



Julio 2018 - ISSN: 1696-8352

MANUAL DE INTEGRATED BUSINESS PLANNING PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING

Autor: Beatriz Garcés, MSc.

Docente Investigador
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial

Autora: Cinthya Barcia Ruiz

cinthyabarcia@hotmail.com

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Beatriz Garcés y Cinthya Barcia Ruiz (2018): "Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/manual-empresa-panalcoworking.html>

Resumen

Panal Coworking, es una empresa dedicada a la prestación de servicios y espacios de coworking. Cuenta con dos ubicaciones en Samborondón y Guayaquil, respectivamente.

El Manual de Integrated Business Planning, tuvo como objetivo principal crear y mejorar flujos de procesos administrativos, para los Directivos y departamentos que conforman la organización. Mediante diversos análisis para conocer su situación actual, entre ellos: FODA, Análisis de Madurez, Procesos de S&OP, los cuales fueron necesarios para lograr establecer las fases del método Integrated Business Planning, de igual forma se recomendaron diferentes estrategias comerciales que pueden implementarse para el logro de diversos objetivos de la empresa.

Mediante la aplicación de la metodología se presenta este manual, como un recurso para que Panal Coworking desarrolle las estrategias y mejore su coordinación en los procesos administrativos y así pueda lograr su visión principal, inaugurar una tercera sucursal en el 2018.

Palabras claves:

Manual, Integrated Business Planning, Coworking, Proceso, Departamentos.

Introducción

El estudio se realiza en Panal Coworking Cia.Ltda. Dedicada a la prestación de espacios de trabajo, dirigidos a FreeLancer, emprendedores, PYMES, etc. Encontramos un problema en el análisis de control de la información entre los departamentos con los que cuenta, si esta información no es analizada de forma específica puede generar inconvenientes en la toma de decisiones administrativa y gerencial.

Cuando no se tiene un control eficiente en la información diaria que genera las diferentes estrategias de ventas, marketing, análisis de miembros claves y potenciales, entre otro tipo de información. No se permite un trabajo eficiente entre los colaboradores, especialmente si se cuenta como en este caso con dos ubicaciones, en sectores en los cuales se ha establecido una diferencia en el target de los diferentes miembros.

Debido a lo expuesto anteriormente, se realizó un análisis de observación documental, al flujo de proceso de información, en el cual se estudió cada una de los datos y control de trabajo que maneja cada colaborador, con el fin de establecer un proceso eficiente, necesario para que los gerentes puedan conocer las habilidades, conocimiento y nivel de responsabilidad en el manejo de información de los departamentos. Luego se estableció entrevistas al Gerente y colaboradores para confirmar datos más específicos.

Esta propuesta de manual busca descubrir los problemas que han surgido en Panal Coworking, buscando soluciones eficientes para lograr su visión.

Formulación del problema

¿Cómo podría mejorar el proceso de toma de decisiones Panal Coworking, para lograr superar a su competencia directa, excelencia desde la perspectiva del cliente y su visión a largo plazo?

Sistematización del Problema.

1. ¿Cómo determinar el análisis situacional de Panal Coworking?
2. ¿Cuáles son las estrategias que se deben aplicar para una empresa de Coworking?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para una empresa dedicada al Coworking?
4. ¿De qué manera se establecerá un proceso optimo, para alcanzar los objetivos deseados?

Objetivo General:

Diseñar un manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar una evaluación interna y externa (FODA)
2. Determinar estrategias diseñadas para la empresa Panal Coworking
3. Determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa Panal Coworking
4. Establecer procesos que generen valor.

Antecedentes de la Investigación

Dentro de las empresas ecuatorianas, se ha utilizado una serie de cuadros organizacionales, métodos como el S&OP para controlar las ventas y las operaciones de una empresa.

Según Lena Strandberg, autora del libro “La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor”, una cadena sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto o servicio. Desde un proveedor hasta el cliente. Sabiendo que estas medidas no se limitaran hasta encontrar objetivos dentro de la compañía. Estas también afectaran a los factores externos de la misma.

Debido a lo mencionado anteriormente un método como Integrated Bussiness Planning, pese a que es un proceso que, si es llevado a gran escala, puede ayudar a dos o más empresas a integrar sus departamentos y negocios de manera óptima. En esta investigación, como indica Markin (2017) da una pauta para analizar este proceso y poder ayudar a Empresas que tienen poco tiempo con un producto o servicio en el mercado.

En el sector ecuatoriano, se conoce que las empresas multinacionales tienen otros tipos de estrategias y más inversión para poder unificar sus departamentos. Gracias al IBP, como se conoce este método por sus siglas en ingles. Se han podido buscar beneficios y se han obtenido resultados satisfactorios en cualquier departamento de la empresa en la que se implemente.

Uno de los principales temas que se han analizado es el proceso de cambio del S&OP al IBP. Como lo indica el libro de Palmatier (2013) el método Integrated Business Planning, ha buscado direccionar un negocio, logrando alinear sus departamentos. Buscando objetivos financieros por supuesto, pero necesita concentrarse en una eficiencia y estrategia en cada una de las áreas y talento humano que conforman los departamentos, para lograrlo.

Este método es implementado con frecuencia en empresas estadounidenses. Oracle Corporation es una de ellas, empresa dedicada a las soluciones de nube y locales. Sergio Macías es Supply Chain Management Solutions Specialist de Oracle.

Muchas veces el tema financiero no está tan alineado o involucrado. Son números que marcan el éxito del negocio y al incluir este proceso moderno, se puede alcanzar. En un sistema vanguardista e innovador se involucran diversas áreas, tales como: comercial, marketing, operativa, supply chain; cada una está tiene requerimientos que generalmente se cubren con cierto tipo de sistemas, la propuesta del IBP es poder dar una solución a cada uno de ellos que es de una forma integrada (Macías S. , 2015).

Paralelamente a lo que indica Sergio Macías, es Holger Hoehmann. Director de la cadena de suministros de Deloitte (2018) en su artículo "Planificación de la cadena de Suministros" indica:

Los profesionales de planificación de la cadena de suministro de Deloitte trabajan con los clientes para desarrollar estrategias, definir soluciones futuras basadas en capacidades líderes e implementar soluciones de procesos y tecnología. Integrated Business Planning (IBP) proporciona a la administración la capacidad de dirigir estratégicamente su negocio para lograr una ventaja competitiva, mediante la sincronización de los planes comerciales, financieros y de suministro en un conjunto de planes.

El método IBP, como podemos analizar según lo indicado por dos empresas que se dirigen a un target y nicho de mercado diferente, que los beneficios son considerados realmente necesarios para obtener las metas que se desean cumplir, ya sea una empresa encargada a soluciones locales de la nube u otra reconocida por ser una de las firmas principales de consultoría ubicada en varios países.

Blueshift, empresa con sede en Australia, ofrece entre sus servicios la consultoría de IBP para diferentes empresas, de acuerdo a su página web (2018), indican:

La Planificación Empresarial Integrada es el conjunto de procesos, prácticas y tecnologías que se utilizan para unir a una empresa en un *Plan de Negocios Consensuado*. Una compañía que realiza un IBP verdadero tendrá un único pronóstico de consenso en todas las funciones, que a menudo se conoce como "pronóstico de un número". El Consensus Business Plan permite a la alta dirección tomar decisiones informadas táctica y operativamente, impulsando la rentabilidad y los ingresos y mejorando las relaciones con los clientes. (Blueshift, 2018)

El equipo de Blueshift, tiene pautas referentes a integrar un método de IBP, en una empresa, ellos lo realizan por medios sistemas como SAP y ayuda constante. Al igual de que Blueshift,

existen otras empresas encargadas de ayudar a mejorar el rendimiento de otras organizaciones, siempre con el objetivo de mejorar la relación con el cliente, quien es fundamental para cualquier organización.

One Network, ubicada en Dallas, Estados Unidos tal como indica en su página web, ayuda a conectar a todos los socios, departamentos, colaboradores para que estos puedan integrar el método IBP por medio de red alimentada por inteligencia artificial (One network, 2017).

Entre esas organizaciones que conocen y deciden integrar de cualquier manera el método de Integrated Bussiness Planning, en cada uno de sus departamentos, para obtener una eficiencia en el logro de metas, se encuentra Lighting Science, la cual es una de las empresas consideradas en líder de iluminación dirigidas al ser humano, estas organizaciones utilizan la red de One Network.

Así lo indica Jeremy Cage, CEO de Lighting Science Group, para un artículo de One Network (2017) :

Una red de suministro que permite a Lighting Science y sus socios comerciales ser altamente receptivos al consumidor final nos ayudará mucho a mantener una ventaja competitiva. Elegimos la red de valor real en tiempo real de One Network por su capacidad comprobada de llevarnos allí.

Se puede de analizar que se manifiesta de manera contundente, la importancia de implementar un método que permita, una eficiencia real en una organización, debido a cada uno de los diferentes flujos de procesos, diversos departamentos, cadenas de suministro, control de demanda, oferta, capacidad de colaboradores y logro de metas propuestas con los que puede contar una organización.

Ya sea implementando directamente el método, por medio de un sistema como SAP, o creando un manual que sirva de soporte a los directivos y talento humano de una empresa. Su importancia y beneficio siempre será reflejado en el logro de objetivos, que se propongan dicha organización y que esta meta siempre pueda ser contralada, medible y analizada, la cual permita implementar estrategias para futuros escenarios.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo documental-descriptiva. Documental porque será esencial para la aplicación de una estrategia que se de en base a lo que se observa y reflexiona de forma sistemática sobre la situación actual de la empresa, además, por medio de esta modalidad, se buscará referencias de otros trabajos investigativos o artículos, con enfoques semejantes a lo que está investigando, que será importante para ser agregado en el marco teórico, legal y conceptual. (Gil, 2003).

Para dicha investigación se mencionan los métodos lógicos donde se utilizará el inductivo para complementar el enfoque cualitativo, y el método empírico para tomar la técnica de observación y la entrevista, como instrumento de recolección de información.

Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación a ser utilizadas son:

- Observación documental
- Entrevista

Observación Documental:

La observación consiste en la percepción directa del objeto que se está estudiando, es utilizada como instrumento universal del científico, para conocer la realidad de los fenómenos. Por medio de sus registros de eventos o patrones de conductas favorece el desarrollo del criterio del investigador, por eso se desarrollará una ficha de observación documental aplicada a los directivos y talento humano que conforma Panal Coworking. Esta técnica de observación se realizará un lapso de una semana durante sus actividades laborales.

Entrevista:

La entrevista consiste en el dialogo entre dos o más personas, para conocer la realidad desde la perspectiva de cada uno de los entrevistados. De acuerdo a lo indicado y analizado en cada una de las respuestas se mejorará el análisis del entrevistador. Las entrevistas serán realizadas al Gerente y colaboradores de Panal Coworking.

Tabla 1. Personal para ficha de Observación y entrevista

Personal	Cantidad	Instrumento
Directivos	1	Ficha de observación y entrevista

Talento Humano	2	Ficha de observación y entrevista
----------------	---	-----------------------------------

Elaborado por: La Autora

Destacaremos las fichas de observación y entrevistas que se realizó al Director y talento humano de la empresa Panal Coworking.

Fichas de Observación:

Ficha de observación para gerente de la empresa

Fecha: 17-11-2017

Hora de Inicio: 9:00am

Hora de Final: 6:00pm

Observador: Cinthya Barcia Ruiz

Ficha de observación dirigida al gerente de la empresa Panal Coworking.

Objetivo: La observación mediante la presente lista servirá para determinar las actividades que se lleva a cabo en la empresa Panal Coworking para la elaboración del manual.

Tabla 2. Ficha de Observación para Gerente de Panal Coworking

	Criterios	Si	No	Comentarios
1	Establecer capacitaciones a colaboradores		✓	Recomendar o por medio de la empresa realizar capacitaciones de acuerdo a lo que se considere necesario
2	Control de actividades diarias.	✓		
3	Ambiente laboral saludable	✓		Mejorar la comunicación
4	Información organizada en la empresa	✓		
5	Comunicación con los colaboradores	✓		Se valora la opinión de cada uno de los colaboradores
6	Gestión óptima de los espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías.	✓		
7	Estructura organizacional y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.		✓	No se indica a colaboradores el orden la estructura organizacional, no se ha establecido un sistema de gestión de procesos, especialmente para evitar errores en la actividad de cada colaborador.

8	Recopilación de información suficiente, de forma sistemática y fiable a fin de que se pueda utilizar para la toma de decisiones	✓		
---	---	---	--	--

Elaborado por: La Autora

Ficha de observación para jefe de ventas

Fecha: 20/11/2017

Hora de Inicio: 9:00am

Hora de Final: 6:00pm

Observador: Cinthya Barcia Ruiz

Ficha de observación dirigida para el departamento de Ventas de la empresa Panal Coworking.

Objetivo: La observación mediante la presente lista servirá para determinar las actividades que se lleva a cabo en la empresa Panal Coworking para la elaboración del manual.

Tabla 3. Ficha de Observación para el Jefe de Ventas de Panal Coworking

	Criterios	Si	No	Comentarios
1.	Comunicación en el departamento	✓		Debe mejorar
2.	Manual de funciones actualizada en el departamento.		✓	Conocen sus funciones, pero, al cambiar o designar a otra persona alguna función. Se recomienda reunirse. Para aclarar cualquier inquietud
3.	Claridad en la unidad de mando en el departamento.		✓	Debido a la falta de comunicación, se puede llegar a incrementar atrasos o errores. Ya que ambos gerentes pueden solicitar algún trabajo al mismo tiempo
4.	Equipos y materiales necesarios en el departamento.	✓		
5.	Información organizada en el departamento	✓		
6.	Espacio físico en el departamento	✓		
7.	Condiciones de trabajo adecuadas.	✓		
8.	Reuniones de Ciclo	✓		Por Departamento y con todo el Talento Humano.

Elaborado por: La Autora

Ficha de observación para jefe de marketing

Fecha: 21/11/2017

Hora de Inicio: 9:00am

Hora de Final: 6:00pm

Observador: Cinthya Barcia Ruiz

Ficha de observación dirigida para el departamento de Marketing de la empresa Panal Coworking.

Objetivo: La observación mediante la presente lista servirá para determinar las actividades que se lleva a cabo en la empresa Panal Coworking para la elaboración del manual.

	Criterios	Si	No	Comentarios
1	Comunicación en el departamento.	✓		Debe mejorar la comunicación
2	Manual de funciones actualizada en el departamento.	✓		
3.	Claridad en la unidad de mando en el departamento.		✓	Debido a la falta de comunicación, se puede llegar a incrementar atrasos o errores. Ya que ambos gerentes pueden solicitar algún trabajo al mismo tiempo
4	Equipos y materiales necesarios en el departamento.	✓		
5.	Información organizada en el departamento.	✓		
6.	Espacio físico en el departamento.	✓		
7.	Condiciones de trabajo adecuadas.	✓		
8.	Reuniones de Ciclo	✓		Por Departamento y con todo el Talento Humano

Tabla 4. Ficha de Observación para el Jefe de Marketing de Panal Coworking

Elaborado por: La Autora

Análisis de Observación:

La empresa "Panal Coworking" cuenta con el liderazgo de un gerente que ha cumplido con una gran cantidad de los criterios empelados para evaluar la gestión de la directiva de la empresa. Entre sus puntos fuertes se pudo resaltar la capacidad para comunicar en el interior de la organización las diferentes decisiones relevantes que se hayan tomado, así mismo se esfuerza por mantener un ambiente laboral adecuado y una gestión apropiada de las actividades diarias que se realizan en todas las áreas que tiene bajo su supervisión y control. Sin embargo, no ha cumplido en lo correspondiente a las capacitaciones y formación a las personas, ni tampoco en mantener una estructura organizacional que facilite el desarrollo de los procesos sin muchos inconvenientes.

En lo relacionado con el Departamento de Ventas, esta importante área de la compañía sí ha cumplido con la mayoría de los criterios seleccionados para el análisis, tanto el concerniente a la comunicación, como a la estructura interna del departamento, así como el espacio físico necesario para el funcionamiento adecuado de la empresa en este aspecto. Sin embargo, en cuanto al manual de procesos y a la claridad de la unidad de mando no se han cumplido, por lo que se hace necesario que este departamento sea reformado en estos criterios para mejorar su desempeño de manera general.

En lo concerniente al departamento de Marketing de Panal Coworking la empresa ha cumplido la mayor parte de los aspectos que fueron escogidos para evaluar esta importante área de la compañía, desde la comunicación que existe en el interior del departamento, hasta el espacio físico adecuado para el mismo, los proceso bien distribuidos, y el buen ambiente que los colaboradores sienten en esta área. Sin embargo, en lo que respecta a la Unidad de mando si existen problemas, por lo que se hace necesario que este sector de la organización trabaje de manera exhaustiva en corregir esta situación.

Entrevistas:

Tabla 5. Entrevista para Gerente

Entrevista para GERENTE	
Preguntas	Respuesta
1. ¿Es importante para usted la inversión de capacitaciones para sus colaboradores?	Sí, considero que es importante para toda empresa porque contribuye al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, a su vez aportan grandes beneficios a la empresa, por lo que considero que si se requiere y se está en la disponibilidad de invertir en capacitaciones para los colaboradores.
Objetivo: conocer sobre la disponibilidad de la empresa para invertir capital en capacitaciones	
2. ¿Conoce usted acerca del método del IBP y su impacto en los flujos de procesos de una empresa?	Sí, tengo entendido que es un proceso dirigido a la alta gerencia, que permite evaluar y modificar las proyecciones que se dan por los tiempos en cambio de oferta, productos, así como de proyectos estratégicos que se producen a partir de ellos.
Objetivo: establecer importancia del conocimiento del gerente acerca del manual de IBP, de la técnica que vamos a implementar y presentar.	
3. ¿Estaría dispuesto a participar en la implementación de un Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking?	Si, por supuesto me parece importante formar parte de la participación de estrategias que serán de beneficios para la empresa a la que pertenezco
Objetivo: Verificar si existe la predisposición de participación por parte de los colaboradores en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.	
Observaciones	

Elaborado por: La Autora

Tabla 6. Entrevista para el Jefe de Ventas

Entrevista para JEFE DE VENTAS	
Preguntas	Respuestas
<p>1. ¿Es importante para usted la inversión en capacitaciones para el talento humano de una empresa?</p> <p>Objetivo: conocer sobre la disponibilidad de la empresa para invertir capital en capacitaciones</p>	<p>Sí, porque actualmente el talento humano es el capital más valioso que tiene una organización, por lo tanto debería estar altamente calificado para poder competir en habilidades y conocimientos con otras empresas.</p>
<p>2. ¿Conoce usted acerca del método del IBP y su impacto en los flujos de procesos de una empresa?</p> <p>Objetivo: establecer importancia del conocimiento del gerente acerca del manual de IBP, de la técnica que vamos a implementar y presentar.</p>	<p>Sí, lo que conozco acerca del IB es que es una herramienta de planificación que se maneja en una plataforma con las planificaciones de presupuesto basados en las exigencias del marketing y área de ventas.</p>
<p>3. ¿Estaría dispuesto a participar en la implementación de un Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking?</p> <p>Objetivo: Verificar si existe la predisposición de participación por parte de los colaboradores en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.</p>	<p>Sí, siempre y cuando genere beneficios y competitividad para la empresa, incluso impulsaría a las demás áreas a que participen.</p>
Observaciones	

Elaborado por: La Autora

Tabla 7. Entrevista para el Jefe de Marketing

Entrevista para JEFE DE MARKETING	
Preguntas	Respuestas
<p>1. ¿Es importante para usted la inversión en capacitaciones para el talento humano de una empresa?</p> <p>Objetivo: conocer sobre la disponibilidad de la empresa para invertir capital en capacitaciones</p>	<p>Sí, muchas empresas hoy en día están enfocadas en tener un personal altamente capacitado para competir con sus habilidades haciendo que sus actividades sean más productivas, y la empresa se encuentra en la disponibilidad de hacerlo.</p>
<p>2. ¿Conoce usted acerca del método del IBP y su impacto en los flujos de procesos de una empresa?</p> <p>Objetivo: establecer importancia del conocimiento del gerente acerca del manual de IBP, de la técnica que vamos a implementar y presentar.</p>	<p>Es conocido como una herramienta que abarca las exigencias de marketing, del área de ventas porque consiste en proyecciones de oferta, demanda e incluso se integran ciertos proyectos estratégicos, ya que ha tenido efectos positivos en muchas empresas.</p>
<p>3. ¿Estaría dispuesto a participar en la implementación de un Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking?</p> <p>Objetivo: Verificar si existe la predisposición de participación por parte de los colaboradores en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.</p>	<p>Sí, todo lo que sea en beneficio para la empresa, es de beneficio para quienes la conforman, por lo tanto pienso que todos estaríamos dispuestos a participar</p>
Observaciones	

Elaborado por: La Autora

Análisis de Entrevistas:

Recopilando la información obtenida por las tres entrevistas realizadas se ha podido confirmar que la empresa Panal Coworking tiene disponibilidad de recursos para realizar capacitaciones para sus colaboradores, ya que se considera al talento humano como un Capital valioso que puede aportar habilidades y conocimientos necesarios para que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.

Adicionalmente se observa que el Gerente, el Jefe de ventas y marketing tienen los conocimientos necesarios para la implementación del manual IBP, por lo tanto, están en la capacidad de compartir sus conocimientos, para que estos sean impartidos en una capacitación, ya que confirmaron que están dispuestos a participar en la implementación de un Manual de Integrated Business Planning en la empresa Panal Coworking.

Tanto así, que, en las entrevistas realizadas a dichos personajes, indicaron que los casos que habían escuchado sobre la implementación del Manual de IBP, se había obtenido resultados positivos, por lo tanto impulsarían al resto de personal a participar en ello.

Ubicación:



Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa
Nota: Google Maps (2017).

El proyecto de investigación se desarrolló en la empresa Panal Coworking, en sus dos ubicaciones:

En Samborondón y en la ciudad de Guayaquil, respectivamente. Este manual tiene un alcance interno, solo para coordinar las áreas que conforman la empresa. Y así lograr su visión actual, que tiene como fin inaugurar una nueva ubicación en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018.

Se considera las áreas de: ventas, marketing. Mediante el método de observación, se conocerá los avances de la investigación y mejoras en el flujo de proceso en cada área, entre las dos ubicaciones. Por medio de reuniones de ciclo con los directivos y talento humano que conforma Panal Coworking.

Conclusión

La presente investigación tuvo como fin presentar las respectivas conclusiones una vez aplicado el Manual de Integrated Business Planning, como se detalla a continuación:

Debido al corto tiempo desde su apertura. Panal Coworking no había mantenido un orden dentro del flujo de procesos que debían seguir sus empleados en cada departamento, motivo por el cual la presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un Manual de Integrated Business Planning, para establecer estrategias administrativas y comerciales.

Del análisis realizado de la evaluación tanto interna como externa, se determina que la empresa Panal Coworking posee ventajas y desventajas, de esta manera se detectaron posibles escenarios para establecer estrategias administrativas y comerciales utilizando la capacidad de cada emprendedor, lo que hará posible la supervivencia de la empresa.

Se determinó una estructura organizacional adecuada para la empresa, de esta manera se indicará a cada una de las personas que conforman el talento humano de Panal Coworking; su jefatura directa y las funciones que deben realizar para no tener índice de errores mayores.

Mediante el análisis de madurez se diagnosticó la etapa en que se encuentra la empresa y deja constancia a los directivos los parámetros a seguir conforme a sus diferentes etapas, por ello se presenta un manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking, así podrán lograr cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.

Arango, S. (2017). *Una breve historia del co-working*. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/una-breve-historia-del-co-working/>

Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.

Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bertoni, S. (2017). Así llegó WeWork al top 10 de las startups más valiosas del mundo. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-estilo-we-work/>
- Blueshift. (2018). *Integrated Business Planning*. Obtenido de <http://blueshift.one/integrated-business-planning/#1503566114176-6d22dc96-eb52>
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Calleja, D. (2015). *Victoria147*. Obtenido de Sé un unicornio: <https://www.victoria147.com/se-unicornio/>
- Carvajal, L. (2013). *Los Recursos en la Investigación Científica y sus clases*. Obtenido de <http://www.lizardo-carvajal.com/los-recursos-en-la-investigacion-cientifica-y-sus-clases/>
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAyBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JlvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.

Deloitte. (2018). *Planificación de la cadena de suministros*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ch/de/profiles/hhoehmann.html>

Demand Solutions. (2015). *Planeación integrada de negocios: cinco pasos para obtener mejores resultados de negocios*. Obtenido de <https://es.demandsolutions.com/solutions/integrated-business-planning/process.html>

Distinta Latitudes. (2017). AMÉRICA LATINA Y EL BOOM DE LOS COWORKING SPACES (MAPA INTERACTIVO). *DISTINTAS LATITUDES*.

El Universo. (2015). Una divertida estrategia de forjar los emprendimientos. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/27/nota/5208557/divertida-estrategia-forjar-emprendimientos>

El Universo. (2016). Ecuador es el segundo país que más emprende en el mundo, pero los negocios no se consolidan.

Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Espinoza, V. (2013). *Sales and Operations Planning (SOP)*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/veroperdo/sop-sales-and-operations-planning>

Expreso. (2017). En Panal Coworking se trabaja, comparte y crece. Obtenido de <http://www.expreso.ec/vivir/en-panal-coworking-se-trabaja-comparte-y-crece-EF1546413>

Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Galvan, F. (2018). Seis Aspectos para hacer un manual de procedimientos. *Merca 2.0*.

Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC

GEM. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>

GEM. (2014). *Global entrepreneurship monitor*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>

GEM. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor GEM

Google Maps. (8 de Abril de 2017). *Google*. Obtenido de Google: <https://www.google.com.ec/maps/search/panal+coworking+google+maps/@-2.1425083,-79.8829752,15z/data=!3m1!4b1>

Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.

Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.

Ibañez, O. (2010). *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales*.

INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA*

de la ciudad de Ambato. Obtenido de
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .

Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñanza, X., & Villa, R. (2013). *Global Entrepreneurship*. Obtenido de
<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/reportegem2013.pdf>

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.

Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Macías, S. (2015). Metodología para encaminar el negocio: IBP y S&OP. *Énfasis*.

Markin, S. (2017). *SAP Integrated business planning: Functionality and implementation*. Boston, Massachusetts.

Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .

Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.

Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>

Montaño, O., & Corona, J. (2008). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Metodología Para Identificar La Madurez De Una Organización:
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P34C.pdf>

- Namakforoosh, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- One network. (2017). *Integrated Business Planning & Execution*. Obtenido de <https://www.onenetwork.com/supply-chain-management-solutions/integrated-business-planning/>
- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). Obtenido de Diseño de un Manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1914/1/T-ULVR-1720.pdf#27>
- Palmatier, G. (2013). *The transition from sales and operations planning to integrated business planning*. Estados Unidos: Indianapolis.
- Panal Coworking. (2018). *Logo de*. Obtenido de <https://www.panalcoworking.com>
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz de Santos.
- Revista Deskmag. (2013). *La evolución de los espacios de coworking*. Obtenido de <http://www.deskmag.com/es/la-evolucion-de-los-espacios-de-coworking-encuesta-432>
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial .

Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.

Sampieri, R. (2006). Capítulo I EL proceso de investigación y los enfoques cuantitativos y cualitativo. En C. C. Sampieri Hernández, *Metodología de la Investigación* (págs. 9 - 24). México: McGraw-Hill Interamericana.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .

Senda15 Coworking. (2017). *El Coworking una tendencia al Alza*. Obtenido de <https://senda15.com/el-coworking-una-tendencia-al-alza/>