# PEC 1: Introducció a l’empresa, Direcció i Recursos Humans

Estudia els temes d’aquesta PEC complerts: a la classe de debat es faran preguntes addicionals per comprovar-ho.

Millor si fas aquest exercici en grup, aprofita els avantatges i **comparteix feina**. PERO fes teu tot el que escriguis. Les teves respostes **poden ser idèntiques** a les dels teus companys de grup, però si se’t pregunta a classe has de deixar clar que saps raonar el que has contestat.

Porta a la classe de debat una copia de la teva PEC.

Et recomanem que utilitzis aquest mateix word, eliminant tot menys l’apartat “Preguntes de la Prova” i intercalant les teves respostes després de l’enunciat de cada pregunta.

- Entrega la PEC a través del Campus Virtual.

- El format del document ha de ser word, PDF o qualsevol format que el professor pugui obrir amb word.

- Nom de l’arxiu: “gYY\_cognom\_nom” on YY és el grup. Exemple: **g10\_Gates\_Bill.doc***¡¡¡ Eviteu els caràcters no segurs como “ñ ç @” ... que puguin fer que peti l’entrega!!*

## Matèria a estudiar

Llegir:

* Capítol 1 “La empresa y el empresario”, el capítol 2 “La dirección de la empresa y el proceso de decisión” i el 4 “Introducción a la dirección de los Recursos Humanos en la empresa” del llibre “La economía de la empresa en el espacio de educación superior” (Maynar 2007)  
  <http://www.mcgraw-hill.es/html/8448160940.html>
* La descripció de l’empresa Quick&Fresh, inclosa tot seguit en aquesta PEC i que serveix de exemple per algunes preguntes d’aquesta i següents PEC’s
* Les transparències de classe per aquest tema estan accessibles al racó. Són una lectura complementaria, no substitutiva. En algun aspecte que no cobreixen els textos anteriors, quan s’indiqui, serveixen de material de base (indicacions TR).

Els aspectes que s’estudien en el tema de Introducció a l’Empresa:

* Què és l’empresa i la figura de l’empresari (Maynar 2007 p.1-12)  
  Complementar amb les transparències:  
  - **(TR 4 a 11)** tipologies d’empreses  
  - **(TR 12 a 15)** el cas específic de l’empresa familiar  
  Veure dos dels vídeos-entrevista de la sèrie *Emprendedores*: <https://www.youtube.com/user/EmprendedoresTV/>
* Descripció més detallada de l’empresa com a sistema: els seus objectius, l’entorn, la direcció, el cicle d’explotació i l’equació de supervivència, les àrees funcionals o subsistemes (Maynar 2007 p.12-13 i 19-21)  
  - (TR 16 a 18**)** l’empresa com a sistema, la relació entre objectius i interessos dels stakeholders i la administració i gestió del sistema   
  - (TR 19 a 22) cicle d’explotació, equació de supervivència de l’empresa i impacte de l’entorn.  
  - (TR 23 a 31) les àrees funcionals (“subsistemes” al llibre), el llibre s’oblida del Sistemes d’Informació, però és un subsistema important.

Els aspectes que s’estudien en el tema de Direcció:

* Resum de les activitats que formen la funció de direcció (Maynar 2007 p.29-30 i 2.4) i (TR 3)  
  L’esquema del llibre Fig.2.2 és vàlida però s’ha de tenir en compte que: política=influència, tant programa como pressupost són aspectes de la planificació i procediment forma part de l’organització.
* Estratègia(Maynar 2007 p.30-34) i (TR 4 a 12)  
  Important: diferències entre direcció estratègica, tàctica i operativa (TR 5) i entre estratègia corporativa, de negoci i funcional (TR 7), comparació entre estratègia i tàctica (TR 8) i anàlisi DAFO (TR 9).
* Gestionar la influència (TR 13) Aquesta part pràcticament no es toca al llibre: Com influeix l’empresa sobre els agents de l’entorn? Quins són els *stakeholders* principals i els seus interessos (recordatori del que s’ha explicat a la TR 18 del capítol Introducció)? .
* Planificar (Maynar 2007 p.37) i (TR 14 a 18) El llibre parla molt poc de planificació i la planificació és molt important per a l’enginyer: cal comprendre bé la interrelació entre tots els elements de TR 16, així com els perills i els enfocaments més adequats (TR 18).
* Organitzar (Maynar 2007 p.37-51) i (TR 19 a 22) És important entendre que no hi ha una única manera d’organitzar una empresa i que el tipus d’estructura organitzativa dependrà de les seves característiques (TR 22). També es bàsica la distinció entre òrgans línia i staff (TR 21).
* Dirigir persones (Maynar 2007 p.51-56) i (TR 23 a 27) Bastant complert al llibre. Cal entendre el concepte de lideratge i la diferència entre poder i autoritat (TR 23). Veure TR 26-27 sobre comunicació i equips.
* Controlar (Maynar 2007 p.56-57, 2.7.3 i 2.7.5) i (TR 28 a 30) Aquesta funció es tracta a l’apartat 2.8 del llibre. Alguns apartats anteriors (2.7.3 i 2.7.5) també fan referència o estan molt relacionats. La TR 28 relaciona el control amb la planificació i les TR 29-30 ens mostren les aplicacions del control a diferents subsistemes o àrees funcionals.
* Decidir (Maynar 2007 p.57-59) i (TR 31) Molt ben explicat al llibre: les fases 7. i 8. no son pròpiament decisió, si no altres dimensions de la direcció.

Els aspectes que s’estudien en el tema de Recursos Humans:

* Importància creixent de la gestió de RRHH (Maynar 2007 p.99-102) Bastant complert al llibre que inclou el punt “4.3 *Outsourcing* de las funciones de RRHH” del que no es parla a les transparències. Complementar amb TR 4 i les explicacions que es donaran a classe i amb TR 6 l’esquema general de les funcions de RRHH
* Anàlisi i Disseny del lloc de treball (Maynar 2007 p.102-106) i (TR 7-9). Al llibre s’inclou un exemple de formulari per a l’anàlisi del lloc de treball.
* Planificació dels RRHH (Maynar 2007 p.106-107) i (TR 10-11).
* Reclutament i Selecció i orientació (Maynar 2007 p.107-109) i (TR 12-23) S’ha de distingir entre el *reclutament* destinat a captar i atreure candidats a un lloc de treball procedents de diferents fonts i la *selecció* que es una fase posterior orientada a elegir el/los candidats idonis mitjançant proves que permeten obtenir informació sobre els candidats que ajudi a predir el seu futur desenvolupament i èxit al lloc de treball. Al llibre tracta també de les polítiques de reducció de personal: les empreses de vegades s’han de desprendre de personal en lloc de captar de nou. Veure el concepte de *orientació* (TR 23)
* Formació i perfeccionament (Maynar 2007 p.112-113) i (TR 24-27).
* Gestió i Planificació de carreres professionals (Maynar 2007 p.112-113) i (TR 28-29). El concepte de desenvolupament professional fa referència tant a una formació de perfeccionament (per al futur) com a la gestió i planificació de itineraris professionals.
* Avaluació del rendiment (Maynar 2007 p.110-111) i (TR 30-32). Hi ha criteris que es poden mesurar objectivament (resultats) i d’altres més qualitatius que són avaluats per persones (caps, companys, ... avaluació 360º).
* Retribució (TR 33 a 45) i (Maynar 2007 p.111-112) Complementar amb els factors determinants dels salaris en el disseny d’una estructura salarial (TR 34-37) i sistemes de retribució basats en el rendiment (TR 39).

La contractació (TR 46 a 52). La legislació que regula les modalitats de contractació canvia sovint. En aquesta adreça trobareu les darreres novetats: <http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/empleo/guia_contratos.html>

# PEC7 INT - Q&F MapaQuick&Fresh

## L’empresa

Quick&Fresh és una empresa que pretén cobrir un mercat alimentari on el client que no té temps busca una alta qualitat. La seva oferta de productes inclou tant aliments no cuinats (vegetals, carns, peix, embotits, pastes, ...) com plats precuinats i cuinats llestos per consumir, però preparats i envasats en racions per facilitat al client al màxim el consum. Begudes, conserves, salses i condiments, pastisseria i pans, etc. completen la seva oferta sempre amb el segell de qualitat, de producte fresc, gustós i saludable.

La seu central de l’empresa es troba a Terrassa. Els productes que requereixen algun tipus de processament (rentat, trossejat, cocció, envasat), són elaborat a un obrador propi ubicat al polígon industrial de Terrassa.

Els productes es distribueixen des de l’obrador que també és central de compres i magatzem. L’empresa té 5 botigues pròpies que es troben a: Terrassa, San Cugat, Rubí, Martorell i Sabadell. Aquestes botigues tenen una mitjana de 250 m2, amb dues caixes (dos terminals punt de venda) cadascuna. El mètode de venda és mixt, autoservei i directe (taulell).

Quick&Fresh també ofereix la possibilitat al client de comprar via Internet o per telèfon, amb un servei de lliurament a domicili. Evidentment aquest servei només cobreix les poblacions a on té presència.

L’empresa ha tingut l’últim any unes vendes superiors a 3 milions d’euros, amb uns beneficis del voltant del 5,5% d’aquestes vendes.

****

## Recursos humans de que disposa

A l’obrador i la central de serveis: 8 operaris, 4 directius, 2 administratius, 2 teleoperadors del servei d’atenció al client i 2 persones per al transport

Els 4 directius són:

* Directora general i de finances
* Director comercial
* Director de compres, producció i logística
* Directora de recursos humans.

A cada botiga hi ha habitualment 6 persones: 1 venedor encarregat, 4 venedors i 1 transportista.

Per al transport disposa de 2 camionetes frigorífiques, 6 motocicletes per als lliuraments ràpids i la possibilitat de contractar els serveis de transportistes autònoms.

## Costos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Despeses Anuals d’una Botiga** |  | **521.350 €** |
| Lloguer del local |  | 38.400 € |
| Personal |  | 140.000 € |
| Venedor encarregat | 32.000 € |  |
| Venedors | 92.760 € |  |
| Motorista | 16.800 € |  |
| Despeses Generals (serveis, neteja, assegurança, etc.) | | 19.800 € |
| Cost fabricació del producte venut (càrrec intern des de l’obrador) | | 313.470 € |
| Amortitzacions |  | 8.120 € |

La següent taula mostra els costos d’una botiga. Es tracta d’un càlcul promig de totes les 5 botigues amb el volum de vendes actuals. Representen el valor del recursos consumits a la botiga excepte el *Cost fabricació producte venut*. Aquest és un càrrec intern calculat per la comptabilitat de costos que recull el valor de la matèria primera i la mà d’obra dels operaris de l’obrador que es consumeix en la fabricació del producte que es ven a la botiga.

El cost dels venedors es pot ajustar bastant al volum d’activitat de cada botiga gràcies a diverses mesures com la utilització d’hores extres segons les necessitats, la programació de vacances, el tipus de contractes d’una part d’ells i a una gestió global del personal, ja que en trobar-se totes les botigues dins d’una àrea reduïda, és possible la reassignació de venedors entre elles. Per tant, quan es ven més a una botiga aquest cost puja i quan es ven menys baixa.

Les Despeses Generals inclouen tot un seguit de conceptes de quantitats petites i fixes.

Els TPV (Terminal Punt de Venda) de cada botiga estan connectats amb l’ERP (Enterprise Resource Planning) de la seu central, que recull puntualment el detall de totes les vendes que es fan. Les vendes que es reben a través del CRM (Customer Relationship Management ) –Internet– i per telèfon s’assignen a cada botiga en funció del codi postal del client. Els venedors reben aquestes comandes i les preparen perquè el motorista les porti al domicili del client. Recollir i analitzar tota aquesta informació permet portar un seguiment continu i molt acurat de les vendes i els inventaris de cada producte a cada botiga i de les seves caducitats. Amb aquesta informació, cada tarda s’actualitzen les previsions de vendes per els pròxims 7 dies per cada tipus de producte i per cada botiga, que serveixen per planificar l’activitat de l’obrador (compres de matèries primeres, torns i hores extres dels operaris, serveis a contractar als transportistes autònoms, etc.). Cada dia abans de tancar, l’encarregat de cada botiga ha de validar les previsions de vendes per al pròxim dia introduint encàrrecs o circumstàncies especials que puguin fer variar les previsions que proporciona el sistema. Amb aquestes previsions ja validades per l’encarregat i tenint en compte les quantitats de cada producte que hi ha a la botiga i les seves caducitats, el sistema elabora les llistes de productes que s’enviaran a les botigues al matí següent (comandes de botiga a obrador).

De bon matí, les camionetes frigorífiques carreguen els productes que cal portar des de l’obrador a cadascuna de les botigues. Abans que la botiga s’obri al públic haurà rebut els seus subministres diaris de reposició, acompanyats d’un albarà amb el detall del productes i quantitats enviades i el càlcul del càrrec intern corresponent al concepte *Cost fabricació producte venut* desglossat per cada tipus de producte. És com si l’obrador “vengués” el producte a les botigues al preu de cost directe de fabricació (*matèries primeres i mà d’obra de fabricació*). Aquest càrrec intern serveix per conèixer quant ha costat la ma d’obra dels operaris i la matèria primera (costos directes de fabricació) necessaris per fabricar els productes venuts a cada botiga i així poder calcular la rendibilitat i l’aportació al benefici de l’empresa de cadascuna de les botigues.

Per al producte més fresc, en especial per certs menjars elaborats, es fa un segon repartiment cap al final del matí amb producte acabat d’elaborar. Aquesta logística eficient es un punt clau per assolir el nivell de qualitat que Q&F vol oferir als seus clients com un dels seus trets diferenciadors.

Pel que fa als costos de l’obrador i les oficines centrals, la següent taula mostra les xifres anuals per al volum d’activitat actual. La direcció de Recursos Humans ha trobat, al igual que amb els venedors de les botigues, fórmules que permeten ajustar el cost dels transportistes –que inclou els externs– i dels operaris al volum d’activitat de l’empresa, es a dir, quant augmenten les vendes aquests costos pugen y viceversa. Per a la publicitat es destina una quantitat fixa als pressupostos abans de començar l’any i quant als serveis professionals externs, cobreixen les despeses de gestoria, auditoria i d’altres que cada any assoleixen més o menys el mateix import.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Despeses Anuals de l’obrador i la seu central** |  | **2.150.974 €** |
| Personal |  | 595.300 € |
| Director general i de finances | 78.900 € |  |
| Director comercial | 72.500 € |  |
| Director de compres, producció i logística | 64.000 € |  |
| Director de recursos humans | 55.500 € |  |
| Transportistes | 52.600 € |  |
| Operaris\* | 183.600 € |  |
| Administratius | 46.800 € |  |
| Teleoperadors | 41.400 € |  |
| Matèries primeres\* |  | 1.383.750 € |
| Publicitat |  | 37.500 € |
| Serveis professionals externs |  | 14.000 € |
| Despeses Generals (serveis, neteja, impostos, assegurança, etc.) | | 45.000 € |
| Despeses Financeres (interessos del préstec i la pòlissa) | | 34.424 € |
| Amortitzacions |  | 41.000 € |

\* Apareixen també en l’escandall de costos de les botigues mitjançant el càrrec intern  
*Cost fabricació producte venut*

## 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?

Els seus principals agents de l’entorn específic serien els seus distribuïdors d’aliments i els seus clients que cerquen aliments preparats.

1. Defineix la missió i la visió per l’empresa.

La seva missió és oferir un producte gustós, fresc i saludable als seus clients.

I la seva visió és cobrir un mercat alimentari on el client que no té temps busca una alta qualitat.

1. Fes l’anàlisi DAFO de Q&F.

Debilitats: Benefici baix (ingressos - costos). A més, tenen baixa quantitat de mercat perquè actualment només disposen de dues botigues físiques.

Fortaleses: Alta qualitat dels seus productes degut a la bona gestió dels seus dirigents.

Amenaces: En època de crisi, baixa la demanda, ja que és una empresa orientada a un producte de qualitat i, per tant, més car.

Oportunitats: És un tipus d’empresa poc comú i, per tant, tenen poca competència. A més, com que està orientada a la venda d’aliments, té molts de clients potencials, ja que absolutament tota la gent necessita menjar.

1. 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?

La demanda dels productes als distribuïdors

Donar la informació necessària als seus empleats de les botigues sobre les previsions de venda.

L’enviament dels productes previstos de venta cap a cadascuna de les botigues.

1. 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?

**La demanda dels productes als distribuïdors.**

En el moment que s’ha fet la previsió per la pròxima setmana, s’ha de contactar amb els distribuïdors per tal d’actualitzar els productes que necessita l’empresa. El temps aquí es un factor important perquè com a màxim tindrien unes hores per fer-ho saber a tots els seus distribuïdors.

1. 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?

Hauria falta un encarregar per a cada tarea. Aquestos serien les persones que haurien de manar a d’altre per tal d’assolir aquestos plans i aquestes es farien responsables del seu desenvolupament.

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

La estructura organitzativa més adient és una que tingui en compte les botigues, seleccionant un responsable per cadascuna. Tot això dins del marc d’una estructura organitzativa funcional.

1. Fes l’anàlisi del lloc de treball d’un teleoperador seguint el model de la pàg. 105 del llibre.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del puesto** | Teleoperador |
| **Puesto del que depende jerárquicamente** | Director comercial |
| **Puestos que supervisa** | Publicitat |
| **Descripción general del puesto**  Té competències en l’atenció al client mitjançant el telèfon. És l’encarregat de donar informació al client sobre l’empresa, i els seus productes i serveis. També fa d’intermediari entre aquestos clients i l’empresa. | |
| **Descripción de tareas y funciones**   1. **Emisió i recepció de trucades telefòniques** 2. **Donada d’informació al client** 3. **Gestió de la informació donada pel client** | |
| **Formación académica** | Relacions públiques, gestió comercial i//o psicologia del consum |
| **Formación no académica necesaria** | Domini de les centrals telefòniques |
| **Experiencia laboral previa** | 3 anys d’experiència en qualsevol lloc de treball relacionat amb relacions públiques o atenció al client |
| **Conocimientos necesarios** | * Coneixement d’idiomes * Coneixement de l’Internet |
| **Conocimientos y destrezas** | * Excelent comunicació oral i escrita * Capacitat per orientar als clients |

1. Cóm faries el reclutament dels venedors de les botigues? Quines fonts de reclutament empraríeu (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?

Pels venedors s’encarregaria el director de RRHH. Com que es un lloc de treball de poca importància, faria servir publicitat de tipus cartells a fora de les botigues, o per internet.

Pels encarregats, però, faria servir, o bé reclutament intern, o bé, si cap empleat compleix les condicions adients, faria servir una empresa dedicada a cercar candidats, ja que es tracta d’un lloc de treball més important.

El canal que fa servir ZARA està molt bé perquè sempre hi haurà candidats. Ho fa perquè ZARA és una empresa molt gran que constantment necessita de nous.

1. 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 criteris[[1]](#footnote-1) 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).

A una primera ullada sembla que la direcció de compres, producció i logística és d’una importància molt més gran que la direcció de recursos humans. Això és degut a que la direcció de c, p i log. té un impacte directe en els resultats i beneficis de l’empresa. Però, la direcció de recursos humans té un paper molt important en la motivació del personal, que farà augmentar els resultats de l’empresa.

1. Per a quins llocs de treball et sembla més adient una retribució variable basada en mesures objectives[[2]](#footnote-2) del rendiment (plans d’incentius)? Expressa per un d’aquests llocs de treball com mesurar els resultats a avaluar.

De tots els que té l’empresa, el director comercial, ja que d’ell dependrà el nivell de vendes de l’empresa. Una variable per mesurar els seus resultats podria ser la quantitat (en diners o en unitats) de productes venuts (en un període de temps, o respecte la mateixa època de l’any passat, etc).

# RRHH CV-Zara2 RRHH%20CV-Zara1

1. Pots treure idees del fulletó RRHH - Valoracion de puestos de trabajo.pdf inclòs en la documentació d’aquest bloc de temari. [↑](#footnote-ref-1)
2. 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.* [↑](#footnote-ref-2)