

Trabajo García Carrión

Miguel Tirado Guzmán - Maria Soledad Pérez Ruiz - José Luis Rico Ramos

David Martínez Díaz - Guillermo López Jiménez



Índice:

1. Presentación de la Organización	3
2. Descripción de las partes de la empresa	5
Unidades de línea	7
Tecnoestructura	15
Staff de apoyo	22
3. Principales mecanismos de coordinación	26
4. Parámetros de diseño	32
Relacionados con el puesto	32
Análisis de la superestructura.	37
Análisis de los vínculos laterales	45
Centralización/Descentralización	46
5. Hipótesis sobre los factores de contingencia.	47
1. EDAD	47
2. TAMAÑO	47
3. SISTEMA TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN	48
4. ENTORNO	49
5. DISPARIDADES DEL ENTORNO	50
6. EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN	51
6. Conclusión	52
7. Referencias	54
8. ANEXO	55

1. Presentación de la Organización

J García Carrión es un grupo empresarial multinacional líder en la industria de la alimentación y bebidas en España. Es una empresa de origen familiar fundada en 1890 por José García-Carrión en Jumilla, Murcia.

Se especializa en la producción y comercialización de vino - es dueña de marcas como Señorío de los Llanos, Pata Negra, Vegaverde, Antaño, Marqués de Carrión, Mayor de Castilla...- así como de cava (con la marca Jaume Serra) y en zumos a través de la marca Don Simón, con la que también venden vino en brick.

Además, es dueña de una planta con 1500 hectáreas de plantaciones de naranjos en Huelva, otra planta en una parcela de 80000 m² en Almería, la planta de vinos original en Jumilla, una planta de zumos, vinos y centro logístico en Daimiel (Castilla-La Mancha) y una última planta de zumos, gazpachos, smoothies y bebidas vegetales en Segorbe (Valencia) . Además de distintas bodegas para las marcas de vinos más importantes en La Rioja, Valdepeñas, Barcelona, Burgos y Labastida. Por último, tiene sus oficinas centrales en Madrid.

Comercializan sus productos en España además de otros 130 países como Canadá, USA, México, UK, Países Bajos.

J. García Carrión es una empresa familiar con más de 130 años de historia. Fue fundada en 1890 por José García-Carrión, siendo inicialmente una bodega en Jumilla cuyo principal objetivo era la exportación de vino a Francia.

En 1980 lanza el primer vino envasado en brik creando a su vez la marca Don Simón. Con esta marca se introdujo en el mercado de zumos en 1995.

Durante los 80 la empresa continuó expandiendo su actividad a mercados internacionales, llegando a establecer equipo propio en países como Estados Unidos (su principal mercado internacional), Reino Unido, México, Japón...

Hoy en día es uno de los mayores productores de vinos, zumos y cava, teniendo presencia en más de 130 países. También es conocida por su compromiso con la sostenibilidad, enfocados en reducir su impacto medioambiental mediante iniciativas de Cero residuos, Cero consumo neto de agua y Cero emisiones contaminantes en sus plantas.

En la actualidad J. García Carrión S.A cuenta con 199 trabajadores, pero a su vez es dueña de las empresas que forman cada planta, por lo que en total dispone de 1200 empleados entre los operarios y administrativos de las distintas plantas como de las oficinas centrales.

Es una empresa familiar - el actual dueño es el bisnieto del fundador de la empresa - la cual forma un grupo empresarial con todas sus ramas de negocio.

Su forma jurídica es una Sociedad Anónima donde todas las acciones están repartidas entre los miembros de la familia, concretamente: José García Carrión Jordán posee un 40,49%, su esposa Rafaela Corujo Díaz otro 40,49% y su hijo Luciano José García Carrión un 19,02% de las acciones.

Sin embargo, J. García Carrión S.A. a su vez es dueña de CIV USA INC que es la sucursal en EEUU, Comercial De Bebidas El Carche SL, Desarrollos Alimentarios Frescos Industrial Sociedad Limitada, Europa Don Simón SL. y Grandes Vinos de Origen SL. Las distintas plantas donde se producen los productos son propiedad de algunas de estas empresas.

Como en este trabajo nos centraremos en García Carrión como organización y no como empresa a un nivel legal, nos abstraemos de los detalles jurídicos y haremos la simplificación de la empresa como una sola unidad.

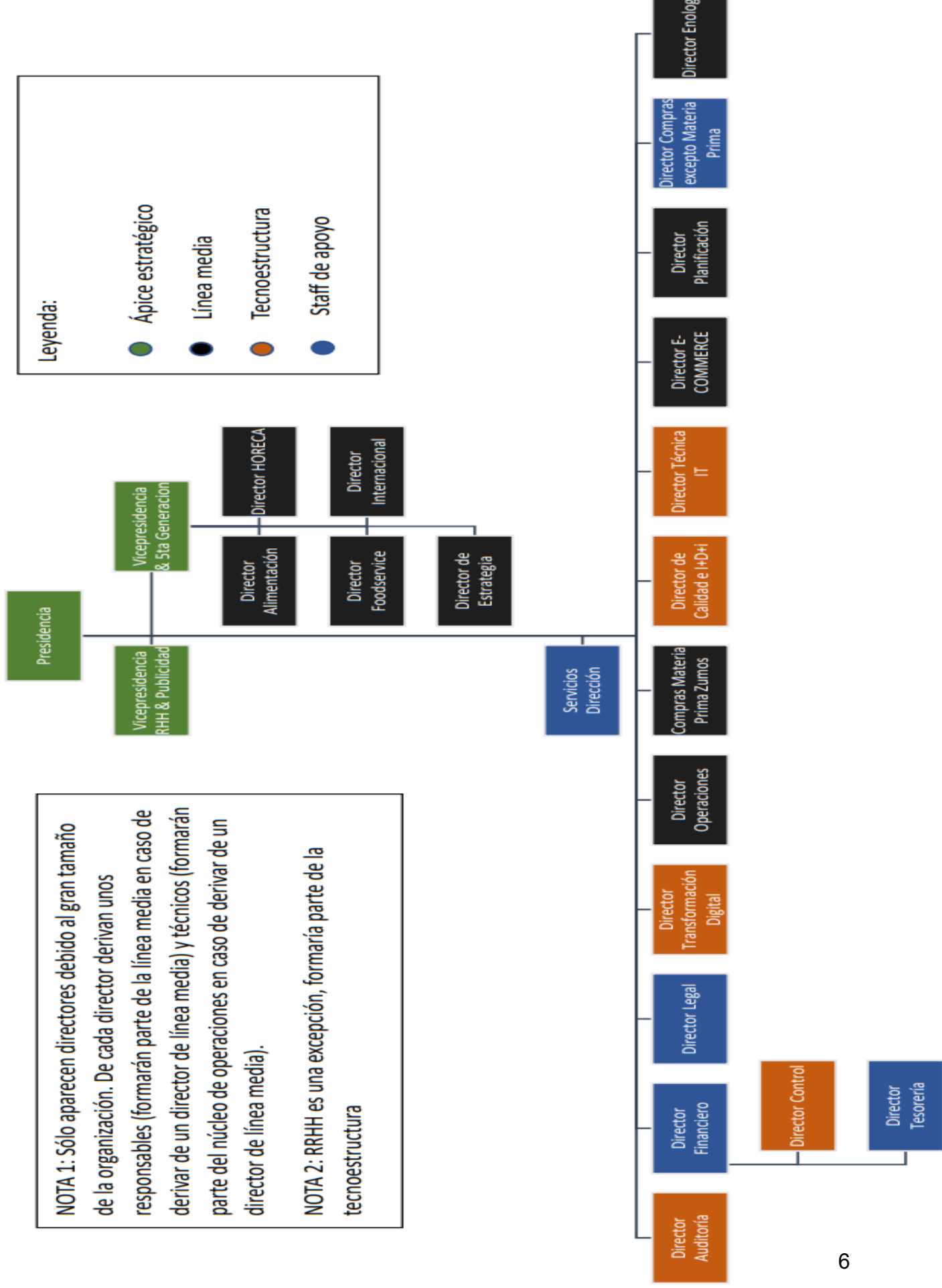
2. Descripción de las partes de la empresa

Debido a su utilidad para la distinción entre unidades de línea y unidades de staff, a continuación exponemos la misión de la empresa:

*“Buscar soluciones para **hacer llegar los mejores vinos, zumos y productos elaborados de la tierra a la mesa**, democratizando la alimentación de calidad. Nos comprometemos con la excelencia a la hora de acercarte un catálogo de productos naturales y saludables. La **mejor calidad al mejor precio**. A través de una cultura familiar transmitida a lo largo de cinco generaciones incorporamos la creatividad y la innovación en todas nuestras áreas para dar una respuesta ágil y flexible a las necesidades del consumidor.”*

NOTA 1: Sólo aparecen directores debido al gran tamaño de la organización. De cada director derivan unos responsables (formarán parte de la línea media en caso de derivar de un director de línea media) y técnicos (formarán parte del núcleo de operaciones en caso de derivar de un director de línea media).

NOTA 2: RRHH es una excepción, formaría parte de la tecnoestructura



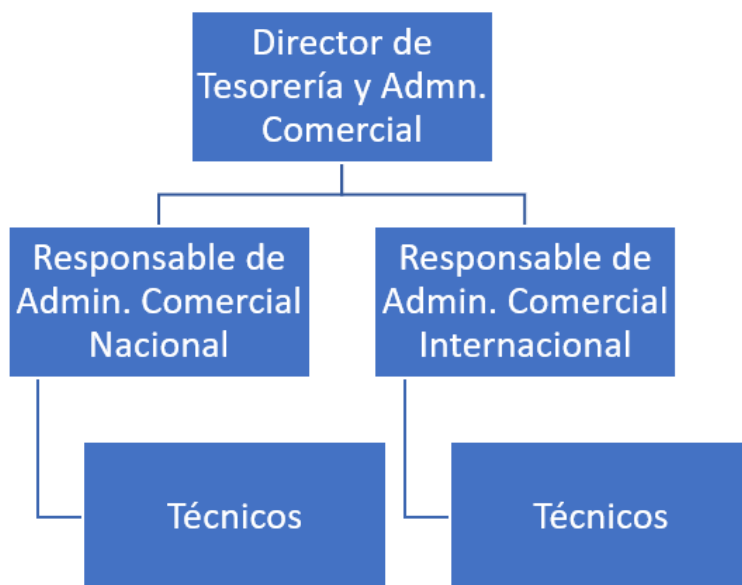
Las partes de la empresa están organizadas en distintas **áreas** que aglutinan los distintos departamentos, aunque hay casos en los que los departamentos no forman parte de ningún área:

Unidades de línea

Ápice estratégico

Está formado por los puestos de Presidencia, Vicepresidencia & RRHH y Vicepresidencia & 5ta Generación. Se encargan de la planificación estratégica de la empresa además de los departamentos que tienen a su cargo los cuales iremos detallando durante la descripción de este punto.

Departamentos de administración comercial



Todos los responsables de departamento responden ante el Director de Tesorería y Administración Comercial (Formaría parte de la línea media).

1. Departamento de Administración Comercial Nacional

Está formado por seis técnicos de administración comercial nacional, los cuales responden ante el Responsable de Administración Comercial Nacional.

Se encarga principalmente de la grabación (grabar en el sistema los precios para cada cliente) de las condiciones comerciales, del mantenimiento de las condiciones comerciales con los clientes, de recepcionar los pedidos de los clientes y de facturar los pedidos servidos a los clientes.

El Responsable de Administración comercial Nacional coordina al equipo para que se graben bien los pedidos, los precios y se facture correctamente.

Los técnicos serían parte del núcleo de operaciones -sin ellos no habría comercialización del producto, realizan tareas de la actividad principal de la empresa- mientras que el responsable de la administración comercial nacional formaría parte de la línea media.

2. Departamento de Administración Comercial Internacional

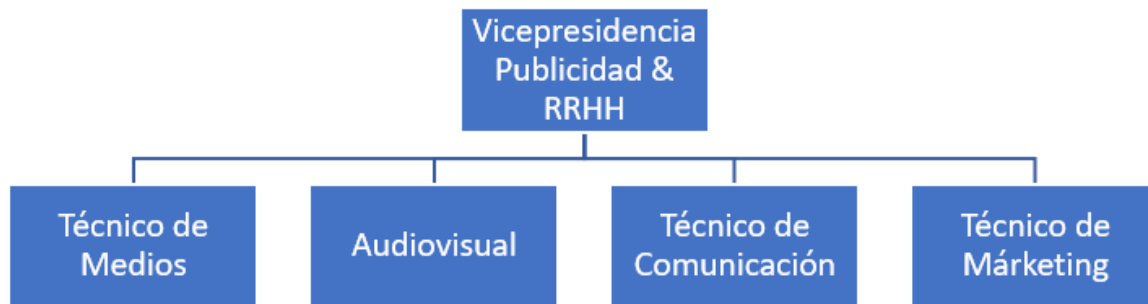
Está formado por seis técnicos de Administración Comercial Exportación y el responsable de Administración Comercial de Exportación.

Su función es la misma que la del departamento de administración comercial nacional, la única diferencia es que se centran en clientes internacionales.

Los pedidos de internacional tienen una serie de documentación adicional (aduanas etc) cuando se emiten facturas y en función del país al que se exporta exigen unos documentos u otros.

Por tanto, al igual que en el anterior departamento, los técnicos son partes del núcleo de operaciones y el responsable parte de la línea media. Esta clasificación se hace atendiendo a los mismos motivos expresados en el departamento anterior.

Área de publicidad



Cuenta con un técnico de Medios, Audiovisual, Técnico de Comunicación y un Técnico de Márketing. Al mando de este área está el Vicepresidente Publicidad & RRHH.

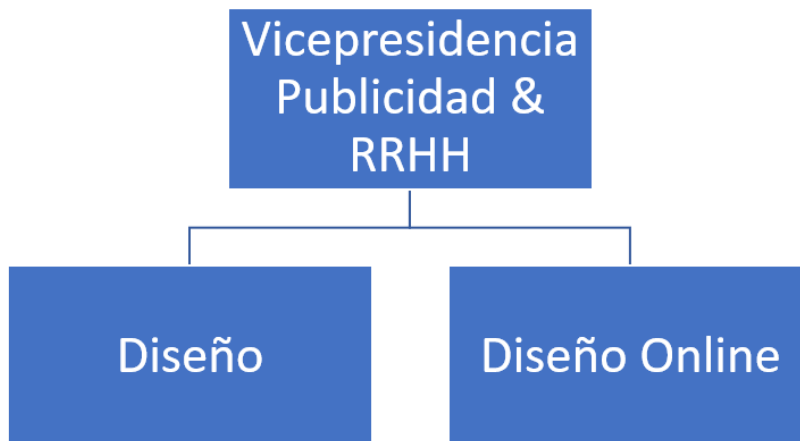
Estudiar qué comunica la empresa y cómo lo comunica a posibles nuevos clientes, buscando transmitir los valores de la empresa al público al que quiere llegar.

La Vicepresidente de Publicidad y RRHH (dueña de la empresa) supervisa los anuncios que se contratan, lleva la comunicación con las agencias de publicidad, mantiene la relación con las mismas y a su vez, es el último filtro en el que se decide cómo presentar los bienes al público objetivo

Crean y diseñan la publicidad que utilizarán para dar visibilidad a sus productos para que los consumidores los vean. Según el propio manual, esta actividad forma parte de la actividad principal de la empresa, dentro de las actividades primarias definidas sería la de Márketing y ventas - “Actividades encaminadas a crear los medios que faciliten y permitan la adquisición del producto/servicio por parte de los clientes/usuarios finales: publicidad, promoción, fuerza de ventas, distribución...”

Pág. 29 - Organización de Empresas. Por tanto, el técnico de medios, audiovisual, de comunicación y el de Márketing formarían parte del núcleo de operaciones. El encargado de este área sería de la línea media (aunque en este caso esté al mando el Vicepresidente de Publicidad y RRHH, el puesto es independiente de la persona).

Área de diseño



Cuenta con tres diseñadores y un Diseñador Online. Al igual que en el área anterior, el Vicepresidente Publicidad & RRHH está al mando.

Gestionar todos los detalles de los productos para satisfacer las expectativas que se crean en el cliente. (formato, empaquetado, etc).

Se encargan del diseño de los productos en lo relativo a formato, empaquetado... De cara a la satisfacción de las expectativas del cliente.

Situamos por tanto en el núcleo de operaciones a los diseñadores y el vicepresidente en la línea media.

Área de E-commerce



Está formado por un Técnico de E-Commerce y un Técnico de Atención al cliente. Al mando está el Director de E-Commerce y el Vicepresidente Publicidad & RRHH.

Este área está orientada a gestionar la relación de la empresa en lo que respecta a internet. Se encarga de la implementación y diseño de su propia página web donde también se pueden comprar sus productos, teniendo libertad como para ofrecer ofertas. A su vez se encarga de contactar con las distintas plataformas donde se ofertan sus productos como puede ser Amazon. También mantiene contactos con Google y de verificar que dichas plataformas digitales funcionen correctamente.

Este área tiene una función similar a la de los departamentos comerciales, sólo que en el ámbito digital. Esto hace que realicen tareas que forman parte de la actividad principal de la empresa ya que facilitan que los clientes obtengan sus productos proporcionando nuevos medios. Los técnicos serían parte del núcleo de operaciones y el director de E-Commerce y el Vicepresidente de Publicidad serían parte de la línea media.

Área de operaciones



Al mando de este área está el Director de Operaciones, quien tiene un Adjunto de Operaciones para las tareas del día a día. Ante él responden el Director de Logística y los Directores de las plantas de producción en Daimiel, Jumilla, Andarax, Andévalo y Segorbe. Dentro de este área también están el responsable de Auditoría Interna y el Responsable de Sostenibilidad, quienes son responsables de subáreas que después comentaremos:

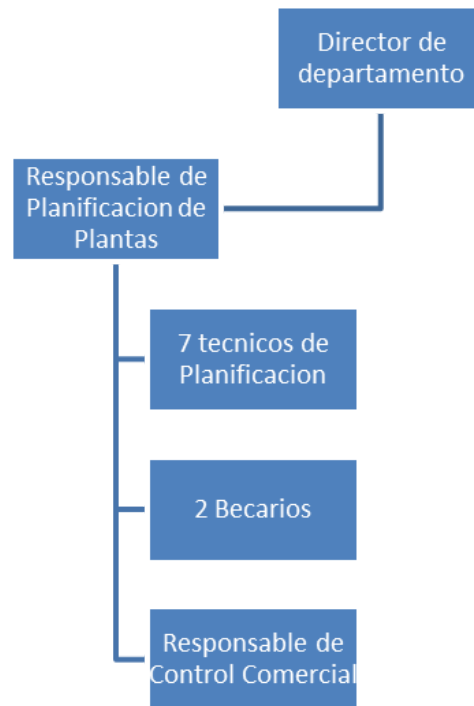
El área de logística es la encargada de la gestión de los almacenes de producto terminado (una vez que se termina el proceso de fabricación, el producto se almacena, coloca, distribuye a los centros de expedición, etc).

Una vez que el pedido se graba en el sistema por parte de la administración comercial, el responsable del pedido pasa a ser el área de operaciones, que es el encargado de que los distintos centros de expedición dispongan de todos los productos necesarios para poder atender las necesidades de los clientes.

El Director de Operaciones controla y coordina los centros logísticos de todas las plantas y es el que decide la prioridad de los pedidos, en coordinación con el área de planificación industrial.

Este área se encarga de aspectos clave del flujo de trabajo de la empresa. En este caso todos los componentes de este área excepto los responsables de auditoría interna y el de sostenibilidad formarán parte de la línea media ya que son todos puestos administrativos. El núcleo de operaciones lo encontraremos más abajo en el organigrama, con los mozos de almacén, transportistas del producto y operarios de las plantas.

Departamento de Planificación

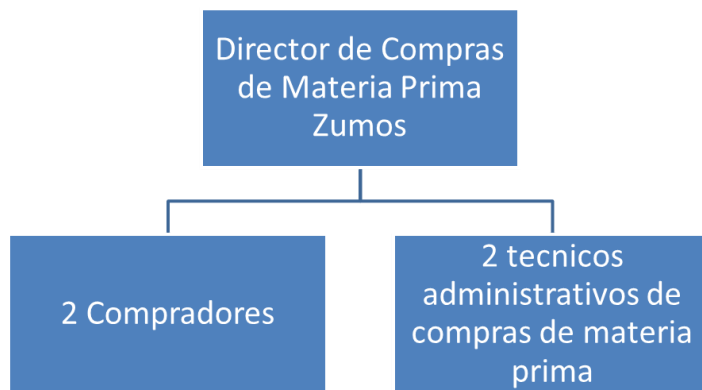


Formado por un Director de departamento, al mando de un Responsable de Planificación de Plantas el cual está a cargo de siete Técnicos de Planificación, dos Becarios y del Responsable de Control Comercial.

Encargado de coordinar las necesidades de los clientes con la fabricación de los productos. Su misión es asegurar que las fábricas disponen de todos los elementos necesarios para comenzar a fabricar, garantizando el aprovisionamiento de la materia prima.

Es obvio que tiene una fuerte relación con la misión de la empresa, situándose este departamento entre el área de ventas y la de operaciones. Por tanto el director de departamento y el responsable de planificación serían parte de la línea media mientras que los técnicos, becarios y responsable serían núcleo de operaciones.

Área de compras materia prima zumos

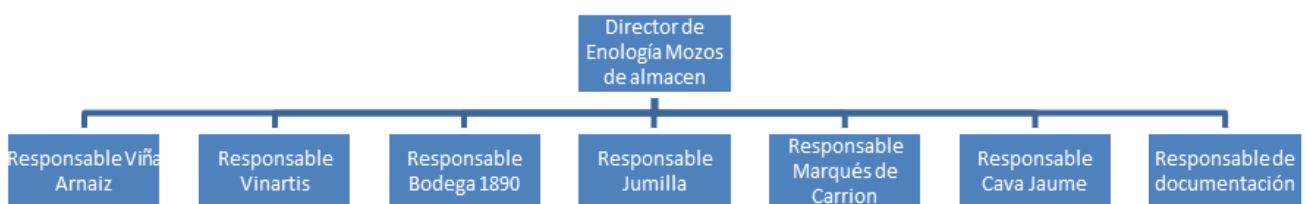


Cuenta con el Director de Compras de Materia Prima Zumos al mando de dos compradores y dos técnicos administrativos de Compras de Materia Prima.

Encargada de la negociación con los proveedores sobre precios, cantidad, calidad... Y de garantizar la llegada del producto cuando lo exija el área de planificación industrial.

Al realizar compras de materia prima el director de área será parte de la línea media y los compradores y técnicos son parte del núcleo de operaciones.

Área de bodegas



Los responsables de las bodegas de las marcas VIÑA ARNAIZ/TORO RUEDA, Vinartis, Bodega 1890, Jumilla, Marqués de Carrión, Cava Jaume Serra y el Responsable de documentación de Bodegas responden ante el Director de Enología.

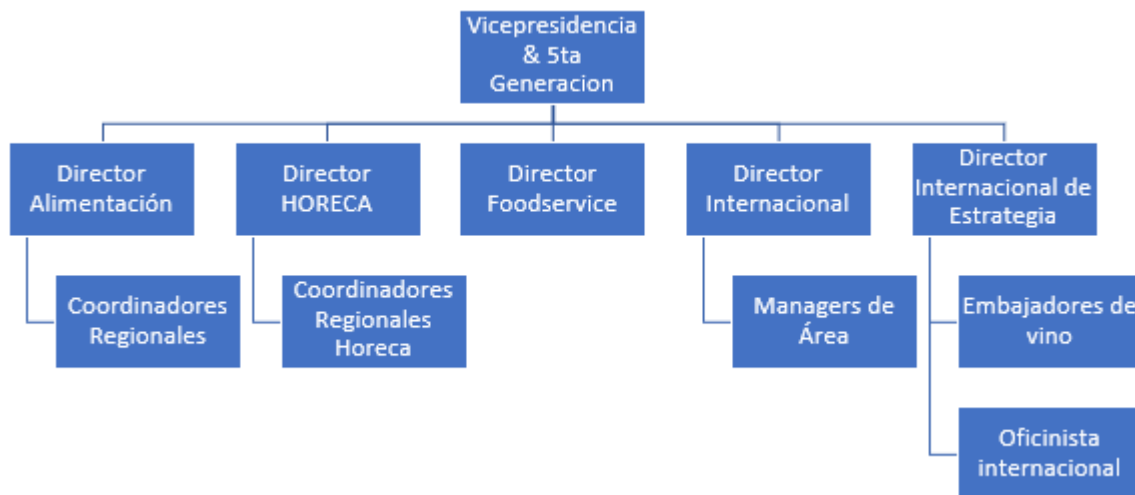
Este área se encarga de todo el proceso de fabricación del vino, desde el abastecimiento negociando con los agricultores a los cuales se les compra la uva

como responsabilizándose de todos los procesos de elaboración y mantenimiento del vino.

El Responsable de Documentación es el encargado de llevar registros de la uva que recogen de cada agricultor, conocer cuánta uva entrega cada agricultor para su posterior pago y analizar el producto que reciben.

Este área aglutina a todos los empleados de otra de las líneas de negocio de la empresa como es la de los vinos. Por tanto, son responsables directos de gran parte de la actividad principal de la empresa y por ello todos los componentes de dicho área son parte de la línea media. Al igual que ocurría en el área de operaciones, el núcleo de operaciones lo encontraremos bajando en el organigrama hasta llegar a los mozos de almacén, enólogos, y operarios de las bodegas.

Vicepresidencia General Comercial



Es el departamento de ventas. Se organiza en torno a mercados respecto a que existe una división para la restauración, otro para la alimentación (supermercados) y las ventas internacionales. Por un lado está el Director de Foodservice a cargo de los Key Account.

El Director de HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafés), quien manda sobre 4 coordinadores regionales repartidos por Norte, Cataluña, Andalucía, Ceuta y Melilla y Levante y Baleares junto con el de Centro Madrid. Estos a su vez son responsables de diferentes Gerentes los cuales se dividen un poco más el territorio. (Por ejemplo, el Coordinador de Andalucía tiene a su cargo al Gerente de Sevilla/Huelva, Málaga, Extremadura, Córdoba/Jaén, Almería/Granada y de Andalucía Occidental Sur).

El Director Comercial de Alimentación tiene a su cargo a un Coordinador de Gestores de Punto de Venta quien a su vez está al mando de 22 promotores repartidos por toda España. Además, también tiene a su cargo a seis Responsables

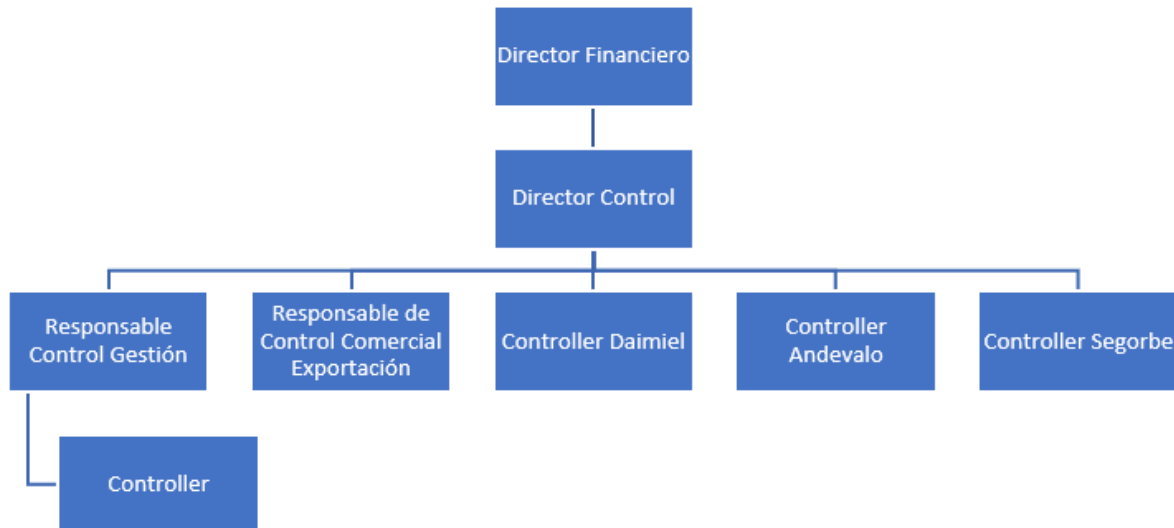
de Key Account y 4 Coordinadores Regionales repartidos en Cataluña, Levante, Andalucía y Norte. Estos Coordinadores Regionales a su vez se organizan de manera similar a los Coordinadores Regionales de HORECA.

Por último están los Directores Internacional e Internacional de Estrategia, quienes tienen a su cargo a 8 Área Managers (Rusia URSS, Asia Suiza y Oceanía, África, LATAM/Escandinavia, Reino Unido e Irlanda, USA y P.Rico, México y Centroamérica y Francia). Cada uno de ellos tiene su respectivo gestor excepto el de USA, quien tiene un equipo de 10 personas repartido por todo el país y el de UK, quien tiene a su cargo dos Key Account Nacionales, un gerente de márketing, un Técnico Generalista y un encargado de Logística.

Al tratarse de un departamento de ventas al uso, consideramos a los directores, área managers, coordinador de gestores de punto de venta y coordinadores regionales como parte de la línea media y al resto como parte del núcleo de operaciones.

Tecnoestructura

Departamento de control



Está formado por el Director de control, quien tiene a su cargo a un Responsable de Control Comercial de Exportación, un Controller en Daimiel, otro en la planta de Andevalo, otro en Segorbe y un responsable de Control de Gestión el cual cuenta con dos Controller a su cargo.

Estudia los presupuestos y analiza las posibles desviaciones de la compañía. Prepara y facilita toda la información para la toma de decisiones (en términos más simples, decide sobre la rentabilidad de una operación y marca las pautas necesarias para sacar la máxima rentabilidad de la misma, en caso de llevarse a cabo)

El Director de Control controla la correcta imputación de todos los gastos en todos los procesos productivos. Responde ante el director financiero.

Su principal cometido es el de analizar posibles desviaciones en los presupuestos, controlan que una operación (refiriéndose a una unidad como puede ser una planta de producción o un producto) sea rentable, y posteriormente facilitan la información para la toma de decisiones. Son ellos quienes deciden qué pautas presentar al ápice estratégico para maximizar la rentabilidad, por lo que después veremos que tienen bastante importancia en la organización. Por tanto, los consideramos partes de la tecnoestructura, en concreto analistas de planificación y control , normalizando resultados.

Área de transformación digital



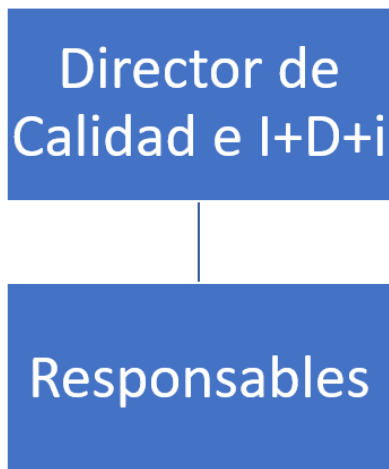
Cuenta con un Director de Transformación Digital y su subordinado, encargado de Soluciones e Innovación.

Este área es la encargada de encontrar la forma de hacer más eficiente la operación normal de la empresa mediante la implantación de las nuevas herramientas tecnológicas que van apareciendo en el mercado. Por ejemplo, cuando nació la telefonía móvil era el área que se encargaba de abastecer a los empleados con esta tecnología.

Sus tareas tienen la misma naturaleza que las del área de sistemas y procesos, ya que sería una generalización de dicha área. Es decir, el área de transformación digital se encarga de implantar nuevas tecnologías pero como el sistema de la empresa y las soluciones de negocio son tecnologías complejas y sobre las cuales se debe tener un especial control, es por lo que existe a parte el área de sistemas y procesos.

Por tanto, podemos afirmar que el área de transformación digital también normaliza procesos mediante nuevas tecnologías y por tanto serían parte de la tecnoestructura.

Subárea de calidad



Director de Calidad e I+D+i está a cargo de los Responsables de Calidad de las plantas de Segorbe, Andévalo, Andarax y Jumilla así como del Responsable de I+D+i

Garantiza que los procesos industriales y el producto terminado cumple con el nivel de calidad mínimo exigido por ley y que el producto se fabrica cumpliendo con la ley.

El subárea de calidad, que formaría parte de la tecnoestructura normaliza resultados de cara a garantizar ciertos estándares de calidad establecidos por ley.

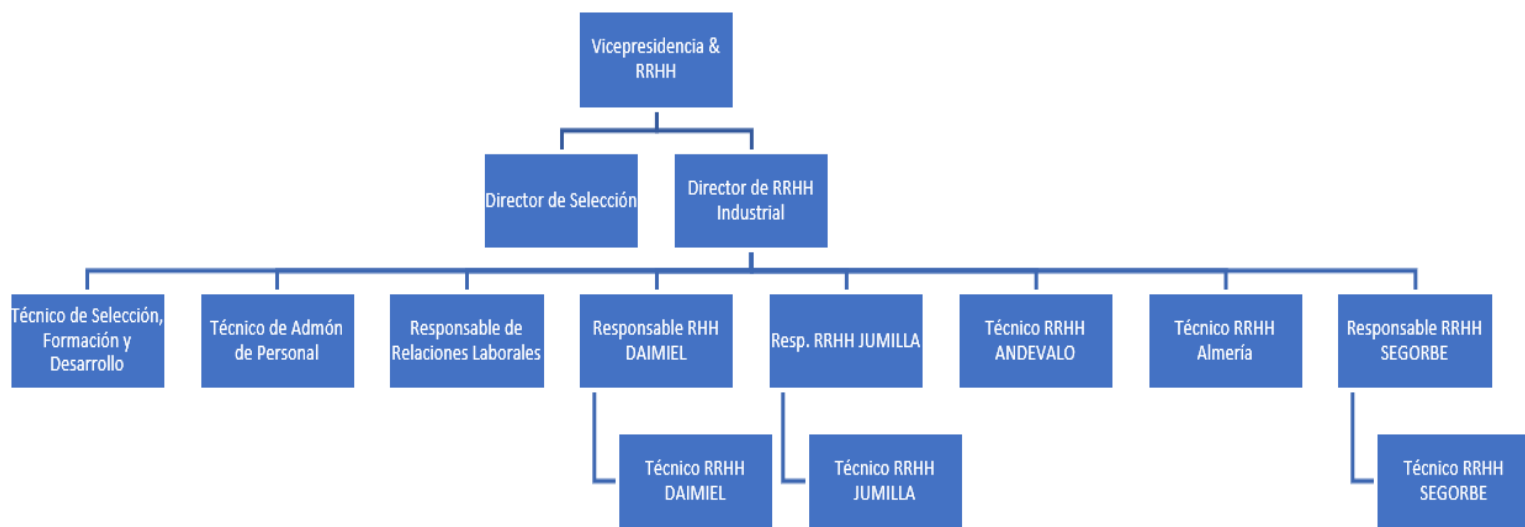
Área de auditoría interna



Está formado por el responsable anteriormente mencionado y tres auditores.

Encargada de verificar que se cumple la normativa de la empresa y de denunciar los casos en los que no se cumple. Normalizan resultados.

Área de RRHH y prevención de riesgos laborales

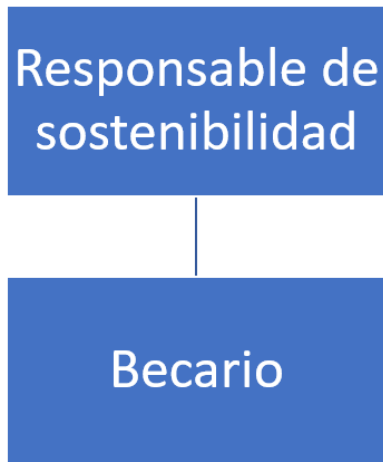


Este área cuenta con 4 niveles jerárquicos: A cargo de todo el área está el Vicepresidente Publicidad & RRHH. Bajo él están el Director de Selección y el Director de RRHH Industrial. El siguiente nivel jerárquico lo componen los 2 técnicos de Selección, Formación y Desarrollo, el Técnico de Administración de Personal, el Responsable de Relaciones Laborales así como los responsables de RRHH de las plantas de Daimiel, Jumilla, Andévalo, Almería y Segorbe. Los Responsables de RRHH en las plantas de Daimiel, Jumilla y Segorbe a su vez tienen a un Técnico de RRHH a su cargo cada uno.

Son los encargados de realizar todos los procesos afectivos en la compañía, gestionan también las posibles bajas, despidos y dimisiones que pudieran acontecer. Su actividad se divide dependiendo de si se tratan de puestos que requieren de cualificación académica (como lo puede ser un directivo, ciertos administrativos, informáticos...) para los cuales solicitan que el candidato posea el correspondiente título académico en los procesos afectivos, o si se tratan de puestos que no requieren cualificación, en general más cercanos al núcleo de operaciones. Estos puestos podrían ser el de operario en las plantas de fabricación.

Como podemos observar, no realizan tareas de la actividad principal de la empresa pero sí que normalizan habilidades al pedir ciertos requisitos académicos para algunos puestos de trabajo.

Área de sostenibilidad

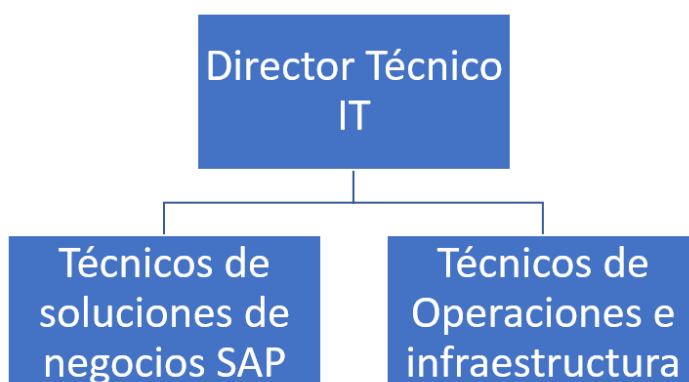


Está formado por el responsable anteriormente mencionado y un becario.

Responsable de estudiar la normativa y controlar que se apliquen y se cumplan todas las normas medioambientales en cada proceso de la compañía y de informar a la empresa de la nueva normativa medioambiental que pueda nacer.

Este subárea del área de operaciones formaría parte de la tecnoestructura, concretamente normalizando resultados. En este caso no los resultados no se tratan de productos per se, ni de resultados financieros, sino de resultados en materia de contaminación.

Área de sistemas y procesos



El Director Técnico IT está a cargo del grupo de técnicos de Soluciones de Negocio SAP y del grupo de técnicos de Operaciones e Infraestructura, los cuales coordina.

Los técnicos de Operaciones e Infraestructura son los encargados de dar soporte informático a toda la compañía, diseñan y controlan tanto el sistema como el acceso

a este y a las bases de datos. A su vez protegen frente a ciberataques y son los responsables de la telefonía dentro de la empresa.

A su vez, el grupo de técnicos de Soluciones de Negocio SAP se encarga de la implantación del software SAP de cara a facilitar la gestión de los procesos productivos como los de elaboración y envasado de zumos y vinos.

Se trata entonces de un área que forma parte de la tecnoestructura, normalizando procesos de diferente naturaleza: Los técnicos de Operaciones e Infraestructuras normalizan canales de comunicación dentro de la empresa al diseñar el sistema propio de la empresa mientras que los técnicos de Soluciones de Negocio SAP inciden directamente en los procesos productivos a través de la implantación de un software que influye directamente en estos buscando una mayor eficiencia.

Staff de apoyo

Subárea de I+D+i



El responsable de I+D+i coordina el equipo de técnicos de I+D+i en la realización de proyectos para encontrar fórmulas que mejoren la calidad de sus productos o la eficiencia en la producción en estos manteniendo la calidad.

Área de compras excepto materia prima

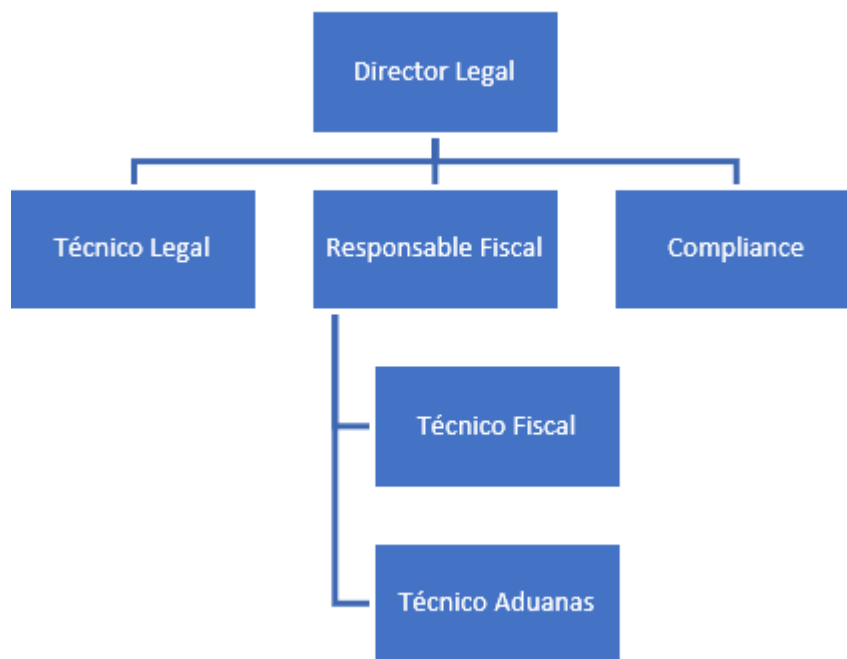


Formado por el director de área y cinco compradores.

Encargada de la negociación con los proveedores del precio de materiales que no sean materias primas como pueden ser: material de oficina, equipos informáticos... Cuando un trabajador necesita de material el cual debe proporcionar la empresa debe acudir a este departamento para que validen y formalicen la compra de dicho material.

Sus funciones son propias de un área que forma parte del staff de apoyo al no comprar materia prima.

Área legal y fiscal



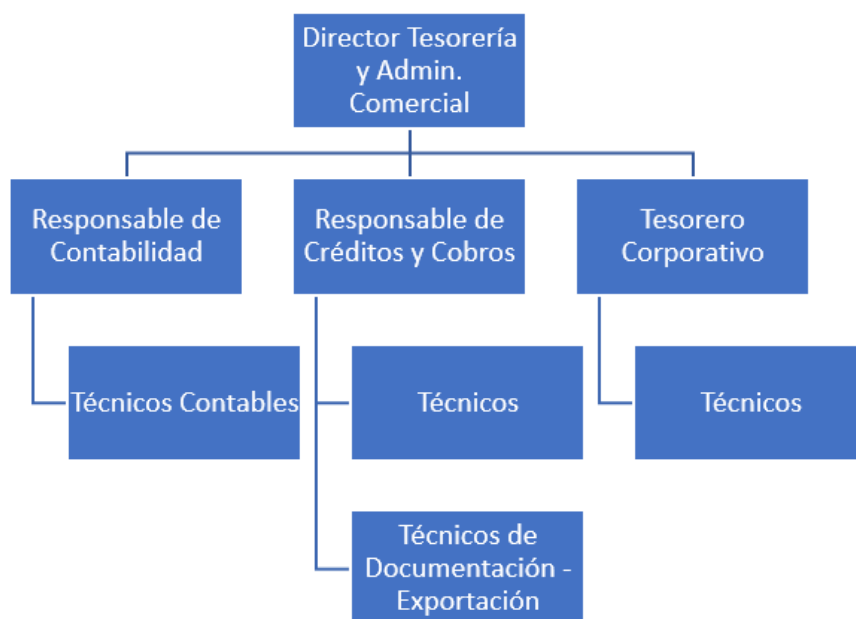
Cuenta con un Director Legal al mando de un técnico Legal, un Compliance y un Responsable Fiscal quien tiene a su cargo a un Técnico Fiscal y un Técnico Fiscal y de Aduanas

El área fiscal elabora y gestiona los impuestos de la compañía como pueden ser el impuesto de sociedades, IRPF, IVA, declaraciones de impuestos internacionales..., mantienen los contactos con las autoridades si hay inspecciones de hacienda, estudian las leyes fiscales para buscar formas de llevar a cabo procesos legales de la manera que más favorezca a la compañía.

El área legal defiende los intereses de la compañía en cualquier conflicto que pueda ocasionarse frente a terceros.

Su actividad principal es la de realizar la documentación pertinente para el pago de impuestos, además del estudio de las leyes fiscales. No son tareas que forman parte de la actividad principal de la empresa, es un departamento fácilmente externalizable (se podría contratar un bufete de abogados por ejemplo) y no realizan ninguna normalización, por tanto pertenece al staff de apoyo.

Organigrama para los departamentos de tesorería, contabilidad y créditos y cobros



Departamento Créditos y Cobros

Está formado por el responsable, 5 técnicos y 2 trabajadores encargados de la documentación para las actividades de exportación.

Se encarga de la gestión y de llevar a buen término el cobro de las facturas (tanto nacionales como internacionales) emitidas por los departamentos de administración comercial. Omite y subsana los defectos que pueden tener las facturas desde el momento en el que se recibe el pedido hasta que se sirve. En caso de que haya algún problema con las facturas son los responsables de contactar y dar parte al seguro tras hablar con el equipo comercial.

El Responsable dirige y coordina al equipo y además, es el que está en contacto con el departamento comercial y con la aseguradora.

Dado que una de sus funciones principales es la gestión de las posibles contingencias que puedan acontecer en al servir pedidos y gestionar los cobros de las facturas, se observa que son actividades de apoyo a la actividad principal de la empresa, pudiendo desaparecer este departamento y podría seguir funcionando de la misma forma. Además el hecho de que no normaliza nada nos hace concluir que se trata de un departamento de staff de apoyo.

Departamento de Tesorería

Está formado por tres técnicos de tesorería y el responsable de este departamento, el Tesorero Corporativo.

Se encarga de manejar los flujos de efectivo de cobros y pagos de la compañía; de la negociación con los bancos para conseguir la financiación bancaria o para los excedentes de tesorería que tenga.

El tesorero corporativo principalmente se encarga de controlar que se cobren las facturas a tiempo, que se pague a los proveedores a tiempo, si no hay liquidez, plantear financiación bancaria, mantener las relaciones con las entidades bancarias, aseguradoras ...

El hecho de que no realizan tareas que inciden directamente en la actividad principal de la empresa nos indica que este departamento forma parte del staff de apoyo, ya que tampoco realiza ninguna normalización - controla que se realicen pagos y cobros, pero no indica cómo deben hacerse.

Departamento Contabilidad

Está formado por un Responsable de Contabilidad y 5 Técnicos de Contabilidad quienes responden ante él.

Se encarga de llevar el registro contable de todas las transacciones de la compañía.

El responsable dirige al equipo y controla que todas las acciones queden reflejadas correctamente bajo la normativa contable.

Al igual que el departamento anterior, forma parte del staff de apoyo. El razonamiento es el siguiente: su cometido es la realización de los estados contables, actividad que no forma parte de la actividad principal de la empresa y que podría ser fácilmente externalizable. Además, no realizan ninguna tarea de normalización.

3. Principales mecanismos de coordinación

1. PRODUCCIÓN DE VINO

En primer lugar, esta actividad está formada por una serie de procedimientos basados en la recolección de las materias primas (uva) junto a la selección de proveedores (a través del Director de enología el cual emplea el mecanismo de la supervisión directa hacia los responsables de bodegas) para obtener los mejores productos posible.

Una vez realizada la compra de las materias primas se realiza una inspección de calidad a través del (Director de calidad y sus responsables de calidad, coordinados principalmente por la normalización de los resultados, ya que Garcia Carrion fija una serie de características y rendimientos en los productos para obtener el mejor beneficio).

A continuación se realiza el proceso de prensado para la fabricación de mosto, donde la uva se divide en una ya prensada (mosto) que posteriormente se tratará y embotellado, en esta sección se encuentra todo automatizado por lo que no se dispone de ningún mecanismo de coordinación.

En el proceso de fermentación se almacenan las uvas en barricas, depósitos y en función del tipo de vino que se quiera obtener se le aplicará distintos tratamientos y también se le aplicará el embotellado, a los productos terminados junto al etiquetado de estos para finalizar su producción. Esta sección está coordinada por el Director de planta de producción, el cual a través de la supervisión directa y la normalización de procesos dirige a los operarios de la fábrica, indicando que tareas hay que realizar y cómo han de ejecutarse.

2. PRODUCCIÓN DE ZUMOS

Al igual que hemos descrito en la producción de vinos, lo primero de todo es la selección de las materias primas (uvas, manzanas, piñas...) junto a la selección de los proveedores y la negociación con ellos. Esta sección es realizada por el Área de compras, al mando se encuentra el Director de Compras el cual emplea el mecanismo de la supervisión directa hacia los compradores y técnicos administrativos para obtener los mejores productos posible.

Una vez se obtienen los productos básicos, se inicia el proceso de extracción del zumo, dicha operación se realiza a través del uso de maquinaria especializada, por lo que al estar automatizado, no se dispone de ningún mecanismo de coordinación.

Posteriormente, se almacena el zumo en unos tanques a una temperatura bajo cero recubiertos por capas de nitrógeno para evitar cualquier tipo de insecto o bacteria. Una vez extraído el zumo, se somete al proceso de pasteurización para eliminar bacterias y garantizar su seguridad alimentaria. Estos procesos son supervisados por el departamento de calidad, compuesto por el Director de Calidad y los responsables de calidad, los cuales se coordinan según la normalización de resultados buscando unos productos sanos y productivos.

Por último, se realiza el proceso de la mezcla ya que J.García Carrión ofrece una amplia variedad de zumos, por lo que una vez pasteurizado, se mezcla con diferentes ingredientes según la receta de cada uno, luego se envasa según el tipo de zumo, ya sea en botellas o en tetra bricks y se le coloca el etiquetado del producto final. Esta última parte de la producción del zumo es realizada por el área de Operaciones, donde los operarios de la fábrica se coordinan a través de la normalización de procesos, indicando que tareas hay que realizar y cómo han de ejecutarse.

3. CONTROL DE CALIDAD

La empresa cuenta con un amplio equipo de profesionales especializados en esta área cuya tarea es realizar un control de calidad en todas las etapas de producción de todos los productos, desde la selección de materias primas hasta el envasado del producto final.

Con lo que contamos con una normalización de resultados, ya que como se comenta en el apartado 2 del trabajo existe una necesidad de normalización de estos mismos para que cumplan con la normativa alimentaria que exige la ley.

4. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Siendo una empresa multinacional que comercializa productos a diversos países, dispone de una amplia red de distribuidores y puntos de venta. Esta actividad abarca:

La gestión de la cadena de suministros (gestión de inventarios, planificación de la producción, gestión de riesgos...) de la cual se encarga el Director de Operaciones a cargo del Área de operaciones controlando y coordinando los centros logísticos de todas las plantas, asignando prioridades, etc.. Y además la gestión de inventarios se hace mediante unas tarjetas de almacén por lo tanto ese proceso estaría normalizado. Por último, vemos lo que es un claro ejemplo de supervisión directa.

La implementación de estrategias de marketing y publicidad ... (suele llevarse a cabo en el centro logístico) a cargo de la Vicepresidenta de Publicidad y RRHH que se encarga de supervisar los anuncios que se contratan y es el último filtro de estos decidiendo qué anuncios salen y cuales no, por lo que también es un claro caso de supervisión directa, aunque también hay adaptación mutua entre los técnicos de la sección.

5. GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Realizada por los departamentos de tesorería, contabilidad y de créditos y cobros, compuesto por las áreas para financiar las actividades descritas anteriormente. Son los encargados de la contabilidad, la gestión de pagos y cobros, las facturas etc. De estas áreas mencionadas anteriormente existen 3 responsables de los distintos departamentos, como son:

- Responsable del departamento de tesorería, el Tesorero Corporativo, se encarga de manejar los flujos de efectivo de cobros y pagos de la compañía.
- Responsable de Contabilidad, se encarga de llevar el registro contable de todas las transacciones de la compañía.
- Responsable del departamento de créditos y cobros, se encarga de la gestión y de llevar a buen término el cobro de las facturas.

Todos los mencionados a su vez dependen directamente del Director de Tesorería y Administración Comercial, responsables del área financiera, que ejercen supervisión directa sobre los responsables de los otros departamentos.

6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dicha actividad consiste en invertir en investigación y desarrollo de la calidad y mejora de los productos ya existentes, así como el desarrollo de nuevos productos, además, la empresa busca la continua adaptación de las necesidades y demandas del mercado (como pueden ser nuevas tecnologías, mejorar la eficiencia y la reducción de costos) para garantizar también la sostenibilidad y responsabilidad medioambiental.

Por ello podemos observar distintos mecanismos de coordinación, el primero y el más evidente es la supervisión directa ya que el Director de Calidad e I+D+i y el Responsable de I+D+i supervisan las actividades del equipo de técnicos de I+D+i, proporcionando instrucciones y controlando el progreso de los proyectos.

Por otro lado encontramos la adaptación mutua y la normalización de habilidades, es el caso del equipo de I+D+i ya que generalmente utilizan la comunicación informal para hacer reuniones, compartiendo información y discutiendo proyectos entre ellos y que deben contar con ciertas habilidades y conocimientos específicos para poder llevar a cabo sus tareas de investigación.

7. RECURSOS HUMANOS

La actividad se centra en la selección de personal, la contratación, formación y gestión de las relaciones laborales de los empleados, una área bastante importante para asegurar que la empresa cuenta con el personal adecuado y capacitado para realizar cualquier tipo de operación y tener un ambiente de trabajo sano y eficiente.

En cuanto a mecanismos, observamos la supervisión directa, que se lleva a cabo a través de la jerarquía del área de Recursos Humanos, con el Vicepresidente Publicidad & RRHH, el Director de Selección, el Director de RRHH Industrial y los Responsables de RRHH en las plantas supervisando y controlando las actividades de sus subordinados.

RESUMEN SOBRE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN UTILIZADOS

Tras analizar las distintas actividades de la empresa, vemos que los mecanismos más predominantes en la empresa son, en primer lugar, la normalización de procesos y seguido de la supervisión directa.

Aunque también, vemos la presencia en la empresa de la normalización, tanto de procesos, como de resultados sobretodo en las actividades más mecánicas propias del núcleo de operaciones, como la producción de vinos y zumos, mientras que en las actividades propias de la tecnoestructura y el staff predominan mecanismos de coordinación como la supervisión directa, la normalización de habilidades y la adaptación mutua:

- **Supervisión directa:** La supervisión de los subordinados por parte de los directivos y responsables de áreas y departamentos. Es el segundo mecanismo más utilizado de todos.
- **Normalización de resultados:** Se establecen objetivos y metas específicas en áreas como control de calidad y producción, garantizando el cumplimiento de requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de la ley.
- **Normalización de procesos:** Es el mecanismo de coordinación predominante. Se establecen procedimientos y políticas que guían a los empleados en cómo llevar a cabo sus tareas sobre todo en el núcleo de operaciones.
- **Normalización de habilidades:** Los empleados deben contar con habilidades y conocimientos específicos en áreas como los de I+D+i o legal y fiscal, asegurados mediante capacitación y contratación de personal con experiencia y un nivel de conocimientos elevado.
- **Adaptación mutua:** La comunicación informal entre empleados para compartir información y discutir soluciones, especialmente en áreas como investigación y desarrollo, aunque es el mecanismo de coordinación que menos se utiliza en toda la organización.

4. Parámetros de diseño

Relacionados con el puesto

La empresa García Carrión no cuenta con una cultura fuerte como para necesitar de adoctrinamiento para ejercer algún tipo de normalización en la toma de decisiones de los distintos empleados en función del puesto de trabajo que ostenten. Es por ello que en ningún puesto se requerirá adoctrinamiento.

Responsable de departamento:

- **Dimensión vertical: Especializado** . Al tratarse de un puesto de directivo de primera línea , tiene poca autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra especializado.
- **Dimensión horizontal: Ampliado**. Ya que se trata de un puesto directivo no especializado, no cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que está ampliado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral con cierta incertidumbre.
- **Formalización:** En caso de tratarse de directivos de primera línea tienen una cierta formalización del comportamiento. (Tienen ciertas pautas que deben seguir). A medida que avanzamos en la escala jerárquica esta formalización se pierde.
- **Preparación: Si.** Este puesto de trabajo requiere de preparación previa, ya sea mediante experiencia laboral o prácticas en distintas empresas del sector con puestos o relacionado con puestos parecidos que le faciliten al trabajador realizar con cierta facilidad y experiencia sus labores relacionadas.

Nota: En caso de los responsables de departamento de la tecnoestructura, estarían verticalmente ampliados, ya que tienen libertad a la hora de realización de su trabajo y horizontalmente especializado en conocimientos ya que se suele tratar de directivos profesionales que previamente trabajaban en ese grupo. Por ejemplo, el director técnico IT era un ingeniero que trabajaba en ese mismo departamento.

Trabajadores de departamento:

Dentro de esta tipología encontramos puestos como los de compradores, compliance, técnicos, controller...

- **Dimensión vertical: Especializado** . Ya que se trata de un puesto de operario de núcleo de operaciones , tiene poca autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra especializado.
- **Dimensión horizontal: Especializado** .Ya que se trata de un puesto de núcleo de operaciones especializado, cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que está especializado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral sin incertidumbre y previamente fijados.
- **Formalización: Si.** Al tratarse de puestos de Núcleo de Operaciones tiene formalización, ya que esta se reserva a puestos propios del Núcleo de Operaciones al tratarse de una burocracia maquinal pura.
- **Preparación: Si.** Este puesto de trabajo requiere de preparación previa, ya sea mediante experiencia laboral o prácticas en distintas empresas del sector con puestos o relacionado con puestos parecidos que le faciliten al trabajador realizar con cierta facilidad y experiencia sus labores relacionadas.

Teniendo en cuenta que estos trabajadores no son operarios de fábricas.

Nota: En caso de los técnicos del departamento de la tecnoestructura así como los de e-commerce se tratan de puestos profesionales, con especialización horizontal basada en conocimientos y ampliación vertical.

Director de departamento:

- **Dimensión vertical: Ampliado.** Ya que se trata de un puesto directivo de la Línea Media, tiene cierta autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra ampliado.
- **Dimensión horizontal: Ampliado.** Ya que se trata de un puesto directivo no especializado, no cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que está ampliado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral con cierta incertidumbre.

- **Formalización: No.** Al tratarse de puestos de la Línea Media no tiene formalización alguna, requieren de libertad en la toma de decisiones.

- **Preparación: Si.** Este puesto de trabajo requiere de preparación previa, ya sea mediante experiencia laboral o prácticas en distintas empresas del sector con puestos o relacionado con puestos parecidos que le faciliten al trabajador realizar con cierta facilidad y experiencia sus labores relacionadas.

Nota: En caso de los directores de departamento de la tecnoestructura, estarían horizontalmente especializados ,ya que se dedican a una cosa concreta, no como en estos casos de especificación de puestos donde excluimos tecnoestructura.

Diseñador:

- **Dimensión vertical: Ampliado.** Ya que se trata de un puesto de núcleo de operaciones, pero tiene cierta autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra ampliado.

- **Dimensión horizontal: Especializado .**Ya que se trata de un puesto de núcleo de operaciones especializado, cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que está especializado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral sin incertidumbre y previamente fijados.

- **Formalización: Si.** Al tratarse de puestos de Núcleo de Operaciones tiene formalización, ya que esta se reserva a puestos propios del Núcleo de Operaciones al tratarse de una burocracia maquinal pura.

- **Preparación: Si.** Este puesto de trabajo requiere de preparación previa, ya sea mediante experiencia laboral o prácticas en distintas empresas del sector con puestos o relacionado con puestos parecidos que le faciliten al trabajador realizar con cierta facilidad y experiencia sus labores relacionadas.

Estamos ante uno de los pocos casos de profesionales, ya que están apilados verticalmente y especializados horizontalmente.

Coordinador de departamento:

- **Dimensión vertical: Especializado** . Ya que se trata de un puesto de directivo de núcleo de operaciones , tiene poca autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra especializado.
- **Dimensión horizontal: Ampliado.** Ya que se trata de un puesto directivo no especializado, no cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que está ampliado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral con cierta incertidumbre.
- **Formalización: No.** Al tratarse de puestos de la Línea Media no tiene formalización alguna, ya que esta se reserva a puestos propios del Núcleo de Operaciones al tratarse de una burocracia maquinal pura.
- **Preparación: Si.** Este puesto de trabajo requiere de preparación previa, ya sea mediante experiencia laboral o prácticas en distintas empresas del sector con puestos o relacionado con puestos parecidos que le faciliten al trabajador realizar con cierta facilidad y experiencia sus labores relacionadas.
- **Adoctrinamiento: No.** La empresa García Carrión no cuenta con una cultura fuerte como para necesitar de adoctrinamiento para ejercer algún tipo de normalización en la toma de decisiones de los distintos empleados en función del puesto de trabajo que ostenten.

Trabajador de fábrica:

En esta tipología estarían tanto operarios, mozos de almacén y todos los puestos relacionados con la producción de vinos, zumos y demás productos de la empresa.

- **Dimensión vertical: Especializado** . Ya que se trata de un puesto de operario de núcleo de operaciones , tiene poca autonomía a la hora de la toma de decisiones, por lo que se encuentra especializado.
- **Dimensión horizontal: Especializado** . Ya que se trata de un puesto de núcleo de operaciones, cuenta con un número de tareas fijas a realizar, por lo que

está especializado teniendo que abordar distintos temas durante su jornada laboral sin incertidumbre y previamente fijados.

- **Formalización: Si.** Al tratarse de puestos de Núcleo de Operaciones tiene formalización, ya que esta se reserva a puestos propios del Núcleo de Operaciones al tratarse de una burocracia maquinal pura.
- **Preparación: No.** En este caso el tener una normalización de procesos tan alta, no necesitan de una preparación previa tal cual.

Análisis de la superestructura.

Departamento de administración comercial y nacional:

Tamaño	6 técnicos y un responsable de administración comercial.
Base de agrupación	Funcional, porque se encargan de tareas administrativas relacionadas con las ventas a nivel nacional.

Departamento de administración comercial y internacional

Tamaño	6 técnicos de exportación y un responsable de administración comercial de exportación.
Base de agrupación	Mercado, ya que este departamento se enfoca en las relaciones con los mercados internacionales .

Departamento de tesorería

Tamaño	3 técnicos de tesorería y el responsable tesorero corporativo.
Base de agrupación	Funcional, manejan las tesorerías lo que es esencial para el funcionamiento interno de la empresa.

Departamento de contabilidad

Tamaño	1 responsable de contabilidad y 5 técnicos contables.
Base de agrupación	Funcional, se encargan de la gestión de finanzas y cuentas de la empresa, para el funcionamiento interno de la empresa.

Departamento de créditos y cobros

Tamaño	5 técnicos, 2 trabajadores encargados de la documentación y 1 responsable.
Base de agrupación	Funcional, gestionan el crédito y los cobros, que son básicos para la sostenibilidad financiera de la empresa.

Departamento de control

Tamaño	1 director de control, 1 responsable de control comercial de exportación, 4 controllers, 1 responsable de control de gestión.
Base de agrupación	Funcional, ya que realizan tareas de control y supervisión.

Área legal y fiscal

Tamaño	1 director legal, 1 técnico legal, 1 compliance, 1 responsable fiscal con 1 técnico fiscal y un técnico fiscal y de aduanas a cargo.
Base de agrupación	Mercado, se encargan de todos los asuntos legales y fiscales.

Área de recursos humanos y prevención de riesgos laborales

Tamaño	1 Vicepresidente Publicidad & RRHH, 1 Director de RRHH Industrial, 2 técnicos de selección, formación y desarrollo, 1 técnico de administración de personal, 5 responsables de plantas y 5 técnicos de RRHH.
Base de agrupación	Funcional, ya que gestionan el personal y la prevención de riesgos.

Área de Publicidad

Tamaño	1 Vicepresidente Publicidad & RRHH, 1 Técnico de Medios, 1 Audiovisual, 1 Técnico de Comunicación y 1 Técnico de Márketing
Base de agrupación	Mercado, se encarga de estrategias de publicidad y atraer y retener a los clientes del mercado.

Área de Diseño

Tamaño	1 Vicepresidente Publicidad & RRHH, 3 Diseñadores y 1 Diseñador Online.
Base de agrupación	Mercado, tiene una funcionalidad parecida al área de publicidad.

Área de E-Commerce

Tamaño	1 Director de E-Commerce, 1 Técnico de E-Commerce, 1 Técnico de Atención al Cliente, y 1 Vicepresidente Publicidad & RRHH.
Base de agrupación	Mercado, gestiona las venta y el servicio al cliente en linea.

Área de Sistemas y Procesos

Tamaño	1 Director Técnico IT, grupo de técnicos de Soluciones de Negocio SAP y grupo de técnicos de Operaciones e Infraestructura.
Base de agrupación	Funcional, gestionan sistemas y procesos internos necesarios para el funcionamiento correcto de la empresa.

Área de Transformación Digital

Tamaño	1 Director de Transformación Digital y 1 Encargado de Soluciones e Innovación.
Base de agrupación	Funcional, orientado a la implementación de tecnologías digitales que mejoran la eficiencia y la productividad.

Área de Operaciones

Tamaño	1 Director de Operaciones, 1 Adjunto de Operaciones, 1 Director de Logística, Directores de plantas de producción, 1 Responsable de Auditoría Interna y 1 Responsable de Sostenibilidad.
Base de agrupación	Funcional, compuesto por operaciones internas para la producción y entrega de productos.

Área de Sostenibilidad

Tamaño	1 Responsable y 1 Becario
Base de agrupación	Mercado, es un aspecto que influye en la percepción del mercado y la reputación de la empresa.

Área de Auditoría Interna:

Tamaño	1 Responsable y 3 Auditores.
Base de agrupación	Funcional, se aseguran del cumplimiento de políticas y normativas.

Departamento de Planificación

Tamaño	1 Director de Departamento, 1 Responsable de Planificación de Plantas, 7 Técnicos de Planificación, 2 Becarios y 1 Responsable de Control Comercial.
Base de agrupación	Funcional, planificación y coordinación interna.

Área de Compras Excepto Materia Prima:

Tamaño	1 Director de Área y 5 Compradores.
Base de agrupación	Funcional, gestionan las compras de bienes que no son materias primas.

Área de Compras Materia Prima Zumos

Tamaño	1 Director de Compras de Materia Prima Zumos, 2 Compradores y 2 Técnicos Administrativos de Compras de Materia Prima.
--------	---

Base de agrupación	Funcional.
--------------------	------------

Área de Calidad e I+D+i:

Tamaño	1 Director de Calidad e I+D+i, Responsables de Calidad de las plantas y 1 Responsable de I+D+i.
Base de agrupación	Funcional, se encarga de la calidad y de la investigación y desarrollo de actividades internas para mejorar la eficiencia.

Área de Bodegas:

Tamaño	1 Director de Enología, Responsables de las bodegas de las marcas y 1 Responsable de Documentación de Bodegas.
Base de agrupación	Mercado, gestionan las bodegas que producen vinos y zumos, directamente relacionados con el mercado.

Vicepresidencia General Comercial:

Tamaño	1 Vicepresidente General Comercial, 1 Director de Foodservice, 1 Director de HORECA, 4 Coordinadores Regionales, 1 Director de Exportaciones, 1 Responsable de Ventas Internacionales y el equipo
--------	---

	de ventas.
Base de agrupación	Mercado, las estrategias de ventas y comerciales orientadas a satisfacer las necesidades del mercado.

Análisis de los vínculos laterales

Vamos a comentar los distintos tipos de vínculos laterales que posee la empresa García Carrión:

En primer lugar, vamos a tratar con la planificación de acciones, donde vemos que la organización García Carrión crea planes que involucran a varios departamentos/áreas para lograr objetivos compartidos, entonces, al ser una empresa familiar, el propietario participa en todas las decisiones y sirve de enlace entre los distintos departamentos. Con esto, la empresa, se puede garantizar que las acciones previstas sean consistentes y estén en línea con los objetivos de la compañía.

Por otro lado, encontramos el control de rendimiento, donde García Carrión establece metas y objetivos para evaluar el desempeño de las distintas áreas del negocio. Un claro ejemplo de esto, son los KPI diarios (informes de situación) que son distribuidos cada mañana a los responsables de cada área para poder seguir dicho progreso. Además, de vez en cuando, se convocan una serie de reuniones para poder monitorizar el curso de las operaciones y para abordar temas específicos o proyectos. Un área que suele recurrir mucho a este tipo de reuniones es el departamento de Marketing.

Y por último encontramos los dispositivos de enlace en García Carrion, siendo los puestos de enlaces y los directivos integradores nulos en la empresa. Sin embargo, la compañía cuenta con mucho grupos de trabajo y comités permanentes, por ejemplo:

- **Comité de Cobro:** este se encarga de la gestión y el seguimiento de las cuentas a cobrar de la empresa.
- **Comité de Informática:** supervisa y gestiona todo los aspectos relacionados con la informática en la empresa, incluyendo el mantenimiento de los sistemas y de las redes.
- **Comité de Innovación Tecnológico:** se enfoca en identificar y explorar nuevas tecnologías para el beneficio de la empresa.
- **Comité Comercial:** este comité se encarga de las estrategias de ventas y marketing de la empresa.
- **Comité de RRHH:** organiza y gestiona todas aquellas cuestiones relacionadas con el personal de la empresa y desarrollo de los empleados.

Estos comités están formados por miembros de diferentes departamentos y se reúnen periódicamente para abordar temas específicos o proyectos mientras que los

grupos de trabajo temporales se forman según las necesidades de la empresa. En García Carrión, aunque no hay una estructura matricial formal, cada empleado responde ante su propio director y ante el dueño de la empresa, que actúa como gerente de proyecto.

Centralización/Descentralización

En primer lugar, vamos a comentar la existencia de la descentralización / centralización en la empresa García Carrión, en primer lugar comentar la existencia de cierta diversificación vertical porque la autoridad para tomar decisiones se delega en los mandos intermedios de la organización, pero no mucha ya que los directivos tienen limitada libertad de acción en ciertos tipos de decisiones.

Los mandos intermedios, como gerentes y jefes de departamentos, tienen la autoridad formal para tomar decisiones relacionadas con el negocio principal de la empresa. Sin embargo, en áreas donde los procesos de trabajo están estandarizados, como el área funcional y la subárea de calidad, la autoridad para tomar decisiones es limitada. En estos casos, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en el ápice estratégico.

En cuanto a la descentralización/centralización horizontal, se puede observar cierto grado de descentralización en la empresa porque el poder no se concentra solo en la parte superior estratégica o en la línea media, sino más bien hacia la tecnoestructura, hacia el Departamento de Procesos. El poder informal se delega a otros miembros de la organización, como analistas pertenecientes a la tecnoestructura (por ejemplo, el campo de la sostenibilidad) y expertos en I+D+i, dichos empleados influyen en las decisiones de los mandos intermedios a través de su conocimiento y normalización de resultados o procesos.

En conclusión, la empresa presenta una estructura con descentralización tanto vertical como horizontal, donde el poder se delega en mandos intermedios, como supervisores y jefes de línea y de departamento, así como en analistas técnico-estructurales. En lugares donde los procesos de trabajo están normalizados, el poder se concentra en la cima estratégica.

5. Hipótesis sobre los factores de contingencia.

En este apartado procedemos a analizar los distintos factores de contingencia, analizando para cada uno si afecta o no a la organización y si se cumple la hipótesis asociada a dicho factor.

1. EDAD

García Carrión es una organización con más de 130 años de historia, lo que hace que podamos clasificarla en el apartado de la edad como longeva. Incluso si miramos la línea de zumos que es la más joven en la empresa observamos que tiene más de 50 años, por lo que aún podríamos considerarla como una empresa de edad elevada.

La hipótesis dice que *“Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento”*. Es fácil comprobar que se da el ajuste en este ámbito: durante la realización de este proyecto hemos descrito el flujo de trabajo del núcleo de operaciones y observamos que tanto la fabricación de vino como de zumos sigue unos procesos constantes y continuos, sin apenas variaciones y por tanto apenas capacidad de toma de decisiones para los empleados del núcleo de operaciones. Esto, además de ser fruto del sistema técnico (el cual analizaremos más tarde), en parte es el resultado de muchos años dedicándose a la misma actividad y cómo ello permite que al final se formalicen los comportamientos gracias a la experiencia adquirida.

2. TAMAÑO

En esta dimensión simplemente debemos tener en cuenta el número de trabajadores de la empresa, que en nuestro caso son 1200. Por tanto, se puede considerar tanto de manera formal como legislativamente como una empresa grande en este aspecto.

La segunda hipótesis es: *“Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializada estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo”*. En este aspecto también podemos afirmar que se produce el ajuste: ya en el segundo apartado de este mismo documento pudimos ver los efectos de esta hipótesis, sólo el tomo que contiene los organigramas de las oficinas centrales (sin entrar en las distintas

plantas) ocupa 22 páginas y tiene 44 organigramas, de los que pudimos diferenciar claramente más de 20 departamentos, con lo cual es obvio que la estructura de esta organización es compleja y que, al poseer tantos departamentos diferentes, la línea media está muy desarrollada ya que hay al menos un encargado por departamento.

La tercera hipótesis es *“Cuanto mayor sea la organización, mayor será la dimensión promedio de sus unidades”*. Se da el ajuste. A pesar del gran número de departamentos, el número de empleados pesa más. Esto es observable en el apartado 2 de este trabajo donde hay una descripción exacta de los distintos puestos que pertenecen a cada departamento y el número de personas que necesitan en cada uno. Por ejemplo, hay casos como el departamento de ventas donde había hasta 40 personas en sólo una parte del departamento.

La cuarta hipótesis es *“Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento”*. Si nos adherimos sólo al núcleo de operaciones podemos afirmar sin ningún tipo de duda que se da el ajuste: al haber tantos trabajadores es más fácil poder normalizar los trabajos, lo cual a su vez implica la formalización del comportamiento. A su vez, si nos centramos en tecnoestructura, staff de apoyo no podemos llegar tan fácilmente a esta conclusión en parte por la propia naturaleza del trabajo (más difícilmente normalizable).

3. SISTEMA TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el apartado 3, donde describimos las principales actividades de la organización se puede apreciar el alto grado de mecanización con carácter regulador por parte del sistema técnico empleado. Consta de líneas de producción continuas, con procesos normalizados y donde no existe apenas libertad de acción por parte de los operarios.

El grado de sofisticación podemos definirlo como elevado ya que la empresa constantemente realiza inversiones en últimas tecnologías para sus procesos de fabricación y por ello tiene equipos de ingenieros específicamente para manipular e implementar dicha tecnología.

La hipótesis cinco determina *“ Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones”*. Como ya hemos dicho anteriormente, el sistema técnico tiene un marcado carácter regulador. No se puede emplear de ninguna otra manera

que no sea para la tarea para la que fue diseñada, sin dejar apenas lugar a la toma de decisiones por parte de los operarios.

La sexta hipótesis dice que *“Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada y compleja será la estructura; concretamente, mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva y mayor el uso de dispositivos de enlace”*. En este caso el ajuste se da en términos de complejidad y tamaño del staff de apoyo (como hemos dicho, existen departamentos exclusivos en este aspecto tanto en la sede central como en las plantas). Sin embargo, el uso de los dispositivos de enlace es residual.

La séptima hipótesis indica: *“La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica”*. Si consideramos la automatización como una variable discreta de Sí o No, la empresa no está automatizada aunque está camino de ello. Por tanto, no hay nada que comentar en esta hipótesis.

4. ENTORNO

Octava hipótesis: *“Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica es la estructura”*. En el caso de García Carrión, está ubicada en un país desarrollado como es España y su comercio internacional es en su mayoría con otros países desarrollados. Por otro lado, atiende el mercado de zumos y vinos, los cuales son bastante maduros y los cambios escasos. En este caso se daría el ajuste por el lado negativo de la hipótesis: al ser un entorno estable, menos orgánica es la estructura. Lo podemos observar en la normalización de procesos y sistemas de planificación presentes en el núcleo de operaciones. Se trabaja según lo planificado y apenas no hay que tomar decisiones sobre qué y cuánto producir constantemente (ni en el núcleo de operaciones ni en los puestos directivos quienes simplemente controlan que se haga el trabajo).

Novena hipótesis: *“ Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura”*. En este caso, el entorno es bastante sencillo. No debemos de olvidar que se trata de mercados de bebidas, la comprensión del producto es sencilla. El único aliciente de complejidad en el entorno es la legislación española tanto financiera como en términos de productos de consumo, que es lo que descentraliza en parte hacia los empleados expertos en estos temas (el responsable de sostenibilidad, responsable de calidad...)

Décima hipótesis: *“Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado”*. En lo respectivo a diversificación según a tipo de productos está claro que no está diversificado (todos los productos que ofrecen están relacionados: vinos, zumos y cava). Sin embargo, en regiones geográficas sí está diversificado pero no se da el ajuste ya que no se divide en unidades basadas en mercado principalmente porque no hay ningún mercado específico que tenga suficiente fuerza como para que se puedan aprovechar economías de escala y sea más barato que el modelo actual.

Undécima hipótesis: *“La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la organización hacia una centralización provisional de su estructura”*. Si se define la hostilidad como el dinamismo llevado al extremo, sabemos que el entorno no es hostil ya que dijimos anteriormente que era estable. Lo cual no quiere decir que haya una fuerte autoridad marcada y no se use intensivamente la supervisión directa (ambas se dan en la organización).

5. DISPARIDADES DEL ENTORNO

Decimosegunda hipótesis: *“Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas”*. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización es más probable que ocurran las disparidades en el entorno (se trata de una organización cuyos trabajadores están repartidos no sólo por todo el país sino también por todo el mundo). Este tamaño fomenta la especialización por grupos y concentra sus tareas, permitiendo así que, por ejemplo, si tenemos por un lado a los operarios de fábrica y por otro a los ingenieros encargados del diseño y mantenimiento de la maquinaria, hay una clara diferencia en la forma de trabajar y de coordinarse. Mientras unos se coordinan mayormente por normalización de procesos, tomando pocas decisiones y siempre haciendo lo mismo, los otros usan la adaptación mutua y están constantemente tomando decisiones por la propia naturaleza de su trabajo. Igual ocurre con el departamento de márketing, recursos humanos...

6. EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN

Decimotercera hipótesis: *“La existencia de cualquier tipo de control externo sobre la organización induce a ésta a aumentar los niveles de centralización y formalización de su estructura”*. El control externo se da por parte de las distintas entidades gubernamentales y su normativa. Como ya hemos mencionado anteriormente, al ser una empresa que fabrica bebidas debe seguir unas pautas sanitarias y de calidad. Por tanto se da el ajuste, centralizando la estructura en el ápice estratégico.

Decimocuarta hipótesis: *“Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas”*. Se da el ajuste, el ápice estratégico (que son a su vez dueños de la empresa) centraliza la estructura para muchos tipos de decisiones, tanto de largo plazo como del día a día en cuanto a contrataciones, publicidad... Las cuales se podrían dejar para los trabajadores de esos departamentos.

6. Conclusión

Habiendo analizado las distintas partes de la empresa tenemos indicios suficientes como para establecer a García Carrión dentro de una estructura organizacional semejante a una burocracia maquinal. Para llegar a esta conclusión nos basamos en:

- **Núcleo de operaciones.** Se trata de una empresa manufacturera, donde los operarios siguen rigurosamente una serie de tareas preestablecidas, sencillas y repetitivas (siempre se hacen las mismas operaciones para la fabricación tanto de zumos como de vinos en todos sus ámbitos: compra, almacenamiento, fabricación...), coordinándose por normalización de procesos y una formalización del comportamiento como parámetro de diseño principal. Además, para otros puestos que no son en las plantas de fabricación también se puede observar una fuerte división del trabajo y formalización (siempre dentro de unos límites marcados por la naturaleza de la propia tarea). Además, ya vimos en el punto 2 que las unidades son de gran tamaño.
- **Línea media.** Tienen pleno desarrollo sobre todo en número de personas perteneciente a este ámbito. Además sus tareas se suelen basar en coordinar a sus subordinados y vigilar que realicen sus tareas de acuerdo a lo establecido, comprometiendo su libertad en la toma de decisiones. Esto lo podemos observar principalmente en el apartado 2 y 4, donde casi cada vez que se trata de un puesto directivo hacemos referencia a estos términos.
- **Tecnoestructura y staff de apoyo.** Debido a la dependencia de la normalización del trabajo de operaciones se encuentra altamente desarrollada, concretamente los departamentos ingenieriles que configuran y diseñan los sistemas de información/maquinaria necesaria para el núcleo de operaciones, cuando definimos la estructura de la empresa describimos el área de sistemas y procesos. También se normalizan formas de comunicación (a través del software creado por este departamento), por lo que cobran todavía mayor importancia.
Fruto de la obsesión por el control vemos también que tiene un departamento de auditoría interna para controlar que se cumplan todos los procesos. Otra muestra de la obsesión por el control es la gran cantidad de departamentos distintos que tiene la empresa, muchos de los cuales podría externalizar.
- **Ápice estratégico.** En la burocracia maquinal la finalidad del ápice estratégico es la de la continua mejora del rendimiento, permaneciendo gran parte del poder en este mismo, siendo conceptos fundamentales los de “jerarquía” y “cadena de mando”, tal y como podemos ver descrito en 2º apartado de descripción de la parte de la empresa donde se observa que el presidente de la empresa es el

que ostenta la mayor carga de poder formar. El ápice estratégico es quien ostenta la mayor cantidad de poder en la organización, las decisiones se toman desde este nivel y bajan a través de la cadena de autoridad formal . En este caso el comunicar estas decisiones

La mayoría del poder reside en esta parte de la organización. Son numerosos los ejemplos vistos en el apartado 2 donde decíamos que tal puesto era el último filtro en la toma de decisiones de algún departamento (por ejemplo el de publicidad). Es quien toma todas las decisiones de carácter estratégico y su comunicación e implantación va bajando a través de la cadena de autoridad formal. En el caso de García Carrión, la coordinación entre unidades se hace mediante los comités de trabajo mencionados en el apartado sobre vínculos laterales.

7. Referencias

Organización de Empresas - Gonzalo Sánchez Vizcaino, Vanesa Barrales Molina,
María Amparo Casado Mateos, José Manuel de la Torre Ruiz

8. ANEXO

Responsable de Administración Comercial Nacional	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Administración Comercial Nacional	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnicos de Administración Comercial Exportación	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Administración Comercial Exportación	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnicos de tesorería	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Tesorero Corporativo	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si

Adoctrinamiento	No
-----------------	----

Técnicos de Contabilidad	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Contabilidad	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Especializado
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No
Formalización	Si

Responsable de departamento de créditos y cobros	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de departamento de créditos y cobros	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Trabajadores encargados del departamento de créditos y cobros	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de control	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de control comercial de exportación	
Dimension vertical	Especializado

Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Controller	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director Legal	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico Legal	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si

Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Compliance	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Tecnico Fiscal	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico Fiscal y de Aduanas	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Vicepresidente Publicidad y RRHH	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Selección	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de RRHH Industrial	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Selección

Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Medios	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Comunicación	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Diseñador	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Especializado

Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Estamos ante uno de los pocos casos de profesionales, ya que están apilados verticalmente y especializados horizontalmente.

Director E-Commerce	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de E-Commerce	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Atención al cliente	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si

Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director Tecnico IT	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Soluciones de Negocio SAP	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Operaciones e Infraestructura	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Transformación Digital	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Encargado de Soluciones e Innovación	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Operaciones	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Logística	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de planta	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Sostenibilidad	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Auditoría Interna	
Dimension vertical	Especializado

Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de planta	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Departamento de planificación	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Control Comercial	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si

Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Área de Compras Excepto Materia Prima	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Área de Compras Materia Prima Zumos	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico de Administrativos	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Calidad de I+D+i	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Calidad de planta	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Bodegas	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Responsable de Documentación	
------------------------------	--

Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director Comercial de Alimentación	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Coordinador de Gestores de Punto de Venta	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Director de Estrategia	
Dimension vertical	Ampliado
Dimension horizontal	Ampliado

Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Área Manager	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Gestor	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Key Account Nacional	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si

Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Gerente de Marketing	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Técnico Generalista	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Especializado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

Encargado de Logística	
Dimension vertical	Especializado
Dimension horizontal	Ampliado
Formalización	Si
Preparación	Si
Adoctrinamiento	No

