

PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE INDUSTRIA Y ARTESANÍA DE MATANZAS, GARDIS

NEGOTIATION PROCEDURE FOR THE INDUSTRY AND CRAFTS BUSINESS GROUP OF MATANZAS, GARDIS

Yorlen Milagros Cobos Torres, Identificador ORCID: 0009-0009-4047-4255 Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Especialista en Gestión Económica, Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, Compostela No 9501, Versalles, Matanzas, Cuba, correo: yorlencobo@gmail.com

José Alfonso Macías Mesa, Identificador ORCID: 000-0003-2639-5998, Ingeniero Civil, Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Titular, Universidad de Matanzas, Cuba, Carretera a Varadero km 3.5, Matanzas, Cuba, correo: ammibi55@gmail.com

María de Lourdes Artola Pimentel, Identificador ORCID: 000-0002-6609-770, Licenciada Cibernética Matemática, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Vicerrectora de Investigación y Postgrado, Universidad de Matanzas, Cuba, Carretera a Varadero Km 3.5, Matanzas, Cuba, correo: lourdes.artola@umcc.cu

Mario Sabines Lorenzo, Identificador ORCID: 0009-0003-1645-818X Ingeniero Industrial, Master en Administración de Empresas, Gobernador de la Provincia de Matanzas, Ayuntamiento entre Contreras y Milanés, correo: vpmario@gobmtz.co.cu

RESUMEN

El Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, GARDIS, se encuentra conformado por seis empresas; DEMOS, LAMAS, TRANSGARDIS, UNYMODA, ADECOR y GAVAS. Posee una cartera de negocios con diferentes productos y servicios como las confecciones textiles, carpintería de madera y aluminio, tapicería, confección de colchones, producciones gráficas, decoración y productos gráficos entre otros. La principal limitación para cumplir con la producción en cualquiera de las ramas a las que se dedican las empresas del grupo, es la falta de materia prima, por lo que se hace necesario trazar una estrategia de negociación basada en encadenamientos productivos con otros actores económicos para aumentar las producciones de la industria local y la artesanía, que satisfacen las necesidades siempre crecientes de la población y contribuyen al desarrollo de la economía nacional. La investigación para se desarrolla a partir del enfoque dialéctico materialista y se utilizan métodos teóricos y prácticos entre ellos: análisis-síntesis, inducción-deducción, cuestionarios, entrevistas y estadístico matemáticos. El aporte del estudio es el procedimiento para el estrategias fundamentales de negociación que permitan transformar la problemática antes descrita.

PALABRAS CLAVES

encadenamientos productivos, estrategias, procedimientos

ABSTRACT

The Matanzas Industry and Crafts Business Group, GARDIS, is made up of six companies; DEMOS, LAMAS, TRANSGARDIS, UNYMODA, ADECOR and GAVAS. It has a business portfolio with different products and services such as textile manufacturing, wood and aluminum carpentry, upholstery, mattress manufacturing, graphic productions, decoration and graphic products among others. The main limitation to comply with production in any of the branches to which the group companies are dedicated is the lack of raw materials, which is why it is necessary to draw up a negotiation strategy based on productive chains with other economic actors to increase the production of local industry and crafts, which satisfy the ever-growing needs of the population and contribute to the development of the national economy. For its development from the materialist dialectical approach, theoretical and practical methods are used, including: analysis-synthesis, induction-deduction, questionnaires, interviews and mathematical statistics. The contribution of the study is the design of fundamental negotiation strategies that allow transforming the problems described above.

KEY WORDS

production chains, strategies, procedures

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, como parte de la industria ligera en Cuba, se ha visto afectado en los últimos años, debido al recrudecimiento del bloqueo y la crisis económica internacional que ha dejado la pandemia de COVID 19, para poder satisfacer su objeto social satisfaciendo las necesidades del pueblo.

La principal limitación para cumplir con la producción en cualquiera de las ramas a las que se dedican las empresas del grupo, es la falta de materia prima, por lo que se hace necesario trazar una

estrategia de negociación basada en encadenamientos productivos con otros actores económicos para aumentar las producciones de la industria local y la artesanía, que satisfacen las necesidades siempre crecientes de la población y contribuyen al desarrollo de la economía nacional.

El grupo GARDIS requiere de estrategias variadas y se trabajará a nivel corporativo con los negocios competitivos imbricados con los encadenamientos productivos. Estas deben ser adaptativas en dependencia del enfoque de la contraparte en la negociación y deben poseer los elementos necesarios para su implementación. Para la aplicación de las estrategias seleccionadas se desarrolla un procedimiento, cuya concepción en sentido general, es un cambio sustancial a la manera de realizar las negociaciones referidas a lograr encadenamientos productivos en las empresas de GARDIS.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se combinaron métodos teóricos, empíricos y técnicas de análisis del desarrollo de sistemas que propiciaron el estudio de los referentes teóricos, los más significativos fueron: análisis-síntesis, dialéctico-materialista, histórico-lógico, inducción-deducción, entrevista, encuesta, trabajo en equipo, revisión documental; sistémico, tormenta de ideas y la modelación científica.

RESULTADOS

Estrategias fundamentales

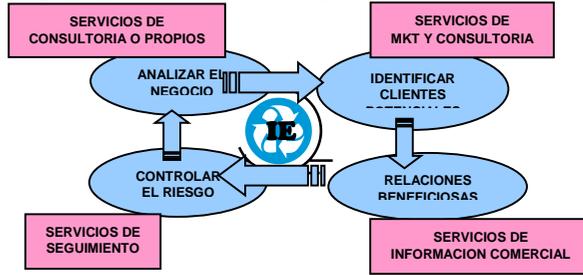
Las estrategias dan una visión de futuro, aportan un marco a la dirección orientada a los recursos, poseen adaptación sistémica enfatizando en posiciones favorables; por demás enmarcan acciones futuras y poseen un impacto final importante. En los últimos años y acorde a las formulaciones de Porter (Porter Michael, 1996) se trabaja en las denominadas 5 P: Plan, Pauta, Posición, Perspectiva y Patrón. Las estrategias a desplegar en una empresa pueden desarrollarse bajo diferentes enfoques, pero lo fundamental es que sean flexibles y tengan capacidad efectiva de adaptación al medio ambiente en que se desenvuelven.

Las estrategias comprenden todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional lo cual posee total vigencia de su formulación oficial (Hax y Majluf, 1991) y que se considera válida en la presente investigación. Se tiene entonces:

1. El nivel corporativo, que a su vez se divide en tres ámbitos:
 - a) **Ámbito de producto:** en este se determinan los productos en los que se compete.
 - b) **Ámbito geográfico:** decide si se compete a nivel local, nacional o internacional.
 - c) **Ámbito vertical:** señalan las actividades verticales en que participará la organización.
2. El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio.
Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores, es decir que ayuda a alcanzar mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Nivel donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección
3. Nivel funcional: que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales.

El grupo GARDIS requiere de estrategias variadas y se trabajará a nivel corporativo con los negocios competitivos tan imbricados con los encadenamientos productivos. Estas deben ser adaptativas en dependencia del enfoque de la contraparte en la negociación y del cómo se aborden con el fin de lograr un plan de acción tendiente a alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad, considerando los recursos que dispone y las condicionales del entorno. Es muy importante ofertar en la negociación las ventajas competitivas existentes.

Se considera que el Ciclo de los Negocios a aplicar es:



Basado en la Inteligencia Empresarial definida como “proceso analítico que transforma datos en conocimiento estratégico relevante y preciso. Es información “sobre la posición de los competidores, su desempeño, capacidad e intenciones, sobre las fuerzas motoras del mercado, sobre productos y tecnologías específicas” tal como lo definió Tyson desde 1986.

Los tipos de negociación fundamentales tratadas en la investigación nos conllevan a plantear que la Negociación Colaborativa, Integrativa o de Ganar-Ganar es la que debe aplicarse en el entorno actual de GARDIS. En dicho modelo de GANAR-GANAR, todos los participantes en el encadenamiento productivo, tienen como objetivo satisfacer los intereses de ambas partes y sus estrategias fundamentales están en centrarse más en intereses comunes que en diferencias, diferenciar entonces intereses de posiciones, definir criterios apropiados y crear opciones de beneficio mutuo; se llega a buscar formas de actuación de manera eficaz. Hay que estar preparados para negociar.

Se considera que la negociación para cumplir las estrategias de la entidad, no es un fin en sí mismo sino un procedimiento para conseguir objetivos trazados y satisfacer los intereses empresariales y, por tanto, estando ante un grupo de empresas que estarán de cara a aplicar las estrategias diseñadas frente a potenciales socios es necesario definir con objetividad el *cómo llevar a cabo el procedimiento de actuación para lograr encadenamientos productivos sobre una base uniforme*. Las estrategias que se asuman en particular, en cada negociación, para lograr el encadenamiento productivo, deben ser formuladas bajo un mismo instrumento, herramienta o procedimiento, en todas las empresas de GARDIS, el cual debe definirse y actuar entonces consecuentemente con el mismo, con las ventajas que esto conlleva.

Formulación de las estrategias a través de ¿Instrumento, herramienta y/o procedimiento?

Es necesario dotar, a los protagonistas empresariales de llevar a vías de hecho las estrategias definidas en el proceso de negociación para consolidar encadenamientos productivos, de un mecanismo a partir de la aplicación escalonada de componentes de seguimiento y control, sustentados en un proceder único, conformado por premisas que ratifican su importancia y validez, que contiene los pasos a realizar con relativa sencillez, por demás de ser aplicable. Cabe trabajar en definir cuál es este mecanismo.

Centrados en la búsqueda del adecuado mecanismo diferentes autores conceptualizan lo que consideran un instrumento, o una herramienta o un procedimiento. Así tenemos:

CONCEPTUALIZACIÓN	
	Arias (2006) los instrumentos son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales se puede mencionar: los cuestionarios, entrevistas y otros.

INSTRUMENTO	<p>Tamayo y Tamayo (2007) el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos.</p>
	<p>Chávez (2007) los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributo de la variable.</p>
	<p>INEE (2021) los diseños de nuevos instrumentos de evaluación son los que aplicarán los principios de validez, confiabilidad y equidad.</p>
HERRAMIENTA	<p>(Pérez Porto, 2021) define el termino herramienta como un instrumento que permite realizar ciertos trabajos.</p>
	<p>(Lara, 2020) herramientas de gestión empresarial son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales: herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial; para el control y mejora de los procesos empresariales; para la consolidación de datos y toma de decisiones.</p>
	<p>(Blog PAD, 2020) herramientas de gestión gerencial son, por lo general, sistemas y modelos (técnicas y estrategias) que facilitan y aumentan el control y el conocimiento de todos los procesos y actividades de una organización.</p>
	<p>(Equipo editorial Etecé, 2022) herramienta es un instrumento que maximiza nuestras capacidades naturales y nos permite realizar ciertas tareas de mejor manera.</p>
PROCEDIMIENTO	<p>(Biegler J. 1980) hace referencia a estos como: Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.</p>
	<p>Melinkoff, R (1990), los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.</p>
	<p>Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar.</p>
	<p>Beltrán Sanz, J. et al. (2002) y Ponjúan Dante et al. (2005) Procedimiento es una forma especificada, secuencia de pasos, para llevar a cabo una actividad o un proceso, caracterizado por: ser estáticos, centrados en el cumplimiento de las normas, como vías para finalizar las tareas, especifican su implementación, unen tareas diversas que pueden poseer diversos objetivos.</p>
	<p>Etecé (2021) Procedimiento se entiende por el método a través del cual se llevan a cabo ciertas acciones determinadas, que forman parte de un mismo proceso.</p>

Teniendo en cuenta las conceptualizaciones analizadas de cada una de las variantes propuestas y la propia naturaleza de la incógnita que nos aborda, a juicio de la autora, para el desarrollo de esta investigación el término procedimiento se considera el más apropiado, entendiéndose como la acción de obrar o proceder de una forma específica para llevar a cabo una actividad a través de una secuencia lógica de pasos; cuestiones que se avienen correctamente al empleo que se busca, o sea un Procedimiento para la materialización de los encadenamientos productivos en GARDIS a partir de la aplicación escalonada de sus mecanismos de seguimiento y control.

Propuesta de procedimiento para la materialización de las estrategias de GARDIS en la realización de los encadenamientos productivos.

Tomando como fundamento la base para diseñar procedimientos, utilizada por [Garza Ríos, 2001], [Marrero Delgado, 2001], y ya para el caso que nos ocupa, GARDIS, se define:

1. Premisas para desarrollar el procedimiento.
 - Que la mayor información que se obtenga sea en la etapa del Diagnóstico.
 - Existencia de necesidades empresarial de desarrollar encadenamientos productivos como fundamento para fortalecer las relaciones entre los actores de la economía, con miras a mejorar la eficiencia y la eficiencia, por ende, la competitividad.
 - Que se desarrolle el empleo de métodos, herramientas y técnicas que brinden carácter científico.
 - Que el procedimiento facilite su propia dialéctica, en el sentido de la mejora continua acorde a su entorno, a su medio ambiente.
2. Premisas para la aplicación del procedimiento.
 - La decisión de la alta gerencia de integrarlo como parte indisoluble de la dirección estratégica y las estrategias de negocios, ya que debe facilitar la conversión de los datos en información, a partir de lo cual pasa a formar parte del proceso de toma de decisiones asociado al mejoramiento.
 - Que existan bases de datos asociados al negocio que se desea desarrollar.
 - Existencia de nichos de mercado para desarrollar los negocios de encadenamientos productivos.
3. Objetivos del procedimiento.
 - Desarrollar un método lógico que permita el adecuado tránsito por todo el procedimiento como parte de la teoría general de sistemas.
 - Dotar a los líderes empresariales de un procedimiento único que encause su accionar en función de la realización de negocios con encadenamiento productivo. De esta forma se minimizan las afectaciones que pudieran existir ante el cambio de los estilos de liderazgo.
4. Principios en los que se sustenta el procedimiento.
 - Proactividad: Transitar por el procedimiento de forma tal que se satisfagan las exigencias del negocio.
 - Mejoramiento continuo: Mejorar la competitividad empresarial y del propio procedimiento con nuevos criterios.
 - Creatividad: Crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa.
 - Adaptabilidad: Lograr su aplicación según el desarrollo alcanzado por la empresa.
 - Aprendizaje: Modificar el comportamiento por medio de la realización de actividades que generan conocimiento, al contener métodos de trabajo en grupo, encuestas, métodos de estadísticos-matemáticos y búsqueda de consenso entre los involucrados en los procesos.
 - Parsimonia: La estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente fácil.
 - Pertinencia: La posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado.

- Consistencia Lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de accionar.
- Suficiencia: Referida a la disponibilidad de toda la información requerida para su aplicación y su tratamiento.

5. Pilares en que se sustenta el procedimiento.

- Inserción como elemento clave en el proceso de toma de las decisiones empresariales.
- Que se manifiesten los principios definidos para el procedimiento.
- La gestión de la información debe hacerse con procedimientos matemáticos adecuados que consideren la modelación real del objeto estudiado.
- Que se considere en el procedimiento el análisis en el tiempo para evaluar las estrategias implementadas.

6. Entradas.

- Opiniones de los directivos y especialistas para definir las variables.
- Objetivos estratégicos aprobados para las diferentes empresas.
- Evaluaciones pretéritas de expertos.
- Estado socio político, económico y cultural del entorno en que se va a desarrollar la negociación.

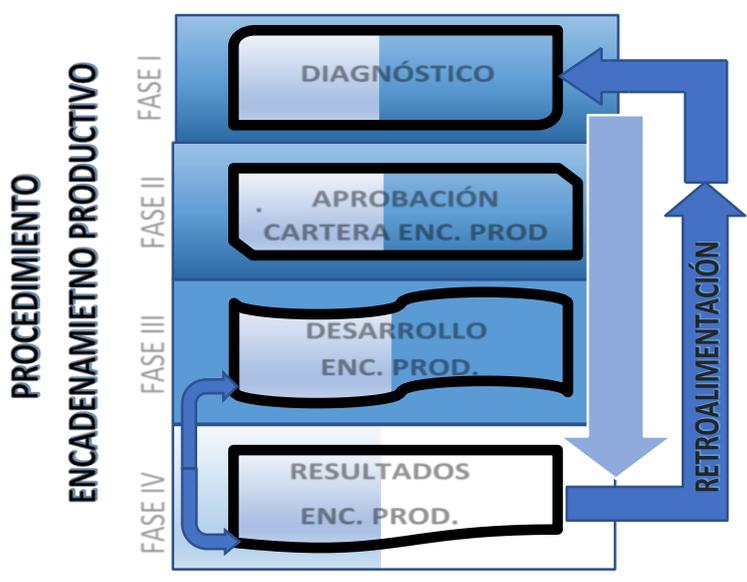
7. Salidas.

- Dar respuesta a las acciones estratégicas fundamentales declaradas.
- Comprobar si las estrategias fueron bien implementadas.
- Propiciar el desarrollo de programa de acciones correctivas.
- Aportar resultados que ayuden en la toma de decisiones proactivas.

La concepción del procedimiento, en sentido general, es un cambio sustancial a la manera de realizar las negociaciones referidas a lograr encadenamientos productivos en las empresas de GARDIS.

Representación gráfica del procedimiento

Lo analizado, hasta el momento, constituyen conceptos y pilares del procedimiento que se propone y su concepción gráfica es la siguiente:



Descripción de las fases de procedimiento

Las consideraciones principales sobre cada una de las partes del procedimiento, en cada una de las cuatro fases planteadas son:

- **Fase I: Diagnóstico**

El diagnóstico es la etapa primaria e inevitable del accionar del Procedimiento, debiendo aportar un conocimiento exacto y actualizado sobre características de la entidad que va a realizar los encadenamientos productivos, además de indicar de manera preliminar necesidades de negocios con encadenamientos y posibles vías de realizar los mismos, o sea supone conocer la anomalía (insuficiencia empresarial para ser más eficaces) y discernirla (posibilidades de encadenamiento).

Existen fundamentalmente tres tipos de diagnóstico, son:

- Diagnóstico sobre la anormalidad: Decide si hay o no insuficiencias en los negocios o en parte de los mismos, así como en el medio ambiente general de la empresa.
- Diagnóstico calificativo: Afirma que hay insuficiencias para ser más eficaces, reconoce las causas que lo originan y proponen vías de solución a través de encadenamientos productivos (alianzas estratégicas).
- Diagnóstico individualizado: Analiza el problema específico, reconoce su causa y determina como influye sobre el todo o parte del mismo.

Empleamos el diagnóstico calificativo, evaluando las insuficiencias de la empresa para ser mejores productivamente y las causa que las originan al cumplir tres objetivos: conocer la situación, detectar las anomalías que afectan y determinar las causas más probables que tienen, para en ello basar los pronósticos y el tratamiento a seguir.

El diagnóstico es el momento de mayor asertividad, conducente a la toma de decisiones correctas. Un buen diagnóstico conllevará al acertado tratamiento y la satisfacción en el desarrollo de verdaderos negocios productivos en primera instancia y la eficacia, en general, para lograr satisfacción de los clientes finales como se declara en la Misión de GARDIS. Desde esta etapa del diagnóstico se abre Expediente Único que transitará por todas las partes del procedimiento hasta su cierre y que identifica la mejor alternativa para un acuerdo negociado, denominado MAPAN.

Cada empresa tendrá un Expediente Único de Encadenamientos Productivos (EUEP), que formarán parte de la cartera de negocios de la misma; a su vez dichos EUEP tributarán a la alta gerencia de GARDIS, encargada de hacer efectivas las estrategias a nivel de Grupo.

En esta Fase I y apareciendo en el Expediente Único, se explicitará:

- Definir cuáles son las alianzas estratégicas que necesita la empresa para realizar encadenamientos productivos en función de sus objetivos estratégicos definidos, o sea, los negocios a trabajar como encadenamientos productivos.
- Identificar los clientes, socios, aliados potenciales posibles con los que realizar los encadenamientos productivos.
- Convocatoria a “licitar” los negocios de encadenamientos productivos definidos como necesarios utilizando los medios de comunicación adecuados.
- Designar al equipo negociador con sus roles correspondientes.
- Preparar el negocio de encadenamiento productivo bajo el modelo de GANAR-GANAR por el grupo negociador donde se definan los intereses de la empresa, a saber: Resultados esperados, Resultados críticos, Objetivos básicos del negocio, Identificación de la necesidad básica, Análisis de divisas, Balance de poder, Selección de estrategia negociadora, Orientación táctica general, Análisis de posición inicial, Planeación táctica
- Analizar los riesgos posibles y la forma de controlarlos.

Convertido en conocimiento, lo tratado en el diagnóstico, se pasa entonces a la determinación de los encadenamientos productivos, por prioridades, a proponer desarrollar como negocios a la alta gerencia del Grupo GARDIS. Es singular destacar que no siempre es posible acometer varios negocios de una vez en la empresa, razones multicausales, entre ellas el financiamiento disponible como fundamental. Del anterior análisis surgen las expresiones de la toma de decisiones correctas.

Fase II: Aprobación de la Cartera de Encadenamientos Productivos

La alta gerencia del Grupo Gardis, cumpliendo con su Misión de dirigir, controlar, supervisar y asesorar la gestión de las empresas componentes juega un papel fundamental en la Fase II. Toca en este momento:

- ❖ Recibir los expedientes únicos de todas las empresas.
- ❖ Conciliar los intereses empresariales con los del Grupo.
- ❖ Analizar la posibilidad de optimizar formas de asociación para encadenamientos productivos.
- ❖ Velar el cumplimiento de los preceptos jurídicos y económicos financieros necesarios a cumplir.
- ❖ Evaluar los expedientes presentados.
- ❖ Realizar análisis de riesgos y su control.

Finalmente se aprobará el Expediente Único de la empresa y este pasará a formar parte del Expediente Único del Grupo. Se incrementa la Cartera de Negocios.

• Fase III. Desarrollo del Encadenamiento Productivo

En la Fase III se desarrolla el proceso de negociación y contratación, en ambos casos apegados a la legislación vigente (Ley No. 304. Consejo de Estado, Decreto No. 310. Consejo de Ministros. De los tipos de contratos. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. No 062 de 27 de diciembre de 2012). Es el momento fundamental del Procedimiento y requiere de un alto nivel de seguimiento y control por todo los involucrados.

El proceso de negociación se desarrollará en equipo definido en la Fase I y cumplirá con lograr desarrollar las ventajas de este tipo de negociación, a saber:

- Fondo común de información, de conocimientos.
- Preparación completa, comprensiva.
- Proceso de toma de decisiones más rápido.
- Posibilidad de prestarse apoyo entre todos los miembros de equipo.
- Oportunidades para utilizar diferentes tácticas de negociación.

En la negociación en equipo no se pueden permitir desacuerdos internos, problemas de coordinación, discordias ni tomar pausas excesivamente frecuentes.

El equipo negociador no debe ser superior a cinco personas, buenos negociadores, debe haber claridad en los papeles que van a desempeñar y tener absoluta disciplina y lealtad. Hay que evitar desacuerdos internos visibles.

El negocio preparado para el encadenamiento productivo bajo el modelo de GANAR-GANAR se desarrollará en este momento de la Fase III y debe ser conducente a la firma de un Contrato para regular oficialmente las negociaciones efectuadas.

El contrato posee como requisitos esenciales el libre consentimiento o la autonomía de las partes, la capacidad y legitimación de las mismas, la buena fe y la licitud del objeto contractual, por demás se fija precio cierto o determinante, rigiéndose por la legislación cubana vigente.

La negociación no termina con un contrato, pero si es necesario el mismo para establecerla formalmente como un acto constituido por el acuerdo de las partes que contribuye a resolver las polémicas al establecer los derechos y obligaciones de las partes interesadas y entonces dar paso a una nueva etapa de negociación, de entenderse pertinente y que quedará formalizada en nuevos contratos o anexos a los contratos existentes.

• Fase IV: Resultados del Encadenamiento Productivo

El análisis y conocimiento de los resultados de los encadenamientos productivos que logren formalizarse a través de contratos nos lleva a lograr mejoras continuas y hacer las retroalimentaciones necesarias como cierre del Procedimiento.

Cada contrato realizado deberá poseer un Informe de Cierre de Contrato donde se valore el desempeño del mismo y los aciertos y desaciertos, formulando recomendaciones para negocios futuros. Dicho Informe de Cierre de Contrato se considerará como parte parcial final en el Expediente Único. Pueden realizarse negociaciones y acuerdos durante el ciclo de vida vigente del contrato los cuáles se formalizan a su vez en Anexos.

Finalmente se pretende resaltar que el presente Procedimiento no es estático, se comporta como un ente dinámico en el accionar empresarial, llevando una etapa inicial de trabajo intenso para que luego se comporte dentro de la normalidad del clima organizacional. Una vez aprobado y aplicado el presente Procedimiento para los Encadenamientos Productivos y abiertos los Expedientes Únicos a nivel de empresas y de grupo nunca más se detendrá este proceso.

Se recomienda que el desempeño global del Procedimiento de Encadenamientos Productivos sea objeto de análisis a nivel de empresa con frecuencia mensual y a nivel de Grupo a nivel trimestral. En ambos casos, empresa y Grupo se harán los cierres correspondientes anualmente.

La introducción del Procedimiento debe ser de manera escalonada en las empresas del Grupo, incluso para poder realizar los procesos de mejoras continuas que surjan en su etapa inicial fundamentalmente.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias diseñadas de negociación, en el Grupo GARDIS, para realizar los encadenamientos productivos, serán bajo el Modelo de GANAR-GANAR.
2. El término procedimiento se considera el más apropiado, para el desarrollo de esta investigación, entendiéndose como la acción de obrar o proceder de una forma específica para llevar a cabo una actividad a través de una secuencia lógica de pasos; a partir de la aplicación escalonada de sus mecanismos de seguimiento y control.
3. Se diseña una efectiva estrategia de negociación, con su procedimiento, para encadenamientos productivos que se aplique bajo un procedimiento único y uniforme que puede mejorar la producción de bienes y servicios en el grupo de industria y artesanía GARDIS.
4. El procedimiento propuesto se sustenta en premisas para su desarrollo y aplicación, objetivos, principios, pilares, entradas y salidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Odón, F. G.(2006) Mitos y errores de la elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación (Episteme Ed. 3ra) Caracas, Venezuela.
- Ansoff, I. H. (1988). "Corporate Strategy".
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo M. A., Carrasco Pérez (2002) Guía para una gestión basada en procesos (I. A. d. Tecnología Ed.) Sevilla, España.
- Biegler, J. (1980) Manual Moderno de Contabilidad (M. G. Gill Ed.) México.
- Blog PAD. (2020). 7 Herramientas de Gestión para convertirte en un gerente de alto impacto. Retrieved from <http://blog.pad.edu/>.
- Bustamante Chong, César, Bustamante Chong, María E., Tobar Farias, Galo Wilfredo (2019), La Inteligencia de Negocios y la Administración de Empresas: Enfoque Actual, Sanborondñon, Ecuador
- Chávez Aliso, N. M. (2007). Introducción a la Investigación Educativa (L. Columna Ed 3r) Maracaibo, Venezuela.
- Etecé. (2021). Estrategia. Disponible en: <https://concepto.de/procedimiento/>
- Equipo editorial Etecé (2022) Herramienta, Retrieved form <http://conceptodeherramienta/>.

Garza-Ríos, R et. al. (2012) Concepción de un procedimiento utilizando herramientas cuantitativas para mejorar el desempeño empresarial. (En línea) (Consult. septiembre- 2022)

Hax, A. y Majluf, N. (1984): "Strategic Management: An Integrative Perspective. Prentice-Hall, Inc

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). "Exploring Strategy: Text and Cases". Englewood Cliffs. New Jersey.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment".

Lara, C. (2020). ¿Cómo son las herramientas de gestión empresarial? Retrieved from <http://www.icorp.com.mx/blog/como-son-las-herramientas-de-gestión-empresarial/>

Macías Mesa, J.A., Ramos Díaz, J., García Rodríguez (2008) Desarrollo y Perspectivas de la Gestión Empresarial en Cuba el ejemplo de la Corporación CIMEX. Ingeniería Industrial, 29. 1-7. La Habana, Cuba.

Macías Mesa, J. A., Artola Pimentel, M. L., Macías Gallardo, M., (2020). Análisis de la dirección estratégica como activo de la gestión organizacional. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 4 225-238. La Habana, Cuba.

Melinkoff, R. (1990) Procedimientos (G. Black Ed.). Argentina.

Pérez Porto, J. & Merino M. (2021). Definición de Herramienta – Qué es, significado y concepto. Retrieved from <https://definicióndeherramienta/>.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). "Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management".

Porter, M. (1985): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México DF.

Tamayo Tamayo, M. (2007) El proceso de investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación (4ta ed.) Limusa, México. Porter, M. (1985): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México DF.