

Liang Liang Chen Xu

PEC 4: Introducció a l'empresa, Direcció i Recursos Humans

Preguntes de la Prova

Respon a les següents preguntes particularitzant per a l'empresa Q&F (sigues breu i concret).

1) Quins són els principals elements i/o agents de l'entorn específic de Q&F?

El entorn específic es refereix als agents externs que tenen un efecte immediat sobre l'empresa en el seu mercat específic afectant a la capacitat de l'empresa Q&F per complir amb els objectius i oferir els seus serveis. Alguns elements són:

- **Clients:** Q&F es dirigeix a clients amb poc temps que busquen productes d'alta qualitat, ja siguin frescos com preparats.
- **Competidors:** Abarquen totes les empreses d'aliments i supermercats de la zona de Terrassa, Sant Cugat, Rubí, Martorell i Sabadell, així com serveix d'entrega d'aliments i botigues en línia (aquestes poden ser de abast nacional). Tot això pot influir en els preus, estratègies de marketing.
- **Proveïdors:** Són essencials per mantenir la qualitat i frescura dels aliments de l'empresa. Els proveïdors són els pagesos/agricultors, productors de carn i peix, i fabricants d'aliments processats. Per tant, depenen d'aquests proveïdors per mantenir els seus estàndards.
- **Regulacions locals i nacionals:** Les lleis i regulacions que afecten la manipulació i venda d'aliments, així com les normatives laborals i ambientals. L'empresa ha de complir tot això per poder operar legalment i assegurar la qualitat i seguretat dels seus productes.
- **Socis i distribució:** Q&F proporciona entrega a domicili, les propies botigues, els mètodes de venda online i per telèfon, són vitals per facilitar l'accés dels clients als productes i també afecta a l'experiència de compra dels consumidors..

2) *Defineix la missió i la visió per l'empresa.*

La missió de Q&F és proporcionar solucions alimentàries d'alta qualitat, fresques i saludables per a totes les persones que valoren la comoditat i el temps.

La seva visió de futur seria ser l'empresa de referència en el sector d'alimentació de qualitat i conveniència, reconeguda per la frescor dels seus productes, el compromís amb la salut i la seva innovació.

3) Fes l'anàlisi DAFO de Q&F.

Debilïtats:

- Dependència del personal: L'empresa depèn fortament del personal per mantenir la qualitat dels productes i serveis. La manca de personal qualificat o la rotació del personal poden afectar negativament l'empresa.
- Costos operatius elevats: El manteniment d'operacions diàries, com el transport frigorífic, pot ser costós i això pot reduir la marge de benefici.
- Dependència de la localització: La presència de botigues només en algunes poblacions limita el potencial de creixement i sotmet a l'empresa a riscos associats amb l'economia local.

Amenaces:

- Competència en línia: L'augment de la competència en línia pot posar en perill la clientela tradicional de botiga física i forçar una reducció de marge de benefici.
- Canvis en els gustos dels consumidors: Si els consumidors canvien cap a opcions de menjar preparat més convenients, podria afectar negativament les vendes de productes frescos.
- Problemes logístics: Els problemes de transport o els retards poden afectar negativament la qualitat dels productes i la satisfacció dels clients.

Fortaleses:

- Qualitat dels productes: Quick&Fresh destaca per oferir productes frescos i de qualitat, cosa que pot generar fidelització de clients.
- Servei al client: L'empresa ofereix serveis com la compra en línia i lliurament a domicili, augmentant la comoditat dels clients i millorant la seva experiència.
- Control de la cadena de subministrament: Tenir un obrador propi i controlar directament la cadena de subministrament pot permetre una millor qualitat i eficiència en la producció i distribució dels productes.

Oportunitats:

- Creixement del mercat d'aliments saludables: L'increment de la consciència sobre la salut i el benestar pot crear una oportunitat per a Quick&Fresh per expandir-se en aquest mercat en creixement.
- Expansió geogràfica: Hi ha l'oportunitat de créixer a altres localitzacions i expandir la presència de botigues, aprofitant nous mercats i augmentant el potencial de vendes.
- Innovació en productes i serveis: Hi ha l'oportunitat de desenvolupar nous productes i serveis que satisfan les necessitats i les preferències dels clients actuals i potencials.

- 4) Q&F actualitza diàriament les previsions de demanda per als pròxims 7 dies i fa una previsió molt acurada de les vendes del dia següent a cada botiga. A partir d'aquestes previsions quins processos o activitats s'haurien de planificar?

S'hauria de dur a terme les següents planificacions (planificació operativa que afecta a les contingències del dia a dia):

- Planificació de compra de matèries primes als obradors per evitar l'excés i assegurar la qualitat
- Gestió d'inventari, per evitar excedents o falta de productes
- Planificació dels torns de treball, en les botigues com en la seu central de Terrassa en funció de la demanda prevista
- Distribució i logística, els enviaments diaris del obrador cap a les botigues.
- Control de qualitat i caducitat
- Gestió de comandes online, telefòniques o entregues a domicili

- 5) *Per a un dels anteriors processos o activitats, en què consistiria la planificació? Quins objectius, quines tasques, com hi juga el temps i quins recursos s'assignen?*

Per a un dels processos o activitats anteriors, la planificació consistiria en concretar com ha de ser l'execució d'aquestes accions a curt termini, tot tenint en compte l'assignació de recursos i pressupost i tenint en compte possibles inconvenients.

Així doncs, els seus objectius serien: preveure els recursos que es necessitaran per dur a terme aquestes accions per tal de tenir temps suficient per aconseguir-los garantint la puntualitat en el lliurament mantenint la qualitat i frescor dels productes. Per tant, s'hauria de fer tot el possible per aconseguir tots aquestes recursos perquè sinó no es podran realitzar aquestes activitats o processos amb normalitat.

Pel que fa a les tasques que s'han de realitzar en aquesta etapa, serien:

- Preveure i obtenir els recursos necessaris per realitzar el procés en qüestió.
- Establir el pressupost necessari per aquest procés.
- Programar en el temps quan serà l'execució d'aquest procés.

Prova d'Estudi Continuat 4 (PEC 4)

- Carregament de les camionetes i elecció de la ruta òptima.
- Realitzar seguiments durant el dia per assegurar que tot està funcionant correctament dins de l'horari establert.

Pel que fa al temps, en aquesta planificació operativa seria sempre a curt termini on la puntualitat dels lliuraments, la planificació diària de les previsions i el temps d'execució d'aquestes és clau.

Finalment, els recursos que s'assignarien serien:

- Vehicles utilitzats per a la distribució dels aliments a les botigues.
- Personal involucrat en tot el procés.
- Tecnologia emprada com per exemple el GPS i el sistema que disposen per enregistrar les entregues exitoses.

Per exemple, en la planificació de compra de matèries primeres:

- El seu objectiu seria preveure quines matèries primeres es necessitaran i proporcionar-les en temps i forma perquè totes les altres activitats que depenen d'aquestes matèries primeres es puguin desenvolupar amb normalitat.
- Pel que fa a les tasques, primer s'hauria d'estudiar quines matèries primeres es necessiten i determinar quin pressupost es necessita per adquirir-les. Després s'hauria de decidir per quan es necessiten aquestes matèries primeres. Finalment, s'hauria de comprovar amb indicadors (com per exemple les matèries primeres consumides en els últims set dies) si aquesta planificació és acurada o no.
- Pel que fa al temps, òbviament seria una planificació a curt termini.
- Pel que fa als recursos assignats, seria bàsicament el pressupost necessari per adquirir aquestes matèries primeres.

6) Quines mesures prendries, quins indicadors i com mesurar-los, per poder fer el seguiment i control d'aquests plans i assegurar l'assoliment dels objectius?

Primer de tot prendria **controls financers**, mitjançant pressupostos com:

- Fer un pressupost **d'ingressos i vendes**, per veure la previsió de vendes en l'empresa.
- Fer un pressupost **de despeses**, per tenir una previsió dels recursos assignats a les activitats.
- Fer un pressupost **de resultats**, a través d'un compte de resultats previsional del centre de benefici
- Fer un pressupost **de tesoreria**, el qual permet assegurar la liquiditat de l'empresa en tot moment.
- Fer un pressupost **de capital**, vinculats a les inversions i asseguruen el finançament a llarg termini per a realitzar les inversions.

Una altra mesura seria fer **controls en la producció i operació** de l'empresa, com:

- Control i gestió d'inventaris
- Planificació de necessitats de materials MR

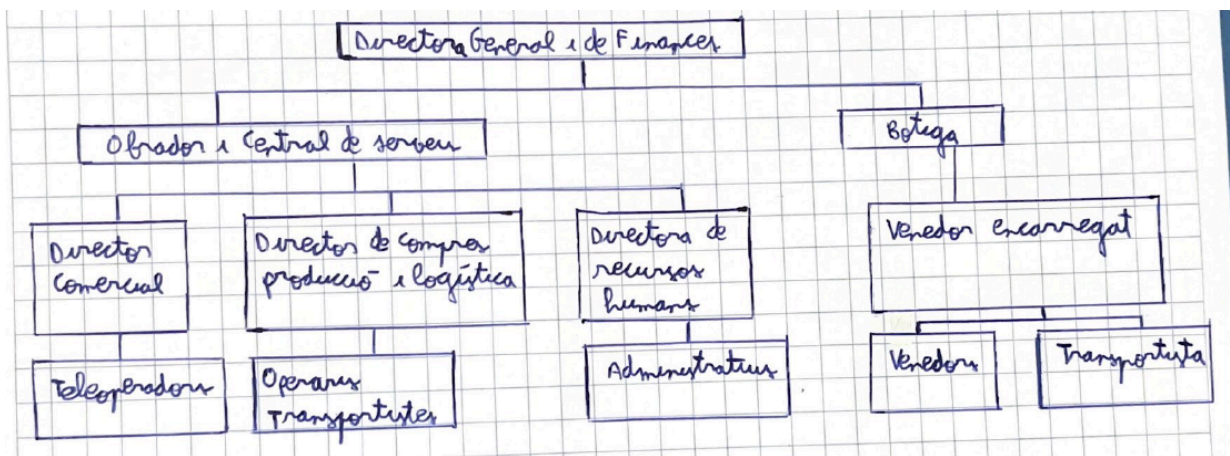
Prova d'Estudi Continuat 4 (PEC 4)

- Diagrames de Gantt
- Mètodes PERT (Programme Evaluation and Review Rechnique) i CPM (Critical Path Method)
- Control estadístic de qualitat, etc.

Per últim, una última mesura que pendria seria fer **controls del factor humà** :

- Mesurar l'acompliment
- Controlar mitjançant supervisió directa, saber administrar-la
- Controlar mitjançant procediments, normes i regles
- Controlar mitjançant control del rendiment, assoliment d'objectius
- Controlar mitjançant la preparació i l'adoctrinament.

- 7) Elegeix un model d'estructura organitzativa apropiada (funcional, per resultats, ...) i dibuixa l'organigrama. Explica els teus motius per a aquesta elecció.



He escollit un model funcional i per zones geogràfiques perquè per una banda reflecteix molt bé la jerarquia entre els diferents càrrecs a l'empresa i, per una altra, era necessari diferenciar entre l'obrador i la seu central i les botigues; i és que tenien diferent estructura organitzativa.

- 8) Fes l'anàlisi del lloc de treball d'un teleoperador seguint el model de la pàg. 105 del llibre 1.

Nom del lloc de treball	Teleoperador del Servei d'Atenció al Client
Lloc del que depèn jeràrquicament	Director de Recursos Humans
Llocs que supervisa	No supervisa ningú
Descripció general del lloc de treball	
Responsable de gestionar les interaccions amb els clients a través de trucades telefòniques i altres mitjans. És centrar en proporcionar informació, resoldre dubtes, atendre queixes i gestionar comandes i estats dels enviaments	
Descripció de feines i funcions	
Atendre trucades entrants i gestionar consultes. Processar i atendre canvis i modificacions de les comandes.	

Proporciona informació sobre l'empresa i els seus serveis i productes. Resoldre reclamacions i incidències. Col·laborar amb altres departaments per tal de gestionar l'atenció al client	
Formació acadèmica	Educació Secundària Obligatòria Valoració positiva de titulació com Marketing, Administració o Comunicació
Formació no acadèmica necessària	Cursos de tècniques de comunicació i atenció al client Cursos de informàtica bàsica com Excel o Word
Experiència laboral previa	Experiència prèvia en atenció al client, preferiblement en entorns de call center o serveis relacionats amb el sector alimentari.
Coneixements necessaris	Principis bàsics de servei al client i tècniques de comunicació
Coneixements i talents	Capacitats per gestionar situacions d'alta pressió i resoldre problemes de forma efectiva Capacitat organitzativa Empatia i paciència de cara als clients

9) *Cóm faries el reclutament dels venedors de les botigues? Quines fonts de reclutament empraries (internes / externes)? I pels encarregats de tenda?*

Les dues captures de més avall son d'un formulari agafat a una botiga de d'empresa Zara. Us semblaria adient aquest tipus de canal per els venedors? Perquè? Perquè ho fa Zara?

El reclutament dels venedors a les botigues el faria extern: Esperaria a una presentació espontànea dels candidats i també m'ajudaria de fer publicitat sobre el lloc de treball vacant i de les agències de treball. En canvi, pels encarregats de tenda, possiblement faria una barreja dels dos mètodes: En primer lloc faria una promoció interna d'algun venedor que cregui que pot realitzar aquestes funcions de forma adequada i el formaria i posteriorment faria un reclutament extern d'algun venedor per cobrir aquesta vacant. No obstant, però, en cas de que necessiti un gran nombre d'encarregats de tenda, també m'ajudaria d'un reclutament extern a partir de la presentació espontànea de candidats, de la publicitat i de les agències de treball.

Pel que fa al formulari de l'empresa Zara, aquest em sembla un bon canal per reclutar venedors per a la seva botiga en concret, i és que inclou totes les dades personals dels candidats, la seva experiència, idiomes... i en definitiva totes les dades bàsiques, al mateix temps que ho complementa amb altres preguntes per conèixer les preferències dels candidats i saber quin s'adapta millor a les seves necessitats. A més, també inclou un enllaç per conèixer altres ofertes de treball vacants. No obstant, en una empresa tant petita com Q&F, crec que el venedor hauria de ser capaç de ser més flexible i desenvolupar totes les tasques d'una botiga. Per tant, crec que seria millor un formulari convencional, en el qual la informació que obtens s'assembli més a la d'un curriculum com a tal. Així doncs, tot i que Zara ho faci per saber quins candidats s'adaptin millor a les seves necessitats, crec que hauria de ser menys específic i buscar candidats que puguin desenvolupar les funcions tant de caixer com de dependent i que puguin estar en diferents seccions, i és que quan hi hagi alguna baixa puntual o algun imprevist serà més fàcil cubrir les seves tasques entre tots els treballadors que no contractant a una altra persona nova o formant-ne a algun treballador.

Prova d'Estudi Continuat 4 (PEC 4)

- 10) Quin lloc de treball creus que ha de tenir més retribució: la direcció de compres, producció i logística o la direcció de recursos humans? No es tracta solament de que expressis la teva opinió, si no de que la raonis en termes de valoració del lloc de treball: quins criteris² penses que són adients i rellevants per valorar l'aportació d'aquests dos llocs de treball a l'empresa i com queden posicionats o valorats cadascú dels dos llocs per cada criteri i també globalment. Intenta formalitzar la teva resposta en una taula (criteris / llocs de treball).

Criteris	Direcció de compres, producció i logística	Direcció Recursos Humans
Competència tècnica	Alta	Mitjana
Competencia gerencial	Alta	Alta
Competencia d'interacció humana	Mitjana	Alta
Solució de problemes	Alta	Mitjana
Marc referencial	Sector Alimentari	Gestio Recursos Humans
Exigencia dels problemes	Alta	Mitjana
Llibertat per actuar	Mitjana	Mitjana
Magnitud Economica	Alta	Mitjana/Alta
Impacte en la organització	Alta	Mitjana/Alta
Condicions de Treball	Diaries i amb baixa perillositat	Diaries i amb baixa perillositat

En general, totes dues direccions mostren una alta competència tècnica i gerencial, però difereixen quant a competències d'interacció humana i solució de problemes, on la direcció de recursos humans destaca més. La responsabilitat i la magnitud econòmica són altes per a tots dos rols, encara que la direcció de compres, producció i logística tendeix a tenir un impacte més significatiu en l'organització. Per aquest motiu penso que la direcció de compres, producció i logística hauria de tenir una retribució més alta, ja que es la que té més impacte a l'empresa. Si un director de compres, producció i logística, ho fa malament o ha tingut algun problema de gestió afectarà a tota l'empresa, ja que és el producte que està venent el perjudicat amb la consegüent conseqüència econòmica.

¹ Tens disponible aquesta pagina al campus virtual: [RRHH - Ejemplo de análisis de un puesto.pdf](#).

² Pots treure idees del fulletó [RRHH - Valoración de puestos de trabajo.pdf](#) inclòs en la documentació d'aquest bloc de temari.

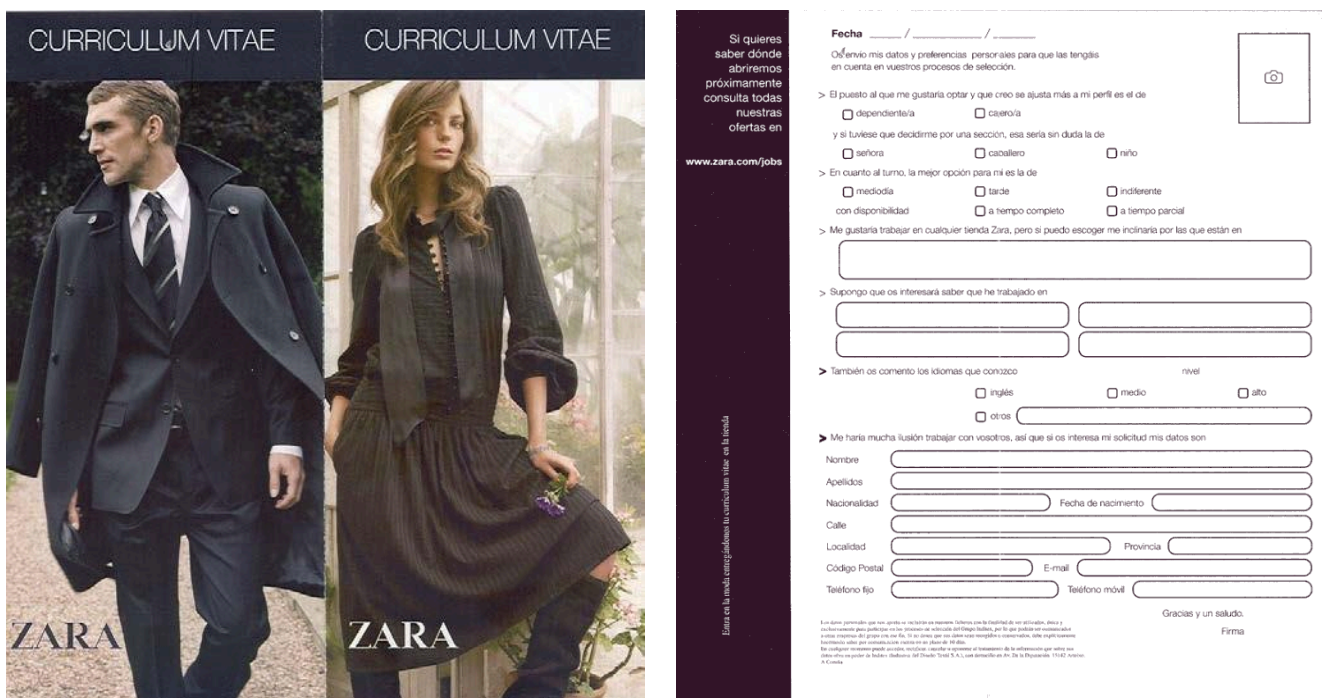
- 11) Per a quins llocs de treball et sembla més adient una retribució variable basada en mesures objectives³ del rendiment (plans d'incentius)? Expressa per un d'aquests llocs de treball com mesurar els resultats a avaluar.

La directora general i de finances, ja que és el càrrec més important de l'empresa i el que té un impacte superior en quant a les vendes. Podem avaluar diferents resultats en quant al rendiment com per exemple:

Volum de vendes totals: Mesura directa del rendiment on s'han assolit les metes trimestrals o anuals de vendes marcades per l'empresa.

Creixement de cartera de clients: Mesurar l'augment percentual o trimestral del nombre de clients actius comparat amb períodes anteriors

Rendibilitat de les vendes: Millora dels margens de benefici en els productes venuts.



The image displays a recruitment advertisement for ZARA, featuring two models in professional attire. The advertisement includes the text 'CURRICULUM VITAE' and 'ZARA'. To the right of the models is a vertical banner with the text 'Si quieres saber dónde abriremos próximamente consulta todas nuestras ofertas en www.zara.com/jobs'. Further to the right is a detailed application form with various fields for personal information, including name, address, phone number, and email. The form also includes a section for 'Fecha' (Date) and a 'Firma' (Signature) line. The ZARA logo is visible at the bottom of the advertisement.

³ Les mesures objectives es poden expressar quantitativament i expressen els resultats o la quantitat d'*output* que el treballador n'obté. Per contraposició, les mesures subjectives no s'expressen quantitativament, al menys de forma directa, i s'obtenen mitjançant l'opinió de persones (caps, col·legues, subordinats, clients, ...) sobre diferents aspectes del desenvolupament de l'empleat a la feina, no necessàriament relacionats amb *outputs*.