun té una influència diferent sobre la gestió d'inventaris.

El model ABC es basa en la classificació de les existències en tres categories. La primera categoria correspon a les **existències A**, que són els articles més importants per a la gestió d'aprovisionament; conformen aproximadament el 20% dels articles del magatzem i, en conjunt, poden significar del 60% al 80% del valor total de les existències. Aquestes existències cal controlar-les i analitzar-les estrictament i detalladament, ja que tenen el valor econòmic més rellevant per a l'aprovisionament. La segona categoria, la de les **existències B**, inclou aquelles existències que són menys rellevants per a l'empresa que les anteriors. Malgrat tot, cal mantenir-hi un sistema de control, però molt menys estricte que el de les existències A. Poden suposar el 30% dels articles del magatzem, amb un valor d'entre el 10% i el 20% del total de les existències. Finalment, hi ha les **existències C**, que són les que tenen molt poca rellevància per a la gestió d'aprovisionament. Per tant, no cal controlar-les implícitament i n'hi ha prou amb els mitjans més simplificats o aproximats per fer-ho. Representen al voltant del 50% de les existències de l'empresa, però menys del 5% o del 10% del valor total del magatzem.

Després del model de comanda òptima o model de Wilson i del model ABC, encara hi ha un tercer sistema de gestió d'inventaris: el sistema **JIT** (*just-in-time*, és a dir, "just a temps").

Economia de l'empresa. Batxillerat 1

Aquest és un sistema integrat de gestió de producció i gestió d'aprovisionament. Va ser desenvolupat al Japó als anys vuitanta i posteriorment va aplicar-se als Estats Units.

El sistema JIT es fonamenta en el fet que l'empresa no fabrica cap producte fins que no el necessita, és a dir, fins que no hi ha una comanda en ferm de clients o una ordre de fabricació. És a dir, que proposa la reducció a la mínima quantitat necessària de les existències, mitjançant un sistema integrat de planificació i adaptació de la gestió de producció i d'aprovisionament. Amb el sistema JIT s'agilita la producció, ja que es redueix el temps d'espera, es millora la qualitat, atès que hi ha un control més directe de la producció, s'aconsegueix una reducció dels costos, perquè s'optimitza la producció, i, finalment, s'aprofiten millor les aptituds de la mà d'obra. Per acabar, tot això aporta un avantatge competitiu a l'empresa, ja que respon millor a les demandes dels clients, produint amb costos més reduïts i amb més qualitat.