



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA

Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal
Coworking

Tutora:

MSc. Beatriz Silvia Garcés Álava

Autora:

CINTHYA MARIANELA BARCIA RUIZ

Guayaquil, 2018

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MANUAL DE INTEGRATED BUSSINES PLANNING PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING 17-03-2018.docx (D36644161)
Submitted: 3/17/2018 5:10:00 PM
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Tesis Final Alvarez y Borbor.docx (D21987152)
<http://www.youngmarketing.co/una-breve-historia-del-co-working/>
<https://www.forbes.com.mx/el-estilo-we-work/>
<https://www.victoria147.com/se-unicornio/>
<http://www.lizardo-carvajal.com/los-recursos-en-la-investigacion-cientifica-y-sus-clases/>
<https://es.demandsolutions.com/solutions/integrated-business-planning/process.html>
<http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
<https://es.slideshare.net/veroperdo/sop-sales-and-operations-planning>
<http://www.expreso.ec/vivir/en-panal-coworking-se-trabaja-comparte-y-crece-EF1546413>
<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/reportegem2013.pdf>
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P34C.pdf>
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1914/1/T-ULVR-1720.pdf#27>
<http://www.deskmag.com/es/la-evolucion-de-los-espacios-de-coworking-encuesta-432>
<https://senda15.com/el-coworking-una-tendencia-al-alza/>

Instances where selected sources appear:

39





<i>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</i>	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking	
AUTOR/ES: CINTHYA MARIANELA BARCIA RUIZ	REVISORES: MSC. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ÁLAVA
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGES: 92
ÁREAS TEMÁTICAS: ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVE: Manual, Integrated Business Planning, Coworking, Proceso, Departamentos	
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 objetivo de inaugurar una tercera sucursal en el 2018.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MGS. ING COM.PHD. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>MSC. OSCAR PAÚL MACHADO ÁLVAREZ Director de Carrera Administración de Empresas Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante CINTHYA MARIANELA BARCIA RUIZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, se cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el MANUAL DE INTEGRATED BUSINESS PLANNING PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING.

Autora:



Cinthya Marianela Barcia Ruiz

C.I. 0931766562

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación MSC. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ÁLAVA, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: ***“MANUAL DE INTEGRATED BUSINESS PLANNING PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING”***, presentado por la estudiante CINTHYA MARIANELA BARCIA RUIZ como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



MSc. Beatriz Silvia Garcés Álava

C.I. 0921348199

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por estar presente en cada instante de mi vida.

A mi madre Hayley Ruiz Mazzini, la persona más importante de mi vida que con su demostración ejemplar de fuerza, amor y dedicación ha estado presente recordándome en cada uno de sus consejos que no debo rendirme y que todo esfuerzo tiene recompensa.

Agradezco a mi hermana y a mi abuelita, sus consejos y oraciones nunca han faltado para mí.

A mi familia y a todas las personas que ayudaron de manera directa e indirectamente a la realización de este proyecto.

MSc. Beatriz Garcés, no podía terminar sin agradecer sus consejos y ayuda para poder terminar y presentar esta tesis.

DEDICATORIA

Con todo mi amor dedico esta tesis a mi padre Ing. Xavier Barcia Cruz, quien estará presente en todo momento de mi vida, ya que por su dedicación, esfuerzo y amor incondicional hacia su familia se hizo merecedor del reconocimiento y admiración de todos quienes lo amamos.

Todos mis logros serán dedicados a él, a quien amare y recordare por siempre.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	V
.....
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
Introducción	1
Capítulo I.	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema de Investigación	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema.	5
1.3.1. Sistematización del Problema.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación	5
1.4.1. Objetivo General:.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos:	5
1.5. Justificación de la Investigación	5
1.6. Delimitación o Alcance de la Investigación.....	6
1.7. Idea a Defender	7
Capítulo II.	8

MARCO TEÓRICO	8
2.1. Estado de Arte	8
2.1.2. Integrated Business Planning	8
2.1.1. Coworking: tendencia de crecimiento mundial y su inicio en Ecuador	13
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Misión y Visión	17
2.2.2. Manual de Métodos y Procedimientos.....	17
2.2.3. Formato del Manual de Procedimientos	20
2.2.4. Método Integrated Business Planning	23
2.2.5. Método S&OP.....	25
2.2.6. Gestión de Talento Humano. Estructura de Cargos y funciones	27
2.3. Marco Conceptual	28
2.3.1. Integrated Business Planning (IBP).....	28
2.3.2. Coworking	28
2.3.3. Networking	29
2.3.4. StartUp	29
2.3.5. Coworkers	29
2.3.6. S&OP	29
2.3.7. TEA.....	29
2.3.8. GEM.....	30
2.3.9. Empresas Unicornio.....	30
2.3.10. Target	30

2.3.11. ROI.....	30
2.3.12. Incubadora y Aceleradora en Coworking.....	30
Capítulo III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Fundamentos metodológicos.....	32
3.1.1. Diseño de la investigación	32
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	32
3.2. Tipo de investigación	33
3.2.1. Alcance de la investigación	33
3.3. Métodos De Investigación.....	33
3.3.1. Método Lógico.....	33
3.3.2. Métodos empíricos.....	34
3.4. Técnicas de Investigación	34
3.4.1. Observación	34
3.4.2. Entrevista	34
3.5. Fuentes y Recursos.....	35
3.5.1. Fuentes de información.....	35
3.5.2. Recursos.....	35
3.6. Fichas de Observación	36
3.7. Análisis de Fichas de Observación.....	40
3.7.1. Ficha de Observación al gerente de la Empresa “Panal Coworking” ...	40
3.7.2. Ficha de observación al Departamento de Ventas	41

3.7.3. Ficha de Observación al Departamento de Marketing.....	42
3.8. Análisis de Situación actual de la Empresa.....	43
3.9. Entrevistas.....	44
3.9.1. Análisis General de Entrevistas.....	47
3.9.2. Matriz Foda	48
3.9.3. Matriz Foda	49
Capítulo IV.	50
PROPUESTA.....	50
4.1 Introducción	50
MANUAL DE INTEGRATED BUSINESS PLANNING	51
PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING	51
<i>Objetivos</i>	52
4.1.1 Estrategias Comerciales para el Panal Coworking	56
4.1.2 Procesos para Panal Coworking	57
4.1.3 Estructura organizacional de Panal Coworking.....	58
4.1.4 Análisis de Madurez	59
4.1.5 Etapas de la planeación integrada de negocios	62
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	87

Anexos 1. Formato de ficha de observación para gerente.	87
Anexos 2. Formato de ficha de observación para colaboradores.....	88
Anexos 3. SAP IBP para demanda.....	90
Anexos 4. SAP IBP para ventas y operaciones.....	90
Anexos 5. Formato de Entrevista para Gerente	91
Anexos 6. Formato de Entrevista para Colaboradores.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Actividad Emprendedora en Latinoamérica.....	3
Tabla 2. Personal para ficha de Observación y entrevista	35
Tabla 3. Recursos necesarios para la investigación	36
Tabla 4 Ficha de Observación para Gerente de Panal Coworking.....	37
Tabla 5 Ficha de Observación para el Jefe de Ventas de Panal Coworking	38
Tabla 6 Ficha de Observación para el Jefe de Marketing de Panal Coworking	39
Tabla 7 Entrevista para Gerente	44
Tabla 8 Entrevista para el Jefe de Ventas	45
Tabla 9 Entrevista para el Jefe de Marketing.....	46
Tabla 10 Matriz FODA	49
Tabla 11 Planes de Panal Coworking.....	55
Tabla 12 Análisis de Madurez.....	59
Tabla 13 Fases del IBP para Panal Coworking.....	64

Tabla 14 Procesos Mensuales del S&OP	66
Tabla 15 Cargo de Gerencia.....	68
Tabla 16 Cargo de secretaria.....	69
Tabla 17 Cargo de jefe de Ventas	70
Tabla 18 Cargo jefe de Marketing	71
Tabla 19 Cargo de Auxiliar.....	72
Tabla 20 Capacitación del Talento Humano	73
Tabla 21 Capacitación del Talento Humano	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Condiciones del marco emprendedor en Ecuador.....	2
Figura 2. El Coworking una tendencia al Alza.....	14
Figura 3. Ranking con Mayor Número de Coworking por país	14
Figura 4. Evolución de la TEA necesidad en la región	16
Figura 5. Procesos mensuales típicos del S&OP.....	26
Figura 6. Ubicación del Cargo en el Organigrama	27
Figura 7 Descripción de la Propuesta	48
Figura 8 Factores internos y Externos	48
Figura 9 Logo de la empresa	54
Figura 10. Estrategias del Panal Coworking.....	56
Figura 11. Estructura Organizacional de Panal Coworking	58
Figura 12. Análisis de Madurez Transición de Personas y Hábitos del Panal Coworking	60

Figura 13. Análisis de Madurez Gestión de Indicadores de Resultado del Panal Coworking	61
Figura 14. Etapas de Planeación Integrada de Negocios	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1. Formato de ficha de observación para gerente.	88
Anexos 2. Formato de ficha de observación para colaboradores.....	89
Anexos 3. SAP IBP para demanda	90
Anexos 4. SAP IBP para ventas y operaciones	90
Anexos 5. Formato de Entrevista para Gerente	91
Anexos 6. Formato de Entrevista para Colaboradores	92

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 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 objetivo.

Capítulo I.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Manual de Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking

1.2. Planteamiento del Problema

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

Global Entrepreneurship Monitor GEM, es conocido como uno de los termómetros del emprendimiento, en base a una encuesta nacional de participación y una encuesta nacional a expertos en cada país, de cómo ven la industria y el mercado en base a los nuevos emprendedores.



Figura 1. Condiciones del marco emprendedor en Ecuador.

Nota: Tomado de Global Entrepreneurship Monitor (2016)

En Ecuador los emprendimientos que han surgido se deben a la necesidad económica que atraviesa el país, según analistas consultados. El emprendimiento por necesidad está vinculado con los índices de desempleo, que para el 2015, obtuvo un porcentaje del 3.8% según datos consultados (INEC, 2015).

Tabla 1. Cuadro de Actividad Emprendedora en Latinoamérica.

PAISES	TEA	TEA Oportunidad	TEA Necesidad	Negocios Nacientes	Negocios Nuevos	Negocios Establecidos	Cierre de Negocio
Ecuador	32.6%	22.8%	9.6%	24.5%	9.9%	17.7%	6.1%
Perú	28.8%	23.8%	4.7%	23.1%	7.3%	9.2%	6.2%
Chile	26.8%	21.7%	4.7%	16.6%	11.0%	8.8%	5.5%
Promedio Región	17.6%	13.1%	4.3%	11.4%	6.7%	8.0%	4.0%
Promedio Economías de Eficiencia	13.6%	9.8%	3.7%	8.0%	6.1%	8.4%	3.2%

Nota: Tomado de Global Entrepreneurship, (2014).

Debido a esto y para que el índice de crecimiento de negocios en el país se consolide, una de las principales opciones son estos espacios de trabajo. El Coworking (espacios de trabajo conjunto) es desde hace más de 12 años la tendencia de innovación para potencializar a freelance, empresas PYMES y grupos de emprendedores trabajando en estado personal.

“En el año 2005 el primer espacio oficial de coworking abrió sus puertas en San Francisco bajo el mando de Brad Neuberg” (Arango, 2017).

En Ecuador esta tendencia para profesionales independientes llegó en el 2014 en Quito y junto a Guayaquil, son las ciudades con más espacios de coworking en el país.

“ImpaQto Quito nació de la mano de Michelle Arévalo y Daniela Peralvo el 21 de marzo del 2014” (El Universo, 2015).

Panal Coworking empresa que cuenta con dos ubicaciones actualmente. Abrió sus puertas en Samborondón el 1 de agosto de 2016 y en la ciudad de Guayaquil el 15 de mayo de 2017. La prestación de servicio de espacios de trabajo no es su único objetivo, se trata de una filosofía laboral en la que se crea una comunidad, se fomentan sinergias, la colaboración y se comparten

ideas, por medio de eventos, alianzas estratégicas, por parte de sus administradores, así como de cada uno de los miembros.

La visión de la empresa es convertirse en la más importante de la ciudad de Guayaquil e inaugurar una tercera ubicación, en el 2018. Para lograr llegar a esta visión de forma eficiente, debemos analizar el siguiente problema. 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.

Esto ocasiona que Panal Coworking, pueda tener unos procesos de flujo de información sesgados e ineficientes, debido a no tener un control en la información diaria que generan las diferentes estrategias de cada departamento. Lo cual no permite un trabajo eficiente en 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 miembros.

Panal Coworking para poder catapultarse como pionera y altamente reconocida por su competencia y mercado objetivo debe establecer una planificación real y constante entre las personas que integran la dirección general y talento humano, para lograr cumplir sus objetivos.

Por esta razón el manual de 'Integrated Business Planning', se establecerá a partir de un FODA, luego un análisis de Madurez en la empresa de acuerdo con el modelo de Oliver Wight, que constará de 4 fases y finalmente otro análisis de acuerdo al enfoque del proceso S&OP (planificación de ventas y operaciones)

El manual ayudará a que se encuentre un equilibrio entre las decisiones y resultados, ya que se implementará un flujo en los procesos directivos.

1.3. Formulación del Problema.

Forma Interrogante:

¿Cómo podría mejorar el proceso de toma de decisiones Panal Coworking?

1.3.1. Sistematización del Problema.

1. ¿Cómo determinar el análisis situacional de Panal Coworking?
2. ¿Cuáles estrategias podrían mejorar la relación con los clientes en 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 óptimo en el control de los departamentos, para alcanzar los objetivos deseados?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General:

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

1.4.2. Objetivos Específicos:

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

1.5. Justificación de la Investigación

El trabajo investigativo presentado se justifica por la importancia de un manual que en base a un proceso como Integrated Business Planning, nos ayude a mantener un control sobre los

datos de estrategias, con el objetivo de mejorar su proceso organizacional mediante la toma de decisiones.

El proceso denominado Integrated Business Planning, integra dos o más funciones de diferentes departamentos de una empresa, o incluso puede llegar a mejorar el control en dos o más empresas. En este caso investigativo, asegura un enfoque real en el rendimiento del negocio, debido a que permite medir los resultados y responder a las posibles condiciones de cambio, entre los departamentos para lograr objetivos propuestos.

El estudio de implementar este manual de proceso aportará en el Área Administrativa, directamente. Se considera que la existencia de este manual consolida todas las áreas con las que cuenta cualquier organización.

Son muchas las maneras de establecer estrategias en diferentes áreas, pero el reconocimiento como empresa eficiente solo se ve reflejado al proyectar un flujo de proceso constante entre todos los departamentos que conforman la organización, mejorar la realización y toma de decisiones en un modelo de negocio que busca un enfoque con base de términos en la globalización, para ser mejor que la competencia se debe tener conocimiento de uno de los procesos que se ha establecido a nivel mundial para obtención de resultados satisfactorios.

1.6. Delimitación o Alcance de la Investigación

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 objetivo actual, que tiene como fin inaugurar una nueva ubicación en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018.

Se considera las áreas de: ventas y marketing. Mediante el método de observación documental, 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.

1.7. Idea a Defender

Panal Coworking logrará cumplir su objetivo a largo plazo mediante el correcto uso del manual de Integrated Business Planning.

Capítulo II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado de Arte

2.1.2. Integrated Business Planning.

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 Business 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 inglés. 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, 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, mediante 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, tiene beneficios que 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 Business 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 proponga dicha organización y que esta meta siempre pueda ser contralada, medible y analizada, la cual permita implementar estrategias para futuros escenarios.

De acuerdo a Henry Canitz, en su artículo para Logility Planning Optimized (2016), detalla la importancia del implementar el Método Integrated Business Planning en una organización:

Eso nos lleva de vuelta a la nueva solución que anunciamos y algunos de los poderes que puede aportar a sus esfuerzos de planificación unificada:

- La simulación interactiva rápida y el desarrollo y análisis de escenarios respaldan el equilibrio entre la demanda y la oferta, la segmentación, S & OP y la alineación de la planificación financiera y estratégica. La capacidad de modelar toda la cadena de suministro y planificar de forma proactiva las oportunidades y los desafíos hace que las empresas estén mejor preparadas para concentrar los recursos en las actividades que ofrecen el mayor beneficio.

- Los flujos de trabajo colaborativos y las alertas activas permiten que los equipos compartan y revisen rápidamente los méritos de las compensaciones múltiples, aprueben los planes y sigan el rendimiento durante todo el horizonte de planificación.
- Los modelos de negocios interactivos ayudan a evaluar las cambiantes condiciones comerciales, aprovechar nuevas oportunidades y resolver rápidamente las interrupciones antes de que se conviertan en un problema. Al extraer datos de múltiples sistemas en toda la cadena de suministro, Voyager Integrated Business Planning identifica problemas y alerta a los usuarios a tiempo para que aprovechen las oportunidades de la cadena de suministro y naveguen por los desafíos. Su visión unificada de las ventas, la cadena de suministro y los datos financieros se puede presentar en cualquier nivel de granularidad y dimensión para impulsar planes específicos de SKU basados en medidas tanto financieras como volumétricas. El vínculo directo entre los planes operativos y el IBP ayuda a aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos a medida que las situaciones se desarrollan.
- El acceso sin igual y la visibilidad de los datos de toda la cadena de suministro permite que el motor de análisis avanzado del sistema entregue la información correcta a las personas adecuadas cuando y donde la necesiten. Desde los indicadores de rendimiento clave hasta el análisis comparativo de escenarios y la integración con la información de socios y proveedores, la rica interfaz visual de la solución brinda nuevos conocimientos y eficiencias a los ejecutivos.

Integrated Business Planning lleva su programa de planificación de ventas y operaciones al siguiente nivel: el nivel estratégico a largo plazo.

2.1.1. Coworking: tendencia de crecimiento mundial y su inicio en Ecuador

El equilibrio entre trabajar solo y trabajar juntos, en colaboración es lo que define al coworking a nivel mundial en la actualidad.

Brad Neuberg, es fundador del que se reconoce como el primer espacio de coworking legalmente inaugurado en el año 2005, en la ciudad de San Francisco, conocido como “Coworking Space” y es a partir de ese momento donde muchos empezaron a plantearse los beneficios de un espacio fuera de casa, donde te concentras en trabajar y al mismo tiempo compartir con una comunidad que te ayude a inspirarte en “Hacer lo que amas”.

Y es esta última frase “Haz lo que amas” la utilizada por WeWork, su primer espacio de Cowork. Fue inaugurado en SoHo, New York en el año 2010. Empresa que actualmente según el artículo publicado por Valeria Ríos en Hipertextual, 2017, indica que: Cuenta con más de 100.000 mil miembros y se ha expandido por 45 de países del mundo, con más 150 complejos.

Las empresas denominadas Unicornio, son aquellas Startup que tienen una estrategia específica y eficiente orientada al consumidor y que pese a ser relativamente nuevas de acuerdo al tipo de empresa obtienen ganancias desde un millón de dólares en poco tiempo.

En noviembre de 2013 Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures, fue la primera en introducir el término. Se refería a una compañía tecnológica que alcanza un valor de mil millones de dólares en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital. (Calleja, 2015)

De acuerdo a lo citado por Aileen Lee sobre este tipo de empresas, se puede considerar a WeWork como una empresa Unicornio, debido a las ganancias que han obtenido.

La firma está por tener un estimado de 1,300 mdd en ingresos de 2017 (con márgenes abiertos de cerca del 30%), dándole una relación precio-venta más alta de lo que una empresa en crecimiento más convencional podría acumular como múltiplo de flujo de efectivo.(Bertoni, 2017)

Al ser WeWork reconocida como la empresa de Coworking más importante actualmente, plantea la dirección de los nuevos empresarios a invertir en este tipo de negocio.

Desde el 2005 el crecimiento ha sido constante en todo el mundo, en muchos países con gran demanda en el sector de emprendimiento, como lo podemos observar a continuación:

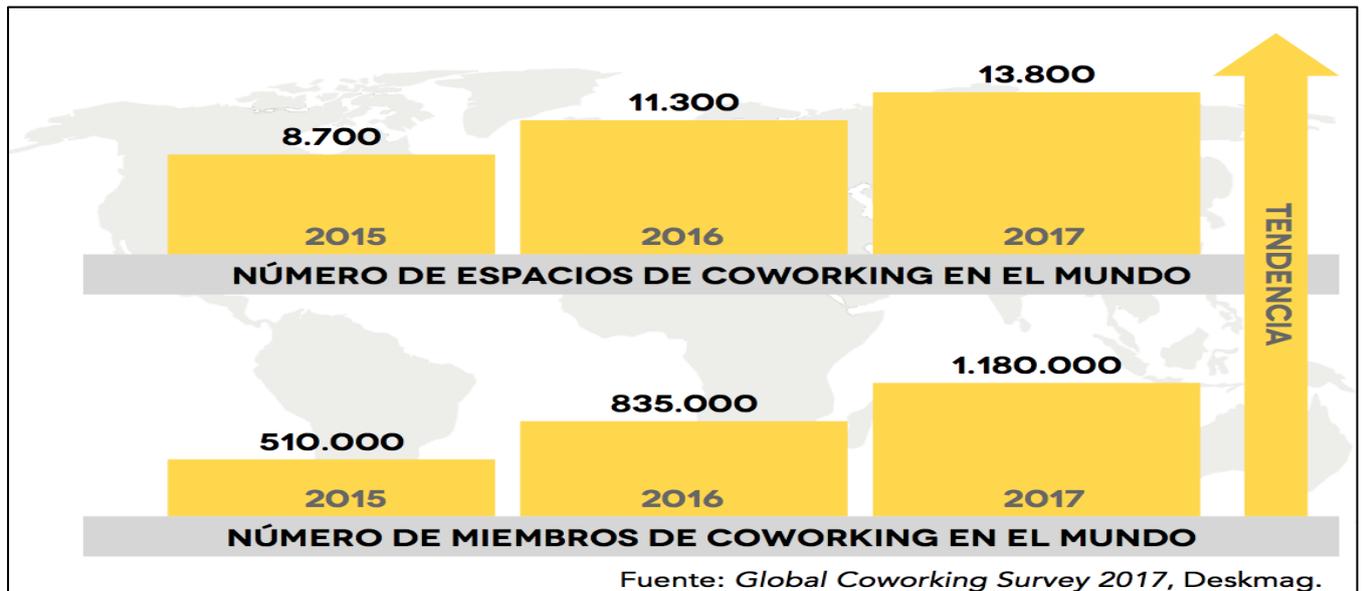


Figura 2. El Coworking una tendencia al Alza

Nota: Tomado de Global Coworking Survey (2017)



Figura 3. Ranking con Mayor Número de Coworking por país

Nota: Tomado de Global Coworking Survey (2017)

Se puede observar a partir de la tendencia indicada anteriormente las ventajas que los Coworking han tenido en diferentes países y su tendencia de crecimiento es considerable.

Aunque es notorio como lo podemos observar en la Figura 4. “Ranking con Mayor Numero de Coworking por país” que sus principales países, aquellos con mayor flujo de miembros, se encuentran entre Estados Unidos y Europa, probablemente como lo hemos analizado anteriormente debido a las ventajas de los diferentes comportamientos de los emprendedores, CEO y aquellos motivos que llevan a emprender o entrar en diferentes negocios, en cada uno de los diferentes países, los cuales se cuentan con aptitudes, problemas económicos, ideologías, etc.

Los espacios de coworking aún se encuentran considerados dentro de los mercados de empresas relativamente nuevos. Según la revista Deskmag (2013) indica que:

Casi cada tercer espacio de coworking se abrió por primera vez en los últimos doce meses, hasta el 2017, pero hasta ese momento ya se contaba alrededor de más de 1300 espacios de coworking en el mundo y la mitad se encuentran en ciudades con más de un millón de habitantes, principalmente como lo mencionamos antes Estados Unidos y Europa, pero con gran ventaja de crecimiento en América Latina.

En América Latina, según la revista Distinta Latitudes (2017) se han abierto más de 50 Coworking Spaces.

Ecuador es un país que, al realizar este estudio, se ha establecido de acuerdo a diversos reportes y artículos que su principal motivo de emprender es la necesidad en diferentes aspectos.

Con un aumento considerable de personas que deciden cumplir objetivos ya sea por cubrir responsabilidades o acercarse de diversos objetivos personales, los freelance, PYMES y grupos de trabajo en general siguen sumando en nuestro país.

El emprendimiento por necesidad se ha venido reduciendo en los últimos años para muchos países de la región, excepto para Ecuador, Panamá y en menor grado Perú. Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en este tipo de emprendimiento, llegando en el 2013 a registrar una tasa de 12.1%, lo cual triplica lo observado en el 2008 y supera considerablemente lo registrado en otros países. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013)

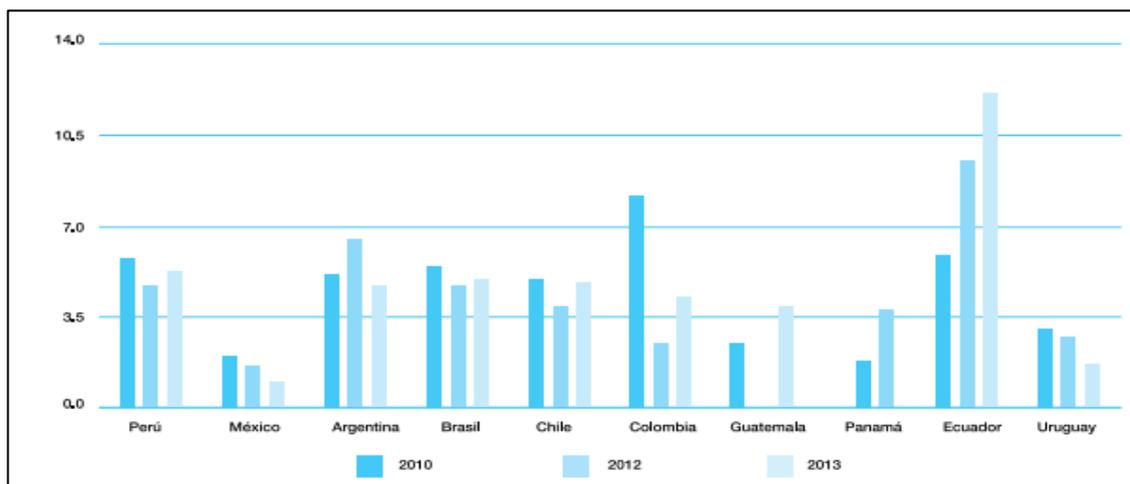


Figura 4. Evolución de la TEA necesidad en la región

Nota: Tomado de Global Entrepreneurship Monitor GEM (2013)

Debido a estos factores en el año 2014, se abrió el primer Coworking en Ecuador, en Quito donde se inauguró ImpaQto con una de sus principales fundadoras Michelle Arévalo, actualmente en esta ciudad se pueden encontrar aproximadamente 18 establecimientos.

En Guayaquil, otra de las principales ciudades de Ecuador, abrió sus puertas Invernadero en enero del 2016 con sus fundadores Aldo Arellano y Enrique Ledergerber.

Poco tiempo después de conocer las características que podían faltar en un coworking, para que este sea completo y con todos los beneficios que se espera de un espacio como este. Panal Coworking con objetivo de inspirar a sus miembros mediante trabajar, compartir y crecer, inauguró su primer espacio en Samborondón en agosto del 2016 y en mayo del 2017 abrió su

segunda sede en Guayaquil. Actualmente es el primer espacio de Coworking que cuenta con dos sucursales, como uno de los principales beneficios que obtienen sus miembros.

Solo en Guayaquil, pese a que no hay un registro oficial, se puede indicar que funcionan aproximadamente 8 espacios para que los emprendedores, freelance o Pymes puedan trabajar sin preocuparse por los gastos administrativos o la distracción de trabajar desde el hogar.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Misión y Visión

La misión es un aspecto sumamente importante para todo tipo de organización ya que esta es la que “define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad” (Espinosa, 2012). La misión consiste en establecer cuál es el camino que va a tomar la empresa en el periodo de tiempo previamente determinado.

La visión en cambio establece los objetivos que se pretenden cumplir por parte de la organización. Por ello, se la define como “las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador” (Espinosa, 2012). Por esto tener correctamente definida la misión de una empresa es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma

2.2.2. Manual de Métodos y Procedimientos

Elaborar un manual de métodos y procedimientos tiene como objetivo establecer el proceso y seguimiento en las funciones o estrategias que debe seguir cada colaborador, de acuerdo con sus funciones, área o departamento al que pertenezca.

Asimismo, en este tipo de manual se define los métodos que el personal de una empresa debe utilizar, realizar y establecer de acuerdo con el tipo de empresa.

En los procedimientos se establece más bien un guía de seguimiento cronológico o se dé secuencia entre las diferentes labores que deben seguir las personas a las que va dirigido dicho manual, en sus diferentes actividades y departamentos de acuerdo con el área que correspondan en la empresa.

Poder medir los resultados es fundamental para cualquier organización, incluso si está recién está empezando sus actividades comerciales ya que nos ayuda a controlar la eficiencia con la que se trabaja y los futuros método a implementar, ya sea en un área de trabajo específica o nivel general de la organización.

La falta de un manual en una organización como lo mencionamos anteriormente puede afectar de forma significativa a las decisiones o resultados de la empresa, tal como indica Fernando Galván (2018) lo siguiente:

La falta de un manual de operaciones deriva en que, tanto para el líder del proyecto, como para los subordinados, no tengan un rumbo definido al momento de delegar acciones, lo que se traduce en un descontrol de la compañía. (p. 1)

Acercas de los objetivos de este tipo de manual, menciona Ibáñez (2010) en su libro “Manual de Procesos y Procedimientos. Base Estratégicas y Organizacionales” lo siguiente:

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. (p. 10)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente entre ambas consultas de investigación realizadas para la creación de un manual de Métodos y Procedimientos, se puede analizar las ventajas y beneficios de la creación de un manual para una empresa, ya que de no realizarse radicaría en una falta de dirección laboral, debido a que los directivos de una organización no puede realizar un seguimiento a determinada normas, procedimiento o métodos en las

actividades diarias, o mensuales de acuerdo a como se establezca, que tendrían una repercusión en los resultados esperados.

El desempeño laboral, es fundamental en una organización, debido a que el talento humano es parte del flujo de proceso para lograr objetivos, es la cara y contacto de la empresa, incluso si el colaborador no tiene que atender a un cliente directamente, o no es el que asiste a las reuniones de ciclo, para coordinar procesos.

Simplemente se establece a que es parte de la maquina completa que conforma una organización, aquel que va a comentarlos beneficios de las estrategias de trabajar donde está.

Esto es parte de lo que menciona en su investigación Iturralde (2011) indica lo siguiente:

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización no institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable (p. 14).

Es este fragmento de Iturralde lo que nos indica exactamente lo mencionado antes, la importancia del talento humano que conforma una organización es fundamental debido a que son ellos que, de una u otra manera, a directivos o gerentes de una compañía, ayudan en el proceso de cumplir objetivos de manera eficiente.

Es al momento de cumplir objetivos donde una empresa puede lograr la visión establecida de manera exitosa.

2.2.3. Formato del Manual de Procedimientos

Idalberto Chiavenato, reconocido por su aporte a la Administración y Recursos Humanos en organizaciones, para la evaluación de la creación y seguimiento de diversos procesos para mejorar el funcionamiento de organizaciones.

De acuerdo con Ortiz y Santos (2017) propone la siguiente estructura:

Para definir un manual de procedimientos entendible y de fácil comprensión se debe tener lo siguiente:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivos de los procedimientos
5. Alcance de los procedimientos
6. Responsable
7. Políticas o normas de operación
8. Conceptos
9. Descripción de operaciones
10. Formularios o impresos
11. Diagrama de flujo
12. Glosario de términos

Identificación

Contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización
2. Nombre de la organización
3. Nombre de la unidad o sección (si es específico)
4. Lugar y fecha de la elaboración

5. Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización
6. Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guion o diagonal

Índice

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

Prólogo o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y su actualización. Pueden incluir mensajes de la Directiva principal

Objetivos

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual.

Área de aplicación o alcance

Esfera de acción que cubre el manual. En el ejemplo anterior: Todos los archivos de Gestión de la Institución.

Responsables

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor.

Políticas o normas de operación

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Conceptos

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren más información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimientos (descripción de operaciones)

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en qué consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

Requisitos para la redacción de los procedimientos:

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

Formularios o impresos

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices. En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado.

Diagramas de flujo

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran

las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos

Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales. Son de índole global.

2.2.4. Método Integrated Business Planning

El método IBP, como se conoce por sus siglas en inglés, no se ha establecido hasta esta investigación en un manual de Procesos para una empresa.

El objetivo del método es ayudar en la gestión de los recursos con los que cuenta una organización, tratando de establecer de manera eficiente una funcionalidad entre los departamentos con los que cuenta la misma.

Optimizar un negocio para el desarrollo de diversos escenarios y control de los departamentos que deben cumplir funciones para el logro de objetivos.

El Método Integrated Business Planning, de acuerdo a varias consultas, entre ellas la de Demand Solutions (2015), dedicada a soluciones en la nube de la cadena de suministro.

Establece las 5 etapas por las que puede pasar el IBP e indica lo siguiente:

- Detección
- Formación
- Colaboración
- Integración
- Organización

La Detección:

Se establece que en toda organización la demanda de un producto o un servicio dependiendo el mercado, es fundamental para establecer un método que pueda analizar los pros y contra de cómo se realiza el manejo de esta información y estrategias que se deben establecer.

Luego de que un plan que objetivos de cuál es la demanda mensual, o diaria de acuerdo a la organización, se deberá realizar un seguimiento de que su cumpla este plan para alcanzar las metas propuestas.

Formación:

La oferta es prioridad al momento de establecer estrategias ya que es importante realizar un plan que logre objetivos satisfactorios en base a lo que se puede ofrecer y la demanda que espero de los clientes o nicho del mercado al que me dirijo.

Esto es lo que se indica en esta etapa. La unión eficiente entre la demanda y la oferta para lograr cumplir objetivos de ventas o indicar cuál podría ser una estrategia de contingencia.

Colaboración:

El método de IBP, como ya hemos mencionado anteriormente en esta investigación, puede establecer conexiones, con más de dos empresas, aunque también puede establecer conexión con dos o más departamentos dentro de una misma empresa, trabajando directamente con un proceso que va desde Directivos hasta el talento humano, de acuerdo al seguimiento que debe realizar cada uno.

Es importante indicar que parte fundamental de esta colaboración es la tecnología ya que ayuda de manera significativa a establecer metas diarias o control sobre el procedimiento.

Integración:

Las reuniones de ciclo es clave para esta etapa del proceso, ya que como lo mencionamos en la etapa anterior la tecnología ayuda constantemente a que todos los colaboradores que conocen de la importancia del cumplimiento del método sigan con las normas establecidas.

No obstante, se deben realizar reuniones en el que los directivos, ejecutivos, y el talento humano conozcan de los resultados, metas cumplidos o cambios que se deban realizar.

Organización:

En este punto se debe considerar el manejo de establecer de acuerdo al tipo empresa, considerando, cantidad de empleados, o decisión del área Gerencial, un manual de IBP para toda la organización.

O establecer un sistema, como SAP de IBP, el cual ayudaría si la organización tiene establecida una cadena de suministros, o su flujo de materiales debe ser constante para satisfacer la demanda.

Se debe establecer y considerar un manual de IBP, en el caso de que la empresa quiere medir resultados de manera eficiente, para futura toma de decisiones.

2.2.5. Método S&OP

Sales & Operations Planning (S&OP) es un método de planificación, cuyo objetivo es conciliar los pronósticos comerciales con los requerimientos logísticos y financieros. Además de ser un proceso empresarial llevado por la gerencia, sobre una base mensual de revisión de evaluaciones, proyecciones de suministro, demanda y resultados financieros, toma de decisiones que asegura que los planes estratégicos en todas las funciones del negocio estén alineados y soporten al plan de negocio(Espinoza, 2013).

Los beneficios del S&OP son los siguientes:

- Más efectividad en el uso de sistemas ERP (Planificación de Recursos Empresariales).
- El plan Operacional es consistente con el plan de Negocio.
- Una herramienta para manejar una empresa dinámica con bases regulares.
- Un proceso de fijación de objetivos que asegurará el progreso a un mejor desempeño.

- Un proceso escalable y flexible que servirá en cualquier estructura empresarial.
- Incrementa el trabajo de equipo y las habilidades colaborativas.
- Una herramienta de gerencia empresarial para la Gerencia General.
- Disminuir los inventarios de lenta rotación.

Los procesos mensuales típicos del S&OP se clasifican en 5 pasos:



Figura 5. Procesos mensuales típicos del S&OP.
Nota: Tomado de Espinoza (2013)

Provisión de ventas: Agrupar datos de ventas pasadas, análisis de tendencias e informes de previsiones.

Planificación de la demanda: Validación de las previsiones, comprensión de los orígenes de la demanda, introducción de la variabilidad, comprobación de los stocks y compromisos de servicio con los clientes.

Planificación del suministro: Evaluar las posibilidades para cubrir la demanda revisando la capacidad disponible planificando las operaciones requeridas.

Pre-S&OP: Introducción de las consideraciones financieras en el balance suministro-demanda (impacto, restricciones).

Ejecutiva del S&OP: Es finalizar el plan e implementarlo.

2.2.6. Gestión de Talento Humano. Estructura de Cargos y funciones

El diseño de cargos para establecer la estructura organizacional de una empresa, siempre se ha establecido de manera independiente de acuerdo al tipo de objetivos, tamaño, diseño y funciones de cada organización.

De acuerdo al libro La Gestión de Talento Humano en su edición (2013) original de Idalberto Chiavenato, detalla la ubicación del cargo en el organigrama, como se observa a continuación:

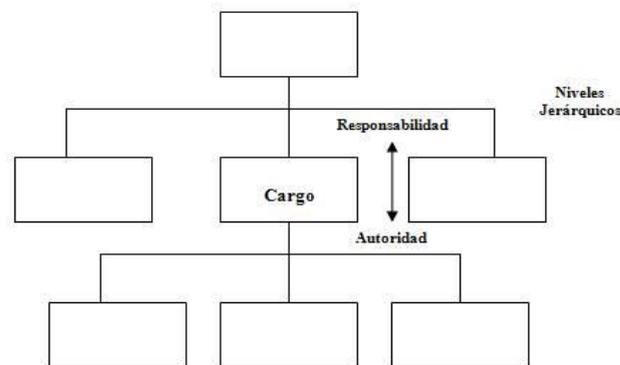


Figura 6. Ubicación del Cargo en el Organigrama

Nota: Tomado de Gestión de Talento Humano. (2013)

El cargo que se asigna a un empleado debe establecer el grado de responsabilidad y la autoridad que representa para un subordinado. De esta manera los niveles de jerarquía de acuerdo a funciones y tareas quedan a conocimiento de Directivos y talento humano en general.

El diseño de cargo clásico trajo consigo inconvenientes en el pasado cuando empresas con diferentes funciones y objetivos copiaban un modelo específico. Por esta razón se estableció que puede utilizarse las bases de un modelo, mientras estas se adaptan a las necesidades y visiones de una organización.

Existen diversos métodos de recolección de datos para determinar el perfil del empleado de acuerdo a las funciones que debe cumplir dentro de una organización, el método de recopilación de datos de manera documental se establece por medio de documentos o registros

indicados por un empleado anterior, gerente o un supervisor de cada departamento el cual conoce las funciones y detalles que se deben analizar.

De esta manera no es necesario un tipo de modelo ya que como se ha indicado anteriormente se pueden realizar de manera independiente, indicando aquellas especificaciones importantes para los Directivos.

Se pueden establecer detalles, como:

- 1. Identificación del puesto:** Se detalla el nombre del puesto o cargo, ubicación y subalterno.
- 2. Descripción del puesto:** Se indica las funciones que debe realizar el empleado de manera general y específica.
- 3. Requisitos del puesto:** Establece el perfil del empleado a contratar, de acuerdo a las aptitudes y actitudes para desarrollar las funciones establecidas en la descripción del puesto.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Integrated Business Planning (IBP)

El IBP nos ayuda a conectar todas las áreas con las que cuenta una empresa, mediante estrategias como la de establecer un proceso de flujo de comunicación efectiva, optimizando tiempo y dinero. Logrando una sinergia entre todos los colaboradores, para el logro de objetivos.

2.3.2. Coworking

Espacios de trabajo, que permite que emprendedores, freelance, o personas que manejen alguna PYME, puedan compartir espacio físico y virtual, con otras personas, sin que tengan el mismo tipo de actividad comercial. Con el objetivo de fomentar sinergia, estrategias y alianzas. Entre las personas que conforman esta comunidad.

2.3.3. Networking

Lo podemos definir como las estrategias comerciales entre dos o más personas, con el objetivo de crear un nuevo producto, conseguir personas claves para que den nuevas ideas a sus proyectos. El networking te permite mejorar tu red de contactos, pero se establecen ciertas variables, entre ellas, debes intercambiar algo, ya sea información, establecer alianzas, disponibilidad de intercambiar ideas.

2.3.4. StartUp

Puesta en marcha, empresas que tienen gran potencial de crecer en la actividad que desarrollen, muchas de estas manejan algún componente tecnológico.

2.3.5. Coworkers

Se los puede llamar "colaboradores" ya que se denominan así a las personas que conforman la comunidad en un espacio de coworking.

2.3.6. S&OP

El método integrado actualmente en muchas empresas, especialmente las relacionadas con una cadena de suministro masiva, cuenta con el S&OP (planeación de venta y operaciones). Es un proceso empresarial llevado por la gerencia, sobre una base mensual de revisión de evaluaciones, proyecciones de suministro, demanda y resultados financieros. Es un proceso de toma de decisiones que asegura que los planes estratégicos en todas las funciones del negocio estén alineados y soporten al plan de negocio.

2.3.7. TEA

TEA (Actividad Emprendedora Temprana) muchos de los datos de control a nivel nacional e internacional son publicados, para poder analizar los diferentes aspectos que llevan a un ciudadano de decidir invertir, emprender en un negocio de carácter personal, dejando de ser dependiente de empresas.

2.3.8. GEM

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) mediante diferentes estudios, encuestas y análisis de datos y publicaciones anteriores, permite conocer el índice Global y Nacional medible de los emprendedores y sus diversas tasas de aspectos que manejan de acuerdo a cada año.

2.3.9. Empresas Unicornio

Aquellas empresas que desde el 2013 aproximadamente se consideran como Startup que pese a tener poco tiempo desde su inicio de actividades, o incluso estar en la etapa de levantamiento, logran mediante diversas estrategias eficientes que normalmente se concentran en el cliente, obtener ganancias significativas. Para considerarse una empresa Unicornio, muchas veces se debe llegar en esta etapa inicia con ganancias de hasta un millón de dólares mínimo y hasta un billón de dólares en su máximo, incluso antes de salir a la bolsa.

2.3.10. Target

Se denomina así a tu público meta, tu nicho de mercado, aquellos clientes o consumidores a los que te vas a dirigir ya sea directamente o mediante algún canal, como proveedores. Conocer y analizar lo que busca tus clientes potenciales es realmente importante, para poder establecer las diversas estrategias a nivel administrativo y comercial, para obtener resultados deseados.

2.3.11. ROI

En español se denomina Retorno de la inversión, indicador que ayuda a medir el rendimiento de una empresa, mediante la relación de la inversión económica inicial y el beneficio que ha obtenido de su aportación.

2.3.12. Incubadora y Aceleradora en Coworking

Incubadora: Es el uno de los objetivos de varios de estos centros de trabajos colaborativos, debido a que se conoce como periodo de incubación a aquellas Startup que recién están

iniciando y necesitan de la ayuda de otras empresas con más experiencia y tiempo en el mercado para lograr sus objetivos en tiempo real.

Aceleradora: A diferencia de la etapa anterior, el objetivo de que una empresa llegue a consolidar lo que se puede denominar un periodo post incubación, se conoce como aceleradora ya que se concentra en el crecimiento del negocio mediante estrategias y control de estas, con resultados medibles.

2.3.13. Misión

Propósito actual de la empresa, donde se establece y define qué tipo de bien o servicio ofrece, para el mercado al que se dirige.

2.3.14 Visión

Manifestación real y específica que indica hacia donde se dirige una empresa, se establece en algunas declaraciones de visión una fecha que indica el tiempo en el que espera lograr el objetivo

Capítulo III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Fundamentos metodológicos

3.1.1. Diseño de la 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).

En cuanto a la descriptiva, se debe al registro, análisis e interpretación del tema de estudio, sus procesos y situación actual. Para poder tener información que nos permita dar un análisis sobre el control sobre los datos de estrategias, y los objetivos de la empresa con el objetivo de mejorar su proceso organizacional mediante la toma de decisiones, para ello se aplicará el método de observación y entrevista a Directivos y colaboradores, mediante esto 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 y sus clientes claves.

3.1.2. Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio conforme a su naturaleza y objetivo a investigar es cualitativo, pues por medio de un estudio en su contexto natural y como sucede, se saca e interpreta fenómenos de acuerdos con las personas implicada.

Este método es inductivo pues se partirá de enunciados de observaciones particulares para establecer una conclusión general desde la teoría del tema de interés.

Por eso es necesario una observación constante, entrevistas, reuniones de ciclo con los directivos y talento humano que conforma Panal Coworking para poder realizar un análisis de la situación que está vinculada con el comportamiento entre las personas, ya que está se basa en la investigación cualitativa.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación está direccionada a la precisión, claridad y profundidad de información que se pretende alcanzar dentro del proceso investigativo. Por lo tanto, en el presente estudio se pretende utilizar el tipo de alcance descriptivo el cual realizaremos una debida descripción de las situaciones que se esté llevando a cabo, detallando el escenario actual y la forma en que se manifiestan, por motivo que se busca especificar las características, perfiles, procesos y objetivos.

3.3. Métodos De Investigación

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.

3.3.1. Método Lógico

Cuando se habla de método lógico se refiere al razonamiento que se origina de casos particulares, hacia conocimientos generales, consiste en observar al fenómeno natural y buscar una explicación al respecto de él, plantear una hipótesis, que luego de la experimentación se realiza una comprobación con casos diferentes que contengan el mismo resultado, finalmente se da la conclusión.

Entonces en la parte inductiva se realizará a través de la observación, y el análisis de la información cualitativa con la intención de proponer una posible solución, mientras que, la parte inductiva permite inferir lo observado y contrastar la hipostasis planteada.

3.3.2. Métodos empíricos

El método empírico hace posible la revelación de relaciones esenciales y características fundamentales del objeto que se está estudiando, para acceder a la detención de a percepción, por medio de procedimientos prácticos.

3.4. Técnicas de Investigación

3.4.1. Observación

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.

3.4.2. 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 2. 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

3.5. Fuentes y Recursos

3.5.1. Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** Se utilizó como fuentes primarias: la entrevista y la ficha de observación, en las que se tomó en cuenta las personas que laboran dentro de la empresa “Panal Coworking”.
- **Fuentes secundarias:** Para la presente investigación se utilizó la información organizada, producto de análisis, elaborada, extracción o reorganización que abarca la investigación documental, donde las principales fuentes fueron: antologías, revista científicas, enciclopedias, directorios, libros y otras investigaciones.

3.5.2. Recursos

Carvajal (2013) se refiere “a todo lo que se necesita cuando se procede a la producción de conocimiento científico, es decir, personas, documentos, laboratorios, equipos, técnicas de recuperación y procesamiento de la información”. Por lo tanto, para que se pueda ejecutar el desarrollo de la presente investigación se debe contar con los siguientes activos:

Tabla 3. Recursos necesarios para la investigación

Recursos para la Investigación	
Recursos Humanos:	Investigador, los directivos, colaboradores, docentes de la institución educativa.
Recursos Institucionales:	La empresa donde se desarrolla el estudio
Recursos Materiales:	Laptop, esfero, hojas impresas e instrumentos a aplicar

Elaborado por: La Autora

3.6. Fichas de Observación

Mediante dicha técnica de observación se recopiló ciertos datos para establecer mejoras en el manual a presentar para la empresa de acuerdo a sus necesidades; la ficha de observación efectuada es de tipo documental, ya que se obtuvo información por medio de informes y registros otorgados por cada departamento a observar en la empresa Panal Coworking, fue realizada en un lapso de una semana durante sus actividades laborales.

La ficha de observación fue aplicada para el área Gerencial y colaboradores de la empresa.

FICHA DE OBSERVACIÓN

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 4. 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

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 5. 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

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.

Tabla 6. Ficha de Observación para el Jefe de Marketing de Panal Coworking

	Criterios	Si	No	Comentarios
1	Comunicación en el departamento.	✓		Debe mejorar la comunicación
2	Manual de funciones actualizada en el departamento.	✓		El colaborador detalla un manual de funciones, de acuerdo sus actividades diarias, tedioso.
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

3.7. Análisis de Fichas de Observación

3.7.1. Ficha de Observación al gerente de la Empresa “Panal Coworking”

Mediante a la observación documental se ha podido analizar que el gerente de la empresa no cumplió el criterio referente a las capacitaciones para sus trabajadores, ya que no consta ningún tipo de registro o evidencia que lo demuestre, por lo que se recomendó brindar formación y capacitaciones a sus colaboradores en los aspectos que éste considere de mayor relevancia para el correcto funcionamiento de la organización. Sin embargo, los criterios correspondientes al control de las actividades diarias y el mantenimiento de un ambiente laboral saludable se han cumplido, a pesar de que se recomienda en éste último mejorar los canales de comunicación que existen en el interior de la empresa.

Los criterios correspondientes con la información organizada de la empresa y la comunicación con los colaboradores también se han cumplido y en lo referente a la comunicación, se hizo notable que en el interior de la organización los comentarios de cada uno de los colaboradores son tomados en cuenta, y no son totalmente ignorados como suele ocurrir en algunas empresas en el entorno local.

Con respecto al criterio de la gestión de los espacios, de los materiales y la tecnología se considera que, han sido cumplidos por la persona aplicada en la observación, mientras que, en lo referente a la estructura organizacional, al sistema de gestión de los procesos que facilitan la labor de los trabajadores no se ha cumplido debido a que no se comunica a los colaboradores la estructura de la organización ni la situación de los procesos.

Finalmente el criterio relacionado con la recopilación de información suficiente de forma sistemática y fiable a fin de que se pueda utilizar para la toma de decisiones si ha sido cumplido, por lo que se puede asumir que el gerente de la organización cuenta con la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, y que sean consideradas mejores para el

funcionamiento normal y eficiente de la organización, consiguiendo de esta manera cumplir los objetivos que se haya planteado la organización.

3.7.2. Ficha de observación al Departamento de Ventas

En lo referente al criterio de la comunicación en el departamento, esta ha cumplido, aunque se recomienda que debe mejorar en este aspecto. Mientras tanto el criterio correspondiente al manual de funciones actualizado en el departamento no se ha cumplido debido a que, si bien los trabajadores conocen sus propias funciones y responsabilidades, no conocen muchas veces las de los demás, por lo que se recomienda reuniones más frecuentes donde se socialicen las labores de todos los integrantes del departamento.

Con respecto a la claridad en la unidad de mando dentro del departamento, este aspecto no se ha cumplido tampoco debido a la falta de comunicación en esta área de la empresa, y las confusiones que surgen entre los que deberían dirigirla. Por el contrario, el criterio correspondiente a los equipos y materiales necesarios, ha sido cumplido en el departamento de manera apropiada.

En cuanto a la información organizada en el departamento y al espacio físico necesario para el departamento, son criterios que han sido cumplidos de manera eficiente, por lo que se considera que este departamento de la empresa presenta una correcta estructura en estos dos aspectos, los cuales son considerados como de suma importancia de manera general.

Finalmente, los criterios correspondientes a las condiciones de trabajo adecuadas y a las reuniones de ciclo si se han cumplidos, por lo que se puede afirmar que el departamento de ventas si mantiene hasta cierto punto una comunicación interna efectiva, pero que igual se necesita trabajar en mejorar la situación de esta importante área de la organización para asegurar que la misma pueda continuar su desarrollo y su constante crecimiento.

3.7.3. Ficha de Observación al Departamento de Marketing

Con respecto al criterio de la comunicación en el interior del departamento, así como el Manual de funciones actualizadas en el departamento ambos se han cumplido, si bien se recomienda que el departamento de Marketing necesita mejorar su comunicación interna o la forma en la cual comunica a todos sus integrantes de las decisiones tomadas y que afectan a toda esta área de la organización.

En lo referente a la claridad en la unidad de mando en el departamento no se ha cumplido de una manera efectiva sobre todo por la falta de una comunicación apropiada en el interior de este, lo cual puede provocar inconvenientes como atrasos y errores por diversos motivos. En cambio, el aspecto correspondiente a los equipos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de esta área de la empresa si se han cumplido de manera satisfactoria.

Mientras los criterios relacionados con la información organizada en el departamento y el espacio físico en el departamento han sido cumplidos de manera apropiada por lo que el funcionamiento de las actividades diarias de este departamento en específico está asegurado, así como el mantenimiento de un lugar adecuado para el desarrollo de dichas actividades en la organización.

Finalmente los criterios correspondientes con las condiciones adecuadas de trabajo y las reuniones de ciclo se han cumplido en el departamento, por lo que a pesar de todos los problemas de comunicación detectados en los otros aspectos estudiados, si existe las condiciones más efectivas para el desarrollo de las actividades de este departamento así como cierta socialización de todas las decisiones que son tomadas en el mismo y que afectan de una manera u otra toda esta impórtate área de la empresa.

3.8. Análisis de Situación actual de la Empresa

La empresa “Panal Coworking” cuenta con el liderazgo de un gerente que ha cumplido con una gran cantidad de los criterios 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 procesos 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.

Por lo tanto, se procederá a realizar una entrevista al Gerente General y a dos colaboradores de la empresa Panal Coworking.

3.9. Entrevistas

Tabla 7. 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 del gerente para 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 del Gerente en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.	
Observaciones	

Elaborado por: La Autora

Análisis: Conforme a lo indicado por el gerente, se puede apreciar que existe una disponibilidad por parte de la empresa en invertir capital en capacitaciones, ya que consideran que contribuye al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, a su vez aportan grandes beneficios, además se pudo observar que tiene un conocimiento básico sobre el manual IBP, pero si es beneficioso está dispuesto a participar en aquello.

Tabla 8. 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 los colaboradores para recibir 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 colaborador acerca del manual de IBP, de la técnica que vamos a implementar y presentar.</p>	<p>Sí, lo que conozco acerca del IBP 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>
<p>Observaciones</p>	

Elaborado por: La Autora

Análisis: Según la información compartida por el jefe ventas, debido a la alta competencia en el mercado, cree necesario tener un personal capacitado, más aún si la empresa tiene la disponibilidad, adicional a esto tiene conocimientos esenciales acerca del método del IBP y cree que las empresas que lo han implementado han obtenido resultados positivos, por lo tanto, indica que estaría dispuesto a participar e impulsaría a las demás áreas a hacerlo.

Tabla 9. 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 los colaboradores para recibir 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 colaborador 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>Observaciones</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>

Elaborado por: La Autora

Análisis: Conforme a la información que compartió el Jefe de Marketing cree que es importante que el personal esté capacitado para competir con sus habilidades haciendo que sus actividades sean más productivas, más aún si la empresa está en disponibilidad de hacerlo, adicional a eso se pudo notar que tiene algo de conocimiento sobre los métodos de IBP y por ello estaría dispuesto a participar en caso de implementarse un manual dentro de la organización.

3.9.1. Análisis General de Entrevistas

Recopilando la información obtenida por las tres entrevistas realizadas se ha podido confirmar que la empresa Panal Coworking se encontró en la disponibilidad de realizar una capacitación 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 el jefe de 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.

3.9.2. Matriz Foda

La respectiva propuesta de diseñar un manual Integrated Business Planning para la empresa Panal Coworking contiene lo siguiente:

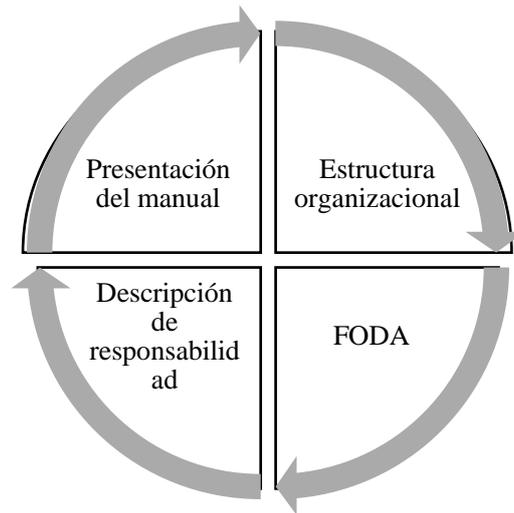


Figura. 7 Descripción de la Propuesta

Elaborado por: La Autora



Figura. 8 Factores internos y Externos

Elaborado por: La Autora

3.9.3. Matriz Foda

Se establece un análisis interno y externo de la empresa Panal Coworking, el cual tiene como objetivo establecer bases para el mejoramiento continuo en cada uno de las áreas necesarias. Las cuales se indicaran como propuesta del Manual de Integrated Business Planning que se presentará a los Directivos de Panal Coworking.

Tabla 10. Matriz FODA

MATRIZ FODA			
Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Privacidad en cada área y/o departamento.	Se cuenta con el apoyo de Entidades privadas para la inversión de proyectos.	Falta de experiencia en el mundo laboral.	Bajos índices de desempleo a nivel nacional, puede afectar al ingreso de miembros de acuerdo al nicho de mercado.
Oportunidad de crecimiento y/o ascensos.	Espacios Suficientes dentro y fuera de la ciudad.	Demasiado ruido o silencio monacal en las áreas donde se recibe a los clientes, puede afectar a los miembros.	Reguladores relacionados con la declaración de impuesto.
Obligados a trabajar en equipo, por las actividades que realizan.	Impulso por parte de diferentes instituciones, educativas, financieras, etc	Recursos Económicos Insuficientes.	Gran cantidad de competencia directa.
Infraestructura tecnológica en constante crecimiento.	Regulaciones del Gobierno y entidades privadas que facilitan el funcionamiento de los coworking.	Falta de Asesoramiento e incentivos para los colaboradores.	La diversidad y apertura cultural permiten que penetren con más facilidad las nuevas tendencias globales
Estrategias (FO)	Estrategias (DO)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Tener en cuenta que, para la comunidad de práctica, al igual que la de interés no requiere de un espacio físico para la convergencia de sus miembros.	Ofrecer un trabajo corporativo tradicional, pero de una manera más dinámica.	Motivación extrínseca como: tono emocional positivo, la creatividad, el interés en la actividad, aprendizaje conceptual, competencia percibida y la autoestima y por último la internalización de regulaciones.	Dirigirse a los jóvenes que quieran emprender un negocio.
Escoger un lugar que no sea tan distante para los participantes.	Establecer espacios con estructuras flexibles diseñadas por y para la gente con nuevas y atópicas formas de trabajo que no pertenecen exclusivamente a una sola compañía.	Resumir en la dirección de la labor de los individuos para incrementar la productividad del trabajador de manera que se especializara en una y sólo una actividad.	Armar eventos y actividades recreativas, que una a la comunidad.
Aprovechar las capacitaciones dadas por las diferentes instituciones, empresas o empresarios	Concentrarse en la infraestructura para el ejercicio de su trabajo permite a los empleados desplazarse como una tribu nómada, transportando laptops y celulares, y capaces de instalarse en cualquier lugar donde hubiera conexión.	Aplicar estrategias de diferenciación en los servicios que se ofrezcan.	Buscar obtener ventajas competitivas que genere valor agregado a su servicio.
Plantear normativas que faciliten un orden para las actividades del coworking	Formar un conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes.	Crear grupos informales en la organización para que se existan vínculos sociales que favorecen a un clima de actitudes positivas.	Implementar cultura organizacional para cada emprendimiento.

Fuente: Obtenido de Ficha de Observación
Elaborado por: La Autora

Capítulo IV.

PROPUESTA

4.1 Introducción

El diseñar es el proceso formal de crear normas, procedimientos, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir problemas en una empresa y los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. Es necesario un control interno el cual se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de manuales de organización, de normas y procedimientos de sistemas de información.

Actualmente la empresa Panal Coworking no tiene definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno; sin embargo, existen lineamientos mínimos (cartas, memos, reglas) que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general del trabajo de titulación es diseñar un manual de Integrated Business Planning para la empresa que garantice la eficiencia en sus operaciones facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad y confiabilidad de la información administrativa.

Los objetivos planteados se van a lograr a través del diseño de un manual de organización, normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo. El estudio de estos manuales es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento interno de la empresa o para que la gerencia verifique la correcta actuación y efectividad de las operaciones de la empresa. Las organizaciones que lleven a cabo el diseño de manuales como el de este capítulo, contribuye a lograr sus objetivos.



Trabaja | Comparte | Crece

MANUAL DE INTEGRATED BUSINESS PLANNING PARA LA EMPRESA PANAL COWORKING



Introducción

Esta herramienta administrativa sirve de guía para identificar las funciones que tiene el talento humano de la empresa Panal Coworking el cual contiene la estructura organizacional y la descripción técnica de los puestos.

La importancia de conocer la estructura de la organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades y relaciones laborales para que el talento humano se oriente sin mayor dificultad en la realización de sus tareas con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa.

Objetivos

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo
- Evitar la dualidad de instrucciones.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada área de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

1.1.1.1 Campo de Aplicación

Este instrumento será aplicado en la empresa Panal Coworking por los diferentes departamentos que la integra, para que se lleve a cabo la estrategia de IBP

1.1.1.2 Historia de la empresa

Todo inició en Nueva York, cuando Cristina Florido, quien estudiaba Negocios Internacionales en la Roger Williams University, conoció a Sebastián Romero, de Economía y Finanzas. Donde para realizar sus proyectos universitarios y reuniones, el coworking en la ciudad estadounidense eran tendencia y la opción más práctica es por ello que se preguntaban qué podían hacer o vender.

Fue al regresar a Ecuador cuando encontraron una problemática: trabajar desde casa no era tan fácil, uno se aísla y tiene las distracciones comunes que perjudican la productividad. Y decidieron inaugurar su propio espacio de trabajo compartido ubicado en el edificio Del Portal, vía Samborondón, y en menos de un año de su inauguración acaba de abrir su segunda sede en Sky Building, a la salida del aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil (Expreso, 2017).

1.1.1.3 Misión

Proporcionar un espacio a los emprendedores y trabajadores independientes de la ciudad de Guayaquil, en el cual puedan desarrollar sus actividades laborales con seguridad y comodidad, contando con todos los recursos necesarios bajo la modalidad de espacios de coworking

1.1.1.4 Visión

La visión de la empresa es convertirse en la más importante de la ciudad de Guayaquil e inaugurar una tercera ubicación, en el 2018.

1.1.1.5 Nombre

Panal coworking

Su nombre fue inspirado en un panal de abejas porque crean y trabajan en equipo. Entonces esa fue la idea, crear un espacio en donde todo el mundo se dedicará a lo suyo, pero que todos trabajaran para el mismo bien, que es llevar su negocio a un siguiente nivel y hacer más emprendimiento en Guayaquil.

1.1.1.6 Imagen

El logo de la empresa Panal Coworking se muestra a continuación:



Figura 9. Logo de la empresa

Nota: Tomado de Panal Coworking, (2018).

Planes que ofrece la empresa Panal Coworking

Los planes de Panal Coworking, están sujetos a cambios. Los cuales pueden ayudar a determinar muchas decisiones posteriores.

Tabla 11. Planes de Panal Coworking

<i>Planes</i>	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Servicio</i>
<i>Day Pass</i>	\$15 diarios	1 día ilimitado	Espacio disponible
<i>In Panal</i>	\$100 mensuales	Mes ilimitado	Espacio disponible
<i>In Panal Especial</i>	\$150 mensuales	Mes ilimitado	Espacio disponible 2 horas de sala de reuniones
<i>Mi Desk</i>	\$ 250 mensuales	Mes ilimitado	Espacio asignado 4 horas de sala de reuniones
<i>Mi office</i>	Desde \$500 mensuales	Mes ilimitado	Oficina privada escritorio, Gaveta, 6 horas de sala de reuniones

Nota: Tomado de Panal Coworking, (2018).

4.1.1 Estrategias Comerciales para el Panal Coworking

A medida que la empresa Panal Coworking crezca, se debe pensar rápidamente en mejorar la eficiencia del negocio sobre todo en los espacios de coworking. En el proceso dichos espacios deben ser tomados para realizar programas valiosos que favorezcan a otras áreas de trabajo sin problemas y dar u mejor servicio a sus comunidades miembros aplicando la siguiente estrategia

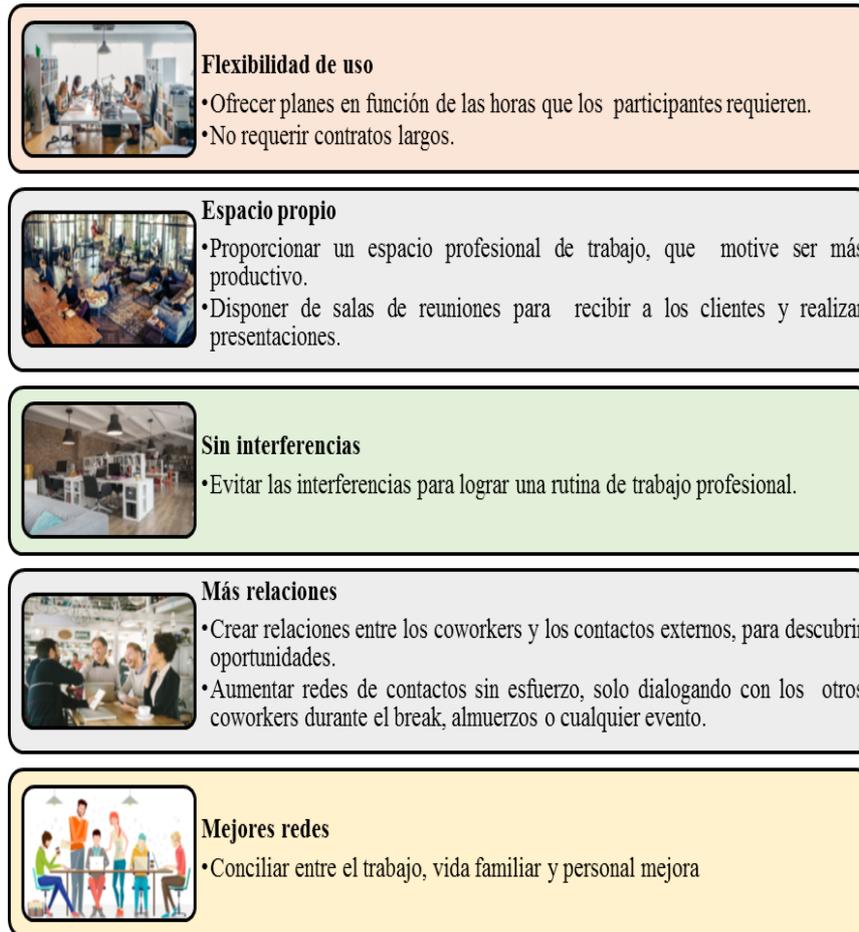


Figura 10. Estrategias del Panal Coworking

Elaborado por: La Autora

4.1.2 Procesos para Panal Coworking

✚ Identificar el perfil de coworkers

Definir quiénes serán los clientes "tipos"

Pueden ser propietarios de negocios de éxito que buscan un espacio de trabajo flexible y una comunidad familiar o jóvenes con ideas emprendedoras que desean desarrollar sus proyectos en un ambiente de moda.

✚ Cuida el diseño del espacio físico

Cuando surgen más espacios, los detalles del diseño serían más originales, no serían solo un lugar para muebles, sino un lugar de trabajo para que los miembros fluyan.

✚ Involucrarse en la comunidad

Generar conexiones, haciendo que la comunidad se una, con el objetivo de que el espacio consiga abrirles puertas.

✚ Definir y Utilizar unan estrategia de marketing pre-apertura

Aparte de conseguir un buen posicionamiento en la web, se debe diseñar un plan de difusión preapertura en coworking mediante una capsula formativa como "Mi ciudad es una buena opción para montar un coworking"

✚ Desarrollar eventos propios

Crear eventos que ayuden a la construcción de la marca, donde a comunidad local alrededor del espacio esté involucrada, que permitirá abrir una gran cantidad de oportunidades de networking tanto para ti como para tus miembros.

✚ Mantener la satisfacción de los coworkers

Usando ingresos recurrentes y las tasas de retención de miembros, porque normalmente suelen perderse por los siguientes factores:

- Los miembros cambian de espacio
- Cierran su negocio
- La empresa para la que trabajan deja de pagar su membresía

4.1.3 Estructura organizacional de Panal Coworking

La estructura organizacional de Panal Coworking contará con un total de 5 empleados, los cuales están distribuidos en diferentes cargos de la entidad que son: Gerencia, secretaria administrativa, jefe de ventas, jefe de marketing y auxiliar de ventas, donde se desprende el auxiliar de ventas o marketing, la cual se presentara de la siguiente manera:

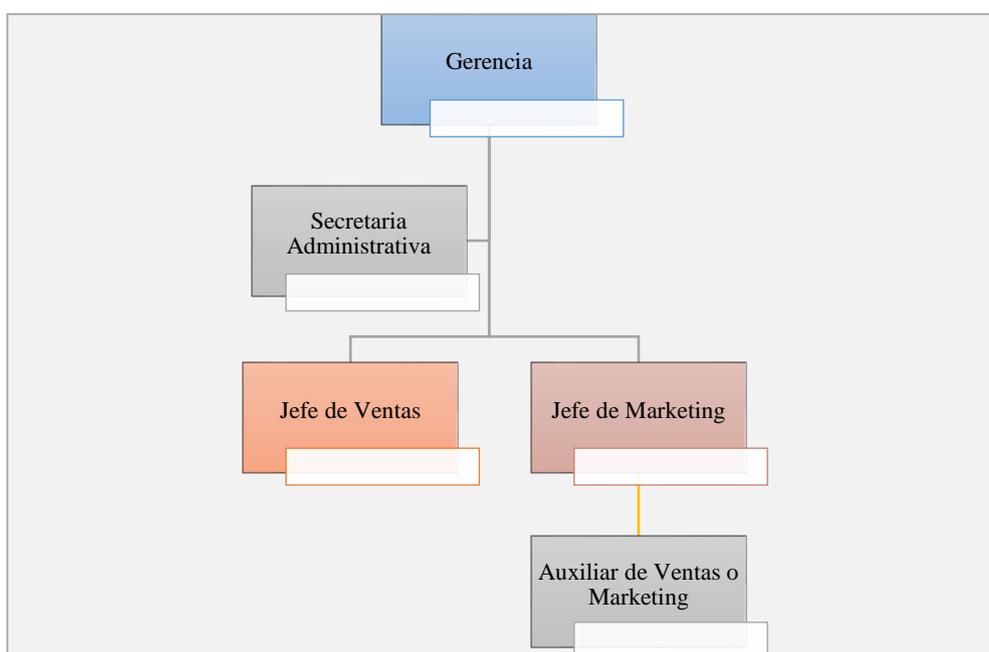


Figura 11. Estructura Organizacional de Panal Coworking

Elaborado por: La Autora

4.1.4 Análisis de Madurez

Tabla 12. Análisis de Madurez

Impactos en el mercado	Impactos internos	Campo de batalla
Competitividad con parámetros internacionales	Márgenes de ganancias cada vez más reducidos	El líder por naturaleza se defiende, no tiene necesidad de atacar
Mayor variedad de servicios y dinámicas	Competidores con ofrecimientos diferentes y más agresivos, con mejores precios.	Cuando se cuenta con los recursos necesarios, es posible atacar al líder
Mayor y mejor tecnología cada vez más accesible	Algunos segmentos se inclinan al precio y no a la calidad.	Toda empresa, aún los líderes tienen puntos débiles
Coworking más grandes que aprovechan mejor los recursos y el mercado	Negocios cada vez más cambiantes	Existen grados de enfoques.

Fuente: Tomado de Montañó y Corona, (2008)
Elaborado por: La Autora



Figura 12. Análisis de Madurez Transición de Personas y Hábitos del Panal Coworking
Fuente: Tomado de (Wight, s.f.)
Elaborado por: La Autora



Figura 13. Análisis de Madurez Gestión de Indicadores de Resultado del Panal Coworking

Fuente: Tomado de (Wight, s.f.)
Elaborado por: La Autora

Para las empresas que realizan un pequeño análisis de madurez pueden adaptarse a los nuevos tiempos, porque esto les permite ser eficientes, ágiles en el tiempo de respuesta a sus clientes, permitiéndoles tener una organización más productiva. Es más, cabe recalcar que existen otros obstáculos que pueden perjudicar las actividades operacionales del panel de Coworking como:

- 1) Resistencia al cambio.
- 2) Definición de requerimientos.
- 3) Conocimiento.

Cuando hablamos de resistencia nos referimos a las barreras que influyen y son causantes de que muchas en las empresas que se encuentren rezagadas, abarcando aspectos, tales como:

- 1) El temor que puede existir al usar una herramienta por parte de los trabajadores.
- 2) Que se presenten errores en el uso de una nueva metodología.
- 3) El cambio de cultura y comportamiento.
- 4) La falta participación en el levantamiento de los requerimientos y desarrollo.

Para que se obtenga éxito en la implementación de manual de coworking es necesario enlistar los materiales y requerimientos que se necesiten para trabajar, y las personas que conformaran la organización con conocimientos que puedan ser complementadas dentro del mismo equipo de trabajo.

4.1.5 Etapas de la planeación integrada de negocios

IBP es un proceso que lo dirige la alta gerencia para evaluar y modificar las proyecciones en fases de tiempo de los cambios de la oferta, la demanda, los productos y la cartera, al igual que los proyectos estratégicos y planes financieros que surjan a partir de ellos. Este proceso se lo realiza a nivel acumulado en forma mensual, por lo general de un horizonte de planeación frecuente de 24 meses o más.

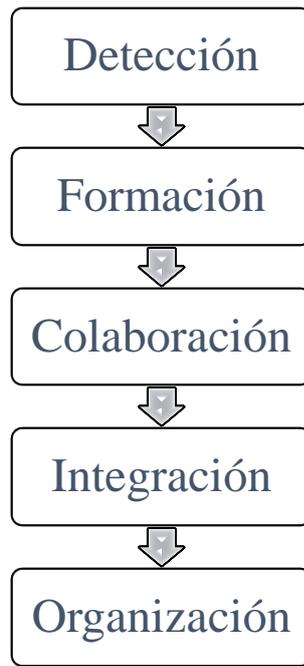


Figura 14. Etapas de Planeación Integrada de Negocios
Elaborado por: La Autora

Tabla 13. Fases del IBP para Panal Coworking

Detección	Planificador de la Demanda	1.-Corrección de data histórica	Data histórica corregida	Se distribuyen las funciones	Gerencia
		2.-Generación de los pronósticos estadísticos	Pronósticos estadísticos base		Jefe de Ventas
		3.-Inteligencia de negocio	Pronósticos de ventas		Jefe de Ventas
		4.-Reunión de consenso	Plan de demanda		Gerencia y talento humano
		5.-Distribución del plan de demanda	Plan de demanda por área		Gerencia y talento humano
Formación	Planificador de la Oferta	1.-Motivación	Estrategias Que se Van Aplicar	Flexibilidad de espacio y uso del equipo Coworking	Sin Interferencias
		2.-Ideas frescas e innovadoras			
		3.-Networking	Espacio Propio		
		4.-Flexibilidad			
		5.-Tranquilidad	Más relaciones		
		6.-Reducir costes			
		7.-Formación y aprendizaje	Mejores Redes		
		8.-Cooperación			
		9.-Comodidad y adaptación			
		10.-Socialización			

Colaboración	Alineación entre los equipos locales, regionales y globales que incluye a clientes y proveedores	Organización de ventas, los socios comerciales, los proveedores y los clientes.	
Integración	Unir a todos los ejecutivos y participantes	Aprobar los planes optimizados de demanda, suministro y finanzas.	Tener un solo plan optimizado, y sus planes financieros tendrán en cuenta todas sus decisiones acerca de la cadena de suministro.
Organización	Publicar el plan integrado y adaptarlo a los cambios del negocio para permitir la mejora continua	Poner en funcionamiento y diseminar el plan de la IBP a través de toda su cadena de suministro para optimizar el flujo de materiales, de forma que satisfagan la demanda.	Alcanzar una cooperación global con todos sus socios comerciales y contar con una cadena de suministro que responda para satisfacer las fluctuaciones súbitas y a corto plazo de la demanda.

Elaborado por: La Autora

Además, se realizará los procesos mensuales típicos del S&OP de la siguiente manera:

Tabla 14. Procesos Mensuales del S&OP

Mes Fiscal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	Pronóstico de Ventas				
Semana 2	Plan de Demanda			Plan de Suministro	
Semana 3	Plan de Suministro			Reunión S&OP	
Semana 4	Plan de Suministro Detallado y Revisión Financiera				

Elaborado por: La Autora

El presente documento constituye una herramienta importante porque permite verificar a cada colaborador de la empresa, lo que debe hacer, así como el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Con este documento se pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del talento humano de Panal Coworking.

Descripción técnica del puesto

La descripción de puesto contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman el talento humano de Panal Coworking el cual es el siguiente:

- Gerencia
- Secretaria
- Jefe de Ventas
- Jefe de Marketing
- Auxiliar

A continuación, se detalla los perfiles y funciones de cada cargo establecido en el organigrama anterior.

Después de establecer detalles del método IBP para la empresa Panal Coworking, se detalla la segunda parte del manual, donde se establece de forma ordenada forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen funciones y requisitos de los cargos que conforman la empresa Panal Coworking el cual se muestra a continuación:

Tabla 15. Cargo de Gerencia

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente
Ubicación del puesto:	Gerencia
Subalterno:	Secretaria, jefe de compras, jefe de marketing ,mantenimiento
II. Descripción genérica del puesto	
Estará a cargo de determinar y autorizar todas las decisiones del negocio, que no hayan sido delegadas previamente a los jefes de área, este cargo es de mayor responsabilidad ocupado por el representante legal de la entidad y es quien analiza y desarrolla las estrategias para el control de las actividades de la entidad por lo que se requiere un grado de preparación y conocimientos elevados.	
III. Descripción específica del puesto	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Administrar los bienes y recursos de la empresa• Planear estrategias de rentabilidad para la empresa• Analizar los factores claves de éxito para la empresa• Controlar el correcto funcionamiento de la estructura organizacional.• Contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales	
IV. Requisitos del puesto	
Instrucción: Carreras Administrativas o Afines.	
Sexo: indistinto	
Edad: desde 25 años de edad.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones, hábil, resuelve problemas etc.	

Elaborado por: La Autora

Tabla 16. Cargo de secretaria

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Secretaria
Ubicación del puesto:	Secretaría
Subalterno:	Auxiliar
II. Descripción genérica del puesto	
Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos, responsable y encargado de asistir a la gerencia.	
III. Descripción específica del puesto	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Realiza labores secretariales• Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados• Redacción de documentos• Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.	
IV. Requisitos del puesto	
Instrucción: Carreras Administrativas o Afines.	
Sexo: indistinto	
Edad: desde 25 años de edad.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Creatividad, excelente relación interpersonal, responsable	

Elaborado por: La Autora

Tabla 17. Cargo de jefe de Ventas

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Ubicación del puesto:	Área de ventas
Subalterno:	Auxiliar
II. Descripción genérica del puesto	
El encargado del puesto efectuará las funciones de ventas y servicios en la empresa, programaciones de ventas mensuales, bimestrales y trimestrales de materiales, apoyos en coordinación con pagos etc.	
III. Descripción específica del puesto	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar cotizaciones• Revisar ofertas recibidas• Pago y contacto a proveedores y otros• Realizar reportes de ventas, cerrar ventas	
IV. Requisitos del puesto	
Instrucción: Carreras Administrativas o Afines.	
Sexo: indistinto	
Edad: desde 25 años de edad.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación con gerencia, iniciativa, creatividad, proponer soluciones.	

Elaborado por: La Autora

Tabla 18. Cargo jefe de Marketing

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Jefe de Marketing
Ubicación del puesto:	Área de marketing
Subalterno:	Auxiliar
II. Descripción genérica del puesto	
Se encarga de desarrollar estrategias para posicionar y mantener la presencia de la empresa.	
III. Descripción específica del puesto	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Encargado del desarrollo e implementación de actividades de marketing• Implementar y seguir campañas publicitarias• Analizar información del mercado y competencia	
IV. Requisitos del puesto	
Instrucción: Carrera de Marketing	
Sexo: indistinto	
Edad: desde 25 años de edad.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de análisis de información, Liderazgo, pensamiento estratégico.	

Elaborado por: La Autora

Tabla 19. Cargo de Auxiliar

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Auxiliar
Ubicación del puesto:	Área Administrativa
II. Descripción genérica del puesto	
El auxiliar será el encargado de cuidar las instalaciones de la empresa Panal Coworking, la limpieza de las áreas para los clientes, el mantenimiento en general de la entidad a fin de dar comodidad y buen servicio.	
III. Descripción específica del puesto	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Analizar los factores claves de éxito para la empresa• Controlar el correcto funcionamiento de la estructura organizacional.• Contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales	
IV. Requisitos del puesto	
Instrucción: Mínimo Bachillerato	
Sexo: indistinto	
Edad: desde 25 años de edad.	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones, hábil, resuelve problemas etc.	

Elaborado por: La Autora

Tabla 20. Capacitación del Talento Humano

Capacitación del Talento Humano						
Concepto	Elementos	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal	IVA 12%	Costo Total
Recursos Materiales	Proyector	1	\$ 130	\$ 130	\$ 15,60	\$ 146
	Refrigerios	5	\$ 2	\$ 10	\$ 1,20	\$ 11
	Transporte	20	\$ 5	\$ 100	\$ 12,00	\$ 112
	Impresión Manual	4	\$ 2	\$ 8	\$ 0,96	\$ 9
	Carpetas	4	\$ 1,5	\$ 6	\$ 0,72	\$ 7
	Marcadores	2	\$ 0,8	\$ 2	\$ 0,18	\$ 2
	Lápices	8	\$ 0,5	\$ 4	\$ 0,48	\$ 4
Recursos Humanos	Horas Extras	10	\$ 2,37	\$ 23,70	\$ 2,84	\$ 26,54
COSTO TOTAL						\$ 317,54

Elaborado por: La Autora

Se recalca que en el presupuesto mostrado en la tabla 20 no se considera capacitación online porque el Director será quien dirija la capacitación que serán efectuadas en cinco días laborales, 2 horas después de la jornada normal.

Tabla 21. Capacitación del Talento Humano

Capacitación del Director						
Concepto	Elementos	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal	IVA 12%	Costo Total
Recursos Materiales	Refrigerios	1	\$ 2	\$ 2	\$ 0,24	\$ 2
	Transporte	5	\$ 5	\$ 25	\$ 3,00	\$ 28
	Impresión Manual	1	\$ 2	\$ 2	\$ 0,24	\$ 2
	Carpetas	1	\$ 1,5	\$ 2	\$ 0,18	\$ 2
	Cuaderno	1	\$ 1,3	\$ 1	\$ 0,15	\$ 1
	Lápices	2	\$ 0,5	\$ 1	\$ 0,12	\$ 1
Recursos Tecnológicos	Curso en Línea sobre el Manual de Integrated Business Planning	1	\$ 500	\$ 500	\$ 60,00	\$ 560
Recursos Humanos	Horas Extras	20	\$ 3,17	\$ 63	\$ 7,61	\$ 71
COSTO TOTAL						\$ 667

Elaborado por: La Autora

El Director será capacitado Vía Online porque el costo es más económico, 2 horas después de su jornada laboral, las cuales serán legalmente canceladas. Se determina 20 horas porque se toma en cuenta la semana en que capacitará al personal luego de haber adquirido los conocimientos necesarios en su capacitación online.

CONCLUSIONES

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.

RECOMENDACIONES

Implementar mecanismos que agilicen el manual de Integrated Business Planning presentado, así mismo integrar en los sistemas de la empresa un SAP (Business Applications and Technology) de IBP (Integrated Business Planning) en el departamento de administración, cuando sea necesario.

Es indispensable que se profundice cada paso de los procesos hasta llegar a la implementación del Método IBP.

De acuerdo al proceso S&OP, el cual busca establecer los datos de los pronósticos de ventas, demanda, e indicar a corto plazo la cantidad de espacio o planes disponibles para los miembros. Se indica en la propuesta que se realizara en un mes, como recomendación es preferible el primer mes luego del Análisis de Resultados.

Para establecer las fases del Método IBP, en la etapa de planificación de demanda y oferta. Se recomienda establecerlo al terminar el proceso de S&OP. De acuerdo a lo indicado en la propuesta, se debe planificar las funciones de cada etapa contando con los colaboradores de cada departamento, lo cual está sujeto a cambios si la cantidad de miembros del equipo de Panal aumenta.

Ya que la propuesta del Manual de Integrated Business Planning, se dirige a los Directivos que controlen el área Administrativa. Deben realizar evaluaciones constantes para verificar si cada área está cumpliendo con sus funciones conforme a los parámetros establecidos en el manual del IBP, ya que es una herramienta de gestión esencial para el impulso del desarrollo y evolución de la empresa.

Es indispensable que existan dinámicas entre los coworkers donde se produzca una conversación que conlleve a la capacidad de generar proyectos, esto debe ser más constante, para incrementar las ventas de planes y cantidad de miembros que pueden integrarse.

Actualizar constantemente el Manual Integrated Business Planning con los nuevos procesos agregados en el transcurso de su funcionamiento, para detectar las actuales fortalezas y debilidades de su empresa, así como potencializar su aprovechamiento.

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.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. 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.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- 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.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- 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=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBF&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCFD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-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 Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.

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

Gil, J. (2003). *LA ESTADÍSTICA EN LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. Obtenido de Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, n.º : <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99191/94791>

Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google:
<https://maps.google.com.ec>

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

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

Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber* . Florida: Atlantic Publishing Group .

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

Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

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., Ordeñana, X., & Villa, R. (2013). *Global Entrepreneurship*.
Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/reportegem2013.pdf>
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- 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.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- 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>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Montes. (2011). *Trabajo de campo*. Obtenido de Depositos de Documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/ae578s/AE578S04.htm>
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Namakforoosh, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.

- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo* . Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- 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>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- 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.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días 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>
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- 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). Capitulo I EL proceso de investigacion y los enfoques cuantitativos y cualitativo. En C. C. Sampieri Hernandez, *Metodología de la Investigación* (págs. 9 - 24). Mexico: 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/>
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.

ANEXOS

Anexos 1. Formato de ficha de observación para gerente.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora de Final:

Observador:

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.

	Criterios	Si	No	Comentarios
1	Establecer capacitaciones a colaboradores			
2	Control de actividades diarias.			
3	Ambiente laboral saludable			
4	Información organizada en la empresa			
5	Comunicación con 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.			
8	Recopilación de información suficiente, de forma sistemática y fiable a fin de que se pueda utilizar para la toma de decisiones			

Anexos 2. Formato de ficha de observación para colaboradores

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora de Final:

Observador:

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.

	Criterios	Si	No	Comentarios
1.	Comunicación en el departamento			
2.	Manual de funciones actualizada en el departamento.			
3.	Claridad en la unidad de mando en el departamento.			
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			

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora de Final:

Observador:

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.			
2	Manual de funciones actualizada en el departamento.			
3.	Claridad en la unidad de mando en el departamento.			
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			

Anexos 3. SAP IBP para demanda

SAP IBP for Demand

- Develop **accurate** statistical forecasts
- React **faster** to demand changes
- Demand Sensing** for accurate short term demand
- Collaborate** to ensure accurate forecast

Supply Chain Control Tower

Demand	Inventory
Sales & Operations	Supply & Response

MID- TO LONG TERM FORECAST VS DEMAND SENSING

Visuals include a world map, a data table, and a bar chart comparing forecast and demand sensing.

Anexos 4. SAP IBP para ventas y operaciones

SAP IBP for Sales and Operations

- Create the optimal **business plan**
- Balance** demand and supply
- Speed and **agility** of planning
- Logistics & **Financial** Planning

Supply Chain Control Tower

Demand	Inventory
Sales & Operations	Supply & Response

Sales and Operations Planning

Strategic Planning ↔ Scenario Plans, Constrained Revenue and Margin Projections

Product/Sales Planning ↔ Opportunities, Promotions, NPI, Sales Forecast

Operational Planning ↔ Short-Term Plans, Constrained City Plan

Financial Planning ↔ ACP, Finance Plan

Strategic/Tactical/Execution

Anexos 5. Formato de Entrevista para Gerente

Entrevista para GERENTE	
Preguntas	Respuesta
1. ¿Es importante para usted la inversión de capacitaciones para sus colaboradores?	
Objetivo: conocer sobre la disponibilidad del gerente para para invertir capital en capacitaciones	
2. ¿Conoce usted acerca del método del IBP y su impacto en los flujos de procesos de una empresa?	
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?	
Objetivo: Verificar si existe la predisposición de participación por parte del Gerente en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.	
Observaciones	

Anexos 6. Formato de Entrevista para Colaboradores

Entrevista para Jefe de Ventas/ Jefe de Marketing	
Preguntas	Respuesta
1. ¿Es importante para usted la inversión en capacitaciones para el talento humano de una empresa?	
Objetivo: conocer sobre la disponibilidad de los colaboradores para recibir capacitaciones	
2. ¿Conoce usted acerca del método del IBP y su impacto en los flujos de procesos de una empresa?	
Objetivo: establecer importancia del conocimiento del colaborador 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?	
Objetivo: Verificar si existe la predisposición de participación por parte de los colaboradores en la implementación del Manual de Integrated Business Planning.	
Observaciones	