

## 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?
- 2) Defineix la missió i la visió per l'empresa.
- 3) Fes l'anàlisi DAFO de Q&F.
- 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?
- 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?
- 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?
- 7) Elegeix un model d'estructura organitzativa apropiada (funcional, per resultats, ...) i dibuixa l'organigrama. Explica els teus motius per a aquesta elecció.
- 8) Fes l'anàlisi del lloc de treball d'un teleoperador seguint el model de la pàg. 105 del llibre.
- 9) Com 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 són 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?
- 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 criteris<sup>1</sup> 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).
- 11) Per a quins llocs de treball et sembla més adient una retribució variable basada en mesures objectives<sup>2</sup> del rendiment (plans d'incentius)? Expressa per un d'aquests llocs de treball com mesurar els resultats a avaluar.

---

<sup>1</sup> Pots treure idees del fulletó [RRHH - Valoracion de puestos de trabajo.pdf](#) inclòs en la documentació d'aquest bloc de temari.

<sup>2</sup> 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*.

1) Els clients, el proveïdor (que en aquest cas seria l'obrador situat a Terrassa) i possibles empreses que ofereixin els mateixos productes o productes substitutius que satisfacin la mateixa necessitat (en aquest cas, menjar, encara que Q&F garanteix, a més, una alta qualitat).

2) Missió → Oferir productes de qualitat, frescos, gustosos i saludables.

Visió → Dominar el mercat alimentari on el client que no té temps busca alta qualitat.

### 3) Anàlisi intern

- Fortaleses → rapidesa en el servei; possibilitat de comprar online o per telèfon i t'ho porten a casa; productes ben diferenciats i valorats; el control detallat de les vendes permet fer previsions de vendes a 7 dies vista per cada botiga i tipus de producte i això facilita la planificació de l'activitat de l'obrador (compres de matèries primeres, necessitat d'hores extres dels operaris i/o de contractar transportistes autònoms, etc.)

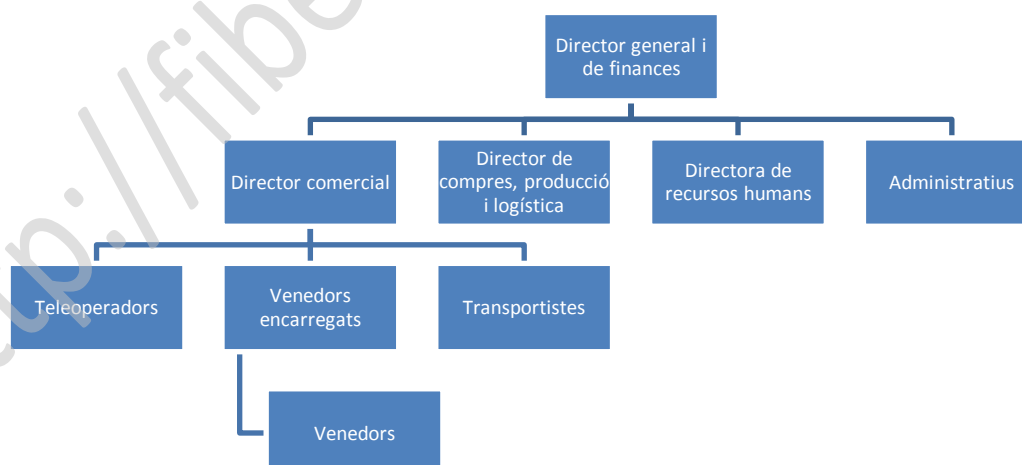
- Febleses → les botigues es troben dins d'una àrea reduïda i el servei només cobreix les poblacions on té presència l'empresa; costos elevats en relació als ingressos per vendes que fan que el benefici sigui petit

### Anàlisi extern

- Oportunitats → més varietat de productes; que un famós, satisfet amb el servei rebut i amb el menjar, estigüés disposat a fer publicitat de l'empresa

- Amenaces → entrada al mercat de nous competidors; canvis adversos en condicions financeres, tipus de canvi i/o polítiques comercials de països

- 4) S'hauria de planificar els recursos que seran necessaris i el transport dels productes des de l'obrador a cadascuna de les botigues i des de l'obrador al domicili del client que hagi fet la compra per internet o per telèfon.
- 5) En el cas del transport des de l'obrador fins a una botiga, l'objectiu és transportar els productes d'un lloc a l'altre de manera eficient (en el menor temps possible) i segura (garantint que els productes arribin en el millor estat possible). La tasca a fer serà, de bon matí, transportar els productes en camionetes frigorífiques i, abans que la botiga obri les portes al públic, aquesta ha d'haver rebut els seus subministres diaris de reposició. El temps sempre és un factor important, però en el cas de Q&F encara més, perquè el mercat que vol controlar l'empresa és el de persones que no tenen temps i busquen qualitat. Pel que fa als recursos, l'obrador disposa de dues camionetes frigorífiques i de dos transportistes, que provoquen unes despeses anuals de 52.600 €.
- 6) Control financer: controlar l'execució del pressupost és controlar els recursos emprats.  
  
Control del factor humà: Mitjançant supervisió directa, normes, control del rendiment, etc.
- 7) Estructura organitzativa funcional perquè és molt adequada en petites i mitjanes empreses i Q&F és una empresa petita (té menys de 50 treballadors i factura menys de 10 milions d'euros).



## 8) Nom del lloc de treball: Teleoperador

Lloc de treball del que depèn jeràrquicament: Director comercial

Lloc de treball que supervisa: Cap

Descripció general del lloc de treball: El teleoperador és el responsable d'atendre i contactar amb clients que vulguin comprar, sol·licitar informació, donar-se d'alta (o de baixa) d'un servei, etc.

Descripció de tasques i funcions: Atendre i contactar amb clients, informar-los degudament si ho demanen i gestionar la informació relativa a ells respectant sempre la normativa legal vigent en matèria de protecció de dades.

Formació acadèmica: Formació en cursos específics relacionats amb el marketing

Formació no acadèmica necessària: Microsoft Office

Experiència laboral prèvia: -

Coneixements necessaris i competències: Domini d'idiomes i una excel·lent comunicació oral i escrita

9) Em decantaria per un reclutament intern pels avantatges que comporta: aprofitem el coneixement de l'empleat sobre l'empresa, augmenten les expectatives de promoció i la motivació de la resta d'empleats i el reclutament en sí mateix seria més ràpid i econòmic. Tot i així, el reclutament dels venedors podria ser extern, perquè intern voldria dir recol·locar-ne un d'una altra botiga o que l'encarregat descendís en el nivell jeràrquic de l'organigrama, i els avantatges d'abans o no serien prou rellevants o es perdrien.

10) Ha de gaudir d'una retribució més elevada la direcció de compres, producció i logística, perquè tenen un grau de responsabilitat més gran, d'ells dependrà el rumb que prendrà l'empresa i, consegüentment, els beneficis o pèrdues.

11) Per als empleats que ocupin un nivell jeràrquic baix de l'organigrama. En el cas de Q&F: teleoperadors, venedors i transportistes. Als venedors, per exemple, els hi aplicaria un pla d'incentius per vendes i el resultat a avaluar seria la quantitat de productes venuts.

### Correcció

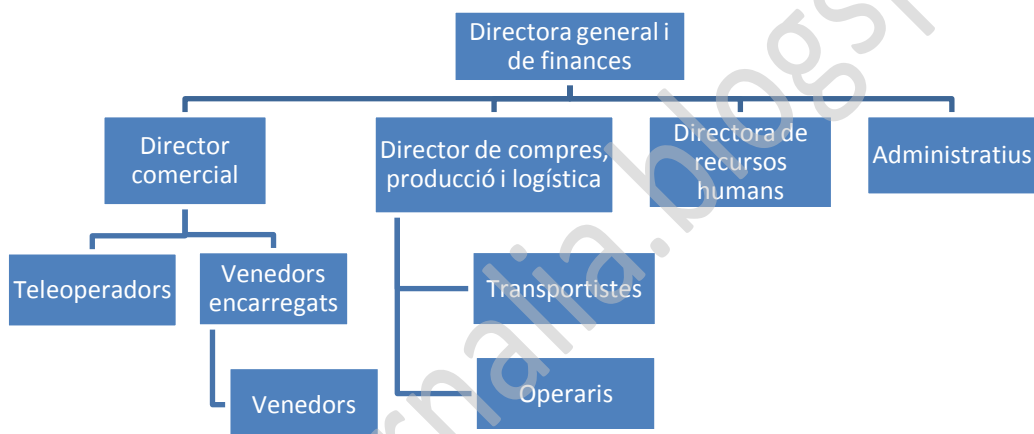
3) Altre feblesa: més qualitat implica preus més elevats

4) ① Planificar les matèries primeres necessàries, ② planificar què hem de produir, ③ planificar la logística/transport i ④ planificar la funció de finances (tenim diners per les matèries primeres, pel transport, etc.?)

5) Compra de matèria prima → control de stock

Logística/transport → Ruta, quant costaria la gasolina, quant costaria contractar el servei de transportistes autònoms, etc.

7)



8) Altres funcions: fer enquestes de qualitat als clients i fer-les arribar al director comercial juntament amb possibles reclamacions que hi pugui haver

Experiència laboral prèvia: Es valorarà positivament

Coneixements necessaris i competències: tenir paciència i comprensió amb clients indignats

9) Encarregats → intern, venedors → extern

11) Afegir els operaris