



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN BASE AL MODELO DE MINTZBERG QUE PODRÍA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CASA RUSSO, TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado (a) en Administración

Autores:

Bach .Mariana Cortez Russo
Bach .David Rodríguez Quilcate

Asesor:

Lic. Carmen D´Angelo Panizo
Trujillo – Perú
2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Mariana Lucia Cortez Russo y David Rodríguez Quilcate**, denominada:

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN BASE AL MODELO DE MINTZBERG QUE PODRÍA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CASA RUSSO, TRUJILLO, 2019”

Ing. Nombres y Apellidos

ASESOR

Lic. Carmen D´Angelo Panizo

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

PRESIDENTE

Dra. Julia Sagastegui

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

Mg. Roger Hurtado Rojas

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

Dr. Henry Ventura Aguilar

DEDICATORIA

Yo, **Mariana Cortez Russo** dedico esta investigación a:

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta donde estoy y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres.

Por haberme apoyado durante todo este tiempo con la realización de mi tesis con sus consejos y motivación.

Yo, **David Rodríguez Quilcate** dedico esta investigación a:

A mis padres.

Porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos y apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mi universidad y a mis maestros.

Por sus esfuerzos

A Dios.

Ya que gracias a he logrado concluir mi carrera, y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Yo, Mariana Cortez Russo agradezco la culminación de mi tesis

A Dios por darme la vida y salud, a mis padres que dieron todo su esfuerzo durante todos estos años para que nosotros seamos las personas que somos hoy en día, profesionales con grandes valores como nos inculcaron, a mis maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y a la Lic. Carmen D’Angelo Panizo que me asesoro durante todo este tiempo para poder terminar con éxito mi Tesis.

Yo, David Rodríguez Quilcate agradezco la culminación de mi tesis

Especialmente a mis padres que gracias a sus esfuerzos he logrado terminar mis estudios y mi Tesis, a todas las personas cercanas que me ayudaron y me motivaron durante todo este tiempo.

Y finalmente pero no menos importante a Dios que me guio siempre por el buen camino.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2.MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO 3.METODOLOGÍA.....	31
CAPÍTULO 4.RESULTADOS.....	36
CAPÍTULO 5.DISCUSIÓN	611
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Configuraciones organizacionales de Mintzberg	28
Tabla 3.1. Operacionalización de la estructura organizacional.....	32
Tabla 4.1. Rentabilidad económica (ROA) trimestral, periodos 2017 al 2019	36
Tabla 4.2. Estructura trimestral de los activos, periodo 2017 al 2019.....	39
Tabla 4.3. Fondo de maniobra trimestral de la empresa Casa Ruso, periodos 2017 al 2019	41
Tabla 4.4. Estructura de costos unitarios trimestrales, periodo 2017 al 2019.....	44
Tabla 4.5. Detalle de las tareas o funciones realizadas, según el proceso de atención de un evento	46
Tabla 4.6. Detalle de la condición jerárquica del cargo.....	49
Tabla 4.7. Distribución de frecuencia jefe	50
Tabla 4.8. Distribución de frecuencia del sustento del porque se considera un liderazgo eficaz	51
Tabla 4.9. Distribución de frecuencia de los agentes que ejercen poder sobre el trabajador excluyendo al jefe inmediato	52
Tabla 4.10. Distribución de frecuencia de los tipos de poder que el trabajador considera ejercen sobre él.....	53
Tabla 4.11. Distribución de frecuencia de los agentes sobre el que el trabajador ejerce poder	54
Tabla 4.12. Distribución de frecuencia del tipo de poder que el trabajador considera ejerce.....	55
Tabla 4.13. Distribución de los niveles de frecuencia con que el trabajador se siente con libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia	56
Tabla 4.14. Distribución de frecuencia de las causas del por qué, no siempre se puede ejercer iniciativa propia o tomar decisiones.....	57
Tabla 4.15. Distribución de los niveles de frecuencia con que las tareas o funciones responden a procesos o procedimientos previamente establecidos	58
Tabla 4.16. Distribución de frecuencia de la afirmación de la necesidad de estandarización de los procesos	59
Tabla 4.17. Distribución de los niveles de frecuencia con que el exceso de procedimiento o normativa, no permiten optar por alternativas convenientes para la rentabilidad	60
Tabla 4.18. Margen de beneficio trimestral, periodos 2019 al 2021.....	74
Tabla 4.19. Activo promedio trimestral proyectado desde el TIII 2019 al TIV 2021	75
Tabla 4.20. Determinación del ROA proyectado desde el TIII 2019 al TIV 2021	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Componentes de la estructura organizativa.....	12
Figura 2.2. Ejemplo del span de control en una organización.....	17
Figura 4.1. Tendencia de la rentabilidad económica trimestral desde 2017 al 2019.....	38
Figura 4.2. Tendencia trimestral del número de eventos, desde el periodo 2017 al 2019.....	42
Figura 4.3. Tendencia trimestral de las ventas promedio por eventos, desde el periodo 2017 al 2019.....	42
Figura 4.4. Tendencia de la estructura de costos trimestrales, periodos 2017 al 2018.....	43
Figura 4.5. Variación estacional de las ventas y costos trimestrales, periodo 2018 en comparación al 2016 y 2018 en comparación al 2017.....	44
Figura 4.6. Estructura organizacional actual de la empresa Casa Russo, según Mintzberg.....	48
Figura 4.7. Niveles de acuerdo respecto de la eficacia del liderazgo ejercido por el jefe.....	50
Figura 4.8. Justificación del porque se considera un liderazgo eficaz.....	51
Figura 4.9. Agentes que ejercer poder sobre el trabajador.....	52
Figura 4.10. Tipos de poder que el trabajador considera ejercen sobre él.....	53
Figura 4.11. Agentes sobre el que el trabajador ejerce poder.....	54
Figura 4.12. Tipo de poder que el trabajador considera ejerce.....	55
Figura 4.13. Niveles de frecuencia con que el trabajador se siente con libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia.....	56
Figura 4.14. Causas del por qué, no siempre se puede ejercer iniciativa propia o tomar decisiones.....	57
Figura 4.15. Niveles de frecuencia con que las tareas o funciones responden a procesos o procedimientos previamente establecidos.....	58
Figura 4.16. Afirmación de la necesidad de estandarización de los procesos.....	59
Figura 4.17. Niveles de frecuencia con que el exceso de procedimiento o normativa, no permiten optar por alternativas convenientes para la rentabilidad.....	60
Figura 4.18. Estructura organizacional propuesta para la empresa Casa Russo, según Mintzberg – Configuración de tipo Organización diversificada.....	69
Figura 4.19. Estructura organizacional basada en la especialización de los eventos tipo matrimonio y quinceañero.....	71
Figura 4.20. Tendencia trimestral del número de eventos, desde el periodo TIII 2019 al TIV 2021.....	74

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar de qué manera la estructura organizacional basada en el modelo de diseño organizacional de Mintzberg podría mejorar la rentabilidad, el cual fue logrado en base a un enfoque metodológico descriptivo (diseño no experimental), ello al analizar a los 10 trabajadores de la empresa Casa Russo, a quienes se les aplicó un cuestionario, aplicando además una guía de entrevista estructurada al Administrador, a fin de comprender el tipo de configuración organizacional (estructura organizacional) que caracterizaba a la empresa; en paralelo se analizaron los estados financieros trimestrales desde el 2017 hasta el segundo trimestre de 2019, siendo analizados en base a los ratios de rotación de activos y margen de beneficio como componentes de la rentabilidad. De los resultados se concluyó que, el cambio de la estructura organizacional podría mejorar la rentabilidad (evidenciada por el incremento de 4,16% a 12,06%) se explica por la congruencia entre el mecanismo de coordinación y la naturaleza de los procesos, destrezas o producto obtenido, que caracteriza al rubro, siendo que, para el caso del rubro de organización de eventos, al ser el proceso inherentemente normalizado por el conocimiento especializado de los profesionales o técnicos para las diferentes actividades, así mismo siendo innecesario normalizar el proceso de obtención de los productos (como los tipos de platos, decoración o ambientación, dado que por naturaleza están claramente definidos), lo pertinente es estandarizar el producto o servicio final (en base a indicaciones específicas de los tipos de productos requeridos), aspecto que no es concordante con la empresa, siendo que se caracteriza por una estructura organizacional simple o empresarial, dado el alto grado de centralización del poder en el ápice estratégico, habiendo neutralizado el área de ventas como parte fundamental de la línea media (dado el temor de perder el control), estando relegada como staff, sin apostar por la especialización horizontal o departamentalización por tipo de evento, estando limitadas las ventas al activo fijo del que se dispone por más de 20 años (prueba de ello, se viene manejando un fondo de maniobra que apenas cubre el 36,89% del costo de un evento, sin rentabilizar las utilidades), conllevándolo a un esfuerzo desmesurado sin el respaldo en costos competitivos o a escala (tendencia a la alza del costo unitario por evento), lo que se ve reflejado en una rentabilidad trimestral promedio de 4,16%, habiendo descendido la máxima alcanza en último trimestre del 2018, de 6,76%, a 3,52% en el último trimestre analizado del 2019.

Palabras claves: Rentabilidad, configuración organizacional, mecanismo de coordinación y organización de eventos.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine how the organizational structure based on the organizational design model of Mintzberg improves profitability, which was achieved based on a descriptive methodological approach (non-experimental design), when analyzing the 11 workers of the company Casa Russo, to whom a questionnaire was applied, also applying a structured interview guide to the Administrator, in order to understand the type of organizational configuration (organizational structure) that characterized the company; At the same time, the quarterly financial statements were analyzed from 2017 to the second quarter of 2019, being analyzed based on the ratios of asset rotation and profit margin as components of profitability. From the results it was concluded that the impact of the organizational structure on profitability (evidenced by the increase of 4.16% to 12.06%) is explained by the congruence between the coordination mechanism and the nature of the processes, skills or product obtained, which characterizes the item, being that, in the case of event organization, being the process inherently normalized by the specialized knowledge of the professionals or technicians for the different activities, likewise it is unnecessary to normalize the process of obtaining the products (such as the types of dishes, decoration or ambience, given that they are clearly defined by nature), the pertinent thing is to standardize the final product or service (based on specific indications of the types of products required), an aspect that does not it is concordant with the company, being that it is characterized by a simple organizational or business structure, given the high degree of centralization action of power at the strategic apex, having neutralized the sales area as a fundamental part of the middle line (given the fear of losing control), being relegated as staff, without betting on horizontal specialization or departmentalization by type of event, being limited sales to fixed assets that are available for more than 20 years (proof of this, a working capital is being managed that barely covers 36.89% of the cost of an event, without profitability of the profits), leading to a Excessive effort without support in competitive costs or scale (upward trend in unit cost per event), which is reflected in an average quarterly return of 4.16%, having fallen the maximum reached in the last quarter of 2018, 6.76%, to 3.52% in the last analyzed quarter of 2019.

Keywords: Profitability, organizational configuration, coordination mechanism and event organization.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Lograr una rentabilidad sustentable, no solo se trata de incrementar ventas al incrementar la cartera de clientes, sin garantizar una estructura de costos sustentables; en realidad se trata de hacer congruente la estructura organizacional de la empresa frente a las necesidades o característica del mercado, lo que implica identificar el mecanismo de coordinación pertinente según la naturaleza del rubro (comprensión de sus procesos, habilidades o destrezas del recurso humano y del producto o servicio), aspecto que según el modelo Mintzberg, permitirá adoptar la configuración organizacional adecuada, de tal forma que garanticen un crecimiento sostenible y por ende se respalde el rendimiento de los activos. Para el caso particular de la organización de eventos, es preciso destacar la característica de necesidades diversas del mercado, siendo preciso cuestionar las empresas cuyo mecanismo coordinador sigue siendo la supervisión directa ejercida por el ápice estratégico.

Al respecto Suárez (2007) plantea un serie síntomas que permiten concluir que una empresa necesita una reestructuración de su estructura organizacional:

- ✓ Dificultad para tomar ventajas de oportunidades de nuevos negocios.
- ✓ El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes y nuevas ideas.
- ✓ Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva.
- ✓ Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad.
- ✓ Los directivos y empleados ya no perciben o entienden la dirección de las estrategias del negocio.
- ✓ Existe carencia de comunicación entre departamentos.
- ✓ La productividad, motivación y actitud de los empleados es pobre.
- ✓ El cumplimiento de la normatividad y sus expectativas son rara vez alcanzadas.
- ✓ Aumentan las reclamaciones de los clientes a cerca de los productos, servicios y calidad.
- ✓ La competencia tiene mayor participación en los negocios.
- ✓ Los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis.

De lo anterior, para el caso particular del rubro de organización de eventos, es preciso destacar, la dificultad para tomar ventajas de oportunidades de nuevos negocios, sobre todo cuando se ha adoptado a la supervisión directa como mecanismo de coordinación, puesto que, dicha característica limita a la empresa hacia una descentralización horizontal, dado el temor de perder el control sobre el núcleo de operaciones, limitando el crecimiento de la organización a las viejas formas de dirección de los fundadores, quienes se sienten cómodos al administrar el negocio bajo una estructuración simple o también llamada empresarial, no permitiendo el control de nuevos líderes en base a la delegación del poder.

En Puebla, México, algunas empresas están dirigidas por administradores que solo administran de forma empírica, es decir según la experiencia, característica que los conlleva a ejercer el control sobre las actividades de los empleados, limitando las decisiones o iniciativas propias u estas pudieran emprender (Cariño, 2007); como se argumentó, los principales problemas que aquejan a las empresas están relacionados con la inadecuada delegación y control de actividades y el flujo de información y recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, para el caso con el servicio requerido.

En el ámbito nacional también se presentan estos tipos de escenario, tal es así que en una empresa en la ciudad de Chiclayo, no cuenta con una estructura organizacional formal y como consecuencia de ello se encuentran duplicidad de funciones en muchas áreas generando cierto malestar en los trabajadores y algunas veces entre nuestros clientes por la demora del servicio al no tener claro los procesos operativos. (Muro, 2013), como se vio con anterioridad y que en gran medida es tendencia en la problemática presentada, es la duplicidad o inadecuada asignación de funciones, que debido en muchos casos es generada por una pésima administración, teniendo como consecuencia final, una baja calidad de servicio al cliente, teniendo como ejemplo la demora en la entrega de los productos o servicios, puesto que la mala asignación de funciones, repercute a que el personal no sepa realizar sus tareas o en todo caso no sean tan productivos.

En el medio local, es de citar el caso particular de una empresa, quien ha sufrido el nivel de rotación más alto (17.13%) en comparación con los años 2010, 2011 y 2012, en los que el nivel de rotación fue del 5.48%, 5.17% y 4.37% respectivamente, ello debido a la falta de motivación del personal, carencia de seguridad y condiciones laborales, estrés laboral, el escaso suministro de implementos, producto de un burocracia existente y las trabas para la creatividad son algunos de los factores que hacen que el talento humano opte por otra empresa, con lo cual incurre a tener que contratar a nuevo personal, ello afecta en gran medida a la rentabilidad, dado que se tendría que invertir en su capacitación, que aunado a ello la posible falta de experiencia haga que no sea tan productivo y del mismo modo afecte la economía de la empresa (Dominguez, 2013). De lo citado es de destacar la inestabilidad de la empresa, como consecuencia de los problemas estructurales de la organización para el desarrollo de las funciones y tareas reflejadas en la alta burocracia o procedimientos ineficaces, que terminan por generar un clima organizacional no productivo.

Adentrándose a la problemática de la empresa objeto de estudio, Casa Russo, con casi 20 años orientada a la realización de eventos como matrimonios, cumpleaños, bodas de plata,

eventos corporativos, etc. así mismo el alquiler de su local, que incluye los servicios de alimentación, decoración con toldo, sillas, mesas, mozos, seguridad, maestro de ceremonias, sonido; la empresa no se encuentra inmune a esta problemática, dado que es una empresa familiar y todo es muy desorganizado, por lo que como es natural no existe una estructura formal, resaltando problemas a la vista, como el hecho de no presentar una cadena de mando y niveles jerárquicos adecuados congruentes con la naturaleza del rubro; siendo notable, según el modelo de Mintzberg, la configuración de una estructura organizacional simple o la típica estructura empresarial; así mismo no se ha definido una visión, misión, políticas de calidad, no cuentan con un manual de funciones, puestos de trabajo no formales. Todas estas características organizacionales, se evidencian en la inadecuada asignación de puestos; un aspecto notable de la asignación inadecuada de los puestos, es el área de ventas, siendo que esta labor venía siendo realizada por una persona de edad avanzada (a cuyo personal naturalmente se le dificultaba explicar las proformas y realizar un recorrido por las instalaciones y lograr finalmente un cierre de ventas exitoso), no obstante en la actualidad ha sido reemplazada por una persona joven, sin embargo la labor es relegada o desplazada por el alto nivel de centralización que caracteriza a la empresa, no apostando por delegar la autoridad, siendo el administrador quien en base al mecanismo de supervisión directa ejerce presión sobre el núcleo de operaciones; más aun irrumpiéndose el principio de unidad de mando, los operarios, deben de estar en la incertidumbre entre la decisión del Administrador o el jefe de logística (hermana del Administrador).

Ante la situación antes dilucidada; y siendo notable la incongruencia de la estructura organizacional con la naturaleza de los procesos operativos del rubro o actividad de organización de eventos, siendo la característica notable de dicho rubro, la de necesidades diversas del mercado, y dada la inexistencia de una especialización horizontal, en definitiva la rentabilidad de la empresa se está viendo afectada, al estar limitada a una fuerza de ventas, que como es notable está siendo neutralizada (y no solo porque el administrador se encarga de todo, sino por que, no existen mayores inversiones en departamentalizar para focalizar fuerza de ventas por tipo de rubro).

En consideración de lo antes expuesto, es pertinente emprender la presente investigación basada en el modelo de Mintzberg, a fin de identificar el tipo configuración organizacional pertinente con la naturaleza del rubro empresarial, haciendo uso del mecanismo de coordinación adecuado, que como es de inferir, debería ser ejercido desde la línea media orientado a la estandarización del producto o resultado final.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg que podría mejorar la rentabilidad de la empresa Casa Russo, Trujillo, 2019?

1.3. Justificación

La investigación es conveniente para la empresa Casa Russo, toda vez, que le permitirá adoptar la estructura organizacional acorde con la naturaleza del rubro, a fin de generar una rentabilidad sustentable; para ello es que como resultado de la investigación será factible identificar el mecanismo de coordinación que permita sincronizar las diversas fuerzas que pudieran ejercer los diferentes elementos de la estructura organizacional, de tal forma que se responda a las características y necesidades del mercado.

De ser considerada la propuesta de estructura organizacional concordante con la naturaleza del rubro de la empresa; en definitiva esto propiciará el crecimiento sostenible de la rentabilidad, lo que repercutirá en beneficio de los trabajadores y de la sociedad en general, puesto que el desarrollo de la empresa, propiciará nuevos puestos de trabajo, más aun cuando la fuerza laboral requerida, de optarse por la departamentalización u especialización horizontal, serán de distintas especialidades, dada la naturaleza diversa de los eventos.

Valor teórico, la presente investigación puede utilizarse como referencia para estudios relacionados a modelos de estructura organizacional, además de actuar como fuente de información para un mejor conocimiento de la relación que puede existir entre la estructura organizacional y el efecto que puede tener en la rentabilidad de una empresa.

Utilidad metodológica, la investigación realizada tiene utilidad metodológica, ya que basada en el discernimiento de la naturaleza del rubro, aporta un método específico para el desarrollo de estructuras organizacionales.

1.4. Limitaciones

Durante el proceso de investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

La información durante la investigación exploratoria, es escasa y las investigaciones encontradas no se asemejan en gran medida con la naturaleza del proyecto, no aportan en su totalidad el material que se requiere.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Identificar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg que podría mejorar la rentabilidad de la empresa Casa Russo, Trujillo, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar y diagnosticar la estructura organizacional de la empresa Casa Russo.
- Análisis de la rentabilidad proyectada de la empresa Casa Russo al 2012.
- Propuesta de la estructura organizacional en base al modelo de diseño organizacional de Mintzberg.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

Suárez (2007) en su tesis titulada “Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”, en el Distrito Federal de México, ante la Universidad Nacional Autónoma de México. Con el objetivo presentar características, elementos y principios de las organizaciones, y proponer una metodología para diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales; en dicha metodología se planteó un proceso de tres etapas: que en primer lugar proponía cómo elaborar un diagnóstico organizacional, para identificar los principales problemas por resolver y sus posibles soluciones. En segundo lugar, planteó como elaborar la Visión-Misión de la organización, las cuales representan los objetivos generales y punto de partida para el diseño de la estructura organizacional. Y por último, los elementos esenciales para representar la estructura organizacional resultado del ejercicio. El objetivo principal de la metodología fue optimizar la utilización de los recursos humanos y lograr con mayor eficiencia y efectividad los objetivos de cualquier tipo de organización. Se concluyó que la aplicación esta metodología planteada permitió que el diseño de la estructura organizacional se haga de forma dinámica, además de que involucrar a todos los participantes en forma activa y permitió explotar al máximo sus conocimientos.

Sánchez (2006) en su tesis titulada “Propuesta de una estructura organizacional para una empresa de servicios de desarrollo de sistemas”, en la ciudad de México, ante el Insituto Politécnico Nacional, cuyo propósito fue demostrar a los administradores que las empresas desarrolladoras de software requieren una estructura organizacional distinta a las tradicionales, debido a la naturales íntínseca de este tipo de empresas, esta propuesta permitió administrar mejor las complejidades y retos asociados con el trabajo en las organizaciones, aunado a ello se logro que la estructura propuesta minimizara la improvisación, ya que no cambia frecuentemente, además, mediante la misma también se logró la impersonalización de la organización. Finalmente en conjunto la presente propuesta a pesar de estar enfocada a mejorar la estructura organizacional, buscó establecer una relación ganar-ganar entre la empresa y los trabajadores, ya que en el esquema de cédula laboral cada integrante cuenta como un doble respaldo.

Lopez (2015) en su tesis denominada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de quetzaltenango”, en la ciudad de Querétaro, México, para optar el grado de administrador de empresas, antes la Universidad Rafael Landívar, con el objetivo de describir el diseño y estructura organizacional que empleaban estas organizaciones, para lo cual se recabó la opinió de los propietarios, gerentes y trabajadores de cada de una las oficinas de estas organizaciones, determinándose que estas, los gerentes habian implementado procesos como la división del trabajo, departamentalización y cadenas de

mando, como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacían sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada, finalmente se recomendó la implementación de una guía práctica de diseño y estructura organizacional, la cual pretendía complementar y mejorar los resultados que obtenían las técnicas que aplicaban en su momento.

A nivel nacional

Rios (2011) desarrolló su tesis titulada “Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud”, basándose en el uso de metodologías elaboradas plasmadas por Huaman (2008), donde el diseño de la estructura organizacional estaba basada en la metodología de los autores Vigo y Segura, mientras metodología del diseño del mapa de procesos usa la cadena de valor de Michael Porter. Para el diseño de una estructura organizacional, se revisó el plan estratégico vigente de la institución, basado en objetivos y actividades. Para el diseño del mapa de procesos se comenzó con las 3 preguntas básicas: ¿qué hace la organización? definiendo sus productos, ¿para quien? definiendo sus clientes, y ¿Cómo lo hace?, definiendo sus procesos. El resultado obtenido fue la modificación de su anterior estructura organizacional, eliminando áreas, mejorando la especialización del conocimiento y la integración del trabajo, aunado a ello también se creó el mapa de procesos, donde quedó en evidencia la gran cantidad de actividades que realizó la organización, generando la eliminación de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno, que estaban orientados a la tarea, y no a los resultados.

Cuadros (2014) en su tesis cuyo título es “La estructura orgánica y el apoyo organizacional al percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima”, para optar por el grado de maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos, antes la Universidad Ricardo Palma, con el objetivo de identificar la relación entre la estructura organizacional y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora, de modo que se realizó una evaluación aplicando cuestionarios para la medición del carácter orgánico de la estructura organizativa y el cuestionario de apoyo organizacional percibido a todos los trabajadores excepto los gerentes de la empresa; dicha evaluación arrojó la ausencia de correlación entre las variables objetos de estudio, así como se determinó la tendencia positiva del carácter orgánico que definía la estructura orgánica de la organización estudiada y también la tendencia positiva del apoyo organizacional percibida. Finalmente se concluyó que la tendencia positiva del apoyo organizacional percibido es significativa y relacionaba el compromiso de los empleados a la organización, el mismo que estaba fuertemente influido por su percepción de compromiso de la institución hacia ellos mismos.

A nivel local

Cabe resaltar que una de las dimensiones de la estructura organizacional es la especialización, el cual tiene como indicador el nivel de conocimiento del personal, tal es así que Bacilio (2013) en su tesis titulada “Nivel de conocimiento y cuidado que brinda la enfermera al paciente con catéter venoso central en unidades de cuidados críticos del hospital belén de Trujillo – 2013”, cuyo objetivo fue de determinar el nivel de conocimiento y cuidado que brindaba la enfermera al paciente con catéter venoso central en unidades de cuidados críticos en el mencionado nosocomio, para ello se recojió una muestra, que estuvo conformada por 30 enfermeras, que laboran en las unidades de cuidados críticos. Para la recolección de datos del nivel de conocimiento y el cuidado del paciente con catéter venoso central se utilizó un cuestionario y una lista de verificación respectivamente. Los resultados obtenidos arrojaron que el 70% de las enfermeras tenía un nivel de conocimiento regular y a su vez el cuidado que brinda al paciente con catéter venoso central era regular, en tanto que el 27% de las enfermeras obtuvieron un nivel de conocimiento y cuidado bueno, determinándose que existía relación altamente significativa entre las dos variables.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 El negocio de la organización de eventos

Según el portal EcuRed (2005) “Es el proceso de diseño, planificación y producción de congresos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones u otro tipo de reuniones, cada una de las cuales puede tener diferentes finalidades”. (párr,1)

Por otro lado Montoya (2012) se refiere a la organización de eventos como:

La planificación de una serie de preparativos, con el fin de adelantarse a la celebración del evento, que en la mayoría de ocasiones, una buena organización funcionan coordinadamente, lo cual se ve reflejado en el desarrollo perfecto de la misma, dado que la planificación anticipada es la clave para que un evento sea todo un éxito.(p.2)

2.2.2 Estructura organizacional

2.2.2.1 Definición

Según Vasquez (2012, párr. 7) “es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”.

Definido de otro punto de vista , Friend (s.f, párr. 1) afirma que

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.

Ranson, citado en Quicaño (2015) señala que “es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”.

Ostroff (2013) citando a Mintzberg, nos dice que “la estructura organizacional es importante para las funciones de una empresa, no se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad, ya que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”

Dados las anteriores postulados, se entiende a la estructura organizacional, como un conjunto de elementos relacionados entre sí mediante unas reglas determinadas y que se organizan en planes, formando un sistema y que en conjunto interactúan en pos del beneficio de la misma, es por ello que la ejecución de este sistema comienza por la especialización del trabajo por parte de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Casa Russo, seguido de la clasificación o departamentalización de los mismos, determinando sus funciones y en base a esto último se designa la cadena de mando, del cual por obvias razones se desglosan sub áreas o subordinados, es decir, la responsabilidad de cada área y sobre cual esta ejerce influencia de forma más directa, posterior a ello se denota el grado de delegación de responsabilidades, teniendo como resultado una estandarización de las tareas asignadas a los empleados.

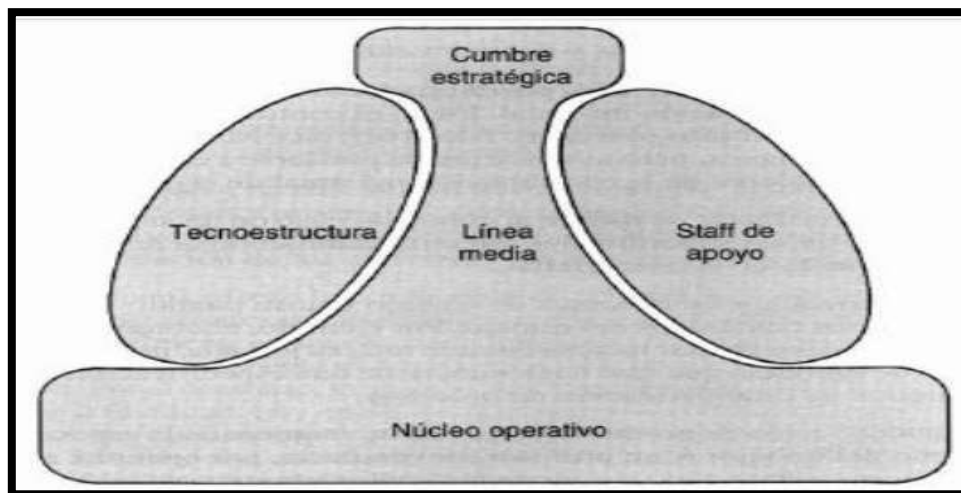
2.2.2.2 Elementos de la estructura organizacional según Mintzberg

Valenzuela (2013) señala que el modelo organizacional de Mintzberg proporciona un esquema familiarizado en torno a los componentes de la organización, así mismo se identifican 5 elementos básicos, los cuales son cumbre estratégica, núcleo de operaciones, línea media, staff de apoyo y tecnoestructura.

Según Mintzberg, citado en Valenzuela (2013), afirma que

La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa, es decir, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Figura 2.1. Componentes de la estructura organizativa



Fuente: Valenzuela (2013)

a) **Ápice estratégico**

Elemento que representa el papel de la alta dirección de la empresa o la función de empresario. En la cumbre estratégica se incluye la dirección general, el resto de altos directivos así como su personal de apoyo o asesores personales.

Su función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente cumpliendo con sus objetivos, realizando las actividades de coordinación necesarias y proporcionando los incentivos adecuados a todos los miembros. (Galan, 2014, p. 13)

b) **Línea media:**

Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de línea jerárquica en la empresa. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del

trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan. (Ibáñez, 2015)

El objetivo fundamental de la línea media consiste en servir de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones, por ello, se convierte en una necesidad a medida que la organización crece. (Galan, 2014, p. 14)

De la Peña (2005) nos dice que está constituida por el conjunto de personas con capacidad de mando y de toma de direcciones, por lo tanto, los directivos superiores (jefes de producción, ventas, compras, etc.) sirven de enlace entre la alta dirección y el núcleo operativo, la falta de estos en la estructura organizacional genera una desinformación con respecto a la ejecución real de tareas encomendadas y resultados obtenidos, teniendo como resultado una mala gestión.

Por su parte, Marengo (2012) afirma que la ausencia de una línea media hace prevalecer un gran vacío de liderazgo, la organización va a la deriva sin objetivos, sin dirección, puesto que los directivos o mandos medios se han dado por vencidos en sus esfuerzos por dirigir a la organización, asumiendo tan solo la función de “cuidadores”. Esta sensación de falta de objetivos y apatía en los directivos, parece evitar cualquier intento de brindar a la organización una orientación específica. La estrategia nunca se encuentra explícitamente considerada, por lo que el cambio nunca ocurre, lo que se manifiesta en un servicio de bajo rendimiento por parte de la empresa.

c) Núcleo operativo:

Elemento que recoge a aquellos trabajos que se relacionan directamente con el trabajo básico de producción de bienes y servicios.

El núcleo de operaciones es el centro de toda organización, ya que se ocupa de ejecutar las actividades básicas para las que la organización ha sido creada. Por lo tanto su correcto funcionamiento es vital para la empresa. Las demás partes de la empresa deben velar para que el núcleo de operaciones funcione adecuadamente. (Galan, 2014, p. 12)

d) Tecnoestructura:

Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación económica de la empresa. Por lo tanto, la tecnoestructura está formada

por analistas que no participan en el flujo de trabajo, sino que lo diseñan y planifican, con la finalidad de que el trabajo de los demás participantes sea más efectivo y productivo. (Gestiopolis, 2001)

e) Staff de apoyo:

Es el componente más diverso. Está constituido por un conjunto de unidades especializadas, de naturaleza muy variada, que no participan directamente en la producción de bienes y servicios; sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado.

Serían un ejemplo de staff de apoyo, el servicio de limpieza, la asesoría jurídica, servicio de seguridad, cafetería, instalaciones deportivas, etc. Por lo tanto proporcionan apoyo indirecto a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. (De la Peña, 2005, p. 209)

Aquí no se presenta autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

➤ Según Pérez (2007) los criterios para diferencial línea de staff:

- 1) Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.
- 2) Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.
- 3) Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

2.2.2.3 Parámetros de diseño

a) Especialización del trabajo

Según Kokemuller (s.f. párr. 1) se refiere

A la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o grupos. Es lo opuesto de un enfoque generalizado para trabajar una estructura, en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo.

Por otro lado para Garmón (2012) señala que “es la consecuencia de dividir el trabajo, pues las personas localizadas en una y la misma unidad orgánica tienden a especializarse por el hecho de que ambas realizan la misma tarea”.

Los mismos pueden ser:

- Vertical: ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura. Crecimiento vertical del organigrama. Establece la jerarquía y número de niveles en la organización.
- Horizontal: ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y de mejorar el trabajo. Crecimiento horizontal del organigrama. Origina la departamentalización, es decir, división de las actividades organizadas en departamentos.

b) Departamentalización

Para Julián (2012) la departamentalización “es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones”.

Con un criterio más descriptivo, Robbins (2005) señala que “una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denominan departamentalización”.

Así mismo Hellriegel (2002) afirma que “la departamentalización subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas”.

c) Cadena de mando

Según Robbins (2005, p. 237)

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién; así mismo ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?.

Por su parte Sophie (s.f, párr. 1) señala que la cadena de mando se refiere a la jerarquía de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién; por lo tanto no sólo establece el reporte de cuentas, establece las líneas de autoridad y poder de toma de decisiones.

Volviendo a Robbins (2005), al respecto de lo anterior, precisa que, solo se puede hablar de cadena de mando, cuando se cumple el principio de unidad de mando, lo que significa que un subordinado, solo debe informar a un jefe; aunque en la práctica esto podría resultar un tanto impropio, no obstante, si bien es cierto, se debe apostar por una comunicación horizontal o estar disponible para las diferentes áreas pertinentes (lo que no significa responder a diferentes jefes), sin embargo, el principio es factible materializarlo en la medida que pertinentemente un subordinado debe reportar a un solo jefe, a fin de evitar controversias en la toma de decisiones; de otro lado del citado autor, también se deduce que, para que el principio de unidad de mando se cumpla, deben existir autoridades definidas.

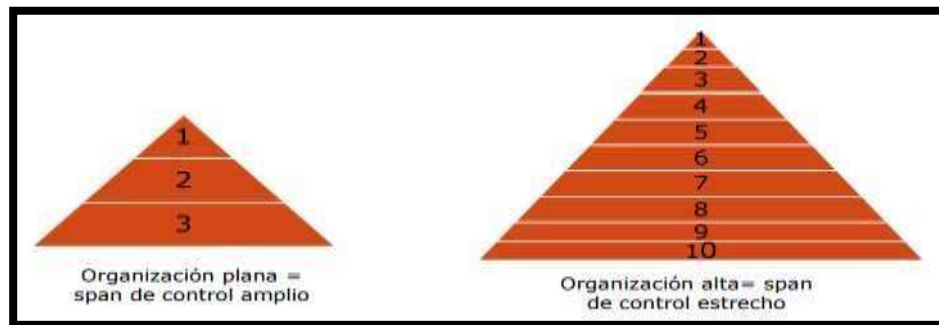
Así mismo, nos queda hacer alusión al concepto de autoridad, que Robins (2005) la define como “los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan”, es decir, es inherente al puesto el establecer unas pautas de conductas a realizar y que también afecta a la coordinación que citábamos.

d) Spam de control

“Número de personas que se encuentran bajo la dirección de un director (que le reportan directamente)”. (Bateman y Snell, 2010, p. 296, citado por Gallardo, 2014).

Así mismo, Robbins (2005, p. 34) señala que se “refiere al número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz”.

Figura 2.2: Ejemplo del span de control en una organización



Fuente: (Laguens, 2012)

e) Centralización

Hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización (Robbins, citado en Laguens, 2012, pág. 35); en otras palabras, consiste en concentrar la autoridad en la esfera jerárquica de la organización, dado que dicha acción la llevan a cabo un número limitado de personas.

Buitrago, citado en Chavez (2012), la centralización puede definirse como “un mecanismo de coordinación, en el caso de la centralización en el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones en la organización”.

f) Estandarización

“Se refiere al grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados”. (Robbins, citado en Chavez, 2012, p. 51)

2.2.2.4 Factores de contingencia

Es la relación existente entre a estructura y el rendimiento. De toda una serie de estudios como los de Joan Woodward (1965), Burns y Stalker (1966), Lawrance y Lorsch (1967) o Khandwalla (1971, 1973b, c, 1974a) surgió la hipótesis sobre la efectividad estructural (citados por Mintzberg, 2005 y Gilli, 2007).

Estos estudios condujeron a dos importantes conclusiones, la primera es que la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a factores de contingencia y la segunda nos dice que la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño.

Estas dos hipótesis han sido combinadas en una sola: la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia

Siendo estos últimos, los factores de la edad y del tamaño, aun siendo significativos en todos los niveles, parecen ser más pronunciados en la parte intermedia de la estructura. El sistema técnico, alojado en el núcleo de operaciones, tiene su mayor

repercusión en el mismo, aunque ejerce también en otras partes importantes influencias selectivas.

Los que se ven más afectados por las dimensiones del entorno son los directivos y los especialistas del staff situados cerca del ápice estratégico, que tienen que funcionar continuamente en los límites de la organización. Estas dimensiones afectan también en un grado importante a la estructura intermedia, pero sólo tienen repercusiones selectivas sobre el núcleo de operaciones, ya que el resto de la estructura intenta asilarlo de la influencia directa del entorno.

Los factores de poder alcanzan a todos los niveles de la estructura, pero únicamente de forma selectiva.

Para describir mejor estos factores de contingencias y la situación en la que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa, se describe lo siguiente:

a) Edad y tamaño de la organización. Las repercusiones de la edad y el tamaño sobre la estructura se sintetizan en cinco hipótesis, dos sobre la edad y tres sobre el tamaño:

H1: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

H2: La estructura refleja la época en que se fundó el sector.

H3: Cuanto más grande sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus funciones, más diferentes sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

H4: Cuanto más grande sea la organización, mayor será la medida de la unidad media.

H5: Cuanto más grande sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

b) Etapas del desarrollo estructural A medida que crecen las organizaciones, atraviesan transiciones estructurales, cambios de naturaleza más que de grado, más cualitativos que cuantitativos.

Etapa 1a. Estructura artesanal (profesional) La mayor parte de la coordinación se consigue recurriendo a la normalización de las habilidades, siendo coordinadas las interdependencias restantes mediante la adaptación mutua entre los artesanos.

Etapa 1b. Estructura empresarial. Conlleva una división vertical del trabajo en la que el empresario se responsabiliza de tomar las decisiones importantes, coordinando a

continuación su ejecución mediante la supervisión directa. Carece de tecnoestructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

Etapa 2. Estructura burocrática. La especialización requiere la definición de la jerarquía de autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa. Luego, a medida que se especializa más el trabajo y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Ello introduce una importante división del trabajo administrativo, separando el diseño de la labor y la supervisión de la misma: se añade tecno estructura para planificar y formalizar el trabajo. Esta etapa es la antítesis de la previa, racional en lugar de intuitiva, maquinal en vez de orgánica, impersonal en lugar de personal.

Etapa 3. Estructura divisional. La enorme burocracia funcional se dividió en marcadas entidades o divisiones, cada una de las cuales correspondía a un típico ejemplo de burocracia de la segunda etapa con su propio núcleo de operaciones que servía a su propio mercado. La sede central coordinaba sus actividades principalmente por medio de un sistema impersonal de control del rendimiento.

Etapa 4. Estructura matricial. La estructura divisional puede ser una etapa intermedia a esta otra forma de organización. La competencia entre divisiones suponía tener que elegir una de ellas y adquirir compromiso con las otras. Establecer una estructura matricial rompería con la unidad de mando y mejoraría la coordinación entre las mismas. La estructura matricial devuelve a las organizaciones a su forma orgánica al agrupar a la organización en base a dos, tres o más agrupaciones dependientes todas ellas directamente del primer nivel.

c) Sistema técnico. Referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs (bienes o servicios), presenta las siguientes características:

- cuanto más regulado esté, o sea cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.
- a mayor complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo, y
- cuando se automatiza el trabajo del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

d) Entorno. En este factor se incluyen varias características del ambiente externo de la organización, entre otras: los mercados; el clima político y las condiciones económicas, apreciándose que:

- mientras más dinámico es el entorno de una organización más orgánica será su estructura;
- cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura;
- cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable, y
- la hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

e) Poder. En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera, apreciándose que:

- cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura;
- una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa, y
- la moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada. De forma ideal, los parámetros de diseño se eligen según los dictados de la edad, tamaño, sistema técnico y entorno, sin embargo, en realidad la moda parece tener también un papel, favoreciendo el que muchas organizaciones adopten los parámetros más divulgados.

2.2.2.5 Mecanismos coordinadores

Según Mintzberg (2012), indica que a medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando, esto implica que la organización preferirá uno de los mecanismos de coordinación a los demás, acorde a sus funciones, estableciendo una coordinación de tareas que se desprenden del proceso de división del trabajo, por lo que se sugieren cinco mecanismos los cuales son:

Adaptación o Ajuste mutuo.

Logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de la comunicación informal o “cara a cara” para generar adaptación recíproca. El control del trabajo descansa en manos de quienes lo efectúan. Se usa en organizaciones simples o en organizaciones complejas. No necesita de supervisión directa. Contribuye a lograr la coordinación necesaria porque existe un individuo, (jefe), que toma la responsabilidad individual por el

trabajo de otros individuos, (subordinados), y ejerce una acción de control sobre el trabajo de los mismos. Control que realimenta el proceso de coordinación.

Supervisión directa:

La supervisión directa, en la que una persona coordina dando órdenes a otros; por lo general, surge cuando un cierto número de personas tiene que trabajar juntas, es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder o jefe que, a través de instrucciones coordine su trabajo.

Normalización o estandarización de los procesos de trabajo

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

Normalización de los productos u outputs

Se alcanza cuando el producto, resultado del proceso de producción está claramente definido a través de especificaciones técnicas de diseño, calidad y performance.

Normalización de las habilidades o destrezas

La destreza (y conocimientos) son estandarizados, cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente el trabajador es capacitado antes de unirse a la organización.

2.2.2.6 Configuraciones organizacionales de Mintzberg

Organización empresarial o estructura simple.

Gil (2010) afirma que esta estructura se caracteriza por la falta de elaboración. Dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima de unidades y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica. Hay cierta ausencia de estructura.

Crespo et al. (2003) señala que este tipo de estructura se da en empresas pequeñas y en aquellas otras de reciente creación. La principal ventaja que proporciona es la flexibilidad, mientras que plantea importantes problemas de ineficiencia debido a la falta de especialización que es fundamental cuando las necesidades del mercado son diversas, como es el caso particular del rubro de organización de eventos, así como la

falta de control si sobrepasa una determinada dimensión, señalando la dependencia absoluta en todas las áreas del director.

La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno o pocos gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Como ejemplo, una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario, una empresa en crisis, una organización deseosa de cambios fundamentales.

Al respecto es preciso citar a Marengo (2012), quien sostiene que, “si las otras fuerzas de contención no logran aplacar la contaminación de la cumbre estratégica hacia las demás partes de la organización, la forma empresarial puede convertirse en una organización con un funcionamiento “histórico” o “dramático”” (p. 23); así mismo el citado autor precisa que la tomada de decisiones ejercida por alguien que siente “no tener tiempo para pensar las cosas en detalle” (p. 29) es irreflexiva e impulsiva. Lo anterior deja notar como una empresa se ve afectada, más aun cuando, el mercado al que se atiende se caracteriza por presentar necesidades diversas, como es el caso de los diversos tipos de eventos que ameritan una planificación de atención peculiar, según la naturaleza del mismo.

Parte fundamental: Ápice estratégico.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Poca
- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional -Tamaño de las unidades: Amplia
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: Poco
- Descentralización: Centralización

Factores de contingencia:

- Tamaño: Pequeña
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y dinámico
- Poder: Fuerte por el director

Organización maquinal o burocracia maquinal.

Pardo (1997) menciona que concebir la organización como si fuera una maquina es propia de organizaciones en estado de madurez, organizaciones en las que por su edad ya ha habido tiempo para instaurar normas, su gran dimensión requiere normalización, por ello su comportamiento predecible sin importar si está centralizada o no.

Parte fundamental: Tecnoestructura

Mecanismo de coordinación: Normalización de procesos.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha vertical y horizontal.
- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Mucha
- Agrupación: Funcional
- Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba.
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones.
- Dispositivos de enlace: Pocos
- Descentralización: Centralización vertical Descentralización horizontal limitada

Factores contingencia:

- Tamaño: Grande
- Edad: Vieja
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y estable
- Poder: Externo

Organización profesional o burocracia profesional.

Gilli (2017) menciona que este tipo de estructura surge de la necesidad de prestar servicios a cargo de profesionales o especialistas, que por su formación especializada tienen competencias y autonomía para atender las tareas a su cargo, Esta forma organizativa puede encontrarse en hospitales, universidades, centros escolares, empresas de producción artesanal, firmas consultoras o estudios profesionales. Estas organizaciones conformaran su núcleo operativo con técnicas o profesionales y contarán con el apoyo de sectores administrativos y logísticos.

Parte fundamental: Núcleo de operaciones

Mecanismo de coordinación: Normalización de habilidades

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha horizontal
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional y de mercado
- Tamaño de la unidad: Amplio en la base y estrecho arriba
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: En la administración
- Descentralización: Horizontal y vertical

Factores de contingencia:

- Tamaño: Varios
- Edad: Varios
- Sistema técnico: No regulador y poco sofisticado
- Entorno: Complejo y estable
- Poder: De los profesionales, influencia de la moda

Organización diversificada o forma divisional.

Gil (2010) afirma que una estructura divisional puede crear divisiones que estén estrechamente relacionadas con las unidades estratégicas de negocio, permitiendo particularizar la estrategia de los productos y mercados a las necesidades de cada unidad, y facilitando así el control de la estrategia por parte del personal de cada división. Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura.

De acuerdo con Ramírez (2010), quien cita a Mintzberg (1991); precisa las siguientes características de este tipo de configuración organizacional:

Estructura: divisiones basadas en las necesidades del mercado y débilmente acopladas bajo la centralización del ápice estratégico; las divisiones dirigen las unidades de negocio

de forma autónoma; con tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinal.

Contexto: diversidad de productos o servicios en oposición a la de clientes; es características de las empresas más grandes y maduras

Estrategia: El ápice estratégico dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios, “las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales” (p. 21), siendo un mecanismo peculiar, el uso de los excedentes de unas para propiciar el crecimiento potencial de las otras unidades (Mintzberg, 1991).

Consecuencias: resuelve algunos problemas de las estructuras maquinales, permite la movilidad del capital; no obstante lograr la divisionalidad resulta costosa, por los diferentes cargos que se deben generar.

Organización innovadora o adhocracia.

Mintzberg et al. (1997) señala que la estructura de la organización innovadora quizá parezca poco convencional, su desarrollo estratégico lo es mucho más, virtualmente contradice todo lo que hemos aprendido acerca de dicho proceso. Debido a que la organización innovadora debe responder en forma continua ante un entorno complejo e impredecible, no puede depender de una estrategia deliberada. En otros términos, no les es posible predeterminar patrones precisos en sus actividades y después imponerlos.

Ninguna de las configuraciones descritas encaja con algunas organizaciones actuales que necesitan la innovación en formas complejas. Se necesitan estructuras por proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. La Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

Parte fundamental: Staff de apoyo o núcleo de operaciones.

Mecanismo de coordinación: Adaptación mutua.

Parámetros de diseño:

-Especialización del puesto: Mucha horizontal.

-Preparación y adoctrinamiento: Mucha preparación.

-Formalización del comportamiento: Poca.

- Agrupación: Funcional y de mercado.
- Tamaño de la unidad: Estrechos
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones limitada.
- Dispositivos de enlace: Muchos.
- Descentralización: Selectiva.

Factores de contingencia:

- Tamaño: -
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Sofisticado y automatizado
- Entorno: Complejo y dinámico
- Poder: Experto

Organización misionera.

Maqueda y Llaguno (1995) citando a Mintzberg señalan que este tipo de organizaciones son relativamente escasas, por lo menos comparándolas con las otras, esto sucede cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurarlo es la socialización.

Parte fundamental: Ideología.

Mecanismo de coordinación: Normalización de las normas.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Bajo
- Preparación y adoctrinamiento: Adoctrinamiento
- Formalización del comportamiento: por la ideología
- Agrupación: muchas, variadas y opciones personales
- Tamaño de las unidades: pequeño
- Sistema de planificación y control: Poca
- Dispositivos de enlace: todos
- Descentralización: total

Factores contingencia:

- Tamaño: de muy grandes a pequeñas.
- Edad: Viejas.
- Sistema técnico: Poco complejo.

Organización Política

Maqueda y Llaguno (1995) citando a Mintzberg también mencionan que este tipo de organización no tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos, en este tipo de estructura se evidencian conflictos debido a la variedad de posturas políticas impuestas por la permanente intervención de partidos políticos que forman parte de las relaciones culturales en la organización.

Parte fundamental: Ninguno.

Mecanismo de coordinación: Ninguno

- Especialización del puesto: Bajo
- Preparación y adoctrinamiento: Adoctrinamiento
- Formalización del comportamiento: por la ideología
- Agrupación: muchas, variadas y opciones personales
- Tamaño de las unidades: pequeño
- Sistema de planificación y control: Poca
- Dispositivos de enlace: todos
- Descentralización: varias

Factores contingencia:

- Tamaño: de muy grandes a pequeñas.
- Edad: Viejas.
- Sistema técnico: Poco complejo.

Habiendo dilucidado las diferentes configuraciones, es preciso, presentar una tabla resumen de la relación entre el tipo de configuración, el mecanismo de coordinación, el elemento clave, el parámetro de diseño, la estrategia, la idea fuerza y la patología.

Tabla 2.1
Configuraciones organizacionales de Mintzberg

Configuración	Mecanismo de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización	Estrategia	Fuerza	Patología
Organización empresarial	Supervisión Directa	Ápice Estratégico	Centralización vertical y horizontal	Visionaria	Presión para liderar	Dramática
Organización Maquinal	Normalización de los procesos	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada	Deliberada / Planificada	Presión para racionalizar	Compulsiva
Organización Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización horizontal	Profesionales / Colectivos	Presión para profesionalizar	Paranoia
Organización Diversificada	Normalización de los outputs	Línea Media	Descentralización vertical limitada	Corporativa (análisis de cartera)	Presión para balcanizar	Depresiva
Organización Innovadora	Adaptación Mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva	Aprendizaje	Presión para colaborar	Esquizoide
Organización Misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización	Misión	Ideología aglutinante	Megalómana
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios	Muchas y ninguna	Política segregante	Todas

Fuente: Gil (2010, p. 267).

2.2.3 Rentabilidad

Según Zamora (2007) la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. Ello basado en la medición tanto de la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Para la RAE, la rentabilidad es definida como la condición de rentable y la capacidad de generar renta. La rentabilidad, es inherente a la obtención de ganancias a partir de una inversión.

2.2.3.1. Ratios para medir la rentabilidad de la empresa

a) Rentabilidad económica

Según Espinoza (s.f, párr. 2)

Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAII (beneficio antes de intereses e impuestos) para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI; cuando más elevado el ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo, este tipo de rentabilidad económica puede compararse con el coste medio de la financiación, siempre y cuando se cumpla la siguiente condición:

$$\text{Rentabilidad económica} > \text{Coste medio de la financiación}$$

Del mismo modo Fernández (s.f) señala que

Es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa; añade también que se trata de un indicador que refleja muy bien el desempeño económico de la empresa.

$$RE = \frac{RAIt}{At - 1}$$

Donde:

RE = rentabilidad económica

RAIt = resultado antes de intereses (y antes de impuestos) del período t-ésimo; beneficio bruto, operativo o de explotación.

At-1 = volumen total de activos de la empresa en el momento t-1

Chiesea (2009) afirma que gracias a la rentabilidad que un marketing relacional genera al permitir la fidelización de clientes, se conoce como “valor cliente”, esto permite conservar a los clientes ya obtenidos y por tanto reducir la necesidad de inversión en la captación de nuevos clientes que repongan aquellos clientes que se pueden perder en el transcurso del tiempo. El valor que un cliente fiel aporta a una empresa va mucho más allá de su propia rentabilidad por compras repetitivas y cruzadas

Estado de ganancias y pérdidas

Radica en medir los gastos y de las deudas que demanda así mismo decisiones gerenciales dependerá que una empresa gane o pierda, este informe se conoce el resultado económico de la empresa por las actividades desarrolladas durante un periodo contable. (Briones, 2012)

Jiménez (2012) señala los principales estados financieros y el aporte de información de cada uno de ellos:

- **El Balance General (BG)**, que refleja todos los recursos que la empresa posee o controla (Activos); las deudas que mantiene (Pasivos) y el interés de los propietarios en la misma (Patrimonio).
- **El Estado de Resultados (ER)**, que resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: ganancias o pérdidas.
- **El Estado de Flujo de Efectivo (EFE)**, que muestra el movimiento del efectivo y sus aplicaciones.
- **El Estado de Cambios en las Ganancias Retenidas (ECGR)**, muestra cambios que pueden ocurrir por ingresos netos, distribución de dividendos y aportes de capital.
- **El Estado de Evolución del Patrimonio (EEP)**, que refleja los cambios ocurridos en las distintas partidas patrimoniales de la sociedad, durante un periodo determinado.

2.3 Hipótesis

Hipótesis de investigación (H_i): La estructura organizacional podría tener un efecto en la rentabilidad de la empresa Casa Russo.

La anterior se constituye en una hipótesis basada en una demostración teórica, mas no en una demostración empírica, toda vez que el estímulo (estructura organizacional en base al modelo de Mintzberg), solo será propuesto, mas no implementado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 3.1

Operacionalización de la estructura organizacional y la rentabilidad

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Estructura organizacional	Es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. (Vásquez, 2012)	Especialización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - N° de tareas. - N° de etapas por tareas desarrolladas por trabajador. - Nivel de conocimiento de las funciones y tareas.
		Departamentalización	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas o cargos. - N° de áreas o cargos. - Canales de comunicación.
		Cadena de mando	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles jerárquicos. - N° de jefes por subordinado (unidad de mando) - Número de subordinados por jefe en los diferentes niveles jerárquicos (<i>spam</i> de control) - Existencia de autoridades definidas. - Manifestación del poder en sus diferentes tipos.
		Centralización	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de delegación de autoridad. - Causas del grado de delegación
		Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de estandarización de las tareas. - Necesidad de estandarización

3.2. Diseño de investigación

La investigación, fue de tipo descriptiva, dado que se orientó a describir el estado de las variables, según sus componentes, para el caso, descomponiendo la rentabilidad según la rotación de los activos y el margen de beneficio; dicho análisis permitió asociar a nivel descriptivo el comportamiento de tales resultados con la caracterización de la estructura organizacional de la empresa, logrando relacionarlo con el mecanismo coordinador que define al rubro de la organización de eventos.

3.3. Unidad de estudio

Se contó con las siguientes unidades, según las dimensiones de las variables objeto de estudio:

a) Especialización del trabajo:

La unidad de estudio estuvo conformada por las tareas ejecutadas por los trabajadores, así como por el conocimiento de las funciones.

b) Departamentalización:

Las unidades de estudio estuvieron representadas por los niveles jerárquicos referentes a las áreas y cargos de los trabajadores.

c) Cadena de mando, centralización y formalización:

Las unidades de estudio estuvieron representadas por el nivel de manifestación de poder por parte de los jefes de área, así mismo por el nivel de delegación de mando y el nivel de estandarización de las tareas dadas a los trabajadores.

d) Spam de control:

Las unidades de estudio estuvieron representadas por el número de subordinados por jefe de los diferentes niveles jerárquicos.

e) Rentabilidad

Las unidades de estudio estuvieron representadas por los estados financieros

- Estado de ganancias y pérdidas
- Estado de situación financiera

3.4. Población

Para el caso de la variable estructura organizacional:

- Todos los trabajadores de la empresa Casa Russo (Un total de 11, entre, el Jefe de logística, jefes de área y demás colaboradores)
- Administrador de la empresa Casa Russo

Para el caso de la variable rentabilidad:

- Los registros de costos, gastos y ventas; así como los registros de activos y pasivos (puesto que la empresa no contó con estados financieros, los mismos que se tuvieron que elaborar) desde el inicio de las actividades de la empresa.

3.5. Muestra

Para el caso de la variable estructura organizacional:

- Los 11 trabajadores de la empresa (entre el administrador, asistente administrativo, secretaria, cocineras y personal de limpieza de la empresa Casa Russo)

La muestra fue igual a la población, es decir por todas, las áreas de trabajo de la empresa

Para el caso de la variable rentabilidad:

- Los registros de costos, gastos y ventas; así como los registros de activos y pasivos (puesto que la empresa no contó con estados financieros), los mismos que sirvieron para generar los estados financieros (estado de resultados y balance general) de los últimos tres años.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimiento de recolección de datos

Revisión documental: A través de esta técnica, se analizó la información correspondiente a los estados financieros de la empresa Casa Russo, de tal forma que se revisaron documentos que detallen ratios concernientes a la rentabilidad, para lograrlo se utilizó como instrumento una guía de revisión documental (Anexo 1), la cual permitió identificar y analizar fuentes documentales sobre los aspectos mencionados, así como el año en que procede dicha documentación.

Entrevista: Esta técnica sirvió para la obtención de datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del entrevistador y persona entrevistada. La técnica se materializó en una guía de entrevista (Anexo 2), dirigida al administrador de la empresa Casa Russo, buscando medir los indicadores de las dimensiones de especialización del trabajo, departamentalización y cadena de mando.

Encuesta: Esta técnica permitió dirigirse de forma no personalizada hacia los trabajadores. La técnica se materializó en un cuestionario (Anexo 3) dirigido a los trabajadores de la empresa Casa Russo, con el que se midió las aptitudes y comportamientos relacionados con los indicadores de las dimensiones de cadena de mando, centralización y formalización.

Los procedimientos de recolección de datos fueron los siguientes

- 1) Elaboración de la guía de entrevista, el cuestionario, la guía de observación y la guía de revisión documental.
- 2) Validación por método de juicio de expertos de la guía de entrevista y cuestionario.
- 3) Aplicación de instrumentos para el levantamiento de los datos respectivos.
- 4) Procesamiento, generación de tablas y gráficos.
- 5) Presentación de resultados.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Análisis de la rentabilidad proyectada, según la relación entre el resultado de la actividad empresarial y la inversión realizada, teniendo en cuenta la estructura de costos y de los activos.

Al respecto es de precisar, que, la empresa Casa Russo, dedicada al rubro de organización de eventos, trabaja con recursos financieros propios; en ese sentido, el análisis solo se orientó en la rentabilidad económica (ROA); así mismo de acuerdo con el detalle de inversiones presentadas en el Anexo 8; en el periodo 2017, se deja notar una considerable inversión en muebles y enseres ascendente a S/: 150.000,00.

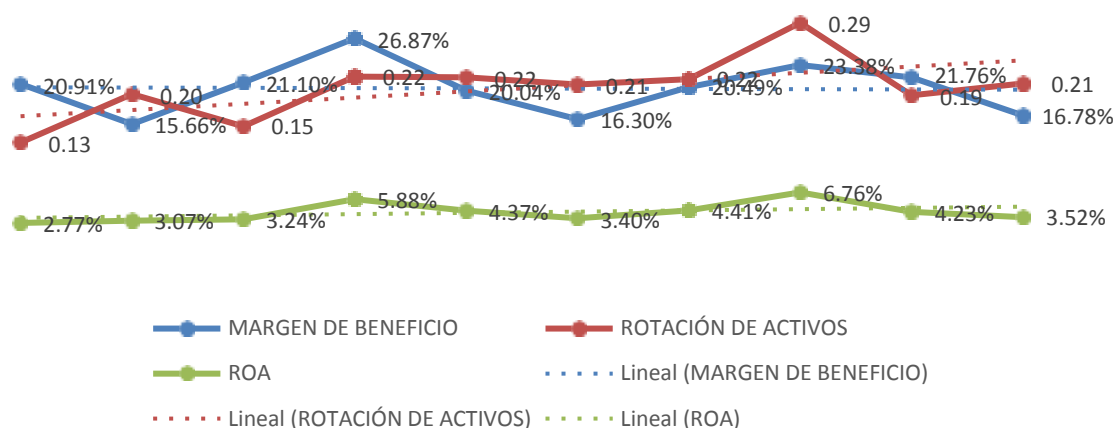
Tabla 4.1.

Rentabilidad económica (ROA) trimestral, periodos 2017 al 2019

Periodos	Partidas			Margen de beneficio	Rotación de activos	ROA
	UN+Gf	Ventas	Activos			
TI - 2017	S/. 14.663,59	S/. 70.130,50	S/. 529.013,85	20,91%	0,13	2,77%
TII - 2017	S/. 16.735,85	S/. 106.843,00	S/. 545.558,70	15,66%	0,20	3,07%
TIII - 2017	S/. 18.510,29	S/. 87.736,00	S/. 570.759,98	21,10%	0,15	3,24%
TIV - 2017	S/. 35.273,88	S/. 131.285,00	S/. 600.250,86	26,87%	0,22	5,88%
TI - 2018	S/. 27.768,86	S/. 138.563,70	S/. 636.162,72	20,04%	0,22	4,37%
TII - 2018	S/. 22.093,56	S/. 135.553,00	S/. 650.728,28	16,30%	0,21	3,40%
TIII - 2018	S/. 29.175,08	S/. 142.420,30	S/. 661.321,36	20,49%	0,22	4,41%
TIV - 2018	S/. 41.891,77	S/. 179.183,40	S/. 619.920,13	23,38%	0,29	6,76%
TI - 2019	S/. 25.855,88	S/. 118.800,00	S/. 611.639,02	21,76%	0,19	4,23%
TII - 2019	S/. 21.337,33	S/. 127.160,00	S/. 606.535,34	16,78%	0,21	3,52%
valor mínimo	S/. 14.663,59	S/. 70.130,50	S/. 529.013,85	15,66%	0,13	2,77%
valor máximo	S/. 41.891,77	S/. 179.183,40	S/. 661.321,36	26,87%	0,29	6,76%
media	S/. 25.330,61	S/. 123.767,49	S/. 603.189,03	20,33%	0,20	4,16%
desviación estándar	S/. 8.529,29	S/. 30.424,78	S/. 43.426,35	3,43%	0,04	1,28%

Fuente: Estados de resultados y balances de situación trimestrales de la empresa Casa Russo (Anexo 4 y 5)

Figura 4.1. Tendencia de la rentabilidad económica trimestral desde 2017 al 2019



Fuente: Tabla 4.1.

En la Tabla 4.1, se observa que la rentabilidad económica trimestral promedio desde el 2017 al 2019 es de 4,16% (lo que equivale a una utilidad de S/. 25.330,61), con una dispersión promedio de 1,28%, siendo el ROA mínimo de 2,77% y el máximo de 6,76%, lo que evidencia cierta inestabilidad, tal como se evidencia en la Figura 4.1, observándose que, si bien es cierto existen una tendencia leve a la alza, no obstante la rentabilidad máxima alcanzada en último trimestre del 2018, descendió hasta 3,52% en el último trimestre analizado (2do trimestre del 2019).

Lo anterior es explicable en principio por la característica estacional de las ventas (los máximos rendimientos se dan al final de los periodos anuales); sin embargo es de observar que, si bien la inversión en activo fijo es eficaz (evidenciado en la tendencia a la alza de la rotación de activos), no obstante el margen de beneficio está a la baja, habiendo descendido del máximo punto alcanzado en último trimestre de 2017, de 26,87% (equivalente a una utilidad de S/. 35.273,88) a 16,78%; al respecto, como bien se precisó las ventas son estacionales, de tal forma que si bien en el último trimestre del 2018 se obtuvo un margen de beneficio de 23,38%, la utilidad obtenida fue de S/. 41.891,77, mayor a la obtenida en el 2017 y sumamente mayor a la utilidad correspondiente al margen de beneficio promedio (20,33%), cuya utilidad fue de S/. 25.330,61.

En consideración del comportamiento de los componentes de la rentabilidad económica, rotación de activos con tendencia a la alza y margen de beneficio a la baja, lo que conlleva a concluir el esfuerzo desmesurado de los activos sin un respaldo sustentable entre la relación de las ventas y los costos (es decir o las ventas no son de “calidad” y/o los costos son excesivos); ante ello, es preciso en primera instancia (antes de pasar al análisis de los costos y ventas como componentes del margen de beneficio) corroborar la efectividad en la inversión de activos.

Tabla 4.2.

Estructura trimestral de los activos, periodo 2017 al 2019

	TI - 2017	TII - 2017	TIII - 2017	TIV - 2017	TI - 2018	TII - 2018	TIII - 2018	TIV - 2018	TI - 2019	TII - 2019	valor mínimo	valor máximo	media	desviació n estándar
Activo corriente														
Caja y Bancos	3,13%	6,44%	10,57%	15,49%	0,89%	2,81%	3,20%	1,65%	1,88%	1,56%	0,89%	15,49%	4,76%	5,22%
Cuentas por Cobrar Comerciales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Existencias	0,76%	1,57%	2,67%	3,10%	0,35%	2,23%	4,92%	2,00%	2,16%	3,37%	0,35%	4,92%	2,31%	1,54%
Total activo corriente	3,89%	8,02%	13,23%	18,59%	1,23%	5,03%	8,12%	3,65%	4,03%	4,93%	1,23%	18,59%	7,07%	5,92%
Activo no corriente														
Inmueble Maquinaria y Equipo (neto de deprec. acumulada)	96,11%	91,98%	86,77%	81,41%	98,77%	94,97%	91,88%	96,35%	95,97%	95,07%	81,41%	98,77%	92,93%	5,23%
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros activos no corrientes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total activo no corriente	96,11%	91,98%	86,77%	81,41%	98,77%	94,97%	91,88%	96,35%	95,97%	95,07%	81,41%	98,77%	92,93%	5,23%
Total activo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%				
Tributos por Pagar	1,93%	1,65%	1,26%	1,82%	3,46%	1,90%	1,36%	2,18%	1,44%	0,65%	0,65%	3,46%	1,77%	0,74%
Pasivo diferido	1,42%	1,56%	2,98%	1,25%	0,72%	1,02%	2,49%	1,40%	1,50%	1,26%	0,72%	2,98%	1,56%	0,68%
Total pasivo corriente	3,35%	3,21%	4,24%	3,07%	4,18%	2,92%	3,85%	3,57%	2,95%	1,91%	1,91%	4,24%	3,32%	0,69%
Total pasivo no corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total pasivo	3,35%	3,21%	4,24%	3,07%	4,18%	2,92%	3,85%	3,57%	2,95%	1,91%	1,91%	4,24%	3,32%	0,69%

Fuente: Balances de situación trimestrales de la empresa Casa Russo (Anexo 5)

Como es de observar, el principal activo de la empresa Casa Russo son los Inmuebles Maquinarias y Equipos (IME), siendo preciso indicar, que, su principal activo es la casa familiar, valorizada en S/. 417.000,00 al 2019, seguido por los muebles y enseres que ascienden a S/. 133,000 considerando la inversión realizada en el periodo 2018 (Anexo 8); al respecto es de precisar que, si bien los activos están generando ventas, esto atribuible a la caracterización por el principal activo que debe poseer el rubro, para el caso, el inmueble para el evento, sin embargo es de precisar, que es el único y posee una capacidad máxima para 300 participantes, por lo que esto desde ya restringe la capacidad de atención diaria; se le suma ello, la inestabilidad en el activo corriente, siendo que, al ser la venta al contado (no se tiene facturas por cobrar), la ganancia neta debe estar reflejada en caja y bancos, sin embargo se observa que, desde la inversión en activo no corriente en el primer trimestre del 2018, apenas se elevó en los dos siguientes trimestres, manteniéndose con tendencia a la baja en los tres últimos trimestres analizados, esto denota el uso de las utilidades para fines distintos del rubro (siendo que las existencias mantienen el comportamiento normal a las estaciones de venta y el activo no corriente se mantiene a la baja desde la inversión por efecto de la depreciación; es decir no se ha reinvertido), tal como se puede observar la baja en los resultados acumulados (por el retiro de utilidades desde el tercer trimestre del 2018 – Anexo 5).

Lo anterior no sería preocupante (es decir sería normal que se mantenga caja en niveles bajos, dado que se denotaría la rentabilización del uso del dinero), si no fuera por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, específicamente entre caja y bancos y el pasivo diferido (conformado por los adelantos), siendo que la diferencia entre estos es mínima (reflejándose esencialmente a partir del primer trimestre del 2018 en adelante), lo que conlleva a disponer de un fondo de maniobra mínimo para afrontar requerimientos imprevistos (denotando a su vez, el enfoque cerrado en afrontar tan solo el patrón de requerimiento común, sin considerar la característica diversificable del mercado como uno de los factores de situación del modelo de diseño organizacional de Mintzberg), según se presenta en la siguiente tabla (toda vez que el ingreso promedio de un evento es de S/. 8.815,44)

Tabla 4.3

Fondo de maniobra trimestral de la empresa Casa Ruso, periodos 2017 al 2019

	TI - 2017	TII - 2017	TIII - 2017	TIV - 2017	TI - 2018	TII - 2018	TIII - 2018	TIV - 2018	TI - 2019	TII - 2019
Caja y Bancos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	16.561,35	35.153,70	60.302,48	92.983,86	5.650,22	18.253,28	21.143,86	10.220,13	11.476,52	9.480,34
Pasivo diferido	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	7.500,00	8.500,00	17.000,00	7.500,00	4.560,00	6.640,00	16.450,00	8.657,00	9.200,00	7.650,00
Fondo de maniobra	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	9.061,35	26.653,70	43.302,48	85.483,86	1.090,22	11.613,28	4.693,86	1.563,13	2.276,52	1.830,34

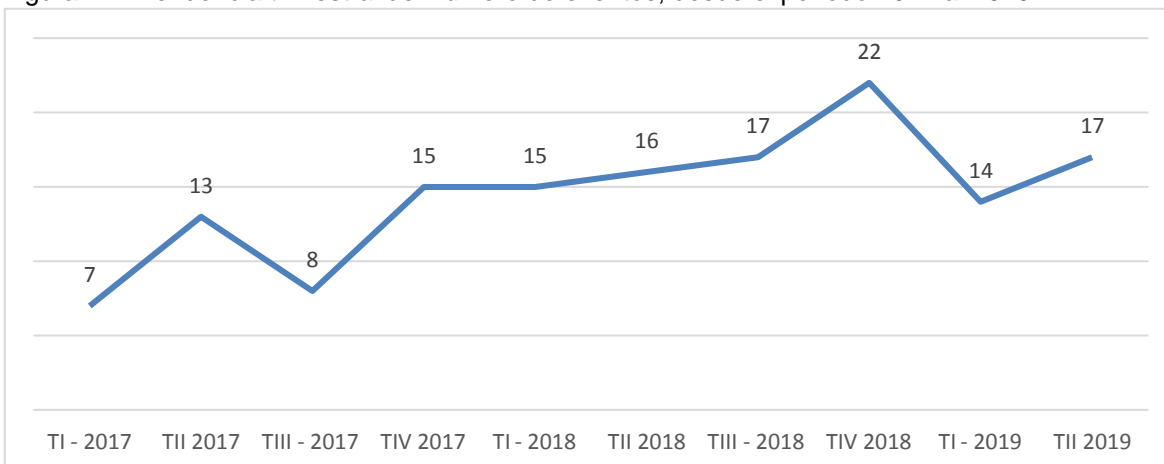
Balances de situación trimestrales de la empresa Casa Russo (Anexo 5)

En la Tabla 4.3, se evidencia que, como es de esperarse dada las utilidades acumuladas hasta antes de la inversión efectuada en el 2018, el fondo de maniobra incluso supera el ingreso promedio de un evento, sin embargo, ello dado que se estaba previendo una inversión, sin embargo a partir del primer trimestre del 2018 (a excepción del segundo trimestre), el fondo de maniobra promedio de S/. 2590,96, apenas cubre el 36,89% del costo de un evento (costo del evento = $(100\% - 20,33\%) * S/. 8.815,44 = S/. 7023,26$).

La situación antes evidenciada, conlleva a concluir, que, en definitiva no se estarían logrando ventas sustentables con el uso de los activos, toda vez que, sin bien se estarían incrementando las ventas (Tabla 4.1), esto, como consecuencia del incremento de cartera de clientes, según se muestra en la Figura 4.2, más no por la categoría o calidad del evento, tal como se muestra en la Figura 4.3, siendo que las ventas promedio por evento están a la baja. La explicación de fondo, o causal que explicarían la situación de la rentabilidad de la empresa, como bien se había precisado, es el hecho de no adoptar una estructura organizacional que consideren los factores de situación que definen los parámetros del diseño organizacional (según se evidenciará en el análisis de la estructura organizacional).

Habiendo analizado, la estructura de los activos, a continuación, amerita analizar la estructura de los costos frente a las ventas, a fin de comprender la tendencia a la baja del margen de beneficios (evidencia en la Figura 4.1).

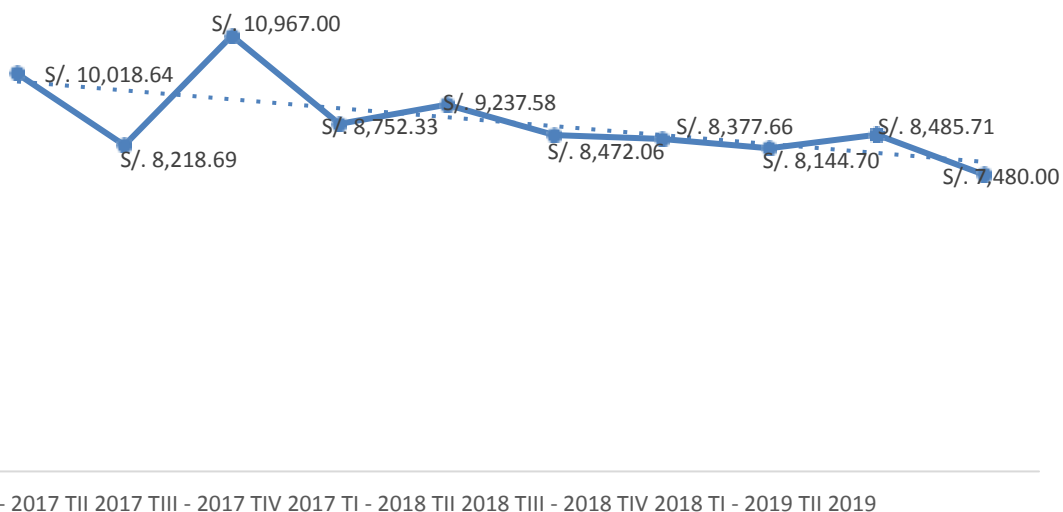
Figura 4.2. Tendencia trimestral del número de eventos, desde el periodo 2017 al 2019



Fuente: Registro de eventos mensuales de la empresa Casa Russo

La Figura 4.2, evidencia la tendencia a la alza del número de eventos atendidos por trimestre, desde el 2017 hasta el segundo trimestre del 2019; dejándose notar los picos al final de los periodos.

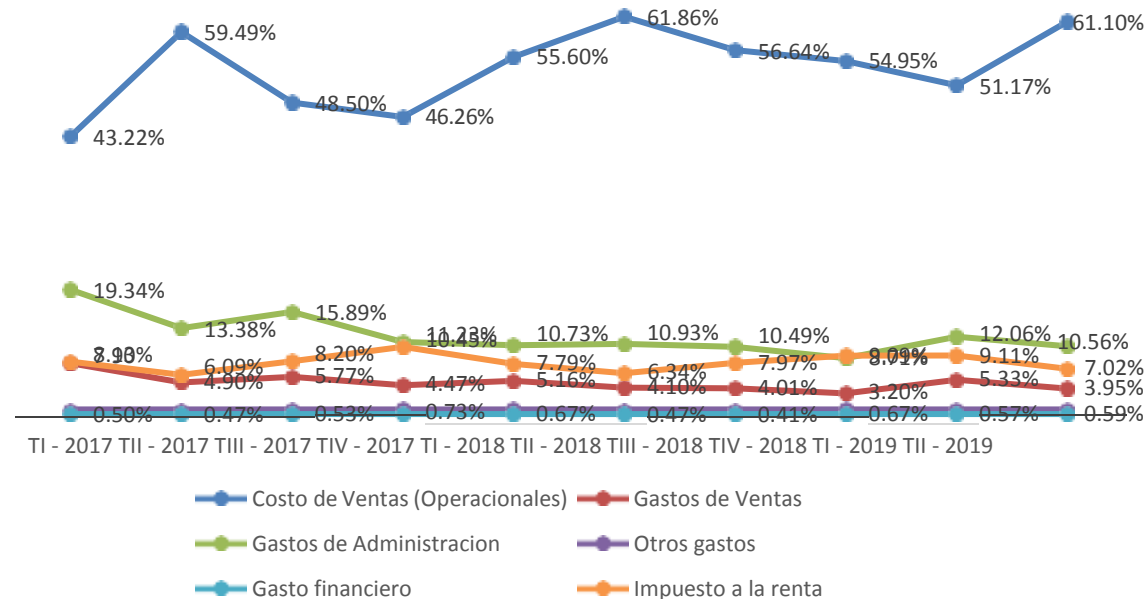
Figura 4.3. Tendencia trimestral de las ventas promedio por eventos, desde el periodo 2017 al 2019



Fuente: Tabla 4.1 y Figura 4.2 (relación entre las ventas y el número de eventos)

En la Figura 4.3, se evidencia que el ingreso promedio por evento, en contraposición al incremento del número de eventos, presenta una tendencia a la baja.

Figura 4.4. Tendencia de la estructura de costos trimestrales, periodos 2017 al 2019



Fuente: Estado de resultados de la empresa Casa Russo (Anexo 4)

La Figura 4.4, evidencia que el costo de ventas o costo operativo presenta una tendencia a la alza, de la misma forma que el número de eventos (Figura 4.2), esto permite deducir que existe un manejo inadecuado de los costos logísticos y del manejo de costos a escala, dado que lo que se está haciendo generar cartera de clientes variada y no exclusiva, no siendo factible reducir el costo unitario por evento; de otro lado se observa la falta de dinamismo en el gasto de venta, comportándose de forma similar al gasto de administración (como un gastofijo).

Dada, la naturaleza del negocio, cuyas ventas se caracterizan por ser estacionales, es preciso hacer un análisis horizontal de las estructura de costos frente a las ventas.

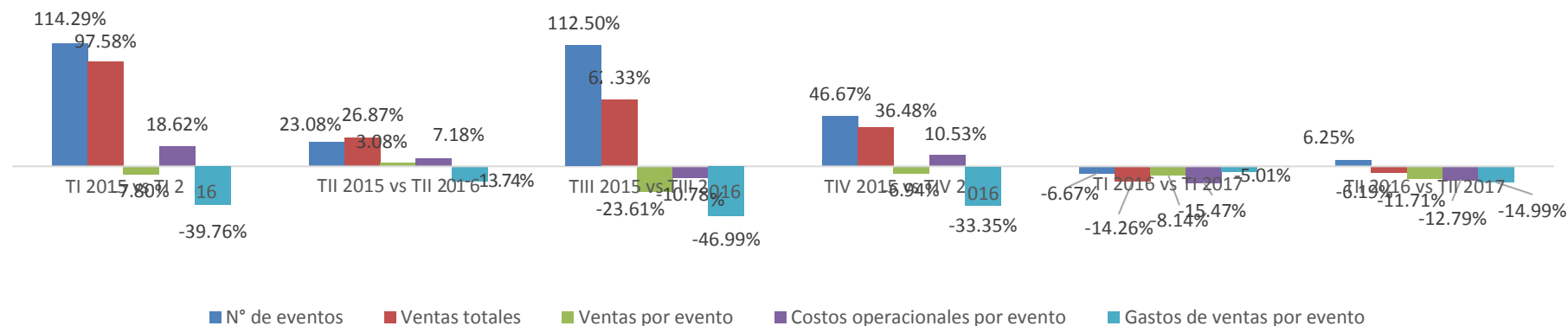
Tabla 4.4

Estructura de costos unitarios trimestrales, periodo 2017 al 2019

PARTIDAS	TI - 2017	TII - 2017	TIII - 2017	TIV - 2017	TI - 2018	TII - 2018	TIII - 2018	TIV - 2018	TI - 2019	TII - 2019
Costo de ventas (Operacionales)	S/. 4.330,26	S/. 4.889,28	S/. 5.318,85	S/. 4.048,75	S/. 5.136,40	S/. 5.240,53	S/. 4.745,38	S/. 4.475,23	S/. 4.342,01	S/. 4.570,02
Gastos de ventas	S/. 791,14	S/. 403,10	S/. 633,28	S/. 391,28	S/. 476,57	S/. 347,72	S/. 335,74	S/. 260,80	S/. 452,70	S/. 295,59
Gastos de administración	S/. 1.937,87	S/. 1.099,43	S/. 1.743,15	S/. 982,47	S/. 991,29	S/. 925,91	S/. 878,79	S/. 709,45	S/. 1.023,14	S/. 789,59
Otros gastos	S/. 49,93	S/. 38,86	S/. 58,13	S/. 63,73	S/. 62,13	S/. 40,06	S/. 34,18	S/. 54,55	S/. 48,21	S/. 44,47
Gasto financiero	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Impuesto a la renta	S/. 814,64	S/. 500,64	S/. 899,81	S/. 914,51	S/. 719,93	S/. 537,00	S/. 667,40	S/. 740,51	S/. 772,79	S/. 525,20

Fuente: Tabla 4.1 y Figura 4.2 (relación entre los costos y el número de eventos)

Figura 4.5. Variación estacional de las ventas y costos trimestrales, periodo 2018 en comparación al 2017 y 2019 en comparación al 2018.



Fuente: Tabla 4.1 y 4.4; y Figura 4.2 y 4.3

No obstante, el N° de eventos está incrementando, el ingreso unitario está a la baja; esto denota la falta de especialización horizontal (siendo que, la estructura organizacional que caracteriza a la empresa es vertical, según se verá más adelante) para atender los requerimientos de eventos de mayor categoría (cuyos requerimientos son más especiales) y así lograr un ingreso promedio mayor por evento; por el contrario la empresa se estaría orientando a la organización de eventos sociales comunes y de índole familiar, puesto que, de esa forma le es posible acaparar aunque con un menor precio y al ser variado (pero pocos evento según tipo), no le es factible manejar los costos a escala de los insumos propios del evento (Figura 4.4, porcentaje que representan los costos operativos están a la alza, frente al incremento en el número de eventos Figura 4.2); así mismo, se le suma a esto, la falta de inversión en activos que le permitan brindar un servicio para un mayor aforo; en cuanto a los costos operacionales por evento, se le suma a la característica de compras al por menor, la ausencia de un personal de logística especializado, generándose un costo operativo elevado cuando se busca atender una cantidad mayor de eventos (observable en la Figura 4.4 y en el primer y cuarto trimestre del periodo 2017 vs 2018; evidenciándose más aún en el primer trimestre del 2018 vs 2019, siendo que cuando estos disminuyen, el costo logístico de adquisición de los insumos (movilización) disminuye – Tabla 4.4 y Figura 4.5), esto, por la falta de capacidad de negociación con los proveedores o una estructura organizacional operativa, capaz de responder a la demanda diversa del mercado.

Otra observación notable en la Tabla 4.4 y Figura 4.5, es el comportamiento de las gastos de venta, siendo que estos no se ven incididos por las ventas; observándose que, aun cuando el número de eventos se incrementó el gasto de ventas, se ha mantenido constante, lo que evidenciaría, la falta de movilización logística para captar los eventos, siendo que estos son captados, dado el tiempo de antigüedad que tiene la empresa en el mercado, y más no por los esfuerzos de venta sustentados en una departamentalización, según tipo de evento; lo que dejaría notar, según el modelo de Mintzberg que el área de ventas no forma parte de la línea media ni está siendo respalda por la tecnoestructura (aspecto que se verá en el análisis de la estructura organizacional).

Diagnóstico de la estructura organizacional según la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, centralización y formalización.

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Según los resultados de la entrevista; es de observar que, la empresa Casa Russo, no estaría orientándose a la división del trabajo, siendo que solo algunas veces se realiza la división de las tareas o actividades entre los diferentes trabajadores (pregunta 1 – Anexo 2 y 6); aspecto que es evidenciado de forma más notable, según la siguiente tabla.

Tabla 4.5.

Detalle de las tareas o funciones realizadas, según el proceso de atención de un evento

Área/Cargo	Actividades o tareas	Nivel de conocimiento de las funciones y tareas
Ventas (atención al cliente)	Recibe a los clientes en oficina, les muestra el local y les explica la proforma	En esta área, la encargada de realizar la atención al cliente era una persona de edad vinculada a la familia. No estaba capacitada para realizar las diferentes funciones que son de suma importancia para el cierre de ventas. En la actualidad, viene siendo reemplazada por un personal joven.
Ventas (atención al cliente)	Realiza cotización de acuerdo al requerimiento del cliente (cantidad de invitados, posible fecha, y tipo de matrimonio)	Ya que la encargada era una persona de edad se tenía algunos problemas, como por ejemplo, la rapidez para responder algunas dudas de los clientes, memorización de fechas disponibles en el local, precios, etc.
Ventas (atención al cliente)	Cierra contrato con clientes a través de un contrato.	Era muy difícil cerrar un contrato por los problemas ya mencionados anteriormente.
Administrador	Recibe contrato y reparte tareas con las diferentes áreas.	Realiza sus funciones adecuadamente.
Administrador	Contrata a las personas de acuerdo al requerimiento del contrato (N° de cocineros, mozos, proveedores, maestro de ceremonias etc.)	Muchas veces estas tareas las realiza la Jefa de compras que es, como la encargada de ventas, parte de la Familia Russo.
Logística (Jefe de compras)	Se encarga de las compras para el evento (insumos para cocina previamente indicado por el cocinero, artículos para decoración por ejemplo las flores para los pedestales, jarrones, etc., artículos de limpieza, pedido de mantelería, toldo, etc.)	Realiza sus funciones adecuadamente. Controla bien los tiempos y maneja información sobre cocina y decoración.
Administrador	Coordinación con el sonido y maestro de ceremonias (si lo solicitaron). Se coordina las canciones que previamente el	Como es de observar el Administrador se involucra en las actividades operativas, no obstante se podría estar descuidando las actividades de planificación.

	maestro le dará al encargado del sonido para el baile de los novios, entre mesa, etc.	
Cocinero	Coordina con sus ayudantes para la elaboración del menú escogido por los novios.	En este puesto se encuentra una persona de confianza para la Familia Russo. Es una señora responsable.
Administrador	Controla el evento durante las 8 horas del contrato	El administrador está presente durante todo el evento. Creemos que sería importante la ayuda de una persona para la supervisión dentro del evento para que el administrador pueda estar controlando los detalles internos.
Administrador	Pago a los colaboradores.	Se realiza finalizando el evento. Se reúnen todos los colaboradores y se les va pagando uno por uno.

Fuente: Entrevista realizada al administrador de la empresa Casa Russo (pregunta 2 - Anexo 2 y 6)

En la Tabla 4.5, se verifica que, el Administrador ejecuta diversas tareas, que bien podrían ser realizadas por personal especializado, como es el caso de la coordinación para el sonido y dirección de la ceremonia (coordinación con el maestro de ceremonia), así como la supervisión del evento durante las 8 horas del contrato (actividad que bien podría ser realizada por el personal de ventas, siendo este, quien debe asumir la responsabilidad de la contratación). Al respecto es preciso indicar que, si bien, todo administrador, debe supervisar y experimentar la realidad o actividades del negocio en el campo en sus diferentes fases del proceso productivo o del servicio, no obstante, se deben generar cargos, que le permitan orientarse hacia las actividades directivas o estratégicas.

De otro lado, como es de observar; recién se está reemplazando al personal de ventas, siendo que, dada la edad, que presentaba y en consideración del arraigo en la empresa, al ser de índole familiar, estaba resultando contraproducente para fines del negocio, siendo que por un lado afecta la efectividad de las contrataciones y de otro lado, no se ha enfocado en el uso de las tecnologías de las información como base de toda organización, más aun cuando de las actividades de marketing se trata, que para el caso del modelo de Mintzberg, concuerda con la tecnoestructura como una característica que debe influenciar sobre el núcleo de operaciones, particularmente en base a las configuraciones web que permitan el desarrollo de publicidad a través de las redes sociales, de tal forma que se logre una gestión eficiente por parte del personal de venta.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Áreas o cargos

Según los resultados de la entrevista; la empresa Casa Russo, no está considerando el concepto de departamentalización para atender todas las actividades que ameritan la atención de los diferentes eventos (pregunta 3 - Anexo 2 y 6); ello tiene sentido en la medida que, si bien dispone de cinco áreas o cargos, como administración, contabilidad (staff), ventas, logística (compras) y operaciones (pregunta 4 - Anexo 2 y 6), las que responden a una departamentalización por función general, o sobre todo administrativa, no obstante no se estaría enfocando a una departamentalización que responde al tipo de producto o servicio, como es el caso de la departamentalización, por tipo de evento, lo que le permitiría ser congruente con la característica diversificable del mercado y el manejo de compras a escala.

Canales de comunicación

Según los resultados de la entrevista; la empresa hace uso de los medios básicos de comunicación, teléfono y verbal, no se precisa que entre la áreas o departamentos se haga uso del correo electrónico o alguna intranet (pregunta 5 y 6 – Anexo 2 y 6).

CADENA DE MANDO

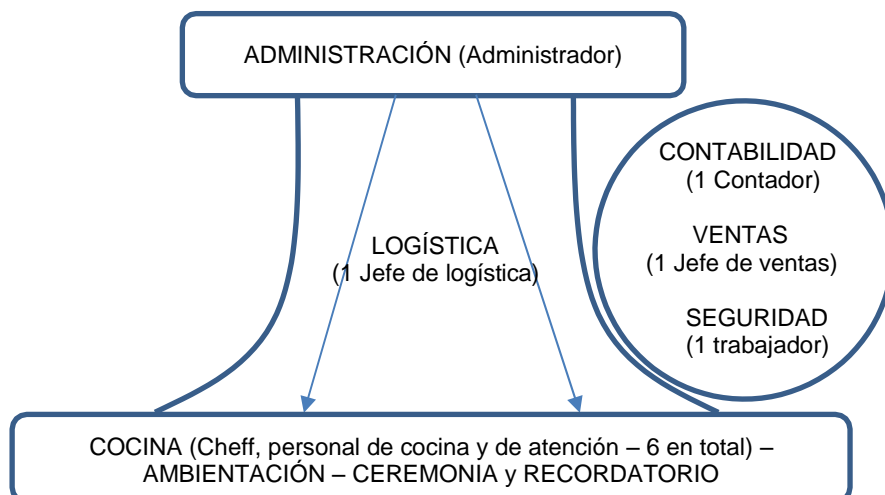
Niveles jerárquicos.

Según los resultados de la entrevista, se verifica que, si existen niveles jerárquicos (pregunta 7 y 8 – Anexo 2 y 6).

Unidad de mando y *span* de control

Estos indicadores se dejan notar, según la siguiente estructura organizacional diseñada bajo el modelo de Henry Mintzberg:

Figura 4.6. Estructura organizacional actual de la empresa Casa Russo, según Mintzberg



Fuente: Entrevista realizada al administrador de la empresa Casa Russo (pregunta 8 - Anexo 2 y 6)

Tabla 4.6.

Detalle de la condición jerárquica del cargo

Cargo	Condición jerárquica del cargo
Administrador	El Administrador se encuentra en el Nivel más alto de la estructura Jerárquica de la empresa Casa Russo, la cantidad de colaboradores que tiene a su mando es variable por ejemplo por la cantidad de mozos y cocineros que contratara dependiendo el requerimiento de los clientes al momento de realizar el contrato.
Contador	El contador es externo.
Jefe de ventas	Este puesto lo ocupaba una señora de edad, que no se encontraba en las condiciones para realizar una buena venta; debido a su situación en la actualidad una joven ha tomado el cargo de ventas.
Jefe de logística	Su jefe directo es el administrador. El Área de Operaciones rinde cuentas con el administrador. Tanto Administrador como Jefe de Operaciones (de logística) son hermanos.
Operarios	Sus Jefes con el Administrador y Jefe de operaciones, coordina directamente con las 2 áreas.

Fuente: Entrevista realizada al administrador de la empresa Casa Russo (pregunta 8 - Anexo 2 y 6)

Como es natural, al ser una empresa pequeña, en la Figura 4.6, se verifica un *spam de control* estrecho (pocos subordinados por jefe); así también dado que se debe reportar tanto al Administrador como al Jefe de logística (Tabla 4.6), al no existir un orden de responsabilidad (al ser el Administrador y Jefe de logística hermanos, existe una cadena de mando informal) se estaría irrumpiendo el principio de unidad de mando.

De otro lado en la Figura 4.6, es de observar que, la estructura organizacional que presenta actualmente la empresa, según el modelo de Mintzberg, corresponde con una estructura simple o empresarial, siendo que, es el ápice estratégico, quien a través del mecanismo de supervisión directa ejerce presión sobre el núcleo de operaciones; verificándose la falta de un elemento fundamental, como es el caso de la tecnoestructura, que como bien ya se había indicado debería formar parte de la especialización del trabajo, para brindar el soporte tecnológico y de estandarización necesario que requiere el negocio.

Así mismo, en la Figura 4.6, se verifica una deficiencia notable, en el caso del área de ventas, siendo que, si bien es parte interna de la empresa, no obstante no estaría ejerciendo autoridad sobre el núcleo de operaciones (tal como se deja notar en la Tabla 4.5 y 4.6), siendo el Administrador y el Jefe de logística (compras) quienes ejercen autoridad sobre el núcleo de operaciones; dejándose notar como ya se había mencionado la falta de especialización del trabajo (asignación o división de las tareas al personal que corresponde), lo que estaría debilitando la fuerza de ventas del negocio, toda vez que, es el área de ventas, quien debería garantizar la ejecución del contrato en los términos pactados, debiendo estar en la línea media y debería estar respaldada por la tecnoestructura.

Existencia de autoridades

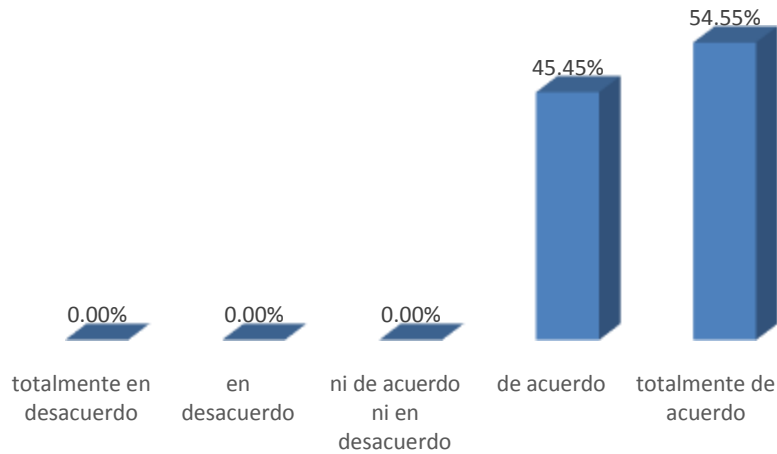
Tabla 4.7.

Distribución de frecuencia de los niveles de acuerdo con la eficacia del liderazgo ejercido por el jefe

	fi	%	%acumulado
totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0,00%
en desacuerdo	0	0,00%	0,00%
ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%	0,00%
de acuerdo	5	45,45%	45,45%
totalmente de acuerdo	6	54,55%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 1 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.7. Niveles de acuerdo respecto de la eficacia del liderazgo ejercido por el jefe.



Fuente: Tabla 4.7

Según la eficacia del liderazgo ejercido por el jefe; en la Tabla 4.7 y Figura 4.7, se observa que, más de la mitad de los trabajadores de la empresa Casa Russo, así lo considera, incluido el Administrador (54,55% está totalmente de acuerdo y el resto está de acuerdo); ningún trabajador considera que no existe un liderazgo.

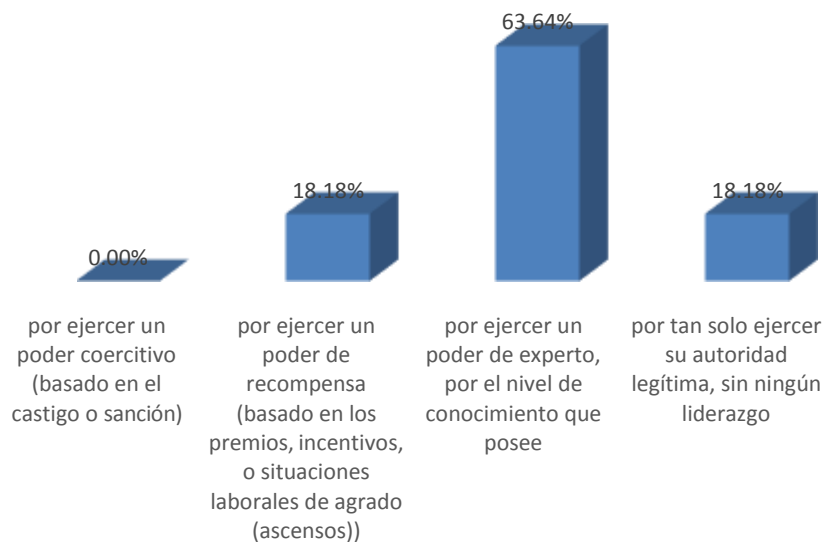
Tabla 4.8.

Distribución de frecuencia del sustento del porque se considera un liderazgo eficaz

	fi	%	%acumulado
por ejercer un poder coercitivo (basado en el castigo o sanción)	0	0,00%	0,00%
por ejercer un poder de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (ascensos))	2	18,18%	18,18%
por ejercer un poder de experto, por el nivel de conocimiento que posee	7	63,64%	81,82%
por tan solo ejercer su autoridad legítima, sin ningún liderazgo	2	18,18%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 2 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.8. Justificación del porque se considera un liderazgo eficaz



Fuente: Tabla 4.8

Como es de observar en la Tabla 4.8 y Figura 4.8, la mayoría de trabajadores de la empresa Casa Russo, el 63,64% considera que, el liderazgo es eficaz, por ejercer un poder de experto (por el nivel de conocimiento que posee); porcentajes iguales de 18,18%, consideran que, es por ejercer un poder de recompensa y por tan solo ejercer su autoridad legítima sin ningún liderazgo; siendo este último aspecto contradictorio al resultado anterior, lo que desde ya es un indicio de que el liderazgo ejercido por un porcentaje considerable de los trabajadores no está siendo percibido como eficaz.

Manifestaciones de poder

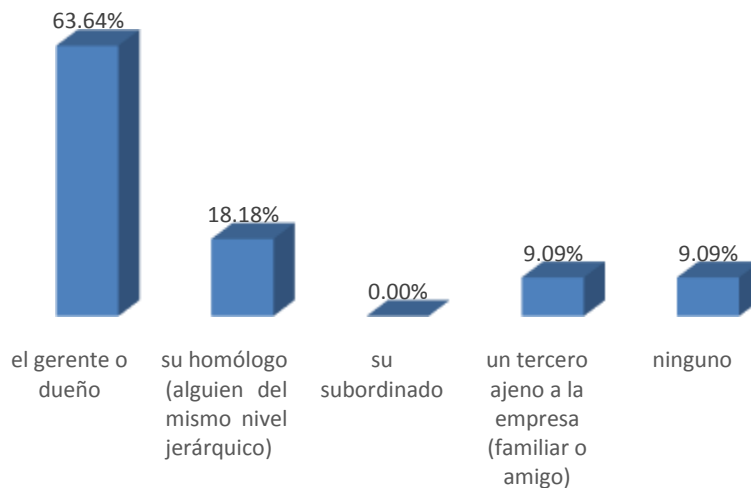
Tabla 4.9.

Distribución de frecuencia de los agentes que ejercen poder sobre el trabajador excluyendo al jefe inmediato

	fi	%	%acumulado
el gerente o dueño	7	63,64%	63,64%
su homólogo (alguien del mismo nivel jerárquico)	2	18,18%	81,82%
su subordinado	0	0,00%	81,82%
un tercero ajeno a la empresa (familiar o amigo)	1	9,09%	90,91%
ninguno	1	9,09%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 3 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.9. Agentes que ejercen poder sobre el trabajador



Fuente: Tabla 4.9

Como es de observar en la Tabla y Figura 4.9, los resultados evidencian que el poder se manifiesta en la mayoría de casos (63,64%) de parte del gerente o dueño (administrador); un 18,18% precisa que es su homólogo el que ejerce poder; siendo relevante rescatar además la influencia de los factores de contingencia, siendo que en un 9,09% manifiesta que el poder viene de fuentes externas (poder ejercido por un familiar o amigo), siendo este el caso del dueño o administrador que es influenciado por un tercero (Anexo 7); entre tanto que un porcentaje igual, precisa que ningún agente interno o externo ejerce poder sobre el (entendiéndose naturalmente, tan solo el ejercido por el de su jefe).

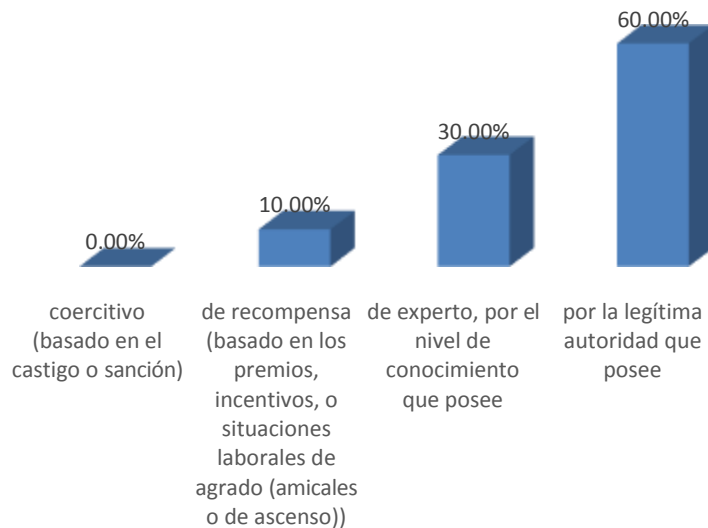
Tabla 4.10.

Distribución de frecuencia de los tipos de poder que el trabajador considera ejercen sobre él

	fi	%	%acumulado
coercitivo (basado en el castigo o sanción)	0	0,00%	0,00%
de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (amicales o de ascenso))	1	10,00%	10,00%
de experto, por el nivel de conocimiento que posee	3	30,00%	40,00%
por la legítima autoridad que posee	6	60,00%	100,00%
	10	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 4 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.10. Tipos de poder que el trabajador considera ejercen sobre él



Fuente: Tabla 4.10

Según el resultado anterior, en la Tabla y Figura 4.10, se evidencia que el tipo de poder que ejercen los agentes (excluyendo al jefe inmediato), según más de la mitad de los trabajadores (60%), proviene de la legítima autoridad que posee el agente, deduciéndose en todo caso que es ejercido por el dueño o gerente, evidenciándose un alto grado de centralización; se le suma un 10% de los trabajadores que afirma que el tipo de poder es de recompensa, dado que se está excluyendo al jefe inmediato, es esto contundente del alto grado de centralización; el resto de trabajadores manifiesta que el tipo de poder que ejercen los agentes es de experto (por el nivel de conocimiento que posee), estando dentro este grupo el poder ejercido por agentes externos, que influyen en el dueño.

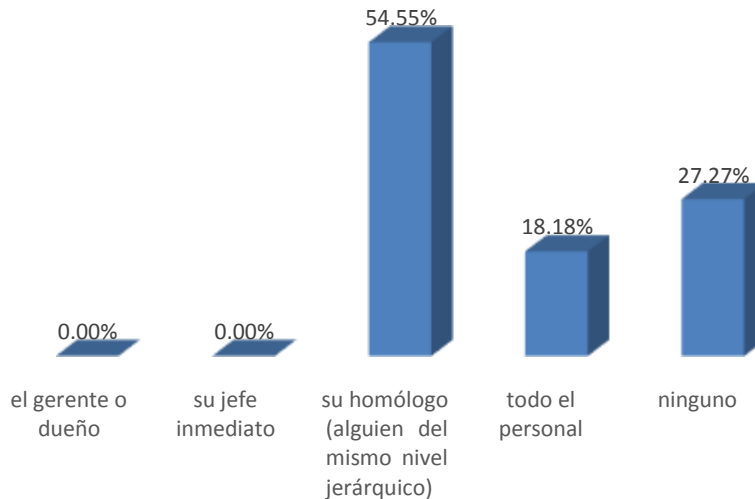
Tabla 4.11.

Distribución de frecuencia de los agentes sobre el que el trabajador ejerce poder

	fi	%	%acumulado
el gerente o dueño	0	0,00%	0,00%
su jefe inmediato	0	0,00%	0,00%
su homólogo (alguien del mismo nivel jerárquico)	6	54,55%	54,55%
todo el personal	2	18,18%	72,73%
ninguno	3	27,27%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 5 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.11. Agentes sobre el que el trabajador ejerce poder



Fuente: Tabla 4.11

En la Tabla y Figura 4.11, corrobora de alguna manera los resultados presentados en la Tabla y Figura 4.9; evidenciándose por ejemplo que ningún subordinado ejerce poder sobre el jefe (incluido el dueño); el 54,55%, precisa que, el poder solo es ejercido sobre los homólogos, y un 18,18% (el dueño y el jefe de logística y/u operaciones) precisan que ejercen poder sobre todo el personal; así mismo un 27,27% precisa que no ejerce poder sobre ninguno (entendiéndose naturalmente, más que el ejercido en sus subordinados).

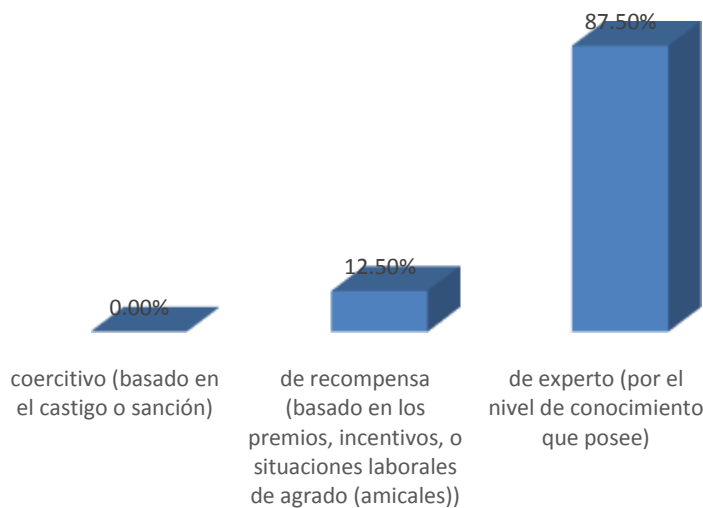
Tabla 4.12.

Distribución de frecuencia del tipo de poder que el trabajador considera ejerce

	fi	%	%acumulado
coercitivo (basado en el castigo o sanción)	0	0,00%	0,00%
de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (amicales))	1	12,50%	12,50%
de experto (por el nivel de conocimiento que posee)	7	87,50%	100,00%
	8	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 6 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.12. Tipo de poder que el trabajador considera ejerce



Fuente: Tabla 4.12

En concordancia con el resultado anterior, la Tabla y Figura 4.12, evidencia que, casi la totalidad de los trabajadores que dicen ejercen poder (excluyendo el ejercido en su subordinado inmediato), incluyendo al dueño o administrador, el 87,50% precisa que ejerce un poder de experto (por el nivel de conocimiento que posee); no obstante este resultado se contrasta con los resultados de los tipos de poder que los trabajadores manifestaron ejercen sobre ellos los diversos agentes, siendo en la mayoría de los casos (60%), por la autoridad legítima que posee (provinendo del dueño, dado que se excluía al jefe inmediato – Tabla y Figura 4.10), así también un 36,36% en la Tabla y Figura 4.8, considera que el liderazgo ejercido por el jefe inmediato, es por ejercer un poder de recompensa y por la legítima autoridad que posee; tan solo un 12,50% precisa que ejerce un poder de recompensa (siendo esto lo manifiesto por el ayudante de cocina (Anexo 7)).

CENTRALIZACIÓN

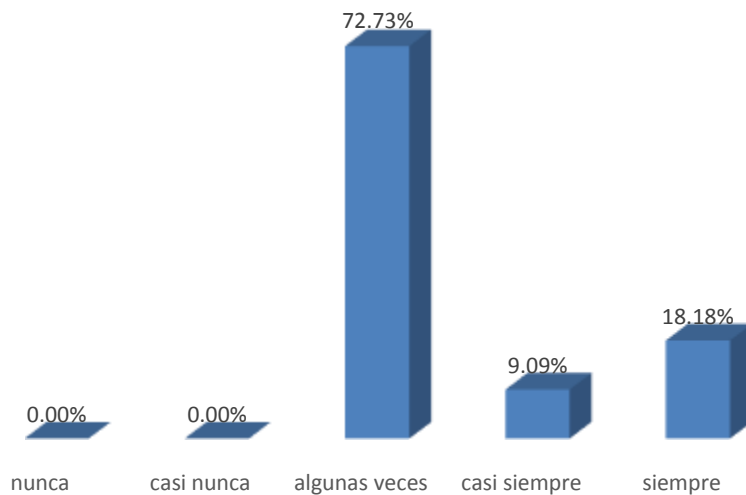
Tabla 4.13.

Distribución de los niveles de frecuencia con que el trabajador se siente con libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia

	fi	%	%acumulado
nunca	0	0,00%	0,00%
casi nunca	0	0,00%	0,00%
algunas veces	8	72,73%	72,73%
casi siempre	1	9,09%	81,82%
siempre	2	18,18%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 7 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.13. Niveles de frecuencia con que el trabajador se siente con libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia



Fuente: Tabla 4.13

Como bien se ha dejado notar en los resultados de la cadena de mando; en la Tabla y Figura 4.13, se evidencia que solo algunas veces los trabajadores tienen libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia (así lo manifiesta el 72,73%); ello dado el alto grado de concentración del poder en el ápice estratégico, configurándose así una estructura simple o también llamado estructura empresarial (según el modelo de configuraciones de Mintzberg), tan solo 9,09% precisa casi siempre, siendo esto ejercido por el Cheff – Jefe de cocina (Anexo 7), que aún a este nivel no ejerce una libertad constante) y un 18,18% siempre, siendo representado naturalmente como es de esperarse por el dueño y jefe de logística (Anexo 7).

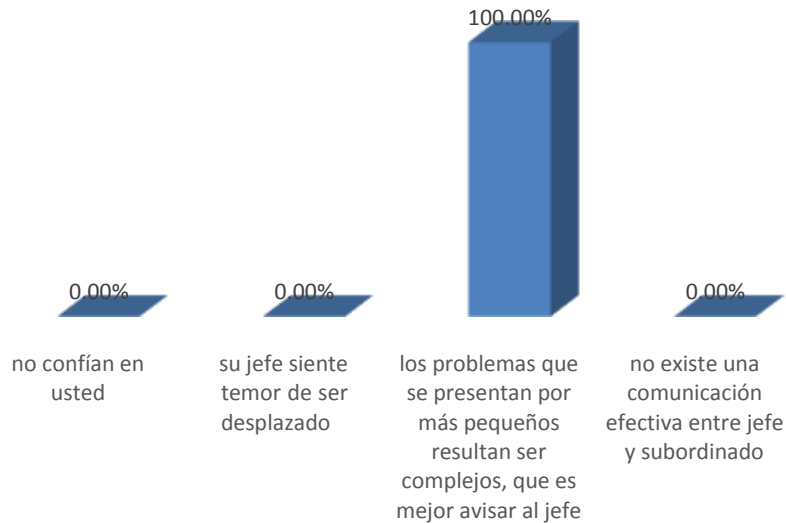
Tabla 4.14.

Distribución de frecuencia de las causas del por qué, no siempre se puede ejercer iniciativa propia o tomar decisiones

	fi	%	%acumulado
no confían en usted	0	0,00%	0,00%
su jefe siente temor de ser desplazado	0	0,00%	0,00%
los problemas que se presentan por más pequeños resultan ser complejos, que es mejor avisar al jefe	9	100,00%	100,00%
no existe una comunicación efectiva entre jefe y subordinado	0	0,00%	100,00%
	9	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 8 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.14. Causas del por qué, no siempre se puede ejercer iniciativa propia o tomar decisiones



Fuente: Tabla 4.14

Del 100% de los que considera que no siempre le es factible tomar decisiones o ejercer iniciativa propia, todos (100%) alegan que, es porque los problemas que se presentan por más pequeños resultan ser complejos, que es mejor avisar al jefe. El resultado denota, la falta de delegación, siendo esto explicable por la falta de especialización del trabajo.

FORMALIZACIÓN

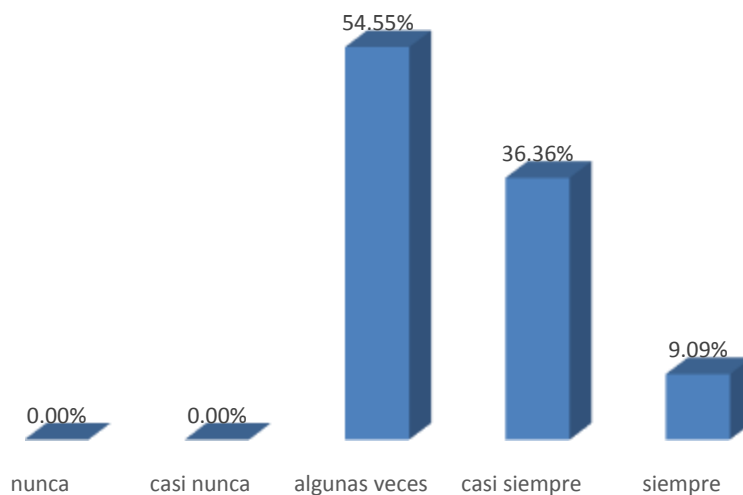
Tabla 4.15.

Distribución de los niveles de frecuencia con que las tareas o funciones responden a procesos o procedimientos previamente establecidos

	fi	%	%acumulado
nunca	0	0,00%	0,00%
casi nunca	0	0,00%	0,00%
algunas veces	6	54,55%	54,55%
casi siempre	4	36,36%	90,91%
siempre	1	9,09%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 9 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.15. Niveles de frecuencia con que las tareas o funciones responden a procesos o procedimientos previamente establecidos



Fuente: Tabla 4.15

Como es de observar en la Tabla y Figura 4.15, se evidencia, según más de la mitad de los trabajadores, en el 54,55% que solo algunas veces las tareas o funciones asignadas responden a procesos o procedimientos previamente establecidos; un 36,36% precisa que casi siempre y tan solo un 9,09% indica siempre. El resultado evidencia la ausencia de una característica fundamental, como es el caso de la tecnoestructura, siendo que los procedimientos no siempre están estandarizados, dada la ausencia de una especialización horizontal.

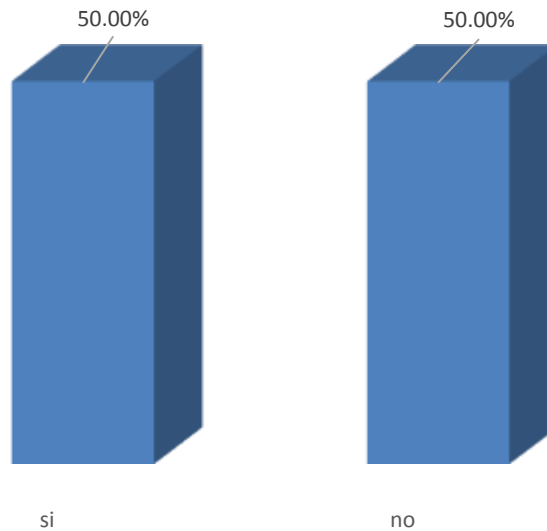
Tabla 4.16.

Distribución de frecuencia de la afirmación de la necesidad de estandarización de los procesos

	fi	%	%acumulado
si	5	50,00%	50,00%
no	5	50,00%	100,00%
	10	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 10 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.16. Afirmación de la necesidad de estandarización de los procesos



Fuente: Tabla 4.16

Frente al resultado anterior, en la Tabla y Figura 4.16, se evidencia que, en igual porcentaje los trabajadores opinan de forma opuesta respecto de la necesidad de estandarizar los procesos.

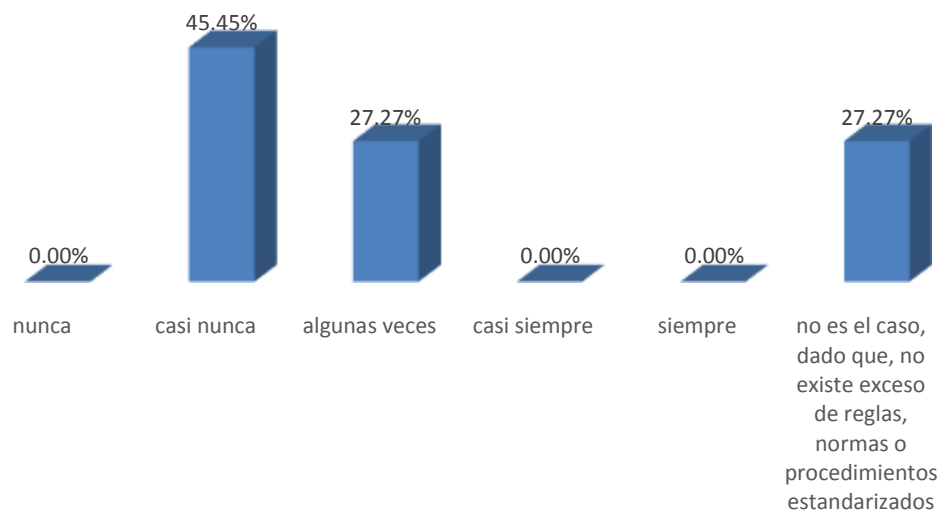
Tabla 4.17.

Distribución de los niveles de frecuencia con que el exceso de procedimiento o normativa, no permiten optar por alternativas convenientes para la rentabilidad

	fi	%	%acumulado
nunca	0	0,00%	0,00%
casi nunca	5	45,45%	45,45%
algunas veces	3	27,27%	72,73%
casi siempre	0	0,00%	72,73%
siempre	0	0,00%	72,73%
no es el caso, dado que, no existe exceso de reglas, normas o procedimientos estandarizados	3	27,27%	100,00%
	11	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Casa Russo (pregunta 11 - Anexo 3 y 7)

Figura 4.17. Niveles de frecuencia con que el exceso de procedimiento o normativa, no permiten optar por alternativas convenientes para la rentabilidad



Fuente: Tabla 4.17

El resultado en la Tabla y Figura 4.17, evidencia que tan grave resulta la estandarización al caer en exceso, en aquellas veces en que se opta por tareas o funciones previamente establecidos (Tabla y Figura 4.15), verificándose que casi la mitad de los trabajadores alega que casi nunca afecta en optar por alternativas convenientes para la rentabilidad, tan solo 27,27% precisa que algunas veces; y en igual porcentaje, precisan que, no es el caso, dado que, no existe exceso de reglas, normas o procedimientos estandarizados.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Habiendo analizado la realidad problemática de la empresa Casa Russo, bajo la hipótesis implícita de la posible mejora que podría generar la estructura organizacional en la rentabilidad; siendo explicable según el modelo organizacional de Mintzberg, por la adopción de una estructura simple o empresarial, puesto que se hace uso de la supervisión directa desde el ápice estratégico como mecanismo coordinador para ejercer influencia directa sobre el núcleo de operaciones, siendo notable el grado de centralización del poder, lo que estaría conllevando a la empresa a tener un enfoque cerrado del negocio, dada la limitación de la especialización horizontal, por lo mismo que, el ápice estratégico no lo permite, al sentir que estaría perdiendo el control, limitando las ventas solo al activo fijo del que se dispone, lo que al mismo tiempo hace innecesario disponer de fondos de maniobra para afrontar mayores crecimientos; esta situación deja notar una estructura organizacional sin una línea media sólida que responda a la característica diversa del rubro de la organización de eventos, lo que genera ventas no sustentables, es decir no respaldadas en costos competitivos o a escala consecuentes de un enfoque centrado en eventos de categoría, que cuando menos se comporten de forma proporcional a las ventas, de tal forma que la rentabilidad se mantenga o experimente un crecimiento sostenible.

A continuación se procede a dilucidar los principales postulados, a fin de contrastar los resultados que permitan arribar a las conclusiones a fin de sustentar la propuesta de mejora para la mencionada empresa.

Los resultados al respecto de la estructura organizacional, han evidenciado que, la empresa Casa Russo viene adoptando una estructura organizacional simple o empresarial (tal como se evidencia en la Figura 4.6), verificándose que, es el ápice estratégico quien ejerce autoridad directa sobre el núcleo de operaciones (63,64% de los trabajadores alega que es el dueño o gerente quien ejerce autoridad - Tabla y Figura 4.9) valiéndose del mecanismo de supervisión directa siendo notable el grado de centralización del poder (72,73% alega que solo algunas veces se siente con libertad para tomar decisiones o ejercer iniciativa propia – Tabla y Figura 4.13); estos resultados son congruentes con lo afirmado por Gil (2010), quien alega que, en este tipo de estructura organizacional la formalización es poca y se ejerce un mínimo de planeación, capacitación y dispositivos de enlace, así también la tecnoestructura es escasa o nula; siendo esto congruente con los resultados encontrados, siendo que, más de la mitad de los trabajadores de la empresa (54,55% - Tabla y Figura 4.15) afirma que solo algunas veces los procesos o procedimientos responden a procedimientos previamente establecidos, así mismo la mitad de los trabajadores (50%– Tabla y Figura 4.16) afirma que es necesario estandarizar los procesos; de otro lado más de la mitad de los trabajadores (60% - Tabla y Figura 4.10) alega que, el poder que se ejerce sobre ellos, está basado en la legítima autoridad y un 10% sostiene que está basado en la recompensa e incentivos, lo que pone en evidencia una falta de planeación estratégica por la falta de especialización de parte del ápice estratégico, o como consecuencia de la falta de la tecnoestructura.

La situación antes expuesta estaría conllevando a la empresa a tener un comportamiento limitado a la centralización, sin apostar por una especialización horizontal, más aun cuando esta sería la característica concordante con el rubro de la organización de eventos; al respecto es preciso citar a Marengo (2012), del que se deduce que, la contaminación de la cumbre estratégica se produce por la adopción de comportamientos muchas veces histéricos o dramáticos por controlar a todos o no perder el control, situación que conlleva a la toma de decisiones irreflexiva e impulsiva; aspecto que no es congruente cuando el factor de contingencia entorno, particularmente, la característica de mercado es diversa, pues limita la especialización horizontal, toda vez que la administración adopta un esquema mental de paranoia al tener temor de perder el control; y como consecuencia hace que las ventas se limiten al activo fijo del que se dispone, haciendo innecesario el disponer de fondos de maniobra para afrontar mayores crecimientos (tal como se evidencia en la Tabla 4.3, a partir del primer trimestre de 2018, el fondo de maniobra (S/. 2.590,96) apenas cubre el 36,89% del costo del evento (S/. 7023,26)), por lo que, la intervención de la fuerza de ventas es neutralizada, tal como lo evidencia los resultados, ésta ha sido desplazada de la autoridad o control que debería ejercer sobre el núcleo de operaciones a fin de garantizar la venta según los términos contractuales pactados (tal como se deja notar en la Tabla 4.5 y 4.6), siendo el Administrador y el Jefe de logística quienes ejercen la autoridad en la línea media (Figura 4.6); así mismo el análisis de la rentabilidad evidencia la falta de dinamismo del gasto de ventas (Tabla 4.4 y Figura 4.5), siendo que, éste no se ve influenciado por las ventas, dado que, aun cuando el número de eventos se incrementó, se ha mantenido constante, lo que evidenciaría, la falta de movilización logística para captar los eventos.

Como es notable, cuando la configuración organizacional adoptada por una empresa no es congruente con las necesidades del mercado; particularmente, cuando es necesario que, el elemento que deba ejercer mayor presión es la línea media, en definitiva genera ventas no sustentables (ingreso promedio por evento, en contraposición al incremento del número de eventos, presenta una tendencia a la baja - Figura 4.3); siendo esto concordante con lo aducido por Marengo (2012), quien afirma que, la ausencia de una línea media hace prevalecer un gran vacío de liderazgo, haciendo que la organización vaya a la deriva sin objetivos, sin dirección, dado que los directivos se han dado por vencidos en sus esfuerzos por dirigir a la organización, habiéndose convertido en meros “cuidadores”; así mismo, la estrategia nunca se encuentra explícitamente considerada, por lo que el cambio no ocurre, lo que genera un bajo rendimiento del servicio, lo que se entiende como un bajo nivel de ventas; entendiéndose además como ineficiencia en la gestión logística como otro de los elementos claves en la línea media para sustentar los costos competitivos que respalden a las ventas (el costo de ventas o costo operativo presenta una tendencia a la alza - Figura 4.4), siendo esto además consecuencia de la ausencia del área de ventas, dado que, al no conseguir ventas sustentables por tipo de evento (sino que variadas, pero mínimas por tipo) no es factible lograr costos a escala particularmente de los insumos, no viéndose recompensado el esfuerzo de los activos (margen de beneficio a la baja - Tabla y Figura 4.1), más aun cuando solo se dispone de un establecimiento (la casa familiar) con una capacidad máxima de 300 participantes, habiéndose

mantenido esta situación por casi 20 años, explicable por el enfoque de centralización del poder en el ápice estratégico (según se ha explicado en los párrafos anteriores), no existiendo por lo tanto una cultura de inversión o crecimiento (observándose baja en los resultados acumulados, por el retiro de utilidades desde el tercer trimestre del 2018 – Anexo 5)

Uno de los aspectos en los que redundan, la ausencia del área de ventas en la línea media; es la falta de dinamismo del gasto de ventas, aspecto que se puede entender como la falta de esfuerzos orientados o focalizar la fuerza de ventas, según la naturaleza del evento, buscando invertir en activos que dinamicen la ventas focalizadas, buscando cubrir el aspecto diferencial por ejemplo de una celebración de matrimonio según la etapa de la vida en la que se celebra; aspecto que debería estar fortalecido con el uso de herramientas de marketing soportadas en las tecnologías de la información y comunicación, de tal forma que se esté siempre en contacto con los clientes, buscando fortalecer los lazos emocionales, al apostar por el marketing relacional, siendo que, de acuerdo con Galmés (2010) el factor clave de éxito del rubro de la organización de eventos es el nivel de confianza que existe entre el cliente y la empresa organizadora, de tal forma que, el cliente sienta que “dejar la organización del evento en manos de la empresa, es mejor que si el mismo la realizara”; y para ello es fundamental conocer sus necesidades reales que se buscan satisfacer, por lo que se requiere una estrecha relación entre la empresa y el cliente.

Como dilucidación consecuente de los postulados, es preciso afirmar que; cuando el proceso (mecanismo de coordinación ejercido a través de la TECNOESTRUCTURA - configuración burocracia mecánica u organizacional) y las destrezas están normalizadas (mecanismo de coordinación ejercido por el NÚCLEO DE OPERACIONES - configuración burocracia profesional) de forma inherente, al ser profesionales los que ejercen las diversas actividades operativas en el rubro de la organización de eventos (chef, mozos, maestros de ceremonia, fotógrafos, etc.), resulta contraproducente querer normalizarlos, por el contrario se entorpecerían; lo adecuado sería normalizar el producto o resultado final (aspecto que es congruente con la organización de eventos; por ejemplo solicitar un tipo de plato, o una determinada ambientación para el recordatorio, etc.); así mismo siendo ello así, solo se debería ejercer injerencia en el núcleo de operaciones de forma indirecta a través de la línea media, es decir a través de los profesionales que están más relacionados con cada estandarización de productos; por lo que es factible concluir, que el tipo de configuración para el caso del rubro de la organización de eventos, es la organización diversificada.

CONCLUSIONES

La estructura organizacional basada en el modelo de diseño organizacional de Mintzberg podría mejorar la rentabilidad de la empresa Casa Russo (pasando de 4,16% a 12,06%), toda vez, que, según dicho modelo, el sistema organizacional que rige a toda empresa, destacado por el elemento clave de la estructura organizacional, debe ser congruente con el factor de contingencia del mercado; situación que se ve manifiesta en la realidad problemática de la empresa objeto de estudio, siendo que, al ser la actividad la organización de eventos, no es congruente que se esté adoptando el mecanismo de supervisión directa por parte del ápice estratégico, toda vez que, esto limita la especialización horizontal o departamentalización, dado el temor de perder el control por parte del ápice estratégico, limitando las ventas, al activo del que se dispone, sin apostar por delegar el poder a la línea media (el área de ventas y el área logística), a fin de generar ventas sustentables, respaldadas en costos competitivos; podría mejorar de esta forma en la rentabilidad sustentable:

- La estructura organizacional de la empresa Casa Russo, según el modelo de Mintzberg, se caracteriza por presentar una configuración organizacional de tipo simple o empresarial, dada el alto grado de centralización del poder en el ápice estratégico, situación que ha expuesto a la empresa bajo una organización claramente informal, verificándose la falta del principio de unidad de mando; pero fundamentalmente a expuesto a la empresa a limitar las ventas tan solo al activo fijo del que dispone, por el temor de perder el control del poder, habiendo neutralizado el poder en la línea media, sobre todo en cuanto a la fuerza de ventas se refiere, habiéndola relegado como un área de staff, y por el contrario no apostando por la departamentalización o especialización horizontal, característica que sería congruente con el factor de contingencia entorno, dada las necesidades diversas que caracteriza al mercado del rubro de organización de eventos.

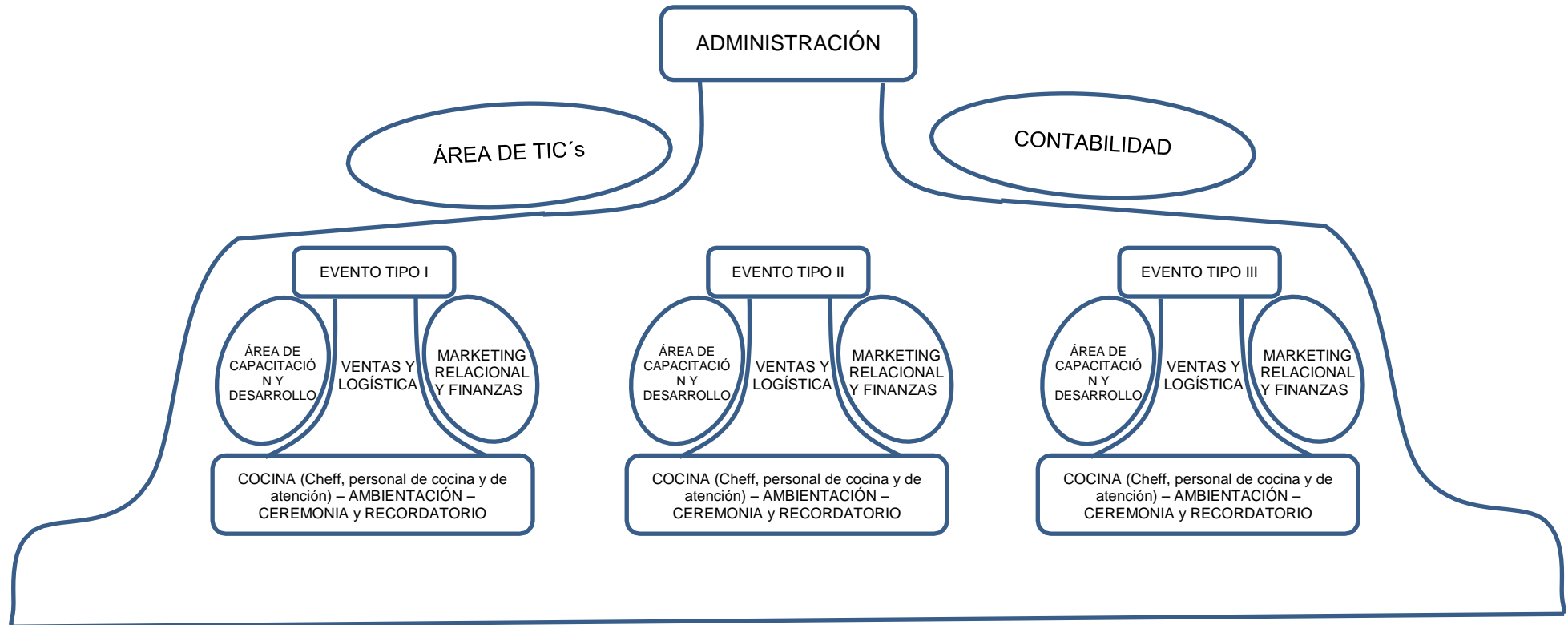
RECOMENDACIONES

Rediseño de la estructura organizacional en base al modelo de diseño organizacional de Mintzberg.

Como resultado del análisis de la rentabilidad como una consecuencia de la estructura organizacional actual de la empresa Casa Russo, la cual vale precisar, viene adoptando una estructura simple o empresarial (Figura 4.6), y siendo los parámetros de diseño incongruentes con la característica del mercado (vale precisar, necesidades diversas), lo que hace que la supervisión directa como mecanismo coordinador, no sea el adecuado para responder al factor de contingencia (entorno), requiriéndose una especialización horizontal, es decir, que se generen áreas o departamentos por tipo de evento, de tal forma que se atiendan las necesidades diferenciales según la naturaleza del evento, haciendo que el área de ventas, forme parte esencial de la línea media, debiendo ser respalda por la tecnoestructura.

En consideración de lo anterior, se propone como estructura organizacional, la configuración de tipo organización diversificada; siendo que, el mecanismo coordinador debe ser la normalización del producto o resultado final; siendo que es contraproducente enfatizar en la normalización del proceso del núcleo de operaciones (configuración de tipo Burocracia mecánica u organización maquinal), o las destrezas (configuración de tipo Burocracia profesional), toda vez que las actividades del núcleo de operaciones por naturaleza deben ser desarrollados por profesionales o técnicos debidamente preparados en el campo o actividad (dejándose notar que ya traen consigo un procedimiento inherente para la obtención de un determinado producto o servicio), siendo pertinente tan solo indicar los requerimientos del producto final o servicio a brindar; aspecto que en concordancia con la naturaleza diferencial de los eventos, es preciso sean dirigidas por mandos medios, que ejerzan una autoridad directa sobre el núcleo de operaciones, y no una supervisión directa de parte del ápice estratégico (configuración estructura simple o empresarial).

Figura 4.18. Estructura organizacional propuesta para la empresa Casa Russo, según Mintzberg – Configuración de tipo Organización diversificada.



En consideración del tipo de configuración organizacional diversificada, resultante del discerniendo de la naturaleza de los servicios tipo eventos sociales, en respuesta a la problemática, reflejada en la rentabilidad de la empresa Casa Russo, se consideró pertinente, especializar y diversificar los servicios de evento social, tipo matrimonio y quinceañeros; para ello, se partió de la concepción de la naturaleza de dichos eventos.

Matrimonio:

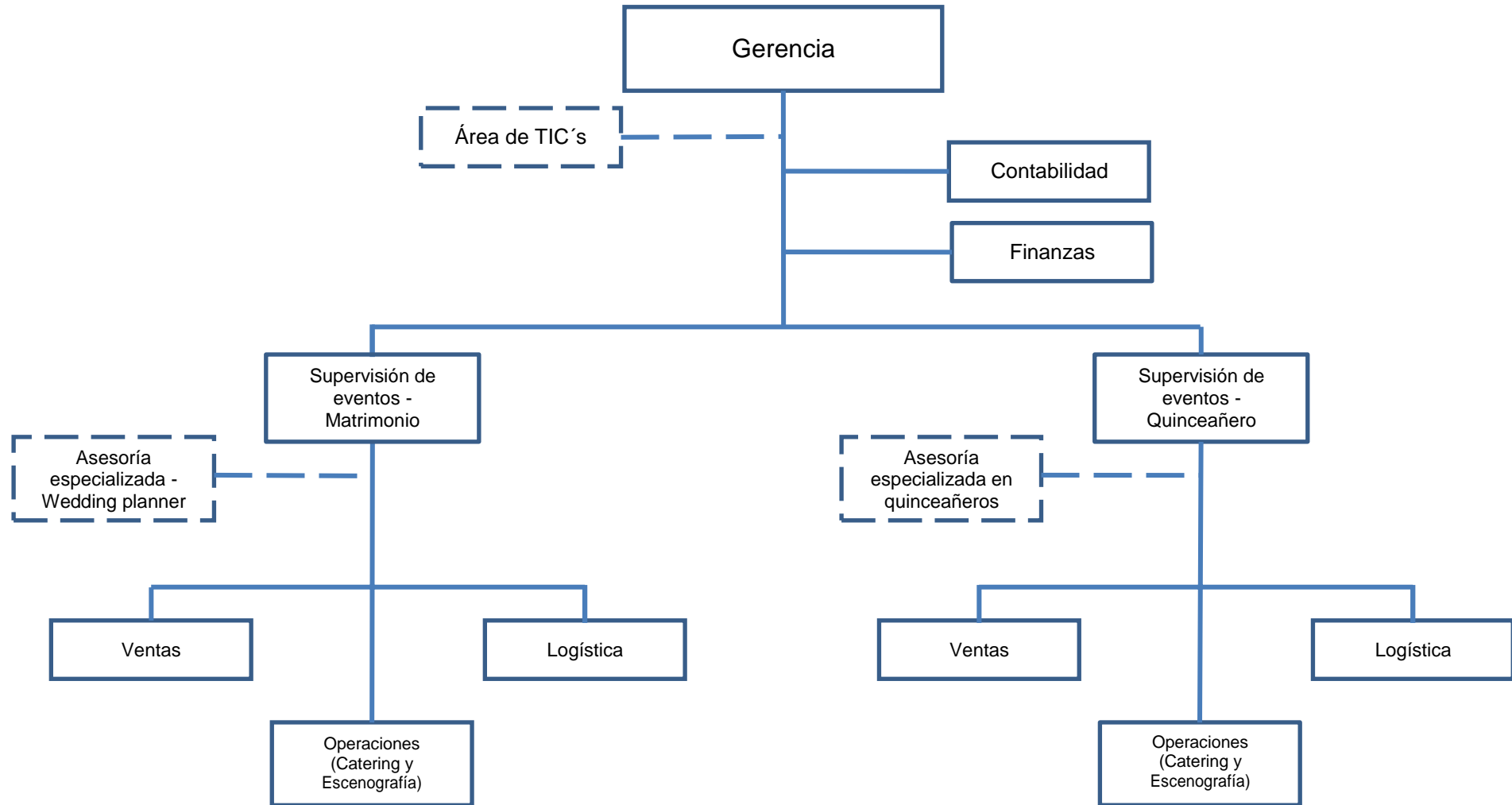
La celebración del matrimonio, responde esencialmente a la necesidad de fortalecer o consolidar los lazos de los novios, generando el acondicionamiento necesario de complicidad para afrontar un sinfín de compromisos y responsabilidades juntos; se constituye en la ocasión perfecta para demostrarse el amor incondicional que profesan. En consideración de ello, resulta pertinente el contar con un wedding planner, a fin de estandarizar la organización propiamente dicha de la boda, de tal forma que sirva de respaldo al área de ventas y logística, sobre la base de cargos de apoyo como, es el marketing relacional y las finanzas (a fin de gestionar el presupuesto requerido para disponer de los fondos de maniobra necesarios para afrontar los eventos de categoría, que buscan satisfacer el evento matrimonio en su concepto más amplio e íntegro).

Quinceañero:

La celebración del quinceañero, es una costumbre de transición de la adolescente hacia una etapa de mayores retos en su vida; en los que ineludiblemente está el adentrarse a una implicación mayor en la sociedad y en particular el legar a formar parte de un núcleo familiar. La organización del evento se asocia directamente con la vida social de la quinceañera, debiendo hacer uso de la tecnoestructura (Área de TIC´s), a fin de ejecutar la función de las ventas, sobre la base del apoyo del marketing relacional, las finanzas y de la asesoría del especialista en dichos eventos.

En respuesta a dicha diferenciación, la estructura organizacional modelo, queda definida, según se presenta a continuación:

Figura 4.19. Estructura organizacional basada en la especialización de los eventos tipo matrimonio y quinceañero



Descripción de las áreas:

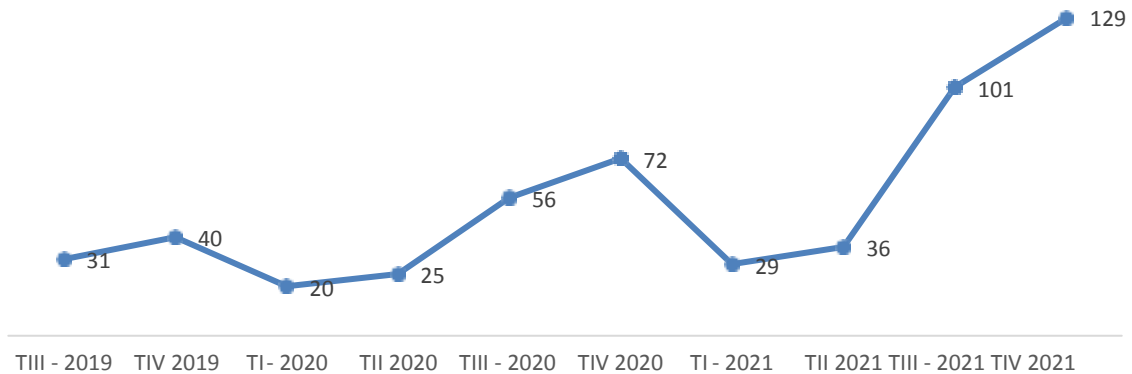
Como es de notar; la estructura organizacional, se ha configurado en respuesta al factor de contingencia entorno; siendo necesario responder a las necesidades diferenciadas entre los tipos de eventos; por lo que, se hizo necesario disponer de áreas que estandaricen la organización del evento, requiriéndose de especialistas, como es el caso del *wedding planner*; así mismo, lograr ello requiere de la existencia de áreas de apoyo, como es el caso del marketing relacional y las finanzas por tipo de evento, debiendo fluir la información desde dichos departamentos (matrimonio y quinceañeros) hacia la gerencia, para ello, esta recibe el respaldo de la tecnoestructura TIC's, así como del staff de apoyo Contabilidad, para tomar las decisiones necesarias en cuanto al crecimiento del negocio se refiere. A continuación se describe cada una de las áreas:

- Área de TIC's: Está a cargo del Especialista en sistemas. Es un área de tecnoestructura, que busca establecer los parámetros o estándares del flujo de la información, con la finalidad de conectar las diversas áreas en toda la estructura organizacional; así por ejemplo, en primera instancia permitirá el flujo e información para la toma de decisiones de la Gerencia; de otro lado, alimentará al área de Marketing relacional, a fin de disponer de información actualizada de la vida social de los diferentes clientes, valiéndose de las redes sociales, lo que permitirá comprender las necesidades reales según el tipo de evento deseado.
- Contabilidad: Está a cargo de un contador. Es un área de staff de apoyo, puesto que le provee de la información financiera y económica de la organización, para la toma de decisiones de la Gerencia.
- Gerencia: Está a cargo del Gerente. Es un área localizada en el Ápice estratégico o cumbre de la estructura organizacional, se encarga de la gestión íntegra de la empresa, y es sobre quien recae la responsabilidad de la rentabilidad de la misma, por lo que la naturaleza de su función en la configuración organizacional es la toma de decisiones, por lo que requiere de la disposición de información, requiriendo del soporte de la tecnoestructura, brindada por el área de TIC's y del apoyo del área de Contabilidad, a fin de conocer los resultados.
- Supervisión de eventos: Está a cargo del Jefe de contratos. Es un área de la línea media, que conecta el núcleo de operaciones con el ápice estratégico; para el caso, se considera el elemento clave, en respuesta a un tipo de configuración organizacional diversificada, siendo que, es necesario responder de forma especializada a los diferentes tipos de eventos; por lo que requiere del soporte de la tecnoestructura (los que brindan los estándares como, el área de TIC's y Asesoría especializada) y del órgano de apoyo Finanzas. Esta configuración, permite que, el núcleo de operaciones responda de forma congruente a las necesidades del mercado (luego de haber sincronizado con la línea media Ventas y con el órgano de apoyo Finanzas)

- Asesoría especializada: Está a cargo de un Asesor de evento. Es un área de tecnoestructura, siendo que, dada su naturaleza busca estandarizar los procesos relacionados con el evento, a fin de responder a la necesidad real en consideración de la naturaleza del evento.
- Finanzas: Está a cargo de un gestor de presupuesto. Es un área de staff de apoyo de la Gerencia, le suministra la información necesaria, a fin de determinar los fondos de maniobra necesarios para afrontar los eventos, sustentando así los niveles de venta y rentabilidad deseada por tipo de evento.
- Ventas: Está a cargo de un Especialista en Marketing relacional. Es un área de línea media, que conecta las necesidades del mercado con el núcleo de operaciones a través del área de Supervisión de eventos, y por ende se conecta el núcleo de operaciones con la gerencia o ápice estratégico. Es la responsable de garantizar los niveles de ventas en coordinación con el área de Supervisión de eventos; para lograr ello se aplica los conceptos de marketing relacional, cuya base se sustenta en mantenerse en contacto con los consumidores, haciendo uso de las redes sociales, particular Facebook, mediante la que se busca interactuar, ofreciendo la participación en programas guías (Anexo 9).
- Logística: Está a cargo del Jefe de logística. Es un área de línea media, puesto que debe responder directamente a los requerimientos del cliente, debiendo transmitirse ello al núcleo de operaciones, con el respaldo del staff de apoyo finanzas, a fin de disponer del presupuesto necesario.
- Operaciones: Está conformada por el cheff, ayudante de cocina y personal de atención. Es un área núcleo de operaciones; se constituye en la base del negocio, y es el resultado de los inputs de las áreas de las que depende, como es el caso del área de supervisión del evento, según el respaldo de las áreas especializadas y del área de TIC's.

En consideración de lo anterior; es preciso afirmar que, la tendencia de crecimiento del n° de eventos diagnóstica, se hará sostenible; por lo que es factible proyectar el siguiente crecimiento de las ventas:

Figura 4.20. Tendencia trimestral del número de eventos, desde el periodo TIII 2019 al TIV 2021



Fuente: Histórico de la tendencia de crecimiento del n° eventos trimestrales de la empresa Casa Russo

La proyección resulta de aplicar la estadística de crecimiento estacional de los periodos TI y II de los diferentes años históricos (2017 al 2019) y TIII y IV de los periodos 2017 al 2018; determinándose que, los periodos TI y II del 2019 y 2021 crecerán al 44,62% y los periodos TIII y IV, del 2019, 2020 y 2021 crecerán al 79,58% (Anexo 10)

El mismo criterio se utilizó para estimar el comportamiento de la estructura de costos, adicionando los costos de la estructura organizacional propuesta (costo operacional, gasto de ventas y de administración – Anexo 11), obteniéndose la siguiente relación entre la utilidad y las ventas (margen de beneficio como componente del ROA):

Tabla 4.18.

Margen de beneficio trimestral, periodos 2019 al 2021

Periodos		(Un+gf) proyectada		Ventas proyectadas
TIII - 2019	S/.	45.387,77	S/.	300.700,00
TIV - 2019	S/.	63.108,70	S/.	388.000,00
TI - 2020	S/.	15.665,43	S/.	194.000,00
TII - 2020	S/.	23.494,54	S/.	242.500,00
TIII - 2020	S/.	94.612,58	S/.	543.200,00
TIV - 2020	S/.	126.116,46	S/.	698.400,00
TI - 2021	S/.	29.757,82	S/.	281.300,00
TII - 2021	S/.	40.718,57	S/.	349.200,00
TIII - 2021	S/.	183.217,25	S/.	979.700,00
TIV - 2021	S/.	238.349,04	S/.	1.251.300,00
<i>media</i>	<i>S/.</i>	<i>86.042,82</i>	<i>S/.</i>	<i>522.830,00</i>
Margen de beneficio promedio proyectado				16,46%

Fuente: Estado de resultados proyectado, TIII 2019 – TIV 2021 (Anexo 11)

Como es de observar, el margen de beneficio disminuyo, dado el costo adicional por la nueva estructura organizacional; no obstante, n° de eventos se espera incrementar considerablemente, según se observa en la Figura 4.20.

Así también, fue necesario, estimar el crecimiento de los activos trimestrales mantenidos, a fin de determinar el rendimiento de estos en relación a las ventas; según se presenta a continuación:

Tabla 4.19.

Activo promedio trimestral proyectado desde el TIII 2019 al TIV 2021.

Activo promedio diagnosticado [#]	S/.	603.189,03
Inversión adicional (Capital adicional para activo intangible tecnoestructura - TIC's)	S/.	13.200,00
<i>Porcentaje que representa el costo de un evento</i>		83,54%
<i>Ingreso promedio por evento según el nuevo formato</i>	S/.	9.700,00
<i>Costo de un evento</i> [*]	S/.	8.103,66
<i>Fondo de maniobra adicional por evento (se establece adicionar un 30%)</i>	S/.	2.431,10
<i>Promedio de incremento trimestral del n° de eventos</i>		40
Incremento del activo corriente (caja y bancos) a mantener	S/	97.243,90
Activo promedio trimestral proyectado	S/	713.632,93

Fuente: # Estado de situación trimestrales de la empresa Casa Russo, periodos 2017 al 2019 (Anexo 5) * Nuevo formato para eventos (Anexo 12)- Costo de un evento determinado de aplicar el porcentaje del costo de un evento (100% - margen de beneficio promedio) al ingreso promedio por evento – Tabla 4.18.

De la Tabla 4.19, se observa que, el activo promedio trimestral pasará de S/. 603.189,03 a S/. 713.632,93, como consecuencia del capital adicional para afrontar la inversión en al área de tecnoestructura TIC's, a fin de que brinde el soporte a la Gerencia para disponer de la información de las diferentes áreas para la toma de decisiones; así también para brindar el soporte al área de ventas en respuesta al enfoque de marketing relacional; de otro lado, el incremento se dará por el establecimiento de la política de mantener como fondo de maniobra (diferencia entre caja y bancos y los pasivos diferidos) un 30% a adicional de lo que venía representando del costo de un evento (36,89%); por lo que dicho adicional se constituirá en incremento del activo corriente caja y bancos.

De lo anterior, se proyecta que la estructura organizacional podría mejorar el ROA, según se presenta a continuación:

Tabla 4.20.

Determinación del ROA proyectado desde el TIII 2019 al TIV 2021

Margen de beneficio promedio		16,46%
Rotación promedio de activos		0,73
ROA proyectado		12,06%
ROA diagnosticado		4,16%
Utilidad proyectada (TIII 2019 - TIV 2021)	S/.	86.042,82
Utilidad diagnóstica (TI 2017 - TII 2019)	S/.	25.330,61

Fuente: Tabla 4.1, 4.18 y 4.19 - Estado de resultados proyectado, TIII 2019 – TIV 2021 (Anexo 11)

REFERENCIAS

- Alcidez, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A Del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013*. Trabajo de titulación. La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Briones, L. (2012). *Producción, comercialización y rentabilidad del plátano y su relación con la economía de del cantón la Maná y su zona de influencia*. Tesis de grado. Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná, Ecuador.
- Chiesea De Negri, Cosimo. (2009). *CRM Las cinco pirámides del marketing relacional*. España: Ediciones Deusto.
- Crespo et al. (2003). *Administración de empresas*. España: Editorial Mad S.L.
- De la Peña, A. (2005, p. 209). *Proyecto empresarial*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=zd5UiZgn3ZYC&pg=PA209&lpg=PA209&dq=Es+el+componente+m%C3%A1s+diverso.+Est%C3%A1+constituido+por+un+conjunto+de+unidades+especializadas&source=bl&ots=3wfKhSDDwK&sig=kO3gFC48bbxOx1m6bML8zC6dWEc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjow_
- Galan, I. (2014, p. 13). *Diseño organizativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gallardo Gallardo, E. (2014). *Apuntes sobre estructura y el diseño organizativo*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/23642/1/Apuntes%20Estructura%20y%20Dise%C3%B1o%20E%20Gallardo.pdf>.
- Gestiopolis (2001). *¿Qué es tecnoestructura?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-tecnoestructura/>
- Gil Estallo, M. (2010). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. España: Esic Editorial.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Argentina: EPUB.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Ibáñez, B. (2015). *UF0345 - Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Jiménez, W. (2012). *El estado de resultados o de pérdidas y ganancias*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias/>

- Laguens, J. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf
- Maqueda La Fuente, J. y Llaguno Musons, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicio*. España: Díaz de Santos S.A.
- Martínez, A. (2007). Análisis de los factores económicos que influyen en la producción, comercialización y rentabilidad del plátano en la zona de Quevedo. Tesis de grado. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, México.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mintzberg et al. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, Henry. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel
- Muro, M. (2013). “*propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*. Tesis de grado. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ramírez Guerra, C. (2010). *Modelo de configuraciones de Henry Mintzberg*. Recuperado de https://www.u-cursos.cl/inap/2010/1/OYG300/1/material_docente/
- Real Academia Española (2012). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/>
- Valenzuela, J. (2013). *La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf
- Vásquez, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de revisión de documental, a fin de obtener las partidas para calcular los ratios de la rentabilidad económica y financiera

PERIODO TRIMESTRALES							
	RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (RAIT)	RESULTADO NETO + GASTOS FINANCIEROS (RN +GF)	VENTAS	ACTIVOS	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (RAT)	RESULTADO NETO (RN)	PATRIMONIO
T I - 2017							
T II - 2017							
T III - 2017							
T IV - 2017							
T I - 2018							
T II - 2018							
T III - 2018							
T IV - 2018							
T I - 2019							
TII - 2019							

Cadena de mando

7) ¿Existe una estructura jerárquica de mando? (ejemplo: Administrador, supervisor y operario).

a) Si b) No

8) De existir, precise lo siguiente por favor la estructura jerárquica, desde el nivel más alto, hacia el más bajo:

Área	Cargo	Cantidad de trabajadores	Cadena de mando (marcar con un aspa (X))		Observación / Fundamentar la precisión
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	
			Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior ()	

Anexo 3. Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa Casa Russo, a fin recabar información de la cadena de mando, centralización y formalización

El presente cuestionario, tiene por finalidad recabar información relacionada con los diferentes aspectos de la estructura organizacional de la empresa Casa Russo, la misma que servirá de base para generar una propuesta de mejora a nivel académico, toda vez que la información recabada será usada con fines exclusivos para sustentación de tesis.

Agradecemos de antemano por su participación, para el cumplimiento de lo antes expuesto.

INSTRUCCIONES

Para responder al presente cuestionario, es fundamental que considere la diferencia entre jefe inmediato y gerente o dueño.

DATOS GENERALES

Edad _____
Tiempo laborando - _____
Cargo - _____

Cadena de mando

1) ¿Considera usted que la autoridad ejercida por su jefe inmediato es cabal y representa a un liderazgo eficaz?

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) de acuerdo e) totalmente de acuerdo

2) Según su respuesta anterior, sustente por favor ¿Por qué?

- a) por ejercer un poder coercitivo (basado en el castigo o sanción)
b) por ejercer un poder de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (ascensos))
c) por ejercer un poder de experto, por el nivel de conocimiento que posee
d) por tan solo ejercer su autoridad legítima, sin ningún liderazgo
e) otra razón _____

3) Precise por favor, excluyendo a su jefe inmediato ¿Quien ejerce algún tipo de poder sobre usted? (si su jefe inmediato es el gerente o dueño, no considerar la alternativa “a”)

- a) el gerente o dueño b) su homólogo (alguien del mismo nivel jerárquico)
c) su subordinado d) un tercero ajeno a la empresa (familiar o amigo) e) ninguno

4) Teniendo en cuenta su respuesta anterior (si respondió “e” en la pregunta anterior, no responder esta pregunta). ¿Cuál de los siguientes tipos de poder considera ejercen sobre usted?

- a) coercitivo (basado en el castigo o sanción)
b) de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (amicales o de ascenso))
c) de experto, por el nivel de conocimiento que posee
d) por la legítima autoridad que posee
e) otro _____

5) ¿Considera usted ejerce algún tipo de poder (además del ejercido en su subordinado)? Precise por favor sobre quien lo ejerce.

- a) el gerente o dueño jerárquico) b) su jefe inmediato c) su homólogo (alguien del mismo nivel)
d) todo el personal e) ninguno

6) Teniendo en cuenta su respuesta anterior (si respondió “e”) en la pregunta anterior, no responder esta pregunta). ¿Cuál de los siguientes tipos de poder considera usted ejercer?

- a) coercitivo (basado en el castigo o sanción)
b) de recompensa (basado en los premios, incentivos, o situaciones laborales de agrado (amicales))
c) de experto (por el nivel de conocimiento que posee)
d) otro _____

Centralización

7) ¿En la realización de sus tareas, usted se siente con la libertad de tomar decisiones o ejercer iniciativa propia a fin de resolver algunos inconvenientes que se pudiera presentar?

- a) Nunca b) casi nunca c) algunas veces d) casi siempre e) siempre

8) En el caso su respuesta en la pregunta anterior fue a), b), c) o d). ¿Cuál considera es la causa de no poder tomar decisiones o ejercer iniciativa propia siempre?

- a) no confían en usted
b) su jefe siente temor de ser desplazado
c) los problemas que se presentan por más pequeños resultan ser complejos, que es mejor avisar al jefe
d) no existe una comunicación efectiva entre jefe y subordinado
e) Otra _____

Formalización

9) ¿Las tareas o funciones que viene ejerciendo responden a procedimientos o procesos previamente establecidos?

- a) Nunca b) casi nunca c) algunas veces d) casi siempre e) siempre

10) De haber respondido a), b), c) o d) en la pregunta anterior, dichas tareas o funciones que no responden a procedimientos o procesos previamente establecidos ¿efectivamente no requieren ser estandarizadas?

- a) Si b) No ¿Por qué?
-
-
-

11) ¿Considera qué, el exceso de procedimiento o normatividad no le permite optar por alternativas que según su criterio resultarían más convenientes para la rentabilidad de la empresa?

- a) Nunca b) casi nunca c) algunas veces d) casi siempre e) siempre
f) no es el caso, dado que, no existe exceso de reglas, normas o procedimientos estandarizados

Anexo 4. Estado de resultados trimestrales de la empresa Casa Russo, periodos 2017 al 2019

PARTIDAS	TI - 2017	TII - 2017	TIII - 2017	TIV - 2017	TI - 2018	TII - 2018	TIII - 2018	TIV - 2018	TI - 2019	TII - 2019
Ventas Netas (ingresos operacionales)	S/. 70.130,50	S/. 106.843,00	S/. 87.736,00	S/. 131.285,00	S/. 138.563,70	S/. 135.553,00	S/. 142.420,30	S/. 179.183,40	S/. 118.800,00	S/. 127.160,00
Costo de Ventas (Operacionales)	S/. 30.311,83	S/. 63.560,64	S/. 42.550,79	S/. 60.731,28	S/. 77.046,00	S/. 83.848,40	S/. 80.671,40	S/. 98.455,00	S/. 60.788,15	S/. 77.690,34
Utilidad Bruta	39.818,67	43.282,36	45.185,21	70.553,72	61.517,70	51.704,60	61.748,90	80.728,40	58.011,85	49.469,66
Gastos de Ventas	S/. 5.537,96	S/. 5.240,29	S/. 5.066,28	S/. 5.869,21	S/. 7.148,50	S/. 5.563,50	S/. 5.707,50	S/. 5.737,50	S/. 6.337,84	S/. 5.024,95
Gastos de Administración	S/. 13.565,10	S/. 14.292,60	S/. 13.945,20	S/. 14.737,00	S/. 14.869,34	S/. 14.814,60	S/. 14.939,46	S/. 15.607,88	S/. 14.324,00	S/. 13.423,00
Otros gastos	S/. 349,51	S/. 505,24	S/. 465,00	S/. 956,00	S/. 932,00	S/. 641,00	S/. 581,00	S/. 1.200,00	S/. 675,00	S/. 756,00
Resultados antes de intereses e impuestos	20.366,09	23.244,23	25.708,73	48.991,50	38.567,86	30.685,50	40.520,94	58.183,02	36.675,01	30.265,71
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	0	0		
Resultados antes de impuestos	20.366,09	23.244,23	25.708,73	48.991,50	38.567,86	30.685,50	40.520,94	58.183,02	36.675,01	30.265,71
Impuesto a la renta	5.702,51	6.508,38	7.198,44	13.717,62	10.799,00	8.591,94	11.345,86	16.291,25	10.819,13	8.928,38
Utilidad Neta	14.663,59	16.735,85	18.510,29	35.273,88	27.768,86	22.093,56	29.175,08	41.891,77	25.855,88	21.337,33

Anexo 5. Estado de situación trimestrales de la empresa Casa Russo, periodos 2017 al 2019

	TI - 2017	TII - 2017	TIII - 2017	TIV - 2017	TI - 2018	TII - 2018	TIII - 2018	TIV - 2018	TI - 2019	TII - 2019
ACTIVO CORRIENTE										
Caja y Bancos	S/. 16.561,35	S/. 35.153,70	S/. 60.302,48	S/. 92.983,86	S/. 5.650,22	S/. 18.253,28	S/. 21.143,86	S/. 10.220,13	S/. 11.476,52	S/. 9.480,34
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Existencias	S/. 4.040,00	S/. 8.580,00	S/. 15.220,00	S/. 18.617,00	S/. 2.200,00	S/. 14.500,00	S/. 32.540,00	S/. 12.400,00	S/. 13.200,00	S/. 20.430,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 20.601,35	S/. 43.733,70	S/. 75.522,48	S/. 111.600,86	S/. 7.850,22	S/. 32.753,28	S/. 53.683,86	S/. 22.620,13	S/. 24.676,52	S/. 29.910,34
ACTIVO NO CORRIENTE										
Inmueble Maquinaria y Equipo (neto de deprec. acumulada)	S/. 508.412,50	S/. 501.825,00	S/. 495.237,50	S/. 488.650,00	S/. 628.312,50	S/. 617.975,00	S/. 607.637,50	S/. 597.300,00	S/. 586.962,50	S/. 576.625,00
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Otros activos no corrientes	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 508.412,50	S/. 501.825,00	S/. 495.237,50	S/. 488.650,00	S/. 628.312,50	S/. 617.975,00	S/. 607.637,50	S/. 597.300,00	S/. 586.962,50	S/. 576.625,00
TOTAL ACTIVO	S/. 529.013,85	S/. 545.558,70	S/. 570.759,98	S/. 600.250,86	S/. 636.162,72	S/. 650.728,28	S/. 661.321,36	S/. 619.920,13	S/. 611.639,02	S/. 606.535,34
PASIVO Y PATRIMONIO										
Obligaciones financieras	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Cuentas por pagar comerciales	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Tributos por Pagar	S/. 10.200,00	S/. 9.009,00	S/. 7.200,00	S/. 10.917,00	S/. 22.000,00	S/. 12.392,00	S/. 9.000,00	S/. 13.500,00	S/. 8.820,00	S/. 3.929,00
Remuneración y participaciones por pagar	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Pasivo diferido	S/. 7.500,00	S/. 8.500,00	S/. 17.000,00	S/. 7.500,00	S/. 4.560,00	S/. 6.640,00	S/. 16.450,00	S/. 8.657,00	S/. 9.200,00	S/. 7.650,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 17.700,00	S/. 17.509,00	S/. 24.200,00	S/. 18.417,00	S/. 26.560,00	S/. 19.032,00	S/. 25.450,00	S/. 22.157,00	S/. 18.020,00	S/. 11.579,00
Obligaciones financieras										

Cuentas por pagar comerciales											
Otras cuentas por pagar											
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL PASIVO	S/. 17.700,00	S/. 17.509,00	S/. 24.200,00	S/. 18.417,00	S/. 26.560,00	S/. 19.032,00	S/. 25.450,00	S/. 22.157,00	S/. 18.020,00	S/. 11.579,00	
Capital	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00	S/. 45.000,00
Resultados Acumulados	S/. 451.650,26	S/. 466.313,85	S/. 483.049,70	S/. 501.559,98	S/. 536.833,86	S/. 564.602,72	S/. 561.696,28	S/. 510.871,36	S/. 522.763,13	S/. 528.619,02	
Resultados del Ejercicio	S/. 14.663,59	S/. 16.735,85	S/. 18.510,29	S/. 35.273,88	S/. 27.768,86	S/. 22.093,56	S/. 29.175,08	S/. 41.891,77	S/. 25.855,88	S/. 21.337,33	
TOTAL PATRIMONIO	S/. 511.313,85	S/. 528.049,70	S/. 546.559,98	S/. 581.833,86	S/. 609.602,72	S/. 631.696,28	S/. 635.871,36	S/. 597.763,13	S/. 593.619,02	S/. 594.956,34	
							S/. 4.175,08				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 529.013,85	S/. 545.558,70	S/. 570.759,98	S/. 600.250,86	S/. 636.162,72	S/. 650.728,28	S/. 661.321,36	S/. 619.920,13	S/. 611.639,02	S/. 606.535,34	

Anexo 6. Respuesta a la entrevista aplicada al administrador de la empresa Casa Russo

La presente guía de entrevista, tiene por finalidad recabar información relacionada con los diferentes aspectos de la estructura organizacional de la empresa Casa Russo, la misma que servirá de base para generar una propuesta de mejora a nivel académico, toda vez que la información recaba será usada con fines exclusivos para sustentación de tesis.

Agradecemos de antemano por su participación, para el cumplimiento de lo antes expuesto.

DATOS DE CONTEXTO

Actividad empresarial: **Organización de eventos**

Tiempo en el mercado: **más de 20 años**

Mercado al que está dirigido (ámbito geográfico): **La Libertad**

Tipos de eventos que se organizan:

Especialización del trabajo

1) Precise por favor la frecuencia con que, las actividades o tareas a realizar en los diferentes eventos, son desarrolladas o divididas entre diferentes trabajadores

a) Nunca b) casi nunca **c) algunas veces** d) casi siempre e) siempre

2) ¿Cuáles son los criterios adoptados para dividir las actividades o tareas para atender a un determinado evento?

Tipo de evento 1: **Matrimonio** Modalidad de contrato: **Presencial (documento)**

Área/Cargo	Actividad o tarea (detallar en una secuencia lógica)	Criterio (fundamentar)
Ventas (atención al cliente)	Recibe a los clientes en oficina, les muestra el local y les explica la proforma	En esta área, la encargada de realizar la atención al cliente es una persona de edad vinculada a la familia. No esta capacitada para realizar las diferentes funciones que son de suma importancia para el cierre de ventas.
Ventas (atención al cliente)	Realiza cotización de acuerdo al requerimiento del cliente (cantidad de invitados, posible fecha, y tipo de matrimonio)	Ya que la encargada es una persona de edad tiene algunos problemas como por ejemplo, la rapidez para responder algunas dudas de los clientes, memorización de fechas disponibles en el local, precios, etc
Ventas (atención al cliente)	Cierra contrato con clientes a través de un contrato.	Es muy difícil cerrar un contrato por los problemas ya mencionados anteriormente,
Administrador	Recibe contrato y reparte tareas con las diferentes áreas.	Realiza sus funciones adecuadamente.
Administrador	Contrata a las personas de acuerdo al requerimiento	Muchas veces estas tareas las realiza la Jefa

	del contrato (N° de cocineros, mozos, proveedores, maestro de ceremonias etc)	de compras que es, como la encargada de ventas, parte de la Familia Russo.
Logística (Jefe de compras)	Se encarga de las compras para el evento (Insumos para cocina previamente indicado por el cocinero, artículos para decoración por ejemplo las flores para los pedestales, jarrones, etc, artículos de limpieza, pedido de mantelería, toldo, etc)	Realiza sus funciones adecuadamente. Controla bien los tiempos y maneja información sobre cocina y decoración.
Administrador	Coordinación con el sonido y maestro de ceremonias (si lo solicitaron). Se coordina las canciones que previamente el maestro le dará al encargado del sonido para el baile de los novios, entre mesa, etc.	
Cocinero	Coordina con sus ayudantes para la elaboración del menú escogido por los novios.	En este puesto se encuentra una persona de confianza para la Familia Russo. Es una señora responsable.
Administrador	Controla el evento durante las 8 horas del contrato	El administrador está presente durante todo el evento. Creemos que sería importante la ayuda de una persona para la supervisión dentro del evento para que le administrador pueda estar controlando los detalles internos.
Administrador	Pago a los colaboradores.	Se realiza finalizando el evento. Se reúnen todos los colaboradores y se les va pagando uno por uno.

Es de suma importancia capacitar a una persona externa al vínculo familiar para que se encargue del área de Ventas, así mismo crear un área de Marketing o interactuar a través de redes sociales como Facebook. También consideramos que es necesario contratar a una persona que se encarga de supervisar el evento, lo cual podría hacerlo la persona encargada de ventas.

Departamentalización

3) ¿La administración de las actividades que ameritan la atención de los diferentes eventos, son agrupadas por áreas o departamentos?

- a) Si b) No

4) En el caso, existan áreas o departamentos. Mencione por favor, cuáles son:

- Área de Administración

- Área Contable (Externa)
- Área de Logística

5) ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que coordinan las diferentes áreas o departamentos de la empresa?

- a) Correo electrónico **b) Teléfono** c) Físico escrito (solicitudes, comunicados, memos, etc.)
d) Verbal e) Todos f) Otro _____

6) ¿Cuál de los medios usados suelen usar con mayor frecuencia?

- **Teléfono y verbal**

Cadena de mando

7) ¿Existe una estructura jerárquica de mando? (ejemplo: Administrador, supervisor y operario).

a) Si b) No

8) De existir, precise lo siguiente por favor la estructura jerárquica, desde el nivel más alto, hacia el más bajo:

Área	Cargo	Cantidad de trabajadores	Cadena de mando (marcar con un aspa (X))		Observación / Fundamentar la precisión
Administración	Administrador	1	Nivel superior (X)		El Administrador se encuentra en el Nivel más alto demás Estructura Jerárquica de la empresa Casa Russo, la cantidad de colaboradores que tiene a su mando es variable por ejemplo por la cantidad de mozos y cocineros que contratara dependiendo el requerimiento de los clientes al momento de realizar el contrato.
Contabilidad	Contador	1	Nivel inferior (X)	Mismo nivel que el anterior ()	El contador es externo.
Ventas o servicios	Jefe de ventas	1	Nivel inferior (X)	Mismo nivel que el anterior ()	Este puesto lo ocupa una señora de edad, que no se encuentra en las condiciones para realizar una buena venta, debido a su situación en las últimas semanas el administrador está realizando su función en el área de ventas.
Operaciones	Jefe	1	Nivel inferior ()	Mismo nivel que el anterior (X)	Su jefe directo es el administrador. El Área de Operaciones rinde cuentas con el administrador. Tanto Administrador como Jefe de

					Operaciones son hermanos.
Cocina	Operarios	6	Nivel inferior (X)	Mismo nivel que el anterior ()	Sus Jefes con el Administrador y Jefe de operaciones, coordina directamente con las 2 áreas.

Administrador: José Russo Sosa

Anexo 7. Data de las respuestas al cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Casa Russo.

N° DE ENCUESTADOS	DATOS GENERALES			ÍTEMS										
	edad	tiempo laborando	cargo	Cadena de mando						Centralización		Formalización		
				Existencias de autoridades		manifestaciones de poder				Grado de delegación de la autoridad		Grado de estandarización de las tareas		
				1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)
1	23	2 meses	ventas	D	B	B	B	C	C	C	C	E		C
2	28	6 años	chef- jefe cocina	E	C	A	D	C	C	D	C	C	A	F
3	53	2 años	Ayudante de cocina	D	D	A	D	C	C	C	C	D	A	C
4	38	2 años y medio	Ayudante de cocina	E	C	E		C	B	C	C	C	B	C
5	65	20 años	jefa de logística	D	C	A	D	D	C	E		D	A	F
6	54	20 años	Administrador	E	C	D	C	D	C	E		D	A	F
7	27	2 años y 3 meses	Mozo	D	B	A	D	C	C	C	C	D	B	B
8	39	4 años	Jefe de Mozo	E	C	B	C	C	C	C	C	C	B	B
9	30	5 meses	Mozo	D	D	A	C	E		C	C	C	B	B
10	39	3 años	limpieza	E	C	A	D	E		C	C	C	B	B
11	31	7 meses	Seguridad	E	C	A	D	E		C	C	C	A	B

Anexo 8. Detalle de las inversiones realizadas por la empresa Casa Russo

	GASTO DE VENTA	COSTO OPERACIONAL	GASTO DE VENTA	COSTO OPERACIONAL	COSTO OPERACIONAL
	Carro (20% al año) ingresado en el 2016	Casa (2% al año) considerada en el 2007	Equipos de procesamiento de datos (25% anual) adquirido el 2017	Muebles y enseres (10% anual) adquiridos en el 2012	Muebles y enseres (10% anual) adquiridos en el 2018
VALOR DEL ACTIVO	25.000,00	695.000,00	3.800,00	65.000,00	150.000,00
DEPRECIACIÓN ANUAL	5.000,00	13.900,00	950,00	6.500,00	15.000,00
DEPRECIACIÓN TRIMESTRAL	1.250,00	3.475,00	237,50	1.625,00	3.750,00

Activo fijo: Casa adquirida en 1690

Periodo	N° de periodos	Depreciación	Valor residual
	0		695.000,00
2000	1	13.900,00	681.100,00
2001	2	13.900,00	667.200,00
2002	3	13.900,00	653.300,00
2003	4	13.900,00	639.400,00
2004	5	13.900,00	625.500,00
2005	6	13.900,00	611.600,00
2006	7	13.900,00	597.700,00
2007	8	13.900,00	583.800,00
2008	9	13.900,00	569.900,00
2009	10	13.900,00	556.000,00
2010	11	13.900,00	542.100,00
2011	12	13.900,00	528.200,00
2012	13	13.900,00	514.300,00
2013	14	13.900,00	500.400,00
2014	15	13.900,00	486.500,00
2015	16	13.900,00	472.600,00
2016	17	13.900,00	458.700,00
2017	18	13.900,00	444.800,00
2018	19	13.900,00	430.900,00
2019	20	13.900,00	417.000,00

Activo fijo: Carro adquiridos en el 2016

Periodo	N° de periodos	Depreciación	Valor residual
	0		25.000,00
2016	1	5.000,00	20.000,00
2017	2	5.000,00	15.000,00
2018	3	5.000,00	10.000,00
2019	4	5.000,00	5.000,00

Activo fijo: Equipos de procesamiento de datos adquiridos en el 2017

Periodo	n° de periodos	Depreciación	Valor residual
	0		3.800,00
2017	1	950,00	2.850,00
2018	2	950,00	1.900,00
2019	3	950,00	950,00

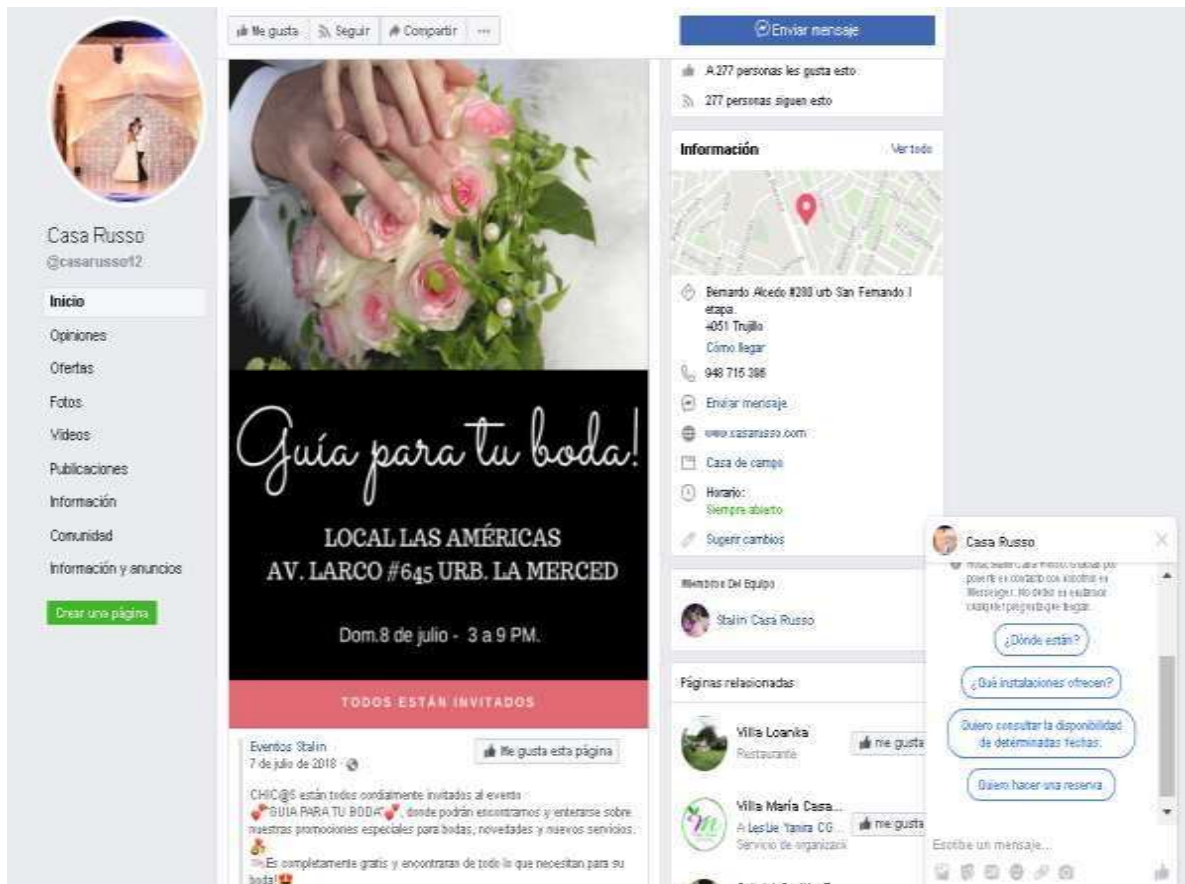
Activo fijo: Muebles y enseres adquiridos en el 2012

Periodo	N° de periodos	Depreciación	Valor residual
	0		65.000,00
2012	1	6.500,00	58.500,00
2013	2	6.500,00	52.000,00
2014	3	6.500,00	45.500,00
2015	4	6.500,00	39.000,00
2016	5	6.500,00	32.500,00
2017	6	6.500,00	26.000,00
2018	7	6.500,00	19.500,00
2019	8	6.500,00	13.000,00

Activo fijo: Muebles y enseres adquiridos en el 2018

	Periodo	Depreciación	Valor residual
	0		150.000,00
2018	1	15.000,00	135.000,00
2019	2	15.000,00	120.000,00

Anexo 9. Plataforma web a través de Facebook para interactuar con los consumidores



The image shows a screenshot of the Facebook page for Casa Russo. The page features a profile picture of a bride and groom, the name 'Casa Russo' with the handle '@casarussos2', and a navigation menu on the left with options like 'Inicio', 'Opiniones', 'Ofertas', 'Fotos', 'Videos', 'Publicaciones', 'Información', 'Comunidad', and 'Información y anuncios'. The main content area displays a post for a wedding guide event titled 'Guía para tu boda!' at 'LOCAL LAS AMÉRICAS AV. LARCO #645 URB. LA MERCED' on 'Dom. 8 de julio - 3 a 9 PM.' Below the post, there is a 'Me gusta esta página' button and a text block: 'CHICAS están tod@s cordialmente invitadas al evento "GUÍA PARA TU BODA", donde podrán encontrarnos y enterarse sobre nuestras promociones especiales para bodas, novedades y nuevos servicios. Es completamente gratis y encontraran de todo lo que necesitan para su boda!'. To the right of the post, there is a map showing the location, contact information (phone: 949 715 386, website: www.casarusso.com), and a list of related pages including 'Villa Loanta', 'Villa María Casa...', and 'A Les Ue Yamira CG'. A chat window is open on the right side of the page, showing a conversation with 'Casa Russo' where the user asks '¿Dónde están?' and '¿Dónde están?' and the business responds with '¿Dónde están?' and '¿Dónde están?'. The chat window also shows a message from the user: 'Quiero consultar la disponibilidad de determinados fechas.' and a button 'Quiero hacer una reserva'.

Anexo 10. Estimación del crecimiento del n° de eventos

Data histórica de n° de evento

TI - 2017	TII 2017	TIII - 2017	TIV 2017	TI - 2018	TII 2018	TIII - 2018	TIV 2018	TI - 2019	TII 2019
7	13	8	15	15	16	17	22	14	17

Crecimiento estacional TI y II del n° de eventos = $((15/7+14/15+14/7+16/13+17/16+17/13)/6 - 1)*100\%$

Crecimiento estacional TI y II del n° de eventos = $(1,4462 - 1) \times 100\%$

Crecimiento estacional TI y II del n° de eventos = 44,62%

Crecimiento estacional TIII y IV del n° de eventos = $((17/8 + 22/15)/2 - 1)*100\%$

Crecimiento estacional TI y II del n° de eventos = $(1,7958 - 1) \times 100\%$

Crecimiento estacional TI y II del n° de eventos = 79,58%%

Anexo 11. Estado de resultados proyectado, TIII 2019 – TIV 2021

PARTIDAS	TIII - 2019	TIV 2019	TI - 2020	TII 2020	TIII - 2020	TIV 2020	TI - 2021	TII 2021	TIII - 2021	TIV 2021
Ventas Netas (ingresos operacionales)	S/. 300.700,00	S/. 388.000,00	S/. 194.000,00	S/. 242.500,00	S/. 543.200,00	S/. 698.400,00	S/. 281.300,00	S/. 349.200,00	S/. 979.700,00	S/. 1.251.300,00
Costo de Ventas (Operacionales)	175.221,71	222.957,04	124.287,85	152.659,81	307.819,86	392.682,68	175.357,38	215.078,13	546.496,54	695.006,47
Utilidad Bruta	125.478,29	165.042,96	69.712,15	89.840,19	235.380,14	305.717,32	105.942,62	134.121,87	433.203,46	556.293,53
Gastos de Ventas	20.021,48	23.830,94	17.036,88	19.571,10	30.603,32	37.375,70	21.598,48	25.146,39	49.650,63	61.502,29
Gastos de Administración	39.321,03	49.430,36	S/. 29.394,45	S/. 35.618,06	67.402,50	85.374,65	S/. 40.596,95	S/. 49.310,01	117.949,16	149.400,41
Otros gastos	1.755,97	2.265,76	1.060,36	1.325,45	3.172,07	4.078,37	1.537,52	1.908,64	5.721,05	7.307,09
Resultados antes de intereses e impuestos	64.379,82	89.515,89	22.220,47	33.325,58	134.202,25	178.888,60	42.209,67	57.756,84	259.882,62	338.083,75
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	0	0		
Resultados antes de impuestos	64.379,82	89.515,89	22.220,47	33.325,58	134.202,25	178.888,60	42.209,67	57.756,84	259.882,62	338.083,75
Impuesto a la renta	18.992,05	26.407,19	6.555,04	9.831,05	39.589,66	52.772,14	12.451,85	17.038,27	76.665,37	99.734,71
Utilidad Neta	45.387,77	63.108,70	15.665,43	23.494,54	94.612,58	126.116,46	29.757,82	40.718,57	183.217,25	238.349,04
	15,09%	16,27%	8,07%	9,69%	17,42%	18,06%	10,58%	11,66%	18,70%	19,05%

Anexo 12. Nuevo formato para eventos de matrimonio y quinceañeros

Formato – Matrimonio

ATENDEMOS EVENTOS Y CONVENCIONES

Tipo de Evento: Matrimonio Fantasía

Fecha y Horario: 2019

N° de Invitados: 100

Precio por Cubierto adicional: S/ 45.00

Precio Total: s/.10;000

Alquiler de Local Exclusivo y Servicio Integral:

- ♣ Local exclusivo por 8 horas (2 ambientes, Salón de Recepción (salón blanco) y Explanada (jardín con toldo)
- ♣ (2) Agentes de Seguridad para controlar el ingreso y recepción de los invitados
- ♣ 01 Personal de limpieza durante todo el evento incluyendo kit de limpieza
- ♣ 01 Coordinador en el Local para el día del Evento
- ♣ (3) Mozos debidamente uniformados durante todo el evento
- ♣ Pack Noche de Bodas (hotel exclusivo)

Escenografía del Local:

- ♣ Entrada al local decorado con pedestales con flores y velas
- ♣ Salón de espera principal con iluminación (Blanca) alfombras persas, pasarela con pedestales y cuadros
- ♣ Explanada con toldo árabe
- ♣ Araña de cristal
- ♣ Mesas redondas vestidas con mantel y sobre mantel (color a escoger)
- ♣ (100) sillas vestidas blancas
- ♣ Mesa principal para los novios y familiares
- ♣ Mesa para la torta
- ♣ Piscina decorada
- ♣ Sonido (8 horas) + Dj (6 horas)
- ♣ Servicio de Iluminación
- ♣ Maestro de ceremonias (hasta inicio de fiesta)
- ♣ Organizadora de eventos

Servicio de Catering

- ♣ Vajilla hotelera para comidas y bebidas (Cristalería: V. Cerveza, C. pisco sour, V. Gaseosa)
- ♣ (100) Servilletas blancas de tela
- ♣ Almuerzo o Cena Internacional (Acompañado de su vaso de gaseosa) (Ver lista de menús)
- ♣ 10 cajas de Cerveza
- ♣ Open Bar (100 tragos)
- ♣ 1 ronda de bocaditos (alfajores o empanadas)
- ♣ Hielo ilimitado para la gaseosa
- ♣ Brindis de bienvenida con Champagne
- ♣ Gaseosa y Agua ilimitada durante todo el evento
- ♣ Corcho LIBRE (Ingreso de Whisky, vino, solo pago de alquiler de cristalería)

Alternativas de Menú:

Carnes:

- ♣ Filete de pollo al champiñón
- ♣ Pechuga de pollo al curry
- ♣ Pechuga de pollo al vino
- ♣ Chuleta de cerdo al Grill
- ♣ Asado de res en salsa al vino

Arroz:

- ♣ Arroz con alverjitas
- ♣ A las finas hierbas: salvia, romero, laurel, perejil y tomillo.
- ♣ Primavera: choclo, zanahoria, alverjita y pimentón rojo.
- ♣ Arroz árabe
- ♣ Arroz Primavera
- ♣ Arroz con choclo
- ♣ Con pasas: tocino, pasas rubias y negras

Ensalada y Otros Acompañamientos

- ♣ Ensalada de durazno
- ♣ Hawaiana
- ♣ Mixta: lechuga, tomate, pepinillo, zanahoria, alverjita y choclo en su aliño.
- ♣ Champiñones a la francesa
- ♣ Espárragos a la vinagreta
- ♣ Blanca: papa, manzana, piña, alverjitas verdes, apio, miel y mayonesa.
- ♣ Ensalada a la florentina.

SERVICIO DE ILUMINACIÓN

- ✓ 12 Parled iluminación perimetral de jardín (columnas)
- ✓ 01 Parled para iluminación de Cuadro.
- ✓ Iluminación de Mesa Principal y de Torta.
- ✓ 01 Cabeza Móvil con diseño para nombres.
- ✓ 02 Parled iluminación de cascada de agua y pileta.
- ✓ 06 Bañadores led (iluminación de pista de baile)
- ✓ 02 Chisperos (baile principal)
- ✓ Biombo detrás de mesa principal y de torta de Organza.
- ✓ Cascada de luces (para biombo detrás de mesa principal)
- ✓ Máquina de Humo (Hora Local –Fiesta)
- ✓ Máquina de Burbujas (Apertura de Pista de Baile)
- ✓ 01 Disparo de confeti en forma: pétalos ó corazones
- ✓ 02 Flamas led RGB

NOCHE DE BODAS (HOTEL 4 ESTRELLAS)

- Alojamiento suite junior
- Desayuno buffet
- Botella de vino espumante
- Bombones de chocolate
- Arreglo de flores en la habitación
- Baño Romántico en la habitación
- Check in 1:00 p.m.
- Check out 6:00 p.m.

OPEN BAR (100 TRAGOS) – Solo 5 opciones

- Cosmopolitan (Vodka)
- Mojito Cubano (Ron)
- Algarrobina

- Pisco Sour
- Daikiri de frutas
- Cuba Libre
- Mamadihna

Condiciones del Contrato:

La Reservación: Se hace con S/.1,000.00 de adelanto en efectivo en nuestras oficinas o a una cuenta.

Horario:

Día de: 12:00 a.m. hasta las 08:00 p.m. (Puede variarse horario)

Noche de: 07:00 p.m. hasta las 03:00 a.m.

Garantía: S/ 200.00 nuevos soles: La devolución se hará después de terminar el evento el mismo día, cualquier daño a la infraestructura del local será descontado de la garantía.

Uso de cerveza: En cajas y lo proporciona el local. Está prohibido el ingreso de cualquier tipo de bebidas alcohólicas sin previa coordinación.

La Cancelación: Del monto total se deberá hacer 15 días antes del evento. De lo contrario se perderá el derecho de reserva hecho.

La Postergación del evento sólo se podrá realizar con 90 días de anticipación, y es válida durante el mismo año

En caso de recisión de la reserva, se perderá el monto abonado para el evento.

Una vez elaborado el contrato no hay devolución de dinero.

Nuestros precios no incluyen IGV en caso de factura.

Nota:

- ♣ La gaseosa se sirve durante los alimentos
- ♣ El Cocktail es exclusivamente para el brindis de honor.
- ♣ De las alternativas del menú, solo se podrá escoger una opción.
- ♣ La devolución de la garantía se realizará el mismo día del evento al finalizar
- ♣ El costo de cristalería rota y/o perdida de cubiertos es de S/5.00 c/u y Jarras S/10.00 c/u
- ♣ No se Permite Orquesta completa ni Digital solo Dj.
- ♣ La Casa Russo en cumplimiento estricto de la ley mantendrá el volumen de la música hasta el máximo permitido en horas de la noche de 50 dB en las fronteras del local.
- ♣ No incluye pago por “Ley de Derechos de Autor” APDAY o UNIMPRO ya que es un deber exclusivamente del contratante, por lo que la Casa Russo no incluye sonido de Música.

Organizadora de Boda:

ORGANIZACIÓN PLUS

En este servicio nos ajustamos a las necesidades que requieran los novios y lo podemos hacer desde el momento en que cuentan con local e iglesia para la boda. Para este servicio, nos reunimos con los novios para revisar las necesidades específicas y los pendientes de la boda.

1. Organización de la boda

Primera sesión:

Orientación general del evento.- Es la primera reunión que tenemos con los novios, damos el alcance de las tendencias y estilos que hay hoy en día. Reunión en la cual los novios dan sus propias ideas y se va fijando el estilo que quieren tener en la boda y elaboración del presupuesto General.

Segunda sesión:

Diseño del estilo de la boda.- Es importante que los novios transmitan a los invitados un estilo propio, para ello nos podemos basar en un color, en una imagen, una flor, una tendencia, etc. La idea es que haya una armonía desde el parte de invitación.

Tercera sesión:

Descripción, orientación, elección y contratación de proveedores.- Nos comprometemos a dar información de proveedores de confianza y calidad según corresponda cada rubro. Coordinación de las citas con cada proveedor según su disponibilidad.- Nos encargamos de coordinar las citas con cada uno de los proveedores que intervienen en los diferentes servicios de la realización de la boda.

Cuarta sesión:

Elaboración de cronograma de pagos y actividades.- Estos pueden ser semanales o mensuales, depende mucho del flujo que los novios deseen tener en este tema.

Elaboración del Timing de la boda.- A cada novio se le elabora una secuencia de actividades a realizar el día de la boda. Cada actividad con los tiempos promedios. Esta misma secuencia de actividades se le entrega a los proveedores contratados para que puedan manejar sus tiempos y estar atentos a los movimientos de los novios.

2. Supervisión el día de la boda

Supervisión general del armado del local y de todos los servicios que se brinden en la iglesia y recepción.- En la iglesia, verificamos los arreglos florales, la participación del coro, sesión de fotos, filmación y demás detalles. En la recepción; supervisamos el armado de toda la estructura, el día de la boda desde muy temprano estamos supervisando el armado de toda la recepción: mantelería, cristalería, arreglos florales, comida, música etc.

- Nuestro staff.- Incluimos 1 Wedding Planner de nuestro equipo para la organización y supervisión el día de la boda.

Condiciones del servicio

1. El número de citas programadas en este servicio, es de 4 sesiones
2. La wedding planner, concluirá con su servicio el día de la boda hasta el término de la hora loca.

Servicios Adicionales (consultar costo del servicio)

-Servicio de asistente de novia de equipo de la Organizadora

-Confirmación de Lista de Invitados / kid de emergencia.

Formato – Quinceañero

ATENDEMOS EVENTOS Y CONVENCIONES

Tipo de Evento: Quinceañero

Fecha y Horario: 2019

N° de Invitados: 100

Precio por Cubierto adicional: S/ 45.00

Precio Total: s/.9500

Alquiler de Local Exclusivo y Servicio Integral:

- ♣ Local exclusivo por 8 horas (2 ambientes, Salón de Recepción (salón blanco) y Explanada (jardín con toldo)
- ♣ (2) Agentes de Seguridad para controlar el ingreso y recepción de los invitados
- ♣ 01 Personal de limpieza durante todo el evento incluyendo kit de limpieza
- ♣ 01 Coordinador en el Local para el día del Evento
- ♣ (3) Mozos debidamente uniformados durante todo el evento

Escenografía del Local:

- ♣ Entrada al local decorado con pedestales con flores y velas
- ♣ Salón de espera principal con iluminación (Blanca) alfombras persas, pasarela con pedestales y cuadros
- ♣ Explanada con toldo árabe
- ♣ Araña de cristal
- ♣ Mesas redondas vestidas con mantel y sobre mantel (color a escoger)
- ♣ (100) sillas vestidas blancas
- ♣ Mesa principal para la Quinceañera; su chambelán y sus padres.
- ♣ Mesa para la torta
- ♣ Piscina decorada
- ♣ Sonido (8 horas) + Dj (6 horas)
- ♣ Servicio de Iluminación
- ♣ Hora Loca (1 hora – 3 Personajes más cotillón)
- ♣ Personaje temático para recepción (Egipto; Peruano; Hadas; Siglo XV; Carnaval de Brasil; Vintage)
- ♣ 17 centros de mesa
- ♣ Maestro de ceremonias (hasta inicio de fiesta)

Servicio de Catering

- ♣ Vajilla hotelera para comidas y bebidas (Cristalería: , C. pisco sour, V. Gaseosa)
- ♣ (100) Servilletas blancas de tela
- ♣ Almuerzo o Cena Internacional (Acompañado de su vaso de gaseosa) (Ver lista de menús)
- ♣ 100 Cocktail sin licor (pisco Sour sin alcohol)
- ♣ Hielo ilimitado para la gaseosa
- ♣ Gaseosa y Agua ilimitada durante todo el evento
- ♣ Corcho LIBRE (Ingreso de Whisky, vino, solo pago de alquiler de cristalería)

Alternativas de Menú:

Carnes:

- ♣ Filete de pollo al champiñón
- ♣ Pechuga de pollo al curry
- ♣ Pechuga de pollo al vino
- ♣ Chuleta de cerdo al Grill
- ♣ Asado de res en salsa al vino

Arroz:

- ♣ Arroz con alverjitas
- ♣ A las finas hierbas: salvia, romero, laurel, perejil y tomillo.
- ♣ Primavera: choclo, zanahoria, alverjita y pimentón rojo.
- ♣ Arroz árabe
- ♣ Arroz a la jardinera
- ♣ Arroz con choclo
- ♣ Con pasas: tocino, pasas rubias y negras

Ensalada y Otros Acompañamientos

- ♣ Ensalada de durazno
- ♣ Hawaiana
- ♣ Mixta: lechuga, tomate, pepinillo, zanahoria, alverjita y choclo en su aliño.
- ♣ Champiñones a la francesa
- ♣ Espárragos a la vinagreta
- ♣ Blanca: papa, manzana, piña, alverjitas verdes, apio, miel y mayonesa.
- ♣ Ensalada a la florentina.

SERVICIO DE ILUMINACIÓN

- ✓ 12 Parled iluminación perimetral de jardín (columnas)
- ✓ 01 Parled para iluminación de Cuadro.
- ✓ Iluminación de Mesa Principal y de Torta.
- ✓ 01 Cabeza Móvil con diseño para nombres.
- ✓ 02 Parled iluminación de cascada de agua y pileta.
- ✓ 06 Bañadores led (iluminación de pista de baile)
- ✓ 02 Chisperos (baile principal)
- ✓ Biombo detrás de mesa principal y de torta de Organza.
- ✓ Cascada de luces (para biombo detrás de mesa principal)
- ✓ Máquina de Humo (Hora Loca –Fiesta)
- ✓ Máquina de Burbujas (Apertura de Pista de Baile)
- ✓ 01 Disparo de confeti en forma: pétalos ó corazones
- ✓ 02 Flamas led RGB

PERSONAJE DE RECEPCIÓN





Condiciones del Contrato:

La Reservación: Se hace con S/1,000.00 de adelanto en efectivo en nuestras oficinas o a una cuenta.

Horario:

Día de: 12:00 a.m. hasta las 08:00 p.m. (Puede variarse horario)

Noche de: 07:00 p.m. hasta las 03:00 a.m.

Garantía: S/ 200.00 nuevos soles: La devolución se hará después de terminar el evento el mismo día, cualquier daño a la infraestructura del local será descontado de la garantía.

Uso de cerveza: En cajas y lo proporciona el local. Está prohibido el ingreso de cualquier tipo de bebidas alcohólicas sin previa coordinación.

La Cancelación: Del monto total se deberá hacer 15 días antes del evento. De lo contrario se perderá el derecho de reserva hecho.

La Postergación del evento sólo se podrá realizar con 90 días de anticipación, y es válida durante el mismo año

En caso de recisión de la reserva, se perderá el monto abonado para el evento.

Una vez elaborado el contrato no hay devolución de dinero.

Nuestros precios no incluyen IGV en caso de factura.

Nota:

- ♣ La gaseosa se sirve durante los alimentos
- ♣ El Cocktail es exclusivamente para el brindis de honor.
- ♣ De las alternativas del menú, solo se podrá escoger una opción.
- ♣ La devolución de la garantía se realizará el mismo día del evento al finalizar
- ♣ El costo de cristalería rota y/o perdida de cubiertos es de S/5.00 c/u y Jarras S/10.00 c/u
- ♣ No se Permite Orquesta completa ni Digital solo Dj.
- ♣ La Casa Russo en cumplimiento estricto de la ley mantendrá el volumen de la música hasta el máximo permitido en horas de la noche de 50 dB en las fronteras del local.
- ♣ No incluye pago por “Ley de Derechos de Autor” APDAY o UNIMPRO ya que es un deber exclusivamente del contratante, por lo que la Casa Russo no incluye sonido de Música.