

Autors: Marc Ortiz López
Martí Paulet López
Pol Pérez Castillo
Marc Luis Ponce Sochnov

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

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).
- ▶ 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 campus virtual. Quan s'indiqui, serveixen de material de base (indicacions TR nn).

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 familiarVeure com a mínim dos dels vídeos de la sèrie *Emprendedores* o *Emprende aprendiendo*:
<https://www.youtube.com/user/EmprendedoresTV/>
<https://www.youtube.com/channel/UCyM-2pRapEv6V2q7UNO9icg>
- ▶ 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 19) l'empresa com a sistema, la relació entre objectius i interessos dels stakeholders i la administració i gestió del sistema i impacte de l'entorn.
 - (TR 20 a 22) cicle d'explotació, equació de supervivència de l'empresa.
 - (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 qualsevol professional: 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 360°).
- ▶ 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:
<https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos.html>

Quick&Fresh

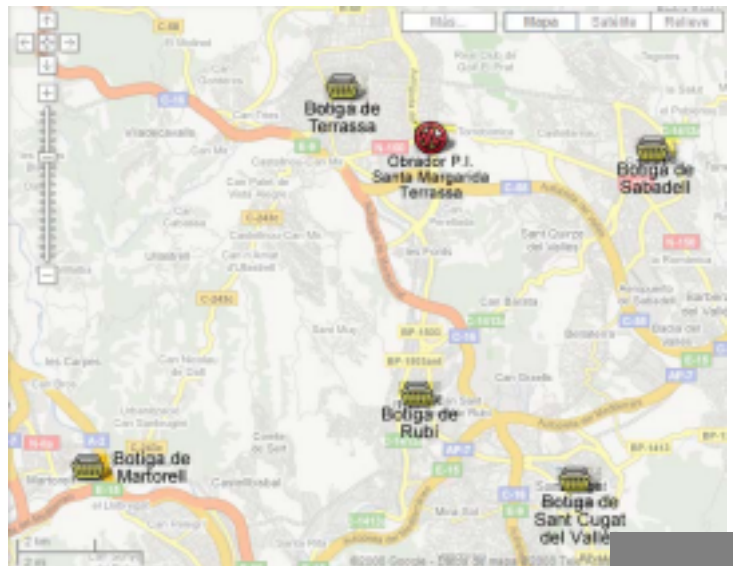
L'empresa

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 facilitar 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

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

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 €

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 principals elements i/o agents de l'entorn específic són els clients, els proveïdors, els competidors i els intermediaris.

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

La missió d'aquesta empresa és la d'oferir productes sempre amb el segell de qualitat per a totes aquelles persones que no tenen temps.

La visió d'aquesta empresa és la de destacar per l'alta qualitat entre la competència de menjar ràpid.

3) Fes l'anàlisi DAFO de Q&F.

Fortalezas:

Recursos tecnológicos, productivos, financieros y estructurales adecuados.

Capacidad en las actividades realizadas por la empresa.

Una imagen de marca diferenciada.

Debilidades:

Falta de dirección y estrategia para crecer.

Oportunidades:

Recientes cambios culturales favorables respecto al uso de servicios de distribución.

Amenazas:

Hay competidores internacionales que ofrecen los mismos servicios de distribución, lo cual dejaría a la empresa como cualquier otra marca de supermercado.

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?

Caldria planificar les operacions de producció i logística sempre tenint en compte la previsió feta per a cada botiga.

Això inclou :

- Compra necessària de producte.
- Organitzar-se amb els serveis de logística.
- Preparar les botigues i el pla de marketing de la setmana.
- Planificar horari de la setmana.

- 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?

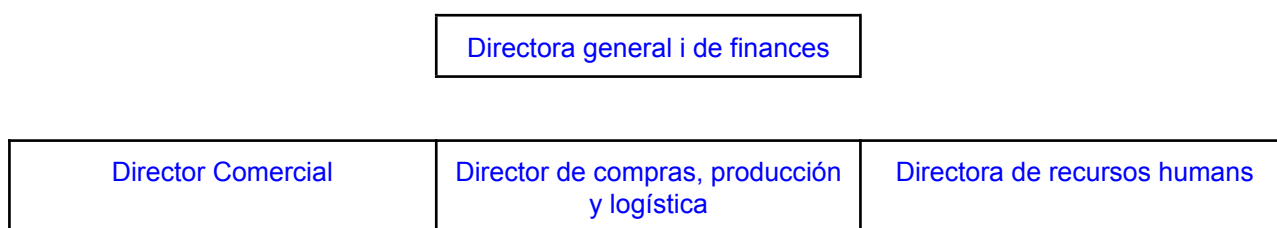
La planificació del procés de la compra de matèries primeres consistiria en comprovar l'inventari per veure quins productes encara no han caducat i en fer un estudi de mercat per trobar els millors proveïdors. El temps juga un paper important, ja que molts productes són més difícils d'aconseguir en determinades èpoques de l'any. Al ser-hi un dels processos més importants de l'empresa, aquesta necessita destinar una part important dels seus recursos a aquesta activitat.

- 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?

En termes financers hauríem de tenir un bon control sobre els pressupostos per evitar desviacions dels recursos prevists.

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

Estructura funcional.



No hay gran cambio en la funcionalidad de la empresa según el territorio en el que se opera. Tampoco existe una gran diferencia en la interacción según el cliente. Sería poco práctico estructurar la empresa según el tipo de ensaladas o carnes que vende: todos sus productos son alimentarios, y no hay ninguno que tenga que recibir un tratamiento especialmente diferente. Una estructura matricial: no sabría cómo aplicarla en este contexto, creo que sería absurdo usarla.

Quedaría elegir entre estructura por canales de distribución o funcional. La logística de esta compañía tampoco es que sea especialmente compleja, y todas las actividades de la empresa dependen sobre todo de las finanzas, de la producción y de la logística entre almacenes. El método de producción no varía según canal de distribución, ni tampoco se añade ninguna complejidad con las finanzas, con lo cual una estructura funcional parece encajar más.

El personal directivo en mano también parece encajar con una estructura funcional. Las funciones internas de la empresa no dependen mucho una de otra y es posible que funcionen en paralelo.

- 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
- Lloc de treball del que depèn jeràrquicament: Director Comercial
- Llocs de treball als que supervisa : Ningú
- Descripció general: Atendre als clients que necessiten algun servei via telefònica o Internet. Com per exemple: Atendre reclamacions, queixes, cancelacions...
- Descripció tasques i funcions:
 - Atendre les queixes i reclamacions dels clients.
 - Resoldre dubtes de clients.
 - Proporcionar ajuda via telefònica a clients.
 - Realitzar enquestes de satisfacció per obtenir feedback dels clients sobre l'empresa.
 - Gestionar la informació rebuda.

- Formació acadèmica: Formació en atenció al client.
- Formació no acadèmica necessària: Curs sobre les eines utilitzades i de gestió de dades.
- Experiència laboral previa: No cal, encara que està valorada.
- Coneixements necessaris: Tècniques de venda, de processos comercials, d'informació i atenció al client i tècniques de comunicació.
- Destreses: Comunicació oral, empatia, saber tractar amb el client, amabilitat, saber idiomes especialment l'anglès.

9) 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?

Faria un reclutament extern per obtenir els 5 llocs de venedors ocupats i després faria un reclutament intern per tal d'ascendir a aquell que es desenvolupi millor dels 5 per ocupar el lloc d'encarregat.

Em sembla una bona opció de Zara en el cas de que aquesta empresa no li doni prioritat a l'originalitat i a la presentació d'un currículum propi i, també, perquè demanen explícitament la informació que volen evaluar, ni més ni menys.

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).

Jo crec que hauria de tenir més retribució la direcció de compres, producció i logística, ja que representa la font d'ingressos i la gestió dels clients. Tenen una responsabilitat molt gran i un gran impacte sobre l'economia de l'empresa, perquè s'encarreguen de fer complir els pressupostos, de mantenir l'estoc dels establiments, pensar estratègies de mercat...

En canvi, els recursos humans són importants, però no tenen un contacte directe amb els clients ni tenen una gran repercussió sobre el fet de guanyar o perdre clients. Els recursos humans s'enfoquen més en el treballador, i per això pot generar més beneficis l'altre i no els recursos humans.

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.

Director de compres, producció i logística, directora general i de finances

Se puede evaluar la capacidad directiva de la logística y la producción: si se evalúan correctamente las predicciones de que es lo que van a comprar los clientes, tiene que haber stock de productos en cualquier momento, pero a la vez no pueden sobrar productos (porque caducan / ya no serán frescos). No tienen que haber pérdidas por caducidad de productos (o tienen que ser pocas las pérdidas) y también se tiene que asegurar que al final del día el stock no esté vacío, lo cual podría llevar a una pérdida de clientes.

