



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciado de Empresas**

**TEMA: “Diagnóstico de las habilidades de  
negociación de los artesanos calzado”**

**AUTOR: Walter Paul Arias Moposita**

**TUTORA: Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo**

**AMBATO - ECUADOR**

**Agosto 2023**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular “**Diagnostico de las habilidades de negociación de los artesanos del calzado**” presentado por el señor **Walter Paul Arias Moposita** para la obtención de título de Licenciado de Empresas, **CERTIFICO** que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 29 de agosto del 2023



**Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo**

**C.I. 0912139136**

## **DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD**

Yo, **Walter Paul Arias Moposita** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las cifras bibliográficas.



**Walter Paul Arias Moposita**

**C.I. 1804636650**

## **APROBACIÓN DE MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de integración curricular, cual ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.**

**C.I. 1205775461**



**Dra. Gamboa Salinas Jenny Margoth**

**C.I. 1802289320**

Ambato, 29 de agosto de 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de Titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



**Walter Paul Arias Moposita**

**C.I. 1804636650**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico en primer lugar a Dios le doy infinitamente gracias por brindarme la oportunidad de vivir y poder cumplir y realizar mis metas.

A mi padre Walter Arias que hace poco más de un año partió de este mundo, sin duda alguna te recuerdo con amor y lágrimas en los ojos, me hace falta muchos tus consejos, tu apoyo y sobre todo tu bendición que me dabas siempre que salía de casa, te extraño mucho, a mi madre Martha Moposita que de la misma manera siempre me apoyo y con su eterna paciencia, amor y esfuerzo me permitió lograr una de mis grandes metas, gracias por enseñarme el ejemplo de perseverancia y valentía, de no tener miedo a las dificultades porque sé que Dios siempre está conmigo te amo mamita.

A mis hermanos Diego, Valeria y Gabriela por su apoyo y cariño, durante todo este camino, por estar a mi lado en todo momento. A toda mi familia porque con sus consejos, oraciones y palabras me hicieron una mejor persona y de una u otra manera me acompañaron en todas mis metas y sueños.

A mis docentes de la carrera quienes, con mucha sabiduría, profesionalismo me enseñaron y guiaron en cada etapa de formación universitaria.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo de titulación a todos mis amigos por apoyarme en los momentos difíciles, de manera especial a mis grandes amigos Daniel, David y Sebastián por brindarme todo ese apoyo incondicional siempre, de verdad gracias a todos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme fortaleza y la sabiduría para enfrentar cada adversidad que se me ha presentado, a mis familiares por soportar mi estilo de vida, agradezco mucho a mis profesores de artes marciales ya que gracias a ellos nunca me di por vencido y siempre di lo mejor de mí.

A mi amigo Mario, que siempre me ayudo en todo, sin el no habría llegado a este punto de mi vida, ya que siempre estuvo ahí presente, apoyándome y a todos los compañeros, con los que hemos compartido durante todos estos semestres.

A mi tutora, Dra. Lorena Rivera le agradezco mucho la paciencia y la dedicación para enseñar, y asumir el reto de lograr este trabajo en un tiempo corto, asi como su forma de demostrar que nada es imposible, Nunca cambie Dra., usted no solo forma profesionales, si no también grandes personas.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD .....	iv
APROBACIÓN DE MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DERECHOS DE AUTOR .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
INDICE DE ILUSTRACIÓN.....	xv
INDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
<b>CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes Investigativos .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	2
1.3. Problema de Investigación.....	2
1.4. Justificación .....	3
1.5. Marco Teórico.....	4
1.5.1. Negociación .....	4
1.5.2. Métodos de negociación .....	4
1.5.3. Tipos de Negociación .....	6
1.5.4. Estilos de Negociación .....	8
1.5.5. Perfil del negociador ideal.....	10
1.5.6. Perfil del Negociador Eficaz.....	13
1.5.7. MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN) .....	16
1.5.8. Fases de la negociación .....	18
1.5.8 Propuesta de estudio de habilidades de negociación.....	20
<b>CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
2.1. Métodos .....	22

2.2. Enfoque .....	22
2.2.1. Enfoque Cuantitativo.....	22
2.3. Alcance o tipo .....	23
2.3.1. Nivel Explicativo.....	23
2.4. Modalidad .....	23
2.4.1. Primarias.....	23
2.4.2. Secundarias.....	24
2.5. Población .....	24
2.6. Técnica .....	26
2.6.1. Encuesta .....	26
2.7. Instrumento .....	26
2.7.1. Cuestionario .....	26
2.7.2. Validación del Instrumento.....	26
2.7.2.1. Método de V de Aiken .....	26
2.8. Recolección, tabulación y procesamiento de datos.....	27
<b>CAPÍTULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.1. Análisis y discusión de resultados .....	29
3.2. Resultados descriptivos.....	71
<b>CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
4.1. Conclusiones .....	77
4.2. Recomendaciones .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características del negociador ideal según varios autores.....	20
<b>Tabla 2.</b> Propuesta de dimensiones para identificar las habilidades de negociación ...	21
<b>Tabla 3.</b> Comparación de perfiles a investigar .....	25
<b>Tabla 4.</b> Sexo .....	29
<b>Tabla 5.</b> Edad.....	30
<b>Tabla 6.</b> Tiempo que se dedica a la elaboración de calzado.....	31
<b>Tabla 7.</b> Certificación de Artesano .....	32
<b>Tabla 8.</b> Nivel de Educación.....	33
<b>Tabla 9.</b> Cantón.....	34
<b>Tabla 10.</b> Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes).....	35
<b>Tabla 11.</b> Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares) .....	37
<b>Tabla 12.</b> Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes).....	38
<b>Tabla 13.</b> Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita).....	40
<b>Tabla 14.</b> Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono) .....	41
<b>Tabla 15.</b> Dimensión 2: Nivel de comunicación (Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto).....	43
<b>Tabla 16.</b> Dimensión 2: Nivel de comunicación (En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente) .....	44
<b>Tabla 17.</b> Dimensión 2: Nivel de comunicación (Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas) .....	45
<b>Tabla 18.</b> Dimensión 2: Nivel de comunicación (Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control).....	47
<b>Tabla 19.</b> Dimensión 2: Nivel de comunicación (Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades).....	48
<b>Tabla 20.</b> Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos) .....	50

<b>Tabla 21.</b> Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata) .....	51
<b>Tabla 22.</b> Iniciativa y persistencia (Usualmente cedo a las peticiones de otras personas) .....	53
<b>Tabla 23.</b> Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas) .....	54
<b>Tabla 24.</b> Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes).....	56
<b>Tabla 25.</b> Dimensión 4: Asertividad y claridad (Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes).....	57
<b>Tabla 26.</b> Dimensión 4: Asertividad y claridad (Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes).....	59
<b>Tabla 27.</b> Dimensión 4: Asertividad y claridad (Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes).....	60
<b>Tabla 28.</b> Dimensión 4: Asertividad y claridad (Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación).....	62
<b>Tabla 30.</b> Dimensión 4: Asertividad y claridad (Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica) .....	63
<b>Tabla 31.</b> Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios) .....	65
<b>Tabla 32.</b> Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas).....	66
<b>Tabla 33.</b> Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Respeto lo acordado durante la negociación).....	68
<b>Tabla 34.</b> Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar) .....	69
<b>Tabla 35.</b> Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación).....	70
<b>Tabla 36.</b> Identificación de las habilidades de negociación de los artesanos .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Sexo.....	29
<b>Figura 2.</b> Edad .....	30
<b>Figura 3.</b> Tiempo que se dedica a la elaboración de calzado .....	31
<b>Figura 4.</b> Certificación de Artesano.....	32
<b>Figura 5.</b> Nivel de Educación .....	33
<b>Figura 6.</b> Cantón .....	34
<b>Figura 7.</b> Captación de nuevos clientes (Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes).....	36
<b>Figura 8.</b> Captación de nuevos clientes (Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares) .....	37
<b>Figura 9.</b> Captación de nuevos clientes (Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes) .....	39
<b>Figura 10.</b> Captación de nuevos clientes (Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita) .....	40
<b>Figura 11.</b> Captación de nuevos clientes (Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono).....	42
<b>Figura 12.</b> Nivel de comunicación (Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto).....	43
<b>Figura 13.</b> Nivel de comunicación (En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente.....	44
<b>Figura 14.</b> Nivel de comunicación (Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas).....	46
<b>Figura 15.</b> Nivel de comunicación (Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control).....	47
<b>Figura 16.</b> Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades .....	49
<b>Figura 17.</b> Iniciativa y persistencia (Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos).....	50
<b>Figura 18.</b> Iniciativa y persistencia (Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata) .....	52
<b>Figura 19.</b> Iniciativa y persistencia (Usualmente cedo a las peticiones de otras personas) .....	53

<b>Figura 20.</b> Iniciativa y persistencia (Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas) .....	55
<b>Figura 21.</b> Iniciativa y persistencia (Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes).....	56
<b>Figura 22.</b> Asertividad y claridad (Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes).....	58
<b>Figura 23.</b> Asertividad y claridad (Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes) ..	59
<b>Figura 24.</b> Asertividad y claridad (Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes).....	61
<b>Figura 25.</b> Asertividad y claridad (Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación) .....	62
<b>Figura 26.</b> Asertividad y claridad (Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica) .....	64
<b>Figura 27.</b> Nivel para tomar decisiones (En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios) .....	65
<b>Figura 28.</b> Nivel para tomar decisiones (Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas).....	67
<b>Figura 29.</b> Nivel para tomar decisiones (Respeto lo acordado durante la negociación) .....	68
<b>Figura 30.</b> Nivel para tomar decisiones (Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar).....	70
<b>Figura 31.</b> Nivel para tomar decisiones (Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación) .....	71

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<b>Ilustración 1.</b> Perfil del Artesano en Calzado .....	35
<b>Ilustración 2.</b> Identificación de habilidades de negociación de los artesanos del calzado.....	73
<b>Ilustración 3.</b> Identificación de brechas entre las habilidades ideales y reales de la negociación de los artesanos del calzado. ....	74
<b>Ilustración 4.</b> Análisis de habilidades de negociación de los artesanos por Dimensiones.....	75
<b>Ilustración 5.</b> Diagnóstico de las Habilidades de Negociación de los artesanos .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Evidencias Cuestionario realizado para validación de expertos. ....	91
<b>Anexo B.</b> Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos-Método de V de Aiken.....	93
<b>Anexo C.</b> Después de la evaluación de los expertos se realizó cambios en el Cuestionario. ....	99
<b>Anexo D.</b> Formato AIKEN previo a evaluación de expertos. ....	100
<b>Anexo E.</b> Evidencias fotográficas de encuestas. ....	101
<b>Anexo F.</b> Evidencia lista de personas encuestadas.....	102

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se aplica a los artesanos de calzado del cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo. La metodología que se utiliza es de enfoque cuantitativo, de nivel explicativo y con un diseño descriptivo simple y de corte transversal. Para el logro de los objetivos específicos se aplica la investigación bibliográfica-documental y de campo, a partir de fuentes primarias y secundarias.

Así como el procesamiento de datos mediante herramientas tecnológicas, de modo que se pueda cumplir el objetivo general de esta investigación que se orienta a diagnosticar las habilidades de negociación que ellos poseen. La población de estudio se compone de 57 artesanos de Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo, que corresponden a la provincia de Tungurahua, cuya nómina la entrega la junta de artesanos.

Con el marco teórico se selecciona al autor Olegario Llamazares quien propone el perfil del negociador eficaz y con esa basa se diseña un cuestionario de 31 preguntas agrupadas en datos sociodemográficos y 5 dimensiones para identificar las habilidades de los artesanos y establecer las brechas entre las habilidades ideales y reales. Se valida el instrumento de recolección de datos mediante V de Aiken, y se aplica la encuesta a los artesanos.

Los resultados evidencian que los artesanos no poseen las habilidades de negociación y su brecha se muestra en términos porcentuales del 60% frente al 100% de lo ideal, lo que deja abierta una futura línea de investigación para poder proponer estrategias que permitan a los artesanos a mejorar sus habilidades de negociación y, por ende, mejorar los niveles de competitividad empresarial en el sector del calzado.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN, DIAGNÓSTICO, ACUERDOS, NEGOCIADOR EFICAZ.

## ABSTRACT

This research applies to the footwear artisans of the canton Ambato, Cevallos, Pelileo and Tisaleo. The methodology used is quantitative, explanatory, and with a simple descriptive and cross-sectional design. For the achievement of the specific objectives, bibliographic-documentary and field research is applied, from primary and secondary sources.

As well as the processing of data through technological tools, so that the general objective of this research can be fulfilled, which is oriented to diagnose the negotiating skills that they possess. The study population consists of 57 artisans from Ambato, Cevallos, Pelileo and Tisaleo, corresponding to the province of Tungurahua, whose payroll is given by the craftsmen's board.

With the theoretical framework, the author Olegario Llamazares is selected who proposes the profile of the effective negotiator and with this basis a questionnaire of 31 questions is designed grouped in socio-demographic data and 5 dimensions to identify the skills of the artisans and establish the gaps between ideal and real skills.

The Aiken V data collection instrument is validated, and the survey is applied to artisans. The results show that artisans do not have the negotiating skills and their gap is shown in percentage terms of 60% versus 100% of the ideal, which leaves open a future line of research to be able to propose strategies that allow artisans to improve their negotiating skills and thus, improve the levels of business competitiveness in the footwear sector.

**KEY WORDS:** RESEARCH, NEGOTIATION SKILLS, DIAGNOSIS, AGREEMENTS, EFFECTIVE NEGOTIATOR

## **CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes Investigativos**

De acuerdo al estudio de los autores Barrionuevo y Abril (2020) la provincia de Tungurahua es la que genera mayores ingresos, puesto que, es líder productora y comercializadora de calzado en el país, sobre todo en el Cantón Ambato, puesto que, de acuerdo a las líneas de producción, calidad, precio, canales y zonas comerciales, entre otros, los artesanos también logran sobrellevar las cuatro siguientes fases: introducción, crecimiento, madurez y declive, ello permite que, se establezcan estrategias competitivas de acuerdo al momento y temporada que se encuentra, por ello elaboran modelos con tendencia actual para mantener la preferencia del cliente. Es importante recalcar que negociación es un pilar sumamente importante dentro del sector de calzado, debido a que, se debe entablar una negociación ya sea nacional e internacional con proveedores, clientes, socios, entre otros. Con el fin de obtener un beneficio exitoso.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, indica que los artesanos o sus gremios tienen beneficios que les otorga la Ley de Fomento Artesanal, mediante su certificación a través del Registro Único Artesanal (RUA), en este sentido, se consideran parte de este sector, quienes realizan su trabajo a mano o con diferentes instrumentos propios de manualidades (MPCEIP, 2023)

Se considera a un artesano calificado, a quienes cumplen con los siguientes requisitos:

- Debe ejecutar sus actividades de trabajo de manera personal con o sin operarios, en el caso de tener operarios no se puede tener más de 15.
- En el caso de querer aprendices puede tener como 5.
- El taller debe contar con el 25% de capital fijo.

Para obtener la calificación de Artesano debe contar con los siguientes requisitos:

- Copia del Título o Acta de Grado
- Copia de la cédula de ciudadanía
- Copia de la papeleta de votación
- Foto actualizada de tamaño carnet

- Papeleta de depósito bancario
- Certificado de taller Artesanal, para obtenerlo se debe presentar los siguientes requisitos:
  - Registro Único contribuyente (RUC) activo
  - Dirección de correo electrónico, mismo que se registró en al SRI
  - Fotos actualizadas y a color del taller, en donde se debe evidenciar: fotos de los integrantes, herramientas y maquinaria, proceso de producción.
  - Solicitud adquirida en la JNDA, Juntas Provinciales y Cantonales.

En cuanto al régimen tributario y patronal, el artesano no está obligado a llevar la contabilidad, ni pagar beneficios sociales a sus trabajadores, tales como, décimo tercero y cuarto sueldo. Además, se exonera del pago de bonificación complementaria a los aprendices y tienen derecho a la devolución de retenciones.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Definir el perfil de las habilidades de negociación para conocer la realidad de los artesanos del calzado mediante una comparación entre lo ideal con lo real.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar el fundamento teórico sobre las habilidades óptimas de negociación.
- Identificar las habilidades de negociación de los artesanos del calzado.
- Establecer las brechas entre las habilidades ideales y reales de negociación de los artesanos del calzado.

## **1.3. Problema de Investigación**

Diariamente las personas se enfrentan a conflictos, por tanto, es necesario desarrollar ciertas habilidades que permitan llegar a acuerdos entre las dos partes. A este proceso de interacción entre las personas, se lo puede definir como negociación. Sin embargo, hay que tomar en cuenta las características y rasgos de personalidad de cada individuo,

ya que eso marcará la diferencia a la hora de negociar, y por ende, la forma llegar a acuerdos en escenarios de conflicto.

Es importante indicar que, en todos los ámbitos, sean estos: laborales, personales o profesionales, existirán conflictos, debido a la diferencia de criterios y necesidades de las dos partes, por lo que, lo óptimo es desarrollar habilidades de negociación que se orienten en conseguir los objetivos de las partes de manera eficiente y efectiva.

En la Provincia del Tungurahua existen pequeños productores de calzado de cuero de manera artesanal, quienes desarrollan sus actividades empíricamente, es decir, que tienen conocimiento de cómo producir, pero carecen de métodos de carácter negociador y técnicas administrativas para un crecimiento sustentable de su negocio.

El problema del insuficiente conocimiento gerencial de los fabricantes de calzado contribuyó en gran medida al crecimiento de la competencia en algunos sectores que cuentan con características óptimas y suficientes para incrementar su desarrollo, a lo que se añade, la falta de énfasis y conocimiento en modelos de negociación que afectan las ventas, la gestión interna, el manejo de los recursos, lo que perjudica en a los pequeños productores de calzado.

Esta investigación se enfoca en los pequeños productores de calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo para resolver la siguiente cuestión ¿Cuáles son las habilidades de negociación más relevantes de los artesanos del calzado?

#### **1.4. Justificación**

Para hablar del sector manufacturero, Hallaward y Nayyar (2017) expresan que “es uno de los sectores que más contribuye al PIB en las economías desarrolladas, por ende, se encuentra entre los tres principales sectores que más generan valor añadido, empleo y crecimiento económico” (p.20).

La industria manufacturera del calzado aun no recupera el 100% de sus niveles de ventas, tras la pandemia, sin embargo, han logrado sobrevivir a las dificultades derivadas del periodo de confinamiento. Según el SRI, Ecuador registra 3190 empresas que se dedican a la fabricación de calzado. Por otra parte, la Superintendencia de Compañías indica que el sector manufacturero representó un 11% con respecto al PIB en 2022. El 60% que se dedica a dicho sector se encuentra en la provincia de

Tungurahua y es la que registra mayores ingresos. Hasta el 2018, la actividad económica que se dedica a la fabricación de cueros y artículos de cuero aportaron con el 0,9% al total del valor agregado bruto (VAB).

La industria de calzado según el SRI es calificada como “artesano”, por tanto, las personas que tienen talleres de este tipo deben obtener el Registro Único Artesanal (RUA) que les otorguen los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal. Posteriormente deben registrarse en el SRI y también obtener su Registro único de Contribuyente (RUC) bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) y esta puede ser persona natural o jurídica. El régimen simplificado para emprendedores (debe tener ingresos brutos anuales hasta 300,000 al 31 de diciembre del año anterior) y negocios populares (debe tener ingresos brutos anuales de 20.000 al 31 de diciembre del año anterior).

## **1.5.Marco Teórico**

### **1.5.1. Negociación**

De acuerdo con Durán (2018) la negociación es un proceso en el que se intercambia intereses, información y propuestas en donde las partes negociadoras tienen beneficios comunes e intentan llegar a un convenio justo y concreto.

En la opinión de Saieh et al. (2019) la negociación es el proceso que incluye a dos o más partes que tienen intereses comunes y opuestos, sin embargo, se basa en el intercambio y discusión de información, propuestas e ideas, para obtener un acuerdo y relaciones futuras.

Desde el punto de vista de Santos (2022) la negociación es un proceso en el cual se dialoga, examina e identifica las distintas propuestas e intereses de ambas partes negociadoras, con el fin de llegar a un acuerdo exitoso.

### **1.5.2. Métodos de negociación**

Con la opinión de Álvarez et al. (2018) los métodos de negociación son herramientas y estrategias encaminadas a la resolución de conflictos, por medio de un diálogo y

debate entre las partes negociadoras, tiene como objetivo controlar las reacciones y obtener soluciones a las distintas dificultades. Ayuda a expresar de mejor manera los argumentos e ideas y permite fortalecer relaciones comerciales futuras.

A continuación, se realizará un acercamiento teórico de los diferentes métodos de negociación, a saber:

#### **1.5.2.1. Negociaciones por posiciones**

Como afirma González y Pérez (2020) la negociación por posiciones es el método que con mayor frecuencia se aplica, puesto que, consiste en que cada parte elige una posición, a partir de sus propios intereses. Sin embargo, esto genera resultados poco favorables, dado que, cada uno define su punto de vista con la convicción que el suyo es el correcto.

El objetivo de este método de negociación es ganar por encima de todo, sin pensar en el obstáculo que va a tener la otra parte, por lo tanto, genera desconfianza, problemas y dificulta los futuros convenios productivos para ambas partes (Zalles, 2020)

De acuerdo con González y Pérez (2020) el procedimiento de la negociación por posiciones consiste en tomar una posición inicial, es decir, empieza a discutir y da a conocer las propuestas que le conviene, con el único fin de ganar y mantener su posición.

Consiste en que cada parte negociadora de a conocer sus ventajas, tomando siempre en cuenta sus intereses y posturas beneficiosas, rechazando la propuesta contraria.

#### **1.5.2.2. Negociación por intereses**

De acuerdo con Bárcena (2018) la negociación por intereses permite el éxito del convenio para ambas partes, mediante la mejor comunicación, lealtad y entendimiento. La idea principal de este método es centrarse en el problema principal y no en las personas.

Ayuda a las partes a obtener un beneficio mutuo, dado que, permite a los participantes obtener un acuerdo justo, en dicho método de negociación se refleja los deseos,

necesidades y expectativas que cada uno busca, con el fin de obtener una solución satisfactoria en la que todos ganen (Acosta, 2018).

En este mismo sentido, Guerra (2018) manifiesta que este método de negociación, a más de analizar los intereses de ambas partes, busca aclarar las situaciones de estancamiento y potenciar el nivel de transparencia y compromiso entre los negociadores. En resumen, se puede colegir que la negociación por intereses permite que ambas partes den a conocer sus ventajas y beneficios para resolver de manera respetuosa sus dificultades.

### **1.5.3. Tipos de Negociación**

Para hablar de los tipos de negociación se debe tener en cuenta que su aplicación tiene relación con la personalidad, valores y principios de cada individuo, por tanto, es conveniente conocer cada una de ellas para anticiparse a las acciones de la contraparte.

#### **1.5.3.1. Negociación acomodativa (perder-ganar)**

La negociación acomodativa consiste en que una parte de la negociación toma posición pasiva o sumisa frente a la otra parte. Se caracteriza porque solo una parte pierde y la otra debe ganar, consiste en ceder de manera parcial o total las condiciones del negociador para evitar inconvenientes (Rite, 2021).

El procedimiento de la negociación acomodativa empieza con ganar la confianza de la contraparte, con el objetivo de obtener ventajas y conseguir beneficios a largo plazo. Sin embargo, a corto plazo corre el riesgo de que no se alcancen los resultados esperados (Durán, 2018).

La negociación acomodativa consiste en que una parte acepta la pérdida y lo considera como una estrategia que le permite reforzar relaciones comerciales futuras. Este tipo de negociación puede utilizarse al momento de querer conseguir beneficios a largo plazo, perder en ese momento para ganar después. Por ejemplo, en un entorno de conflicto en donde una de las partes debe aprobar la petición de la otra para evitar perjuicios y solucionar de manera rápida el inconveniente (Fernández, 2022).

### **1.5.3.2. Negociación competitiva (ganar-perder)**

Este tipo de negociación se la conoce como agresiva y trata de priorizar los beneficios propios sin importar como se sienta la contraparte. Se lo utiliza cuando se va a negociar una sola vez o solamente cuando una parte desea obtener el beneficio, siendo esto, lo único que le interesa (Sánchez Pilar, 2023).

A juicio de Saieh et al. (2019), el procedimiento de este tipo de negociación empieza cuando una parte da a conocer sus propuestas y beneficios, sin tomar en consideración lo que perderá la contraparte, y posteriormente trata de ganar a toda costa e incluso conseguirlo mediante la agresión.

Teniendo en cuenta a Terán y González (2023), en la negociación competitiva solo una parte de la negociación tiene beneficios, puesto que, busca obtener los mejores resultados y solamente gana uno de los involucrados, sin embargo, al momento de que la otra parte que pierde se verá completamente afectada y correrá el peligro de empeorar la situación.

La negociación competitiva consiste en mantener por encima de todo una ventaja, es decir, busca una propuesta conveniente, sin pensar en los intereses de la contraparte.

### **1.5.3.3. Negociación Colaborativa (ganar-ganar)**

En este tipo de negociación consiste en desarrollar un entorno sano, puesto que, existe una cooperación y una conducta asertiva para alcanzar el éxito de la negociación de ambas partes (Acosta, 2018).

En la negociación colaborativa tienen como objetivo satisfacer las necesidades e intereses de todas las personas involucradas, empieza con el vínculo respetuoso, luego, con el dialogo se dan a conocer los distintos argumentos y ventajas, posteriormente se llega a un acuerdo tomando en cuenta los intereses de ambas partes negociadoras (Calcaterra, 2018).

En la opinión de Aristizabal (2019) consiste en que ambas partes de la negociación tengan grandes beneficios, puesto que, cada parte busca un acuerdo justo y solución a las dificultades de manera conjunta y respetuosa, con el único fin obtener un acuerdo

que satisfaga a todos y enriquezca la relación comercial para futuras negociaciones. En resumen, la negociación colaborativa permite que ambas partes negociadoras logren satisfacer sus intereses y beneficios, sin ningún inconveniente.

#### **1.5.3.4. Negociación evitativa (Perder-perder)**

De acuerdo con Sánchez O., (2021) la negociación evitativa es un proceso que se usa en las circunstancias de conflicto y disconformidad entre las partes, sin embargo, los negociadores tienen en cuenta que el efecto de la negociación va ser denegada.

Los procedimientos de tipo de negociación consisten en la retirada del acuerdo, puesto que, a ninguna de las partes le conviene y por ende, no merece la pena negociar en ese momento, porque no se obtuvo una base o entendimiento para seguir con la negociación, por eso, es recomendable que la posterguen (Arrogante, 2018).

De acuerdo con Martínez (2022) es un proceso que se usa en situaciones de conflicto, desacuerdo u oposición por parte de los negociadores, es decir, que ninguna de las partes tiene beneficios, ni mucho menos ventajas de una relación comercial a futuro.

Resumiendo, se puede decir que la negociación evitativa es cuando ninguna de las partes llega a un acuerdo, porque no se sienten conformes con las propuestas e intereses de la contraparte.

#### **1.5.4. Estilos de Negociación**

Para realizar una negociación exitosa se requiere, entre otros factores más, conocer la personalidad y el tiempo que posee de la contraparte, por lo tanto, dependiendo de los objetivos que se plantean en la negociación, se debe elegir un estilo de negociación.

##### **1.5.4.1. Negociación inmediata**

Como expresa López (2021) la negociación inmediata tiene como objetivo principal llegar a un acuerdo de manera rápida y solucionar dificultades en un corto tiempo, independientemente de las relaciones personales que exista entre ambas partes negociadoras.

De acuerdo con Aguado (2020) este estilo de negociación se lo utiliza al momento de obtener un acuerdo de urgencia, usualmente se lo utiliza en un proceso de compra-venta. Consiste básicamente en encontrar la solución de uno o más inconvenientes de manera eficaz.

En concordancia con lo anterior, Palomar (2022) manifiesta que la negociación inmediata tiene como objetivo principal solucionar uno o más inconvenientes en un corto periodo de tiempo, sin embargo, las partes negociadoras no tienen una relación de confianza con el otro negociador, solo se centran en realizar un acuerdo de manera rápida, siempre y cuando ambas partes tengan beneficios comunes.

#### **1.5.4.2. Negociación progresiva**

Se basa en fomentar las relaciones personales por medio de la confianza, puesto que, con ello las negociaciones van a obtener un convenio beneficioso, porque ya conocen las intenciones y necesidades de cada parte (Guilera, 2021).

Desde un punto de vista de Dueñas (2018) para este tipo de negociación, el tiempo es un factor realmente importante, puesto que, procura llegar de manera lenta al comprador jugando para ello un papel significativo en las relaciones personales, de esta manera, se establece un clima de confianza recíproco, lo que dará como resultado el cierre de la negociación de forma efectiva para las partes negociadoras y la ejecución de convenciones a largo plazo.

De acuerdo con la opinión de Santos (2022) comparte el criterio de los autores citados en los párrafos anteriores, para indicar que este tipo de negociación favorece a ambas partes basado en un adecuado clima de confianza previo a llegar a acuerdos exitosos y convenientes para ambas partes.

#### **1.5.4.3. Negociación situacional**

De acuerdo con Fernández (2022) consiste en adecuar este estilo de negociación a un escenario dado. Para conseguir el éxito en este estilo, el negociador debe saber cuáles son sus fortalezas y debilidades para obtener un acuerdo exitoso y, por ende, el

beneficio y comodidad de ambas partes. Dicho en otras palabras, se basa en la adaptación y ajuste del negociador a las circunstancias particulares de cada entorno, por lo que se considera como un estilo flexible y eficaz de lograr un acuerdo (Jimenez, 2019).

Además, en la etapa de acuerdos, se debe conocer los puntos débiles y fuertes de la contraparte, puesto que, con ello se tendrá el dominio de la negociación y su éxito total (Muñoz, Tapia, Jaya, & Pacheco, 2021). La negociación situacional se basa en adaptarse al entorno y circunstancias que se acontecen al momento de realizar un acuerdo.

### **1.5.5. Perfil del negociador ideal**

El negociador ideal debe contar con las ciertas características que le permitan sostenerse y le brinden seguridad al momento de realizar una negociación para conseguir sus objetivos y beneficios de forma eficaz.

#### **1.5.5.1. Conocimiento**

El negociador ideal debe tener conocimiento del tema y conocer la realidad del mismo, con el fin de que pueda negociar sus ideas con mayor solidez y no responder de manera agresiva (Ayud, 2021).

Permite identificar y analizar las propuestas de la contraparte, con el fin de tomar la decisión adecuada que le ayude al negociador obtener grandes beneficios, con respecto a la negociación (Carbonero, 2018).

Teniendo en cuenta a Lima y López (2020) al momento de que el negociador tenga conocimiento del tema de negociación, obtiene la capacidad de no ser agresivo y responder de manera respetuosa a las propuestas e intereses de la contraparte.

### **1.5.5.2. Empatizar**

En la opinión de Marreno et al. (2018) el negociador ideal debe ponerse en los zapatos de la otra persona antes de dar a conocer a la contraparte sus intereses, puesto que, es un arma muy eficaz en donde ambas partes se sientan confortables y puedan obtener relaciones comerciales a largo plazo. También es recomendable mostrar interés, escuchar y dar la importancia a los argumentos de la contraparte, para lograr confianza y evitar discusiones.

De acuerdo a la opinión de Corona D. (2023) si ambas partes negociadoras empatizan, con respecto a sus argumentos y propuestas, obtienen la satisfacción de sus intereses comunes y, por ende, les permite resolver problemas de manera conjunta y respetuosa.

### **1.5.5.3. Paciencia**

En la opinión de Álvarez (2018) un buen negociador debe tener paciencia para no precipitarse con respecto a la toma de decisiones, puesto que, es recomendable esperar cada momento y pensar en lo que puede influir las propuestas de la contraparte.

De acuerdo con Arguello et al. (2020) la paciencia permite que al negociador obtener la capacidad de padecer o soportar algo sin ser agresivo y tomar decisiones adecuadas con respecto a las propuestas de la contraparte.

Desde un punto de vista de Espriella y Samper (2023) la paciencia ayuda a que el negociador se tome su tiempo para realizar cualquier acción, de manera respetuosa y honesta, evita conflictos entre las partes negociadoras.

Un negociador ideal tiene paciencia al momento de entablar el diálogo con la contraparte, ello le permite tomar decisiones adecuadas sin ser agresivo, sino más bien respetando los distintos argumentos.

### **1.5.5.4. Resolutivo**

Desde la posición de Gironella y Maza (2021) el negociador ideal tiene solución a todos los problemas que se presentan con la contraparte y permite no tomar decisiones

de forma precipitada, para el beneficio de ambas partes negociadoras. El negociador desarrolla habilidades y pensamientos innovadores, de cara a resolver conflictos y llegar a acuerdos con la contraparte (Arenal, 2022).

De acuerdo con Rosa y Rivas (2018) es encontrar de manera rápida y eficaz una solución ante cualquier imprevisto o problema que exista entre las partes negociadoras, ya que, el buen negociador analiza las distintas maneras para resolver inconvenientes sin perder la calma.

El negociador ideal tiene solución a los distintos problemas o dificultades que tenga con la contraparte, y ello, le permite crear relaciones comerciales futuras y el éxito de la negociación.

#### **1.5.5.5. Firmeza**

El negociador ideal tiene en cuenta que para realizar cualquier acuerdo no se trata de ser el mejor, sino más bien tener confianza en sí mismo y tener suficiente fuerza moral para no dejarse dominar por sus impulsos, sino más bien tomar decisiones adecuadas (Elorza, 2023).

Cuando el negociador muestre firmeza con la contraparte, con respecto a un acuerdo, se puede comprender como agresividad, por tanto, es recomendable dar su punto de vista, sin aceptarlo ni mucho menos dejar de combatir, de modo que no se deteriore la relación con la contraparte (Martínez J. , 2018).

Como señala Aguilar (2018), la firmeza en la negociación puede generar confusión y tornarla difícil, ya que la contraparte pueda mal interpretarla, lo que puede derivarse en el quebranto de la relación.

#### **1.5.5.6. Capacidad de observación**

Se debe observar todos los pequeños detalles, porque los mismo serán de gran utilidad al momento de aceptar o rechazar la propuesta de la contraparte (Guilera, 2021).

Al momento de que el negociador tenga una capacidad de observación se puede percibir, analizar y examinar el comportamiento con la contraparte, puesto que, con

ello se verá los gestos y conocer si es agradable o no la propuesta que se le ofrece (Santos, 2022).

La capacidad de observación permite analizar y dar solución, con respecto a los argumentos de la contraparte, ya que, permite identificar cualquier imprevisto y analizar las reacciones de la contraparte para estar preparado ante cualquier circunstancia (Martín, 2018).

### **1.5.6. Perfil del Negociador Eficaz**

Para el autor Olegario Llamazares, el perfil de negociador eficaz tiene diez características, las que se describen a continuación. Cabe indicar que para ser un negociador eficaz hay que tomar en cuenta que se debe combinar las condiciones innatas de cada individuo con las experiencias adquiridas mediante el aprendizaje y la capacitación formal o informal, es decir que las habilidades de los negociadores se pueden formar y perfilar con la práctica en cada negocio (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.1. Conocimiento de la materia sobre lo que se negocia**

Primero, un negociador internacional debe combinar dos conocimientos: técnico y comercial. La primera está relacionada con las características del producto o servicio que se maneja, lógicamente, cuanto más complejo sea (maquinaria, productos químicos), más formación se necesita. El conocimiento empresarial hace referencia a las condiciones (principalmente oferta competitiva) así como a las técnicas de los negocios (financiación, logística, celebración de contratos, entre otros) que tiene cada sector, región o país (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.2. Tener claros los objetivos que se persiguen**

Es necesario acudir a una negociación con unos objetivos claros de lo que se desea conseguir. Al establecerlos, se están fijando los criterios para valorar el éxito o fracaso

de la negociación. Si no se tienen objetivos claros, la otra parte percibirá la debilidad de nuestra postura y reforzará sus argumentos y peticiones (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.3. Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte**

Así como enumeramos nuestras metas, también debemos evaluar las metas de la otra parte. En un principio se trata de evaluar esas prioridades, a partir de la experiencia adquirida en las respectivas negociaciones. A medida que avanzan las negociaciones se obtiene información con la cual se pueden evaluar con mayor precisión los objetivos de la otra parte (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.4. Saber preparar y planificar la negociación**

Antes de sentarse a negociar, es necesario preparar una estrategia de negociación, que básicamente se enfoca en dos aspectos: obtener información útil para la negociación y determinar las etapas de la negociación. En cada paso, uno debe definir los argumentos que pretende usar y las concesiones que está dispuesto a hacer (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.5. Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte**

Para diseñar una estrategia de negociación, es importante obtener información de la otra parte y que, si se interpreta correctamente, se constituirá en información privilegiada. En este sentido, un negociador eficaz que sepa escuchar activamente y además comprenda el lenguaje corporal, tiene ventaja, porque la comunicación no verbal es la forma más natural para que los negociadores expresen las reacciones más espontáneas y veraces, especialmente en la conversación. culturas contextuales (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.6. Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas**

La facilidad de las conexiones personales con personas de otras culturas es esencial para el éxito en los negocios. Un buen negociador dedica tiempo a los eventos sociales y las relaciones interpersonales para construir una relación de confianza con la otra parte. Intenta pertenecer a un círculo interno que suele estar cerrado a los extraños. Por

otro lado, si consigues entrar en este círculo, se descubrirán otras oportunidades de negocio (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.7. Soportar bien la ambigüedad e incertidumbre generada por la otra parte**

En los negocios internacionales es común encontrarse con personas que dejan poco margen para traslucir sus opiniones. Parte de la dificultad para tratar con ellas se debe al desconocimiento sobre la forma en que verbalizan y expresan sus ideas. En este tipo de situaciones el negociador deberá soportar la presión hasta que la otra parte decida proporcionarle la información necesaria (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.8. Ser paciente durante todo el proceso de negociación**

Tan importante como tolerar la ambigüedad es la paciencia que se debe tener durante la negociación, desde el primer paso en las dificultades que puedan surgir para pactar con la otra parte, hasta arrastrar reuniones y discusiones con distintas personas. el partido y sobre todo el tiempo de espera para la decisión final. En tales o similares circunstancias, el negociador no debe perder los estribos, porque eso mostraría debilidad y dañaría el resultado de la negociación (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.9. Conocer el proceso de toma de decisiones en cada país**

La forma en que se toman las decisiones varía mucho de un país a otro. Incluso en los países occidentales existen grandes diferencias, desde el individualismo de Estados Unidos hasta las estructuras centralizadas de Francia o el sistema de consenso de los Países Bajos. Por regla general, cuanto menos desarrollado es el país, más gente hay que negociar para llegar a un acuerdo (Llamazares, 2014).

#### **1.5.6.10. Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan**

A pesar de la globalización, todavía existen grandes diferencias en las reglas de protocolo y prácticas sociales de cada país. Una forma de adaptarse al país de acogida

es aprender algunas palabras sobre su idioma y sus costumbres: reglas de saludo, presentaciones, comportamiento durante las comidas, regalos, etc. Además, causar una buena impresión en los representantes de la otra parte promueve el desarrollo de una relación personal (Llamazares, 2014).

En resumen y según Llamazares, un buen perfil de negociador en América Latina requiere un profundo conocimiento cultural, habilidades de comunicación efectiva, flexibilidad, habilidades de resolución de conflictos y conocimiento legal y regulatorio. Estas cualidades pueden ayudar al negociador a tener éxito en las negociaciones locales, regionales, nacionales o internacionales.

#### **1.5.7. MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)**

De acuerdo con Fisher et al. (2018) y Lempereur et al. (2022) MAAN<sup>1</sup> significa la mejor alternativa a un acuerdo negociado, es un plan alternativo que permite a las partes negociadoras conservar ante la posibilidad de que no se llegue a ningún convenio, entonces, es recomendable identificar hasta donde se puede llegar, extender y comprometer con la contraparte, antes de llegar a un acuerdo final o incluso tener claro hasta qué punto es mejor no negociar.

De acuerdo con Vázquez (2022) se basa en la aceptación de lo mínimo que aceptarían las partes negociadoras con respecto a llegar a un acuerdo, por ende, consiste en que se podrían o no aceptar las alternativas posibles. Tener un excelente MAAN consiente en negociar con mayor seguridad y fuerza, lo que permite negociar desde un enfoque más fuerte, puesto que, ya se tendrá en claro cuáles son los escenarios y las alternativas para obtener el mejor resultado. También ayuda a evitar a que una de las partes acepte convenios que no satisface sus necesidades o sus intereses, puesto que, permite ofrecer una mejor opción fuera de la negociación.

Con la aplicación del MAAN resulta menos complicado el fracaso de la negociación, puesto que, mejorará el entorno de negociación de ambas partes. Gracias al MAAN se puede obtener y encontrar el punto de convenio al que finalmente se quiere alcanzar.

---

<sup>1</sup> En inglés BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement

De acuerdo con Prado y Sánchez (2021) un MAAN bien proyectado y determinado brinda al negociador seguridad y una ventaja de negociación, a continuación, se muestra como se lo debe realizar para lograr su éxito:

- Realizar una lluvia de ideas para crear una lista de todas las alternativas, esto se lo usa al momento de que no se llega a un convenio exitoso.
- Se debe elegir las alternativas y propuestas alcanzables y realizables.
- Se debe identificar la mejor alternativa y mantenerlo como una as bajo la manga.

Desde el punto de vista de Aguilar (2020) para lograr un MAAN exitoso es importante realizar lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades más que la ambición
- Conocer el poder real que se obtiene y utilizarlo, pero sin dejar de lado el dominio que tiene la contraparte.
- Crear deseos elevadas pero que se pueda realizar.
- Administrar información real.
- Gestionar y cuidar de forma adecuada la relación personal, es decir, respetar los intereses, cultura, leyes e idioma de la contraparte.

Desde un punto de vista de García y Bernabé (2020) en el MAAN se establece una cantidad mínimo pasable para las personas dentro de la negociación. Si ambas partes no consiguen llegar a un convenio adecuado tienen que acceder aplicar el denominado MAAN. Así que cualquier convenio que tenga mayor valor que la MAAN se considera que es mejor que un punto muerto dentro de la negociación.

En la opinión de Viqueira (2020) indica que es la mejor opción que cada parte negociadora tiene fuera del acuerdo. Esto ocurre porque a una de las partes le resulta más favorable salirse de la negociación que obtener a un convenio fijo.

Teniendo en cuenta a Hinojosa (2018) el análisis de MAAN permite establecer si tiene o no sentido continuar negociando, puesto que, si la oferta de la contraparte supera el MAAN, es conveniente estimar la posibilidad de aceptar; pero si la oferta no es beneficiosa, se debe negociar para obtener una mejor.

### **1.5.8. Fases de la negociación**

La negociación se activa al momento en que las partes negociadoras tienen intereses, ideas y beneficios en común, dialogan y comparten información de manera respetuosa, con el fin de llegar a un acuerdo y compromiso exitoso, que le permita obtener una relación comercial a largo plazo. Sin embargo, la mayoría de veces existen propuestas que no convencen a la otra parte negociadora, por ello, se recurre a una negociación, mediante ella se podrá identificar qué tipo de negociador es y saber cómo actuar en ese momento.

Es importante prepararse, planificar y tener en claro que es lo que se quiere obtener en la negociación, cada proceso tiene su momento, es decir, que cada fase se enfoca en identificar, desarrollar y culminar un acuerdo exitoso y sobre todo estar preparado para cualquier momento incómodo.

#### **1.5.8.1. Preparación**

En la opinión de Sánchez y Fernández (2020) consiste en buscar e identificar toda la información necesaria y definir los roles, para que todos los integrantes de la negociación conozcan de manera clara todos los aspectos que implican en la misma, con el fin de lograr mayor coherencia e integración y obtener éxito en la negociación.

Implica en conocer a la contraparte de la negociación, por eso es importante identificar todos los puntos fuertes, débiles, beneficios, entre otros, con el fin de llegar a un acuerdo exitoso (Ladrón, 2019).

Es recomendable prepararse antes de iniciar una negociación, para no mostrar miedo sino seguridad y finalmente se pueden obtener beneficios realmente exitosos y llegar a un acuerdo aceptable. Sin embargo, es recomendable no interrumpir a la contraparte y crear un entorno de confianza que favorezca la comunicación eficaz entre las partes negociadoras (Valencia, 2019).

#### **1.5.8.2. Desarrollo**

Esta fase es la más intensa, debido a que, consiste en la discusión, propuesta e intercambio de información y beneficios, en donde, ambas partes de la negocian

identifican y dan a conocer a los demás participantes sus necesidades y como pueden beneficiarse de dicha negociación (Guerra, 2018).

Este proceso de desarrollo empieza al momento en que las partes se conocen, establecen un clima de confianza y se sientan a discutir sus intereses y propuestas (Arévalo, 2020).

De acuerdo con Puchol y Puchol (2020) en el desarrollo se argumenta las propuestas de ambas partes, mediante una discusión, para intercambiar la información e intereses por parte de cada integrante. Es recomendable dar solución a todas las opciones planteadas, con el fin de mantener una relación y acuerdo exitoso.

El proceso de desarrollo consiste en intercambiar, dialogar y argumentar distintas propuestas e intereses que permite a las partes negociadoras obtener un acuerdo exitoso.

### **1.5.8.3. Cierre**

Esta fase implica la culminación de la negociación, por ende, es recomendable llegar a un acuerdo de manera segura, en donde, todos los integrantes se beneficien con la negociación y puedan lograr un convenio exitoso (Villarij, 2018).

Desde un punto de vista de Ortiz et al. (2023) incluye la redacción del acuerdo y formalización de las partes negociadoras. Hipotéticamente, no debe existir problemas en la redacción, condiciones, necesidades, intereses y firma, puesto que, ya se llegó a un acuerdo.

De acuerdo a la opinión del autor Martínez J., (2021) el cierre de la negociación es un espacio de culminación del acuerdo, por ello es recomendable estar preparados para sortearlas todas, no debe quedar ninguna duda para que se cierre de manera exitosa la negociación. Antes de dar por terminado la negociación se elaboran contratos y ambas partes deben leer, revisar y aprobar antes de firmar, porque con ello ambas partes tienen en claro sus intereses y beneficios, por ende, obtienen una relación comercial futura y exitosa. En el proceso de cierre se culmina la negociación y esta consiste en no dejar ninguna duda y firmar el convenio de acuerdo con la instrucciones, propuestas e intereses de ambas partes negociadoras.

### 1.5.8 Propuesta de estudio de habilidades de negociación

Una vez que se ha realizado un análisis de las habilidades que debe poseer un negociador ideal se presenta un resumen de los aportes de autores respecto al perfil ideal, el que cada individuo lo deberá trabajar para perfeccionar sus habilidades.

**Tabla 1.**

*Características del negociador ideal según varios autores*

<b>Características que debe poseer el negociador ideal</b>	<b>Autor /a y año</b>
Conocimiento del tema de negociación	Llamazares (2014); Carbonero, 2018; Lima y López (2020); Ayud (2021).
Capacidad de observación	
Lenguaje corporal	
Comunicación eficaz y asertiva	
Dominio del tema	
Empatizar	Llamazares (2014); Marreno et al. (2018); Manzanal et al., (2020); Corona D. (2023)
Mostrar interés	
Escucha activa	
Información de la contraparte	
Relaciones con otras personas	
Resolutivo	Llamazares (2014); Rosa y Rivas (2018); Gironella y Maza (2021); (Arenal, 2022).
Toma de decisiones	
Resolución de conflictos	
Firmeza	Llamazares (2014); Aguilar (2018); Martínez J. (2018); Elorza (2023).
Iniciativa y perseverancia	
Confianza	
Preparar y planificar la negociación	
Paciencia	Llamazares (2014); Álvarez (2018); Arguello et al. (2020); Espriella y Samper (2023)
Gestión de emociones	
Argumentativo	
Planteamiento de objetivos de negociación	

*Nota.* En la siguiente tabla se muestran las características del negociador ideal según varios autores.

Con la información bibliográfica de la tabla 1, este estudio propone el planteamiento de cinco dimensiones construidas a partir de las características que debe poseer un

negociador eficaz, dicho en otras palabras, lo que los artesanos del calzado que son motivo de estudio deberían poseer y de ser el caso fortalecer, como parte, de sus habilidades de negociación.

**Tabla 2.**

*Propuesta de dimensiones para identificar las habilidades de negociación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Perfil de negociador Eficaz (Olegario Llamazares)</b>
1. Captación de Nuevos clientes	Un buen negociador debe tener habilidades y conocimientos para atraer nuevos clientes a la empresa. Un buen perfil de negociador debe tener habilidades de comunicación efectiva y flexibilidad que pueda ayudar a atraer nuevos clientes.
2. Nivel de comunicación	Las negociaciones pueden implicar conflictos y desacuerdos. Un buen negociador debe tener fuertes habilidades en la resolución constructiva de conflictos y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.
3. Iniciativa y persistencia	Un negociador debe tener habilidades y conocimientos para ser persistente y tener iniciativa en la consecución de sus objetivos.
4. Asertividad y Claridad	Es importante iniciar negociaciones con objetivos claros de lo que se quiere lograr. Al crearlos, se establecen criterios para evaluar el éxito o el fracaso de las negociaciones. Si existen objetivos claros, la otra parte notará la debilidad de la posición y fortalecerá sus argumentos y peticiones.
5. Nivel para tomar decisiones	Un buen negociador debe ser capaz de identificar y evaluar diferentes opciones antes de tomar una decisión. Esto requiere analizar los pros y los contras de cada opción y considerar cómo cumplen con los objetivos y necesidades de las partes involucradas.

*Nota.* En la siguiente tabla se muestra la propuesta de dimensiones para identificar las habilidades de negociación

## **CAPITULO II.- METODOLOGÍA**

### **2.1. Métodos**

De acuerdo con Monroy y Nava (2018) el método investigativo es un conjunto de herramientas, estrategias, procesos y técnicas sistemáticas que se usan para recolectar información y encontrar soluciones adecuadas para la investigación.

Con la opinión de Corona L., (2022) el método investigativo consiste en emplear distintas técnicas, procesos y herramientas que permitirán obtener el resultado del estudio de investigación, es decir, son los pasos que se deben ejecutar para obtener y alcanzar el determinado fin que se planteó al inicio de la investigación.

El uso de los métodos de la investigación se enfoca en orientar y darle sentido al estudio de investigación, mediante el uso de distintas herramientas y técnicas que permiten formular el problema y buscar soluciones con el fin de obtener resultados.

### **2.2. Enfoque**

#### **2.2.1. Enfoque Cuantitativo**

De acuerdo con Aquino y Barrón (2020) el enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos e información para contestar las preguntas de investigación, es decir, se basa en la medición numérica y estadística.

El enfoque cuantitativo se centra en obtener y recopilar información numérica, con el fin de explicar un fenómeno en particular. Normalmente los datos se llegan a obtener con la aplicación de métodos de análisis constituidos y herramientas de investigación (Posada, 2020).

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo por recolectar datos mediante la aplicación de un instrumento a 57 artesanos de los cantones Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo (anexo E), posteriormente se realiza un análisis estadístico que permite describir las brechas que existen entre las habilidades que debe tener el negociador ideal con los que poseen actualmente los artesanos del calzado.

## **2.3. Alcance o tipo**

### **2.3.1. Nivel Explicativo**

El nivel explicativo es muy estructurado y se basa en responder las causas de los eventos, están pueden ser físicos o sociales, también establece supuestos teóricos las cuales se verifican de manera empírica, puede ser directa e indirecta (Serrano, 2020).

El nivel explicativo se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno de estudio y las condiciones en las que se da.

### **2.3.2. Tipo de investigación**

La investigación tiene un diseño descriptivo simple, con corte transversal, enfocado a identificar las habilidades de negociación de los artesanos del calzado de Tungurahua, comparadas con las habilidades ideales de los negociadores que propone el autor Olegario Llamazares, revisado en el Capítulo I, esto mediante un análisis de datos para identificar las brechas entre lo ideal y real.

## **2.4. Modalidad**

### **2.4.1. Primarias**

Las fuentes primarias hacen referencia a todos los datos provenientes de una fuente directa, en el caso del trabajo de investigación es la investigación de campo, en donde se recolecta la datos e información de los 57 artesanos mediante un cuestionario.

#### **2.4.1.1. Investigación de campo**

De acuerdo a la opinión de Martínez J. (2020), la investigación de campo permite recolectar datos cualitativos, las cuales ayudan al investigador a observar, comprender e interactuar con las personas objetivo de estudio. Se lo debe ejecutar en el lugar donde se va a realizar el fenómeno de estudio.

La investigación de campo consiste en recolectar información mediante un cuestionario en el lugar de los hechos, con ello poder conocer la realidad del fenómeno de estudio sin manipular ninguna variable de estudio (Monroy & Sanchezllanes, 2018).

Se utilizó esta modalidad de investigación, porque se recolectó información y se interactuó con los 57 artesanos pertenecientes al cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

#### **2.4.2. Secundarias**

Las fuentes secundarias son de donde se obtuvo información de los hechos o fenómenos sobre el tema del trabajo de investigación de distintos documentos, artículos, libros recopilados.

##### **2.4.2.1. Investigación Bibliográfica- Documental**

De acuerdo con Marín (2021) la investigación bibliográfica documental permite conocer el fenómeno de estudio, de acuerdo a distintos documentos, libros, artículos, entre otros, puesto que, se indaga información escrita sobre el tema de investigación.

Esta modalidad de investigación son fuentes secundarias las cuales con consultadas y revisadas por el investigador, dicha información se obtiene de informes, revistas, libros que se encuentran publicados y contienen cierta conexión con el tema de investigación (Hernández, 2018).

Con respecto al trabajo de investigación la modalidad de investigación bibliográfica permite construir la fundamentación teórica – científica, con ello conocer y profundizar el fenómeno de estudio. Cabe recalcar que en la presente investigación se utiliza libros físicos y digitales.

#### **2.5. Población**

La población es el conjunto de personas de las cuales se pretende conocer el cómo está constituido el grupo de personas objeto de estudio a las cuales se les realizara el estudio estadístico (Rabet, 2021). Para este estudio, la población que se utiliza se la obtiene de las juntas parroquiales de cada cantón (anexo F).

## Muestra

De acuerdo con Condori (2020) la muestra es una parte representativa de la población, que se va a llevar a cabo en la investigación, sin embargo, contiene las mismas características y para obtener la muestra se debe aplicar ciertos métodos matemáticos.

Al tener una población que no sobrepasa los 300 sujetos de estudio, no se procede a aplicar ninguna fórmula de la muestra, por tanto, se trabaja con el 100% de los individuos.

### 2.6 Propuesta para identificar las habilidades de negociación

La presente investigación se basa en las cinco características que debe poseer un negociador eficaz, según el autor Olegario Llamazares. Es importante tener en cuenta que estos aspectos pueden variar dependiendo del contexto, la personalidad del individuo, las circunstancias específicas de cada negociación y la práctica para lograr las habilidades. Cabe indicar que se ha realizado una adaptación en cinco dimensiones para diagnosticar las habilidades del negociador de calzado en el sector de la provincia de Tungurahua y establecer su perfil, el cual se detalla en la siguiente tabla comparativa.

**Tabla 3.**

*Comparación de perfiles a investigar*

<b>Habilidades del Negociador ideal (Olegario Llamazares)</b>	<b>Habilidades del negociador en dimensiones (Arias 2023)</b>
1. Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte	1. Captación de Nuevos clientes
2. Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte	2. Nivel de comunicación
3. Saber preparar y planificar la negociación	3. Iniciativa y persistencia
4. Conocimiento de la materia sobre la que se negocia	4. Asertividad y Claridad
5. Conocer el proceso de toma de decisiones	5. Nivel para tomar decisiones

*Nota.* Los datos de la tabla se utilizarán para identificar las brechas entre las habilidades de negociación ideales (Llamazares, 2014) y de los artesanos del calzado propuesta por el autor de este estudio (Arias, 2023)

## **2.6. Técnica**

### **2.6.1. Encuesta**

La encuesta es una técnica que consiste en la recolección de información y medir las variables de estudio por medio de un instrumento que es el cuestionario, con ello se conoce la opinión de objeto de estudio (Aquino y Barrón, 2020)

Este trabajo de investigación utiliza la encuesta, porque con ello se pudo obtener datos directamente de los artesanos que son motivo de este estudio. La estructura contiene una sección para obtener los datos sociodemográficos, tales como edad, sexo, instrucción, tiempo de dedicación, certificación y lugar del establecimiento. Además de cinco dimensiones para medir las habilidades de los artesanos, a saber: Nuevos clientes, Nivel de comunicación, Iniciativa y persistencia, Asertividad y claridad; y, Nivel para tomar decisiones, con cinco opciones de respuesta usando escala de frecuencia de Likert: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, a los que se asigna valores de 5 a 1, siguiendo el mismo orden de la mencionada escala (anexo A).

## **2.7. Instrumento**

### **2.7.1. Cuestionario**

Según la opinión de Carhuacho et al. (2019) el cuestionario es un instrumento cuantificable que permite formar una serie de preguntas de manera ordenada, deben estar redactado de forma coherente, con ello se logra obtener toda la información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

### **2.7.2. Validación del Instrumento**

#### **2.7.2.1. Método de V de Aiken**

Según la opinión de Ferrán y Sánchez (2023) el método V de Aiken permite cuantificar la relevancia de los ítems, es decir, permite obtener valoraciones de los jueces, con respecto al instrumento de recolección de datos.

De acuerdo con la opinión de Granados y Medir (2021) este método permite evidenciar la validez del instrumento en base a las calificaciones de los criterios de los jueces, este coeficiente presenta valores entre 0 y 1, el valor que sea cercano a 1 es el que obtiene mayor significado y los jueces aprueban la validez del contenido del instrumento.

De acuerdo con los autores Ferrán y Sánchez (2023) el método de V de Aiken contiene las siguientes rubricas: claridad para que sea entendible al lector, congruencia que contenga una relación lógica, contenido porque el cuestionario debe tener toda la información necesaria para obtener resultados exitosos del estudio y constructo porque permite conocer si las respuestas del cuestionario se pueden considerar y usar para medir el fenómeno de estudio.

El método de V Aiken permite validar el cuestionario, y en este estudio, los expertos registraron su calificación en la matriz diseñada, con cuatro apreciaciones cualitativas: claridad, congruencia, contenido y constructo (anexo B). Cabe indicar, que el proceso de validación se aplicó en dos rondas, con 4 expertos en el área de negociación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. En la primera Ronda (anexo C) se obtiene algunas sugerencias para mejorar el constructo del instrumento. Una vez que se atiende las sugerencias, se genera una nueva versión del instrumento para que validen los expertos en una segunda ronda, en la cual, se valida el instrumento (anexo D).

Posterior a la tabulación y cálculo de validación del instrumento se procede a gestionar las visitas a los encuestados para la recolección de los datos y aplicarlo a los 57 artesanos del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

## **2.8. Recolección, tabulación y procesamiento de datos**

Para la recolección de datos se realiza citas previas con los artesanos para visitarlos en sus talleres y aplicar la encuesta de 31 preguntas diseñadas para obtener la información que refiere a datos sociodemográficos y las cinco dimensiones que determinan las habilidades de los artesanos del calzado, motivo de este estudio.

En cuanto a la tabulación de datos, se utiliza el software Microsoft excell, para dar valores numéricos a todas las respuestas, de tal manera que se pueda realizar los cálculos pertinentes y analizar cada una de las 31 respuestas. Posteriormente se aplican cálculos porcentuales, tomando en cuenta que el perfil ideal del autor Olegario Llamazares corresponde al 100%, y así determinar las brechas entre lo ideal y lo real.

Además, se realizó una discriminación de los datos atípicos (mayores y menores) para poder calcular el promedio de cada dimensión y obtener datos más auténticos de las habilidades de los artesanos.

Finalmente se calculó el promedio de cada dimensión, las que se componen de cinco preguntas cada una, para poder generar un gráfico de Box Plot o Caja de bigotes, con el fin de analizar más a detalle los datos que evidencien las habilidades de los artesanos.

## CAPITULO III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis y discusión de resultados

Datos Sociodemográficos

**Tabla 4.**

*Sexo*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Hombre</b>	31	54,0	54
<b>Mujer</b>	26	46,0	100
<b>Total</b>	57	100	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 1.**

*Sexo*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

#### **Análisis e interpretación**

Conforme a los datos que se muestran en la figura 1, se puede deducir que los artesanos del cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo, el 54% son hombres, pero cabe indicar que la presencia de las mujeres artesanas casi consigue la paridad en dichos cantones, lo que evidencia que la fabricación del calzado no es considerada una actividad definida por el sexo del artesano.

**Tabla 5.**

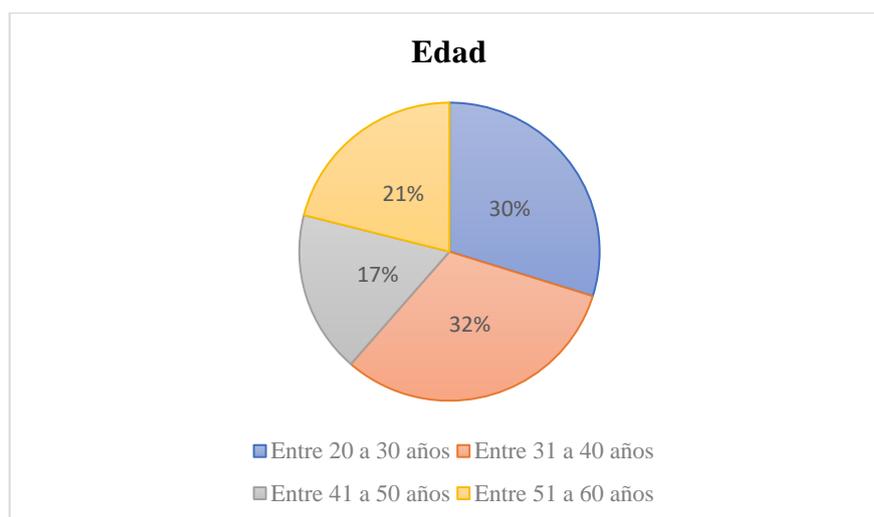
*Edad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre 20 a 30 años	17	30,0	30,0
Entre 31 a 40 años	18	32,0	62,0
Entre 41 a 50 años	10	17,0	79,0
Entre 51 a 60 años	12	21,0	100,0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 2.**

*Edad*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos que se muestran en la figura 2, se obtiene que la mayor parte de artesanos, el 62%, tiene una edad entre 20 a 40 años, comprendiendo así que son personas jóvenes con nuevos desafíos, que aportan con las tendencias de moda para el calzado, mientras que el 21% tiene una edad entre 51 a 60 años, lo que da a entender que para ser productores y comercializadores de calzado no es necesario tener una edad fija, es decir, no importa la edad para llegar hacer artesano.

**Tabla 6.**

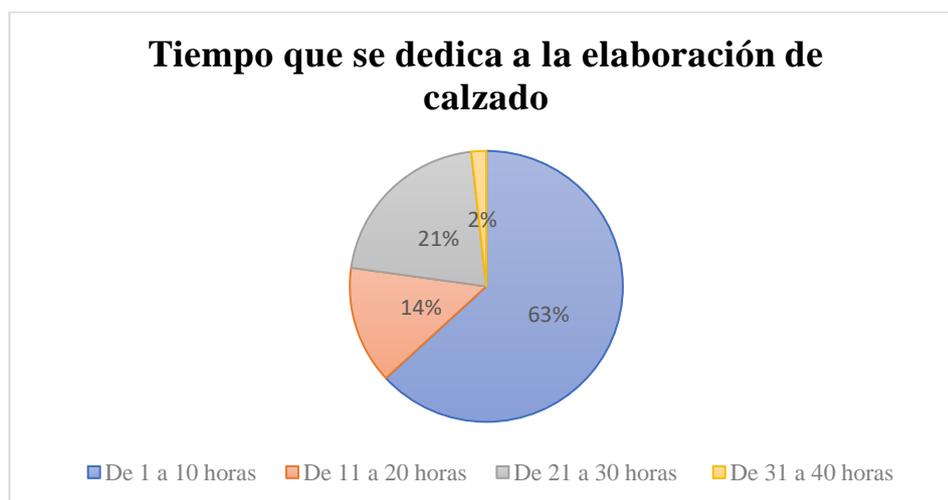
*Tiempo que se dedica a la elaboración de calzado*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>De 1 a 10 horas</b>	36	63,0	63,0
<b>De 11 a 20 horas</b>	8	14,0	77,0
<b>De 21 a 30 horas</b>	12	21,0	98,0
<b>De 31 a 40 horas</b>	1	2,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 3.**

*Tiempo que se dedica a la elaboración de calzado*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se presentan en la figura 3, el 63% de artesanos dedica su tiempo de 1 a 10 horas para elaborar el calzado, porque disponen de maquinaria que les ayuda en el proceso de armado de una manera más premura, sin embargo, el 21% se dedica de 21 a 30 horas, porque lo hacen más de manera artesanal con escaso recurso tecnológico, mientras que el 14% de 11 a 20 horas y el 2% de 31 a 40 horas, porque recién están empezando su actividades y trabajan de manera individual, hasta lograr mayor equilibrio y poder contar con maquinaria que les pueda ayudar a reducir el tiempo de producción.

**Tabla 7.**

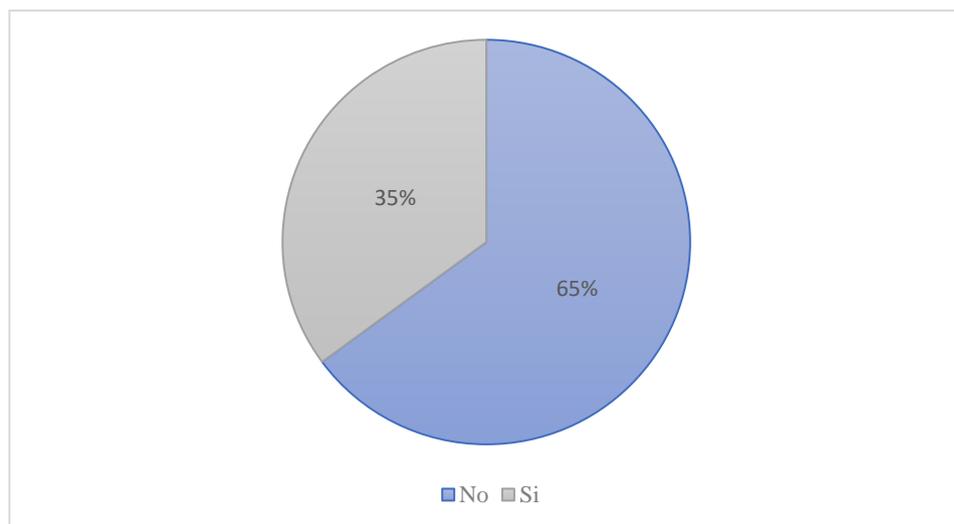
*Certificación de Artesano*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>No</b>	37	65,0	65,0
<b>Si</b>	20	35,0	100,0
<b>Total</b>	57	100	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 4.**

*Certificación de Artesano*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se muestran en la Figura 4, el 65% de artesanos no cuentan con la certificación de artesano, sin embargo, el 35% si cuenta con dicho certificado, por ende, la mayor parte de artesanos pierde los beneficios y trabaja sin tener la autorización legal por parte del SRI, como es la declaración de manera semestral, exoneración del pago del impuesto a la renta, exoneración del pago de los impuestos de la patente municipal de activos totales.

**Tabla 8.**

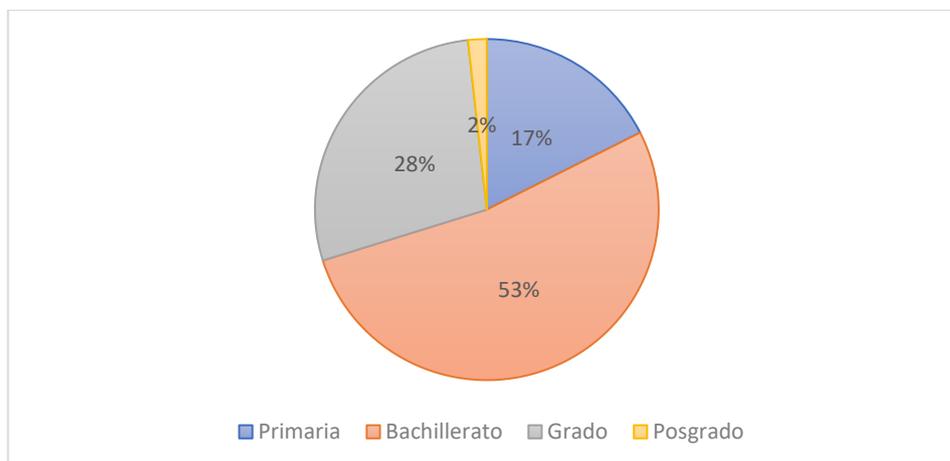
*Nivel de Educación*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Primaria</b>	10	17,0	17,0
<b>Bachillerato</b>	30	53,0	70,0
<b>Grado</b>	16	28,0	98,0
<b>Posgrado</b>	1	2,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 5.**

*Nivel de Educación*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se presentan en la Figura 5, los artesanos que tienen nivel de educación bachillerato representa el 53%, mientras que el 28% tienen un nivel académico de grado; el 17% tienen estudios primarios y el 2% tienen posgrado. Lo que se interpreta es que la mayor parte de artesanos no cuenta con título universitario para ser productor y comercializador de calzado, sin embargo, los que tienen estudios de tercer y cuarto nivel cuentan con conocimientos para crear nuevos modelos y mantenerse en el mercado donde el tener un conocimiento universitario o un nivel técnico sería suficiente para un mejor proceso en su fabricación, Su postura en la industria de calzado como producto de moda está ligado a una tendencia de toda la industria que tiene buenas previsiones de crecimiento en tecnología

**Tabla 9.**

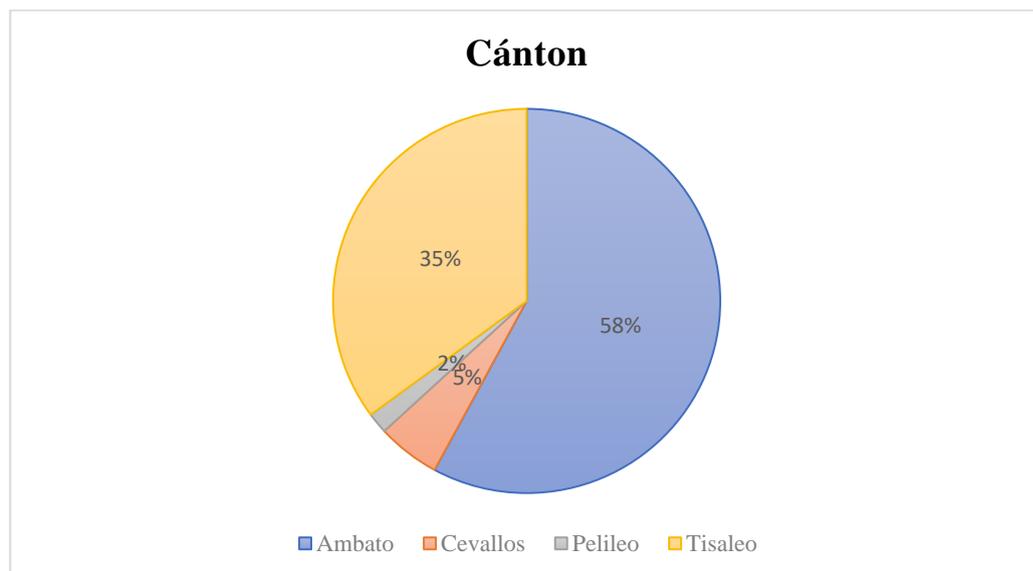
*Cantón*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Ambato</b>	33	58,0	58,0
<b>Cevallos</b>	3	5,0	63,0
<b>Pelileo</b>	1	2,0	65,0
<b>Tisaleo</b>	20	35,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 6.**

*Cantón*



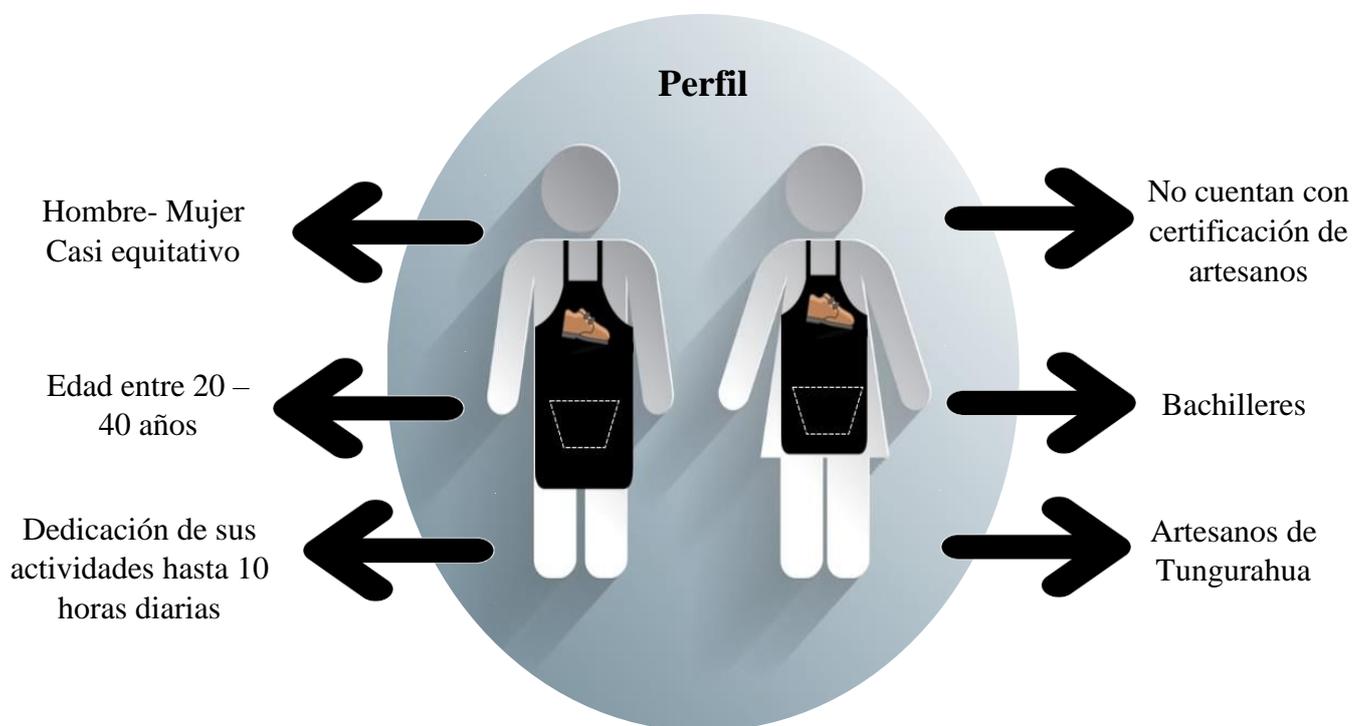
*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos que se muestran en la figura 6, correspondiente a las personas encuestadas de los productores de calzado es mayor en el cantón Ambato con un 58%, sin embargo, el 35% corresponde a Tisaleo, el 5% a Cevallos y el 2% Pelileo. Lo que se evidencia que el cantón Ambato se distingue de los diferentes cantones por el esfuerzo, talento e innovación de nuevos productos, ello convierte al cantón en una tierra productiva y de inmutable movimiento comercial.

## Ilustración 1.

### Perfil del Artesano en Calzado



*Nota.* En la siguiente ilustración se muestran las características del Perfil del Artesano en Calzado.

## DIMENSIÓN 1

### CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

**Tabla 10.**

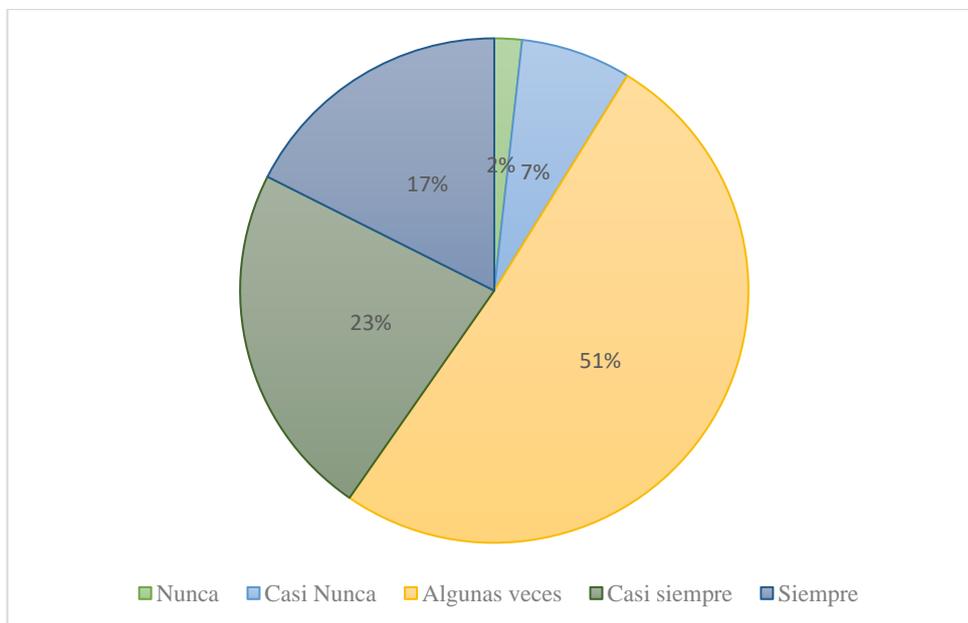
*Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes)*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>	4	7,0	9,0
<b>Algunas veces</b>	29	51,0	60,0
<b>Casi siempre</b>	13	23,0	83,0
<b>Siempre</b>	10	17,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 7.**

*Captación de nuevos clientes (Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se muestran en la figura 7, el 51% corresponde a que algunas veces los artesanos logran identificar a los potenciales clientes, porque si cuentan con un conocimiento que les permite realizar dicha acción, el 23% corresponde a casi siempre, puesto que, si estudian a su base de clientes, el 17% corresponde a siempre, significa que analizan el negocio y observa a la competencia para lograr obtener potenciales clientes, mientras que el 7% de casi nunca y el 2% que corresponde a nunca es porque no saben cómo identificar a sus potenciales clientes, puesto que, no investiga, no analizan, ni evalúan su base de clientes.

**Tabla 11.**

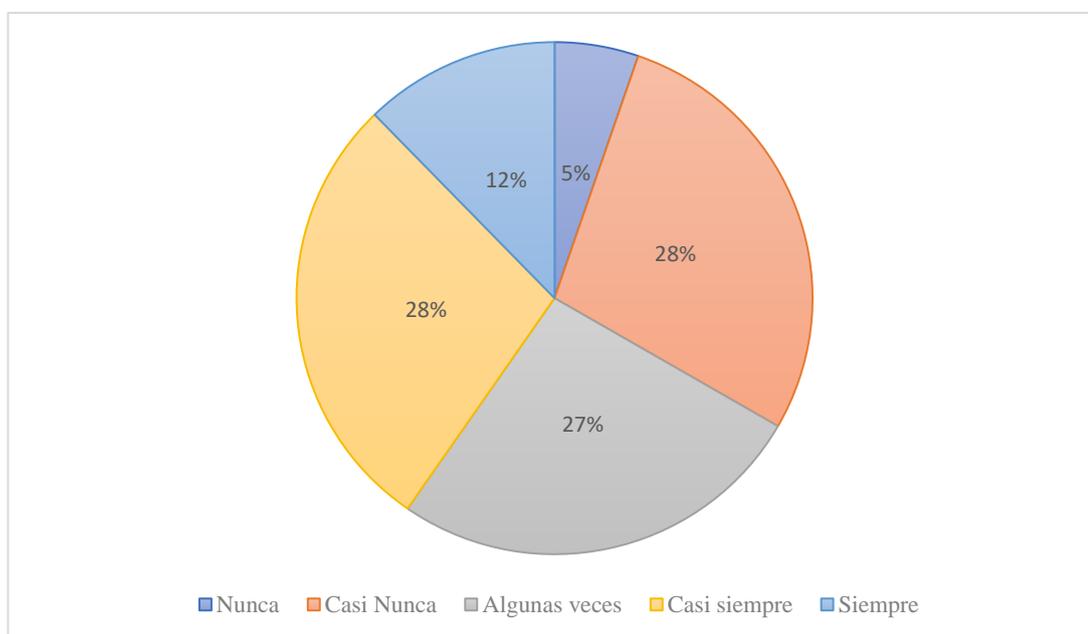
*Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	3	5,0	5,0
<b>Casi Nunca</b>	16	28,0	33,0
<b>Algunas veces</b>	15	27,0	60,0
<b>Casi siempre</b>	16	28,0	88,0
<b>Siempre</b>	7	12,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 8.**

*Captación de nuevos clientes (Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se presentan en la figura 8, los artesanos algunas veces (27%), casi siempre (28%) y siempre (12 %) si realizan la planificación semanal para la visita a los clientes regulares, eso les permite captar a los clientes regulares y nuevos, sin embargo, el casi nunca (28%) y nunca (5%) no disponen de una planificación que les permita obtener mayor clientes corren el riesgo de tener mayores pérdidas en el mercado. La mayor parte de artesanos si cumple esta dimensión misma que les permite conocer las necesidades, perspectivas y gustos de sus clientes para crear nuevas líneas de producción.

**Tabla 12.**

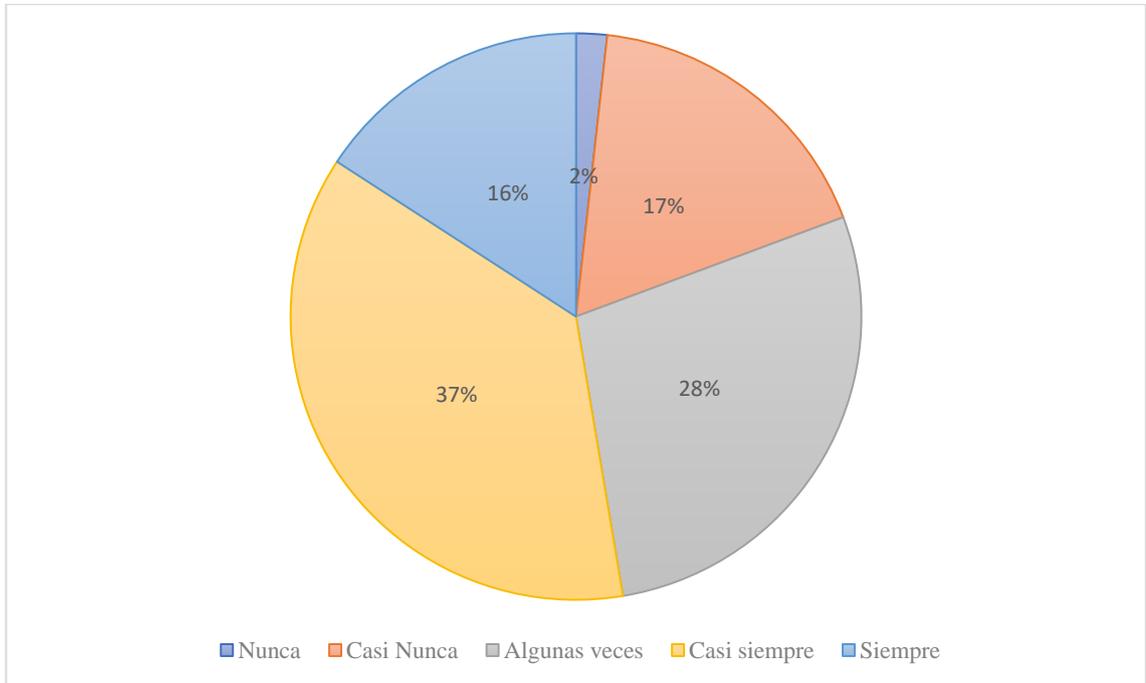
*Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>	10	17,0	19,0
<b>Algunas veces</b>	16	28,0	47,0
<b>Casi siempre</b>	21	37,0	84,0
<b>Siempre</b>	9	16,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 9.**

*Captación de nuevos clientes (Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se presentan en la figura 9, el 37 % que corresponde a casi siempre, el 28% algunas veces, el 17% a casi nunca y finalmente el 16 % a siempre. Da a conocer que la mayor parte de artesanos si poseen habilidades que les permite negociar con el fin de captar nuevos clientes, también ayuda a que logren mayores ventas y éxito en el mercado.

**Tabla 13.**

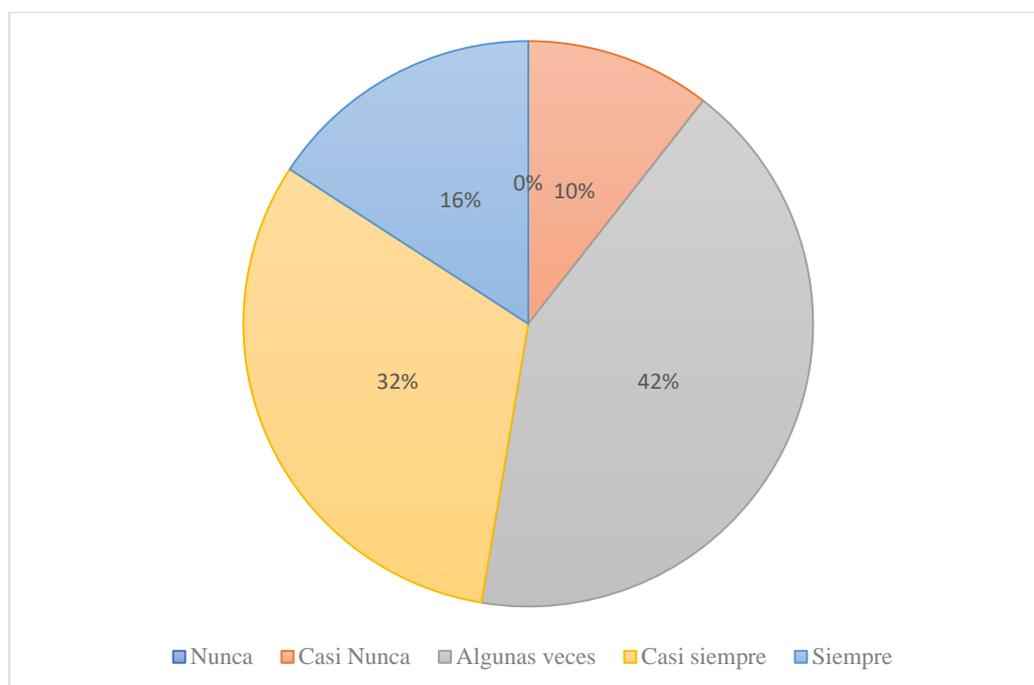
*Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	0	0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	6	10,0	10,0
<b>Algunas veces</b>	24	42,0	52,0
<b>Casi siempre</b>	18	32,0	84,0
<b>Siempre</b>	9	16,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 10.**

*Captación de nuevos clientes (Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se presentan en la figura 10, los artesanos algunas veces (42%), logran una cita con un cliente, mientras que casi siempre (32%), siempre (16%) y finalmente casi nunca (10%). Se evidencia que la mayor parte de artesanos si logran una negociación exitosa que les permita obtener una cita segura con el cliente, misma que generan éxito dentro de su empresa, puesto que, con ello se mantienen relaciones comerciales futuras.

**Tabla 14.**

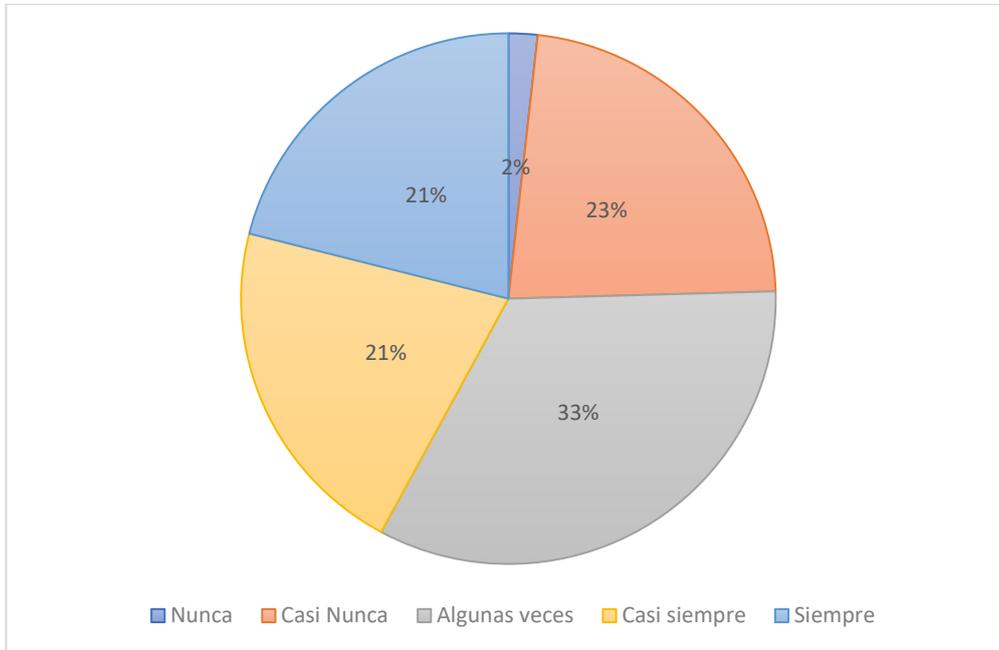
*Dimensión 1: Captación de nuevos clientes (Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>	13	23,0	25,0
<b>Algunas veces</b>	19	33,0	58,0
<b>Casi siempre</b>	12	21,0	79,0
<b>Siempre</b>	12	21,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 11.**

*Captación de nuevos clientes (Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Los datos que se muestran en la figura 11, el 33% que corresponde algunas veces permite evidenciar que la mayor parte de artesanos si logran obtener buenos resultados cuando se contactan con los clientes potenciales a través del teléfono, sin embargo, si existen artesanos que no logran dicha dimensión, puesto que, no cuentan con la habilidad de negociación por teléfono para seguir captando nuevos clientes, ello genera la pérdida de tiempo y comercialización de cazado.

**Tabla 15.**

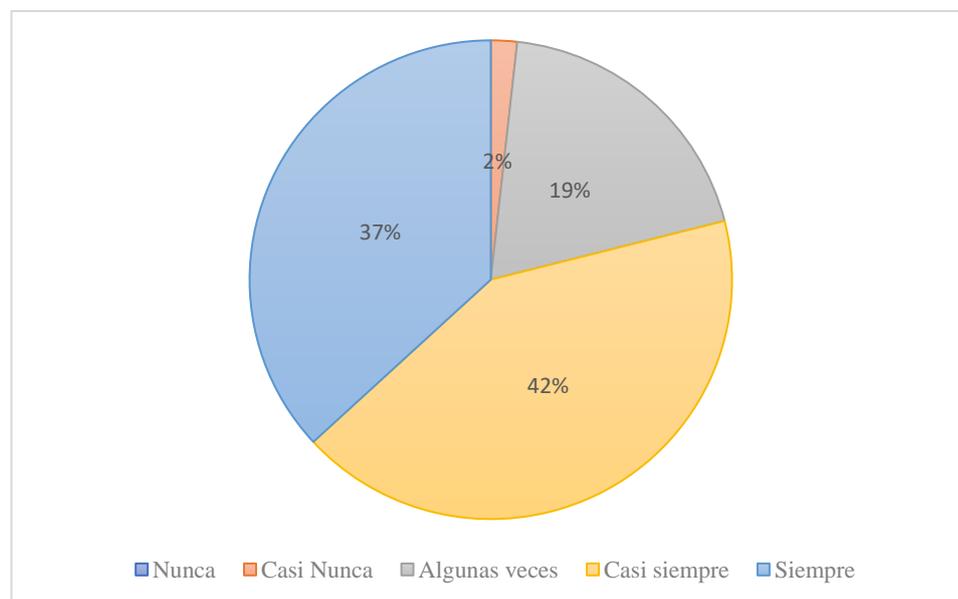
*Dimensión 2: Nivel de comunicación (Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Algunas veces</b>	11	19,0	21,0
<b>Con asi siempre</b>	24	42,0	63,0
<b>Siempre</b>	21	37,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 12.**

*Nivel de comunicación (Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se muestran a en la figura 12, el 42% casi siempre evita las situaciones de conflicto cuando está negociando, mientras que el 37% siempre, el 19% a algunas veces y el 2% a casi nunca. Permite evidenciar que la mayor parte de

clientes si mantiene su postura al momento de realizar una negociación, sin embargo, también existen artesanos que no tienen paciencia y piensan que mediante el conflicto se puede llegar a un acuerdo.

**Tabla 16.**

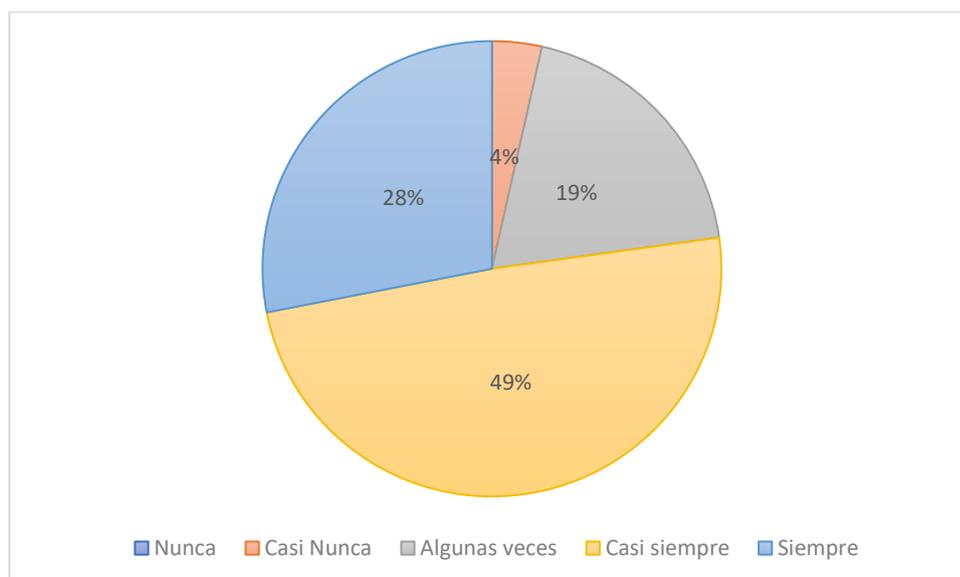
*Dimensión 2: Nivel de comunicación (En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	2	4,0	4,0
<b>Algunas veces</b>	11	19,0	23,0
<b>Casi siempre</b>	28	49,0	72,0
<b>Siempre</b>	16	28,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 13.**

*Nivel de comunicación (En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se muestran en la figura 13, el 49% casi siempre está en el proceso de negociación, mientras que el 28% siempre, el 19% algunas veces y el 4% casi nunca. Se evidencia que la mayor parte de artesanos si se encuentran en el proceso de logran ganar con frecuencia una negociación, ello permite tener un alto nivel de comunicación con el cliente, siendo la persuasión un complemento de la negociación, donde se toma en cuenta aspectos emocionales al momento de persuadir un cliente tener un mejor panorama de las necesidades y deseos para entender al cliente e inspirar el deseo de mejora y enfocar las ventajas y beneficios que va a lograr obtener el consumidor, mantener relaciones comerciales futuras y el éxito del negocio, sin embargo, si existe un porcentaje mínimo en la cual no procura ganar la negociación, misma que genera problemas económicos dentro del negocio porque no logran comercializar el calzado.

**Tabla 17.**

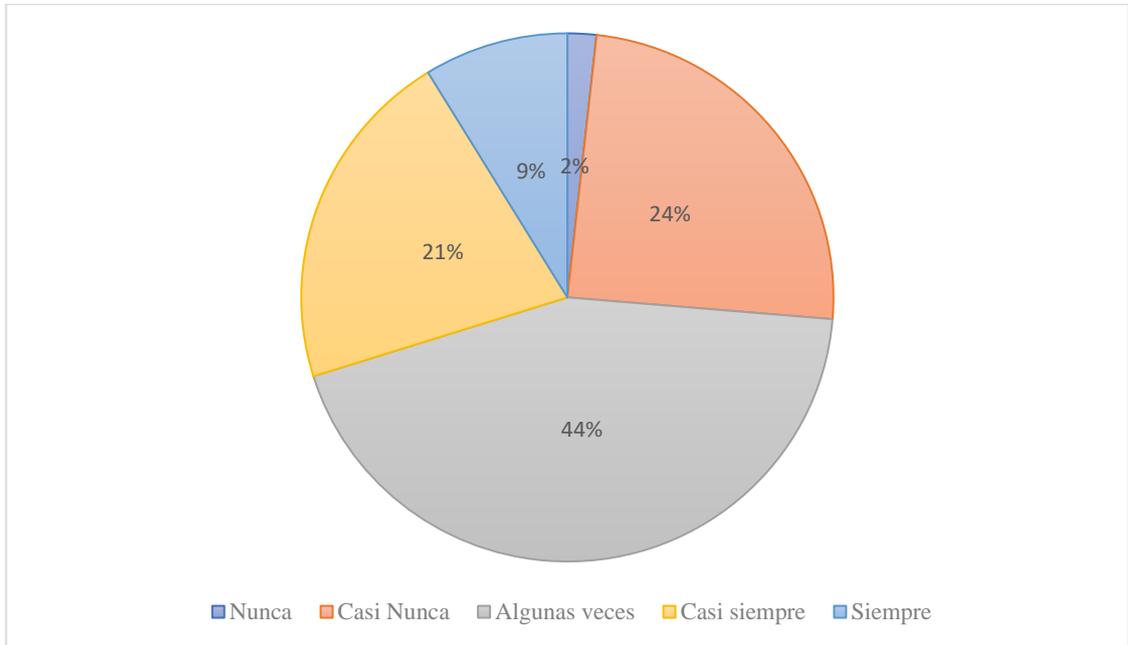
*Dimensión 2: Nivel de comunicación (Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>	14	24,0	26,0
<b>Algunas veces</b>	25	44,0	70,0
<b>Casi siempre</b>	12	21,0	91,0
<b>Siempre</b>	5	9,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 14.**

*Nivel de comunicación (Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Los datos que se presentan en la figura 14, el 44% corresponde a que algunas veces los clientes hacen cambios en las citas programadas, el 24% casi nunca, el 21% casi siempre, el 9% siempre y el 2% nunca. En ella se puede evidenciar que el porcentaje alto de clientes si realizan cambios a sus citas programadas porque tienen alguna otra responsabilidad, sin embargo, es importante entender al cliente y mantener un alto nivel de comunicación, que le permita al artesano lograr relación comercial futura. El enfoque comunicativo de la negociación es posible que los comerciantes no expliquen lo que quieren o que su comunicación no sea convincente y efectiva. La comunicación efectiva es fundamental en todo proceso de negociación porque transmite de manera clara y precisa las intenciones, necesidades y expectativas de cada parte.

Es importante enfatizar que la comunicación efectiva en las negociaciones depende no solo de los propietarios, sino también de las habilidades de comunicación de todas las partes. La comunicación segura, clara y precisa es necesaria para llegar a acuerdos

satisfactorios y evitar malentendidos. El porcentaje mínimo de clientes no tienen a cambiar su programa de citas, eso evidentemente es excelente porque el artesano no pierde su tiempo ni negocios.

**Tabla 18.**

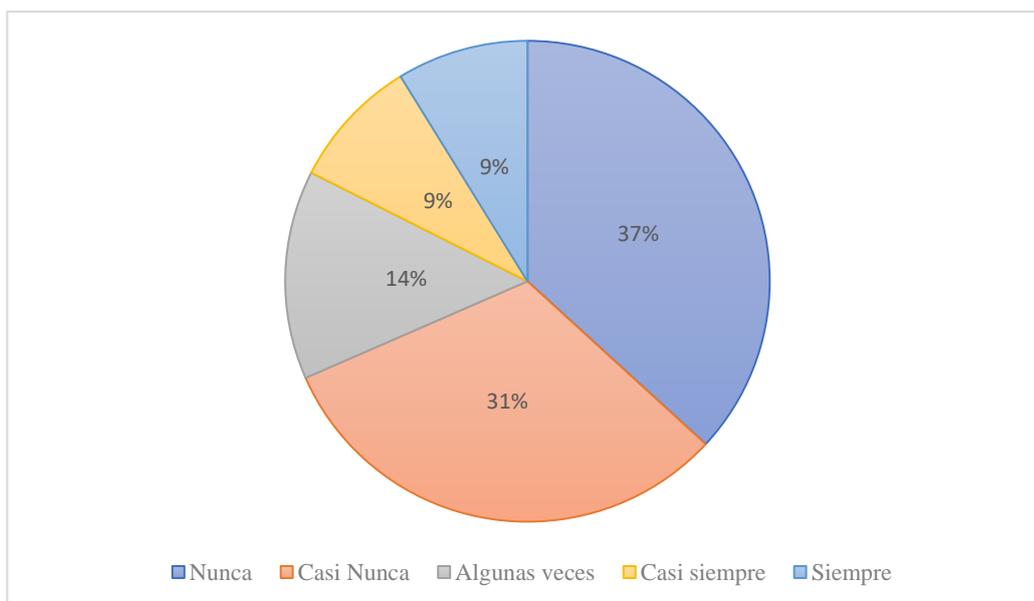
*Dimensión 2: Nivel de comunicación (Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control)*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Nunca</b>	21	37,0	37,0
<b>Casi Nunca</b>	18	31,0	68,0
<b>Algunas veces</b>	8	14,0	82,0
<b>Casi siempre</b>	5	9,0	91,0
<b>Siempre</b>	5	9,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 15.**

*Nivel de comunicación (Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se presentan en la figura 15, el 37% corresponde a que nunca el artesano nunca pierde el control cuando se encuentra en una discusión, mientras que el 31% casi nunca, el 14% algunas veces y finalmente el 9% que corresponde a casi siempre y siempre. Se puede evidenciar que el porcentaje alto de artesanos si logran mantener un buen nivel de comunicación con el cliente, puesto que, si tienen paciencia y no pierden el control cuando están en una discusión, es decir, que respeta y mantiene la calma, característica que se ajusta a lo que sostiene Llamazares (2014), sin embargo, un porcentaje mínimo de artesanos debe practicar para mantener su postura y no actuar de manera indebida con el cliente.

**Tabla 19.**

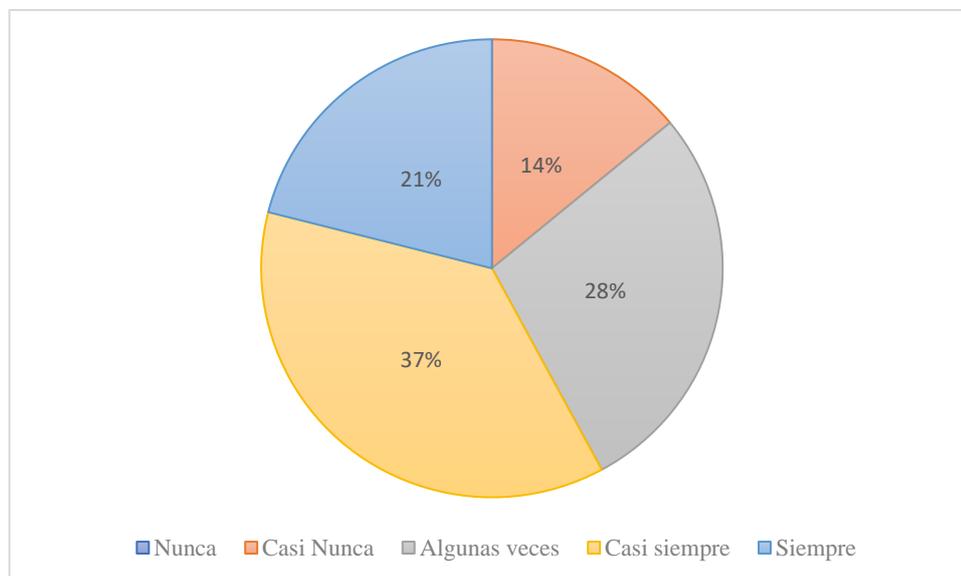
*Dimensión 2: Nivel de comunicación (Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	8	14,0	14,0
<b>Algunas veces</b>	16	28,0	42,0
<b>Casi siempre</b>	21	37,0	79,0
<b>Siempre</b>	12	21,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 16.**

*Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se presentan en la figura 16, el 37 % corresponde a casi siempre se comunican con los clientes para conocer sus necesidades, mientras que el 28% algunas veces, el 21% a siempre y finalmente el 14% a casi nunca. Permite evidenciar que el mayor porcentaje de artesanos encuestados si mantienen una comunicación constante con el cliente, con el fin de conocer cuáles son necesidades con respecto a las nuevas líneas de producción de calzado, sin embargo, también existe un mínimo porcentaje de artesanos que no se preocupa por las necesidades que tienen sus clientes potenciales.

**Tabla 20.**

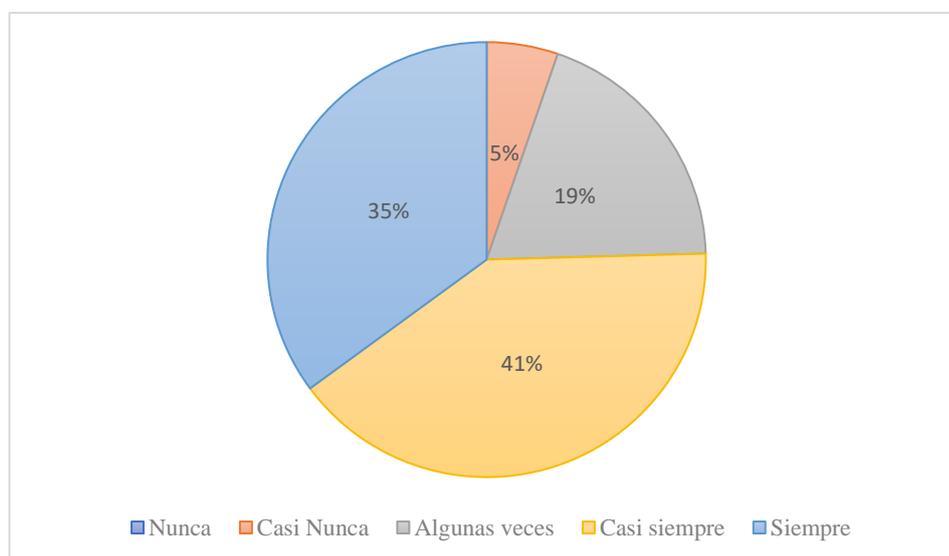
*Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	3	5,0	5,0
<b>Algunas veces</b>	11	19,0	24,0
<b>Casi siempre</b>	23	41,0	65,0
<b>Siempre</b>	20	35,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 17.**

*Iniciativa y persistencia (Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se obtienen en la figura 17, el 41% casi siempre tiene objetivos definidos y trabaja constantemente para alcanzarlos, el 35% siempre, el 19%

a algunas veces y el 5 % casi nunca. Se puede evidenciar que la mayor parte de artesanos si tienen bien definidos sus objetivos y trabajan de manera constante para alcanzarlos, sin embargo, si existe un mínimo porcentaje de artesanos que no aplica dicha dimensión.

**Tabla 21.**

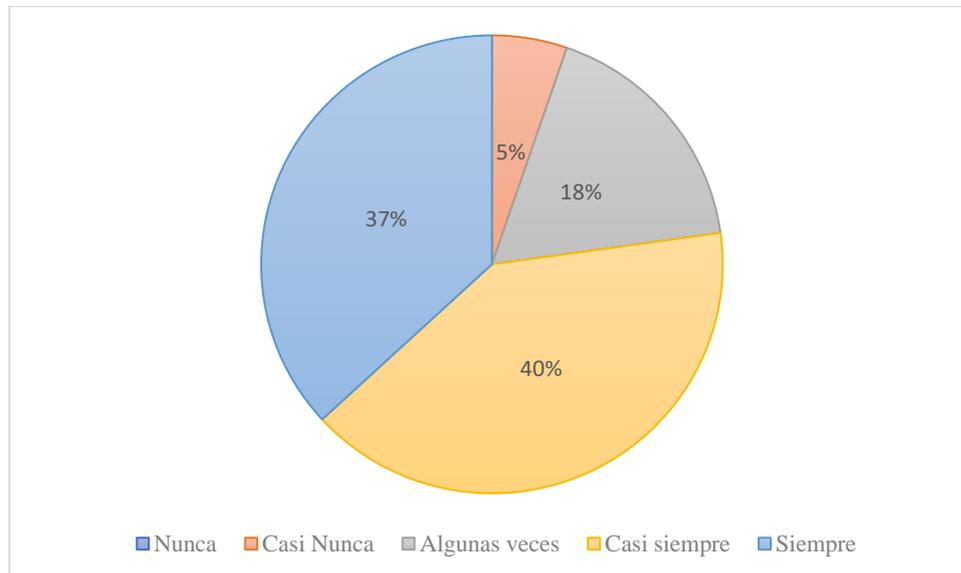
*Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	3	5,0	5,0
<b>Algunas veces</b>	10	18,0	23,0
<b>Casi siempre</b>	23	40,0	63,0
<b>Siempre</b>	21	37,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 18.**

*Iniciativa y persistencia (Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se presentan en la figura 19, el 40% corresponde a que casi siempre intenta dar solución inmediata a cualquier conflicto, mientras que el 37% a siempre, el 18% algunas veces y el 5% a casi nunca. Permite evidenciar que la mayor parte de artesanos si tienen la iniciativa y persistencia para dar solución a cualquier conflicto, ello permite que se logre una negociación exitosa y relaciones comerciales futuras, sin embargo, si existe un cierto porcentaje de artesanos que no procuran cumplir con esta dimensión, por la falta de paciencia y compromiso.

**Tabla 22.**

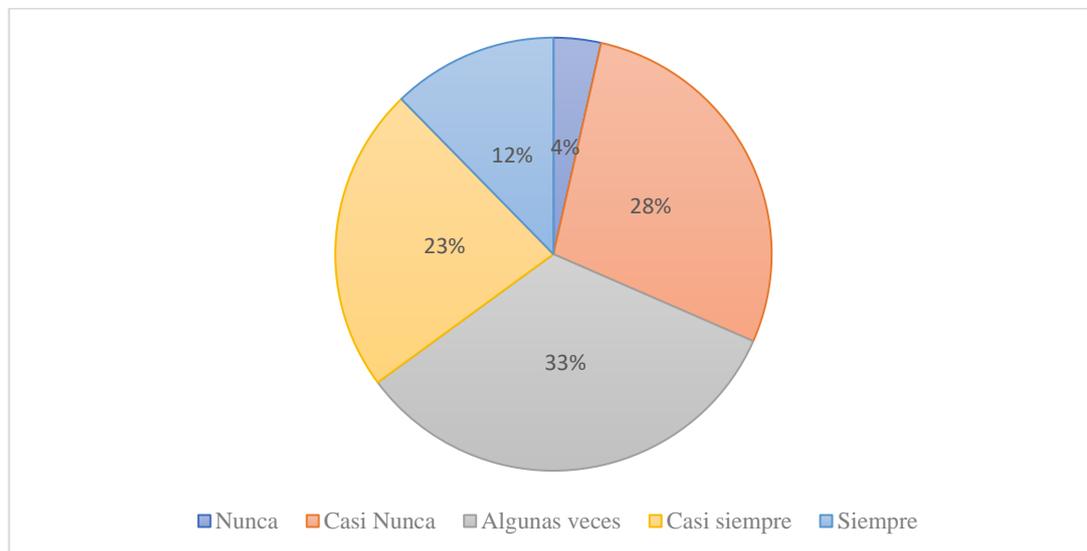
*Iniciativa y persistencia (Usualmente cedo a las peticiones de otras personas)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	2	4,0	4,0
<b>Casi Nunca</b>	16	28,0	32,0
<b>Algunas veces</b>	19	33,0	65,0
<b>Casi siempre</b>	13	23,0	88,0
<b>Siempre</b>	7	12,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 19.**

*Iniciativa y persistencia (Usualmente cedo a las peticiones de otras personas)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se muestran en la figura 20, el 33% de artesanos algunas veces ceden a las peticiones de otras personas, mientras que el 28% casi nunca, el 23%

casi siempre, el 12 % a siempre y finalmente el 4% a nunca. Se evidencia que la mayor parte de artesanos usualmente si proceden a acceder a las peticiones de las otras personas, sin embargo, ello puede traer consigo dificultades o una mala negociación que perjudique a negocio, pero también existe un mínimo porcentaje de artesanos que no acceden a las peticiones del cliente, es decir, que analizan si esa petición va a favorecer el negocio.

**Tabla 23.**

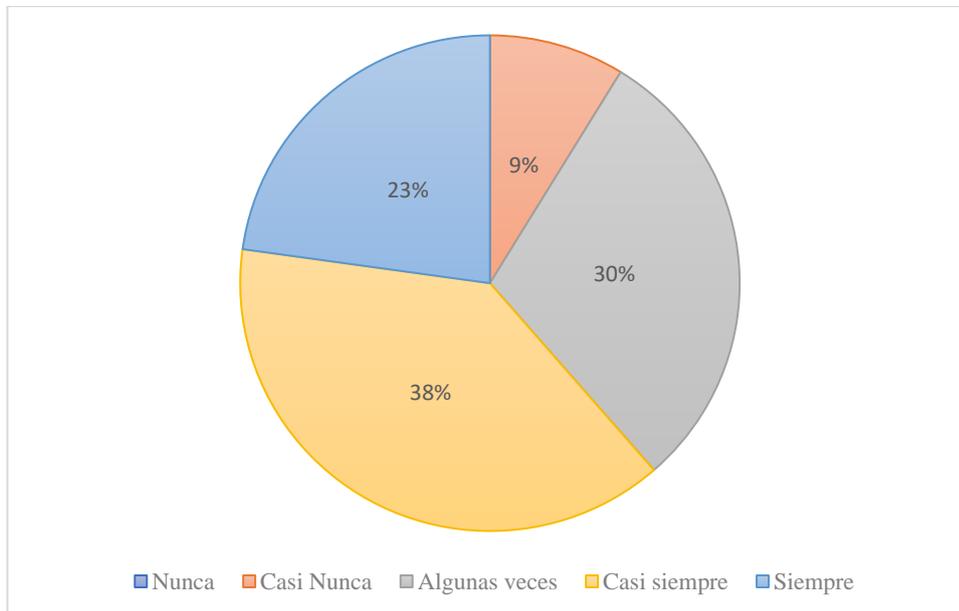
*Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	5	9,0	9,0
<b>Algunas veces</b>	17	30,0	39,0
<b>Casi siempre</b>	22	38,0	77,0
<b>Siempre</b>	13	23,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 20.**

*Iniciativa y persistencia (Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se obtienen en la figura 21, el 38% corresponde a que casi siempre reciben de buena manera, la crítica de las otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas, mientras que el 30% algunas veces, el 23% a siempre y el 9% a casi nunca. Permite evidenciar que los artesanos si aceptan las críticas que le hacen sus clientes de manera respetuosa y lo usan para mejorar su negocio, sin embargo, si existe un porcentaje mínimo de artesanos que no toma de buena manera dichas críticas y no está dispuesto a cambiar nada.

**Tabla 244.**

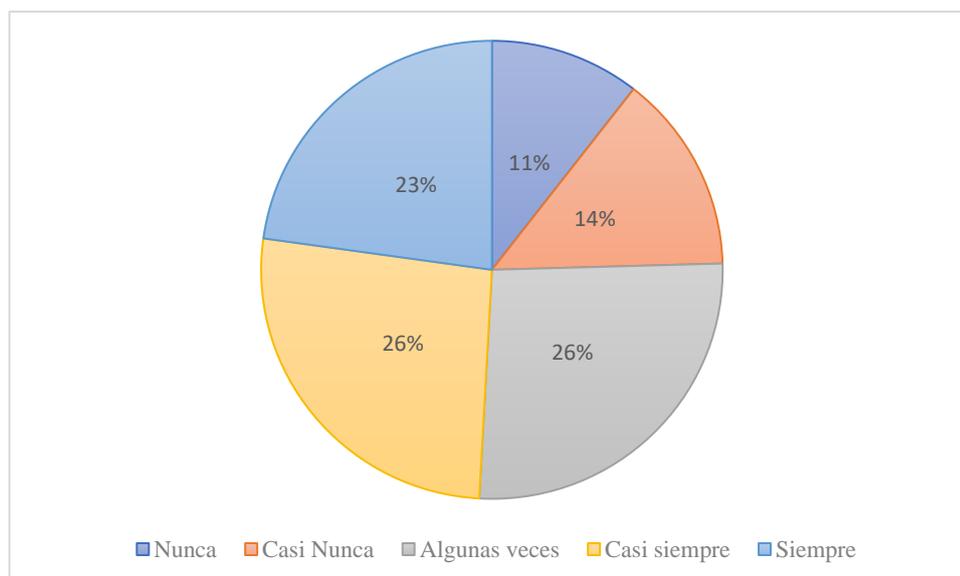
*Dimensión 3: Iniciativa y persistencia (Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	6	11,0	11,0
<b>Casi Nunca</b>	8	14,0	25,0
<b>Algunas veces</b>	15	26,0	51,0
<b>Casi siempre</b>	15	26,0	77,0
<b>Siempre</b>	13	23,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 21.**

*Iniciativa y persistencia (Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se obtienen en la figura 21, el 26% corresponde a casi siempre y algunas veces tiene diseñado la estructura para realizar visitar a clientes, mientras que el 23% siempre, el 14% casi nunca y el 11% nunca. Se evidencia que los artesanos si tienen estructuradas su plan de visita a clientes, ello permite coordinar las actividades y tiempo de manera correcta para lograr un negocio exitoso con cada uno de los clientes, sin embargo, si existe un porcentaje mínimo de artesanos que no tiene a su disposición dicha estructura, ello genera inconvenientes porque no tiene un plan que les permita actuar de manera adecuada con el cliente.

**Tabla 255.**

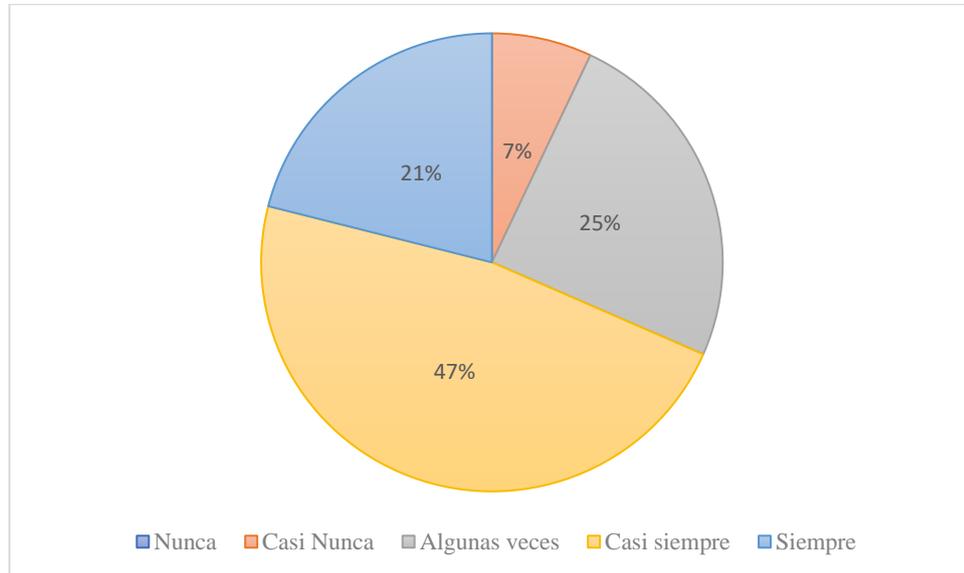
*Dimensión 4: Asertividad y claridad (Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	4	7,0	7,0
<b>Algunas veces</b>	14	25,0	32,0
<b>Casi siempre</b>	27	47,0	79,0
<b>Siempre</b>	12	21,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 22.**

*Asertividad y claridad (Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se obtienen en la figura 23, el 47% que corresponde a casi siempre lograr cerrar el acuerdo cuando visita a los clientes, mientras que el 25% algunas veces, el 21% a siempre y el 7% a casi nunca. Se puede evidenciar que la mayor parte de artesanos si alcanzan a cerrar una negociación al momento de visitar a sus clientes, ello permite lograr mayores ingresos y crecimiento del negocio, sin embargo, si existe un porcentaje mínimo que no logran obtener un acuerdo por no tener la habilidad de negociación.

**Tabla 266.**

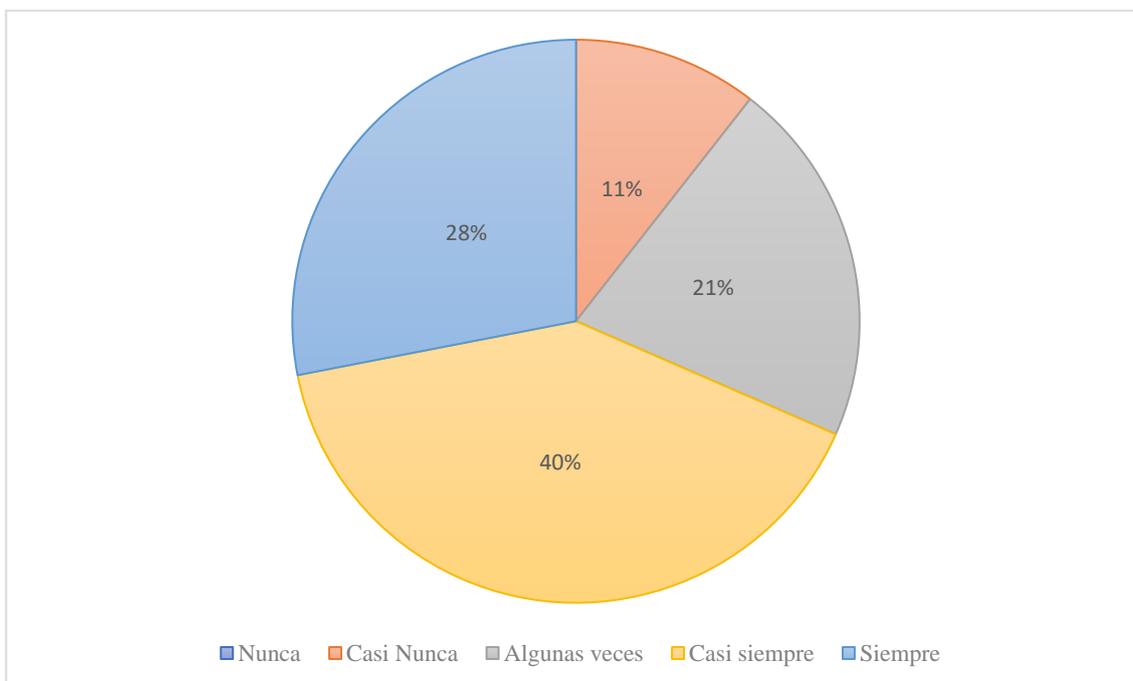
*Dimensión 4: Asertividad y claridad (Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	6	11,0	11,0
<b>Algunas veces</b>	12	21,0	32,0
<b>Casi siempre</b>	23	40,0	72,0
<b>Siempre</b>	16	28,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 23.**

*Asertividad y claridad (Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se muestran en la figura 23, el 40% que corresponde a casi siempre tiene la habilidad de fidelizar a los clientes, mientras que el 28% siempre, el 21% algunas veces y el 11% que corresponde a casi nunca. Permite evidenciar que, al momento de tener una habilidad de fidelización con los clientes, la mayoría de los artesanos logra el éxito del negocio, sin embargo, si existen un mínimo porcentaje de artesanos que no cuenta con dicha habilidad por el escaso de conocimiento y práctica.

#### **Tabla 277.**

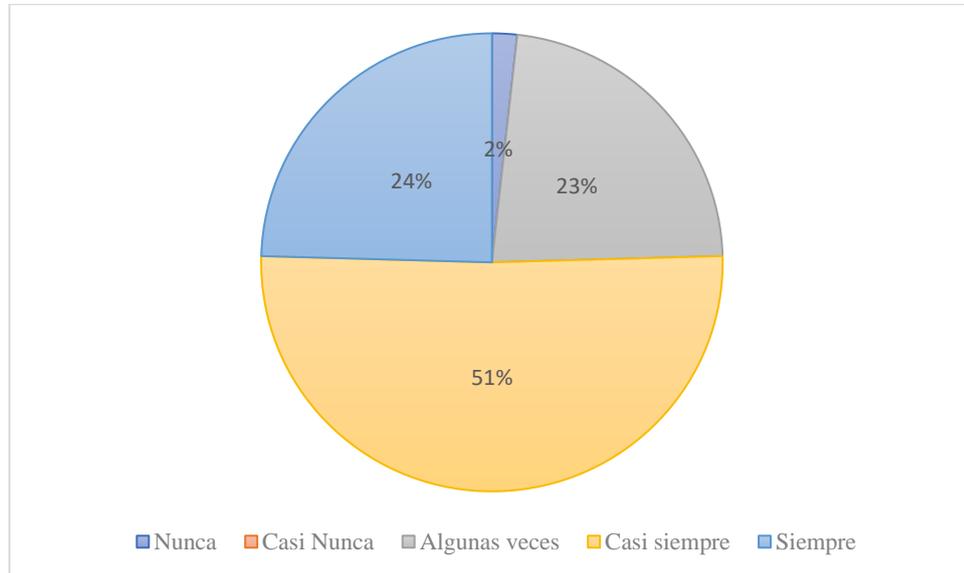
*Dimensión 4: Asertividad y claridad (Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>		0,0	2,0
<b>Algunas veces</b>	13	23,0	25,0
<b>Casi siempre</b>	29	51,0	76,0
<b>Siempre</b>	14	24,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 24.**

*Asertividad y claridad (Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se obtienen en la figura 24, el 51% corresponde a que casi siempre pone soluciones y alternativas a los clientes cuando está negociando, mientras que el 24% siempre, el 23% algunas veces. Permite evidenciar que la mayor parte de artesanos encuestados si tiene en cuenta proponer alternativas a los clientes al momento de realizar una negociación, ello permite alcanzar un beneficio mutuo para ambas partes, sin embargo, el 2% de artesanos nunca realiza esta acción.

**Tabla 288.**

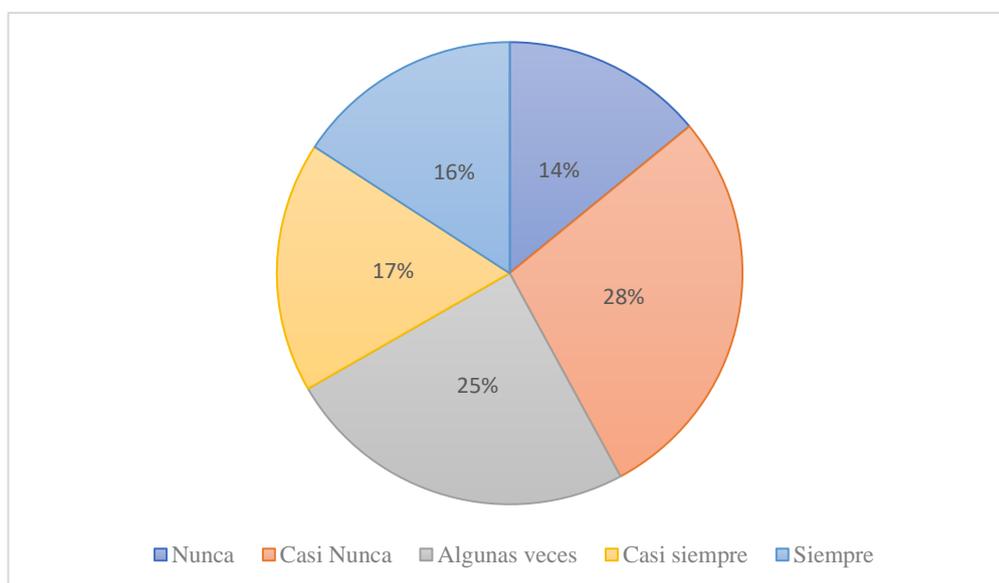
*Dimensión 4: Asertividad y claridad (Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	8	14,0	14,0
<b>Casi Nunca</b>	16	28,0	42,0
<b>Algunas veces</b>	14	25,0	67,0
<b>Casi siempre</b>	10	17,0	84,0
<b>Siempre</b>	9	16,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 25.**

*Asertividad y claridad (Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se obtienen en la figura 25, el 28% corresponde a que nunca deja que los sentimientos se manifiesten en la negociación, el 25% a algunas veces, el 17% a casi siempre, el 16% a siempre y finalmente el 14% corresponde a nunca. Se evidencia que los artesanos prefieren no incorporar sus sentimientos al momento de realizar la negociación, puesto que, ello puede genera grandes pérdidas para el negocio o puede ser una estrategia que la contraparte use para ganar la negociación.

**Tabla 290.**

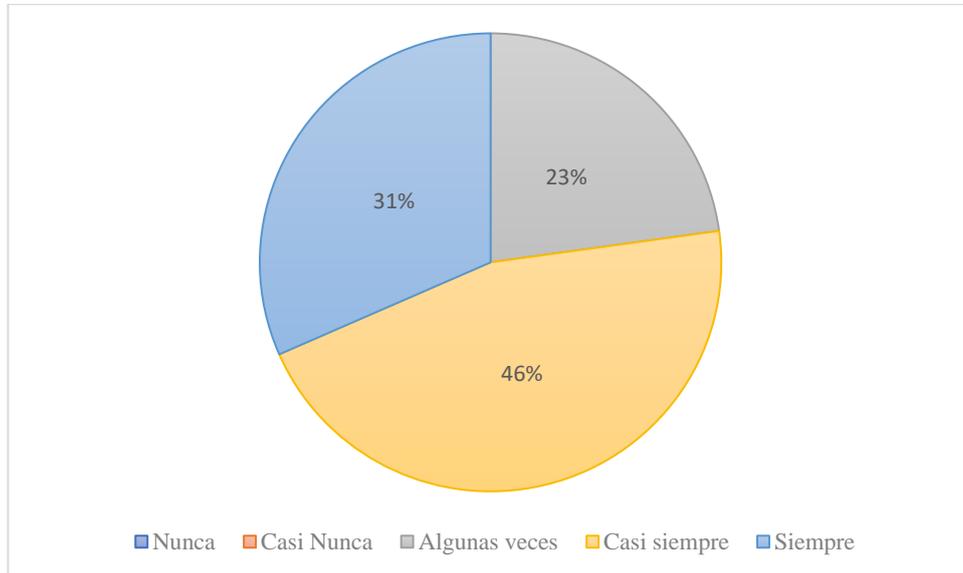
*Dimensión 4: Asertividad y claridad (Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Algunas veces</b>	13	23,0	23,0
<b>Casi siempre</b>	26	46,0	69,0
<b>Siempre</b>	18	31,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 26.**

*Asertividad y claridad (Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se muestran en la figura 26, el 46% corresponde a que casi siempre posee la habilidad de indicar las características del producto de manera objetiva y técnica, mientras que, el 31% a siempre y finalmente el 23% a algunas veces. Permite evidenciar que para obtener mayor éxito en la negociación con el cliente es necesario que el artesano tenga la habilidad de mostrar todas las características del producto de forma objetiva y técnica para cerrar un negocio con el cliente.

**Tabla 30.**

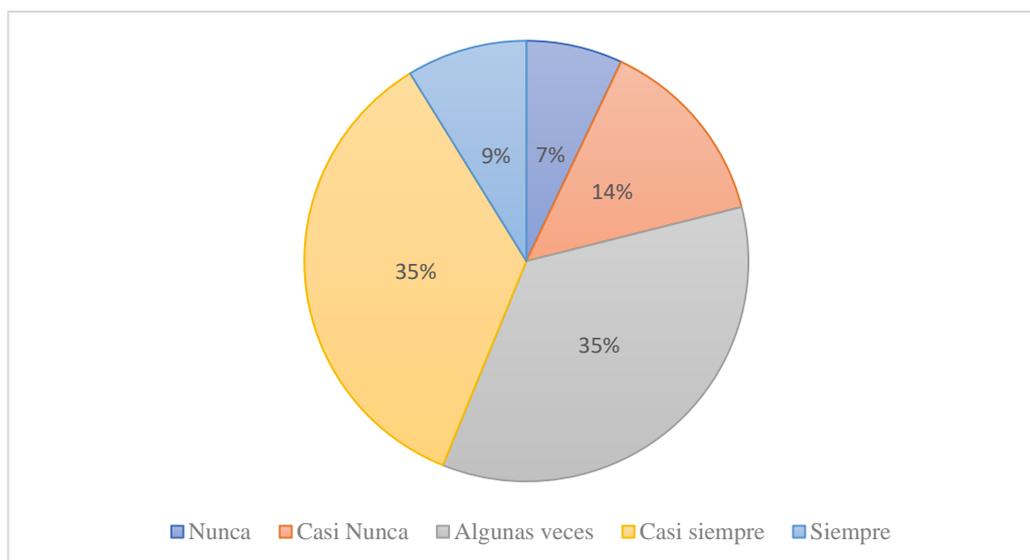
*Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	4	7,0	7,0
<b>Casi Nunca</b>	8	14,0	21,0
<b>Algunas veces</b>	20	35,0	56,0
<b>Casi siempre</b>	20	35,0	91,0
<b>Siempre</b>	5	9,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 27.**

*Nivel para tomar decisiones (En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se presentan en la figura 28, el 35% corresponde a que algunas veces y casi siempre en la negociación suelen modificar los acuerdos para obtener beneficio, mientras que, el 14% casi nunca, el 9% siempre y el 4% corresponde a nunca. Permite evidenciar que la mayor parte de artesanos usan esta técnica de modificar los acuerdos para lograr un beneficio propio, mientras que un porcentaje mínimo de artesanos no realiza esta acción, puesto que busca el beneficio mutuo.

**Tabla 31.**

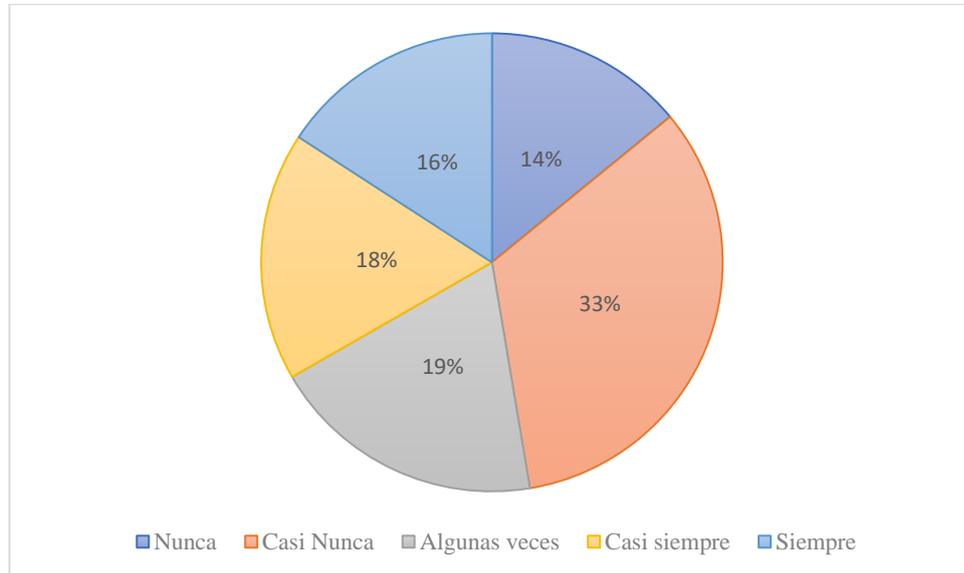
*Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	8	14,0	14,0
<b>Casi Nunca</b>	19	33,0	47,0
<b>Algunas veces</b>	11	19,0	66,0
<b>Casi siempre</b>	10	18,0	84,0
<b>Siempre</b>	9	16,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 28.**

*Nivel para tomar decisiones (Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los datos que se muestran en la figura 28, el 33% casi nunca, mientras tanto el 19% algunas veces, el 18% casi siempre, el 14% nunca y el 16 % siempre. Se evidencia que la mayor parte de artesanos no cambia su ánimo ante las reacciones de los clientes, porque esta consiente que al tomar una actitud negativa pueden perder la negociación, sin embargo, un porcentaje mínimo de artesanos encuestados si realizan lo contrario.

**Tabla 32.**

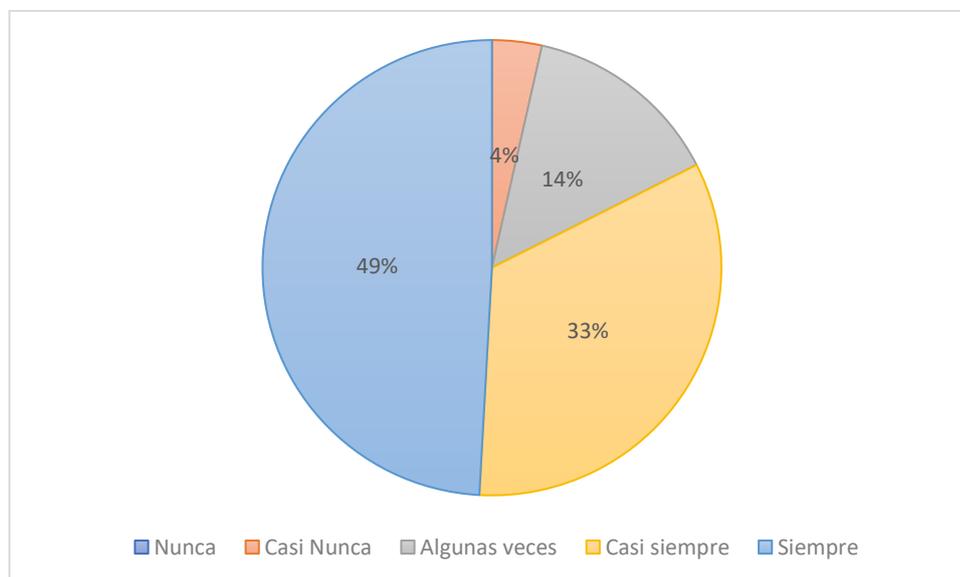
*Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Respeto lo acordado durante la negociación)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>		0,0	0,0
<b>Casi Nunca</b>	2	4,0	4,0
<b>Algunas veces</b>	8	14,0	18,0
<b>Casi siempre</b>	19	33,0	51,0
<b>Siempre</b>	28	49,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 29.**

*Nivel para tomar decisiones (Respeto lo acordado durante la negociación)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos que se presentan en la figura 29, el 49% siempre a respetado lo acordado durante la negociación, el 33% casi siempre, el 14% algunas veces y

finalmente el 4% a casi nunca. Permite evidenciar que la mayor parte de artesanos son serios al momento de realizar una negociación, puesto que, respetan lo acordado, ello genera mayor confianza con el cliente y permite mantener relaciones comerciales futuras, sin embargo, un porcentaje mínimo de artesanos encuestados no son serios al momento de cerrar un acuerdo y cambiar de opinión en último lugar.

**Tabla 33.**

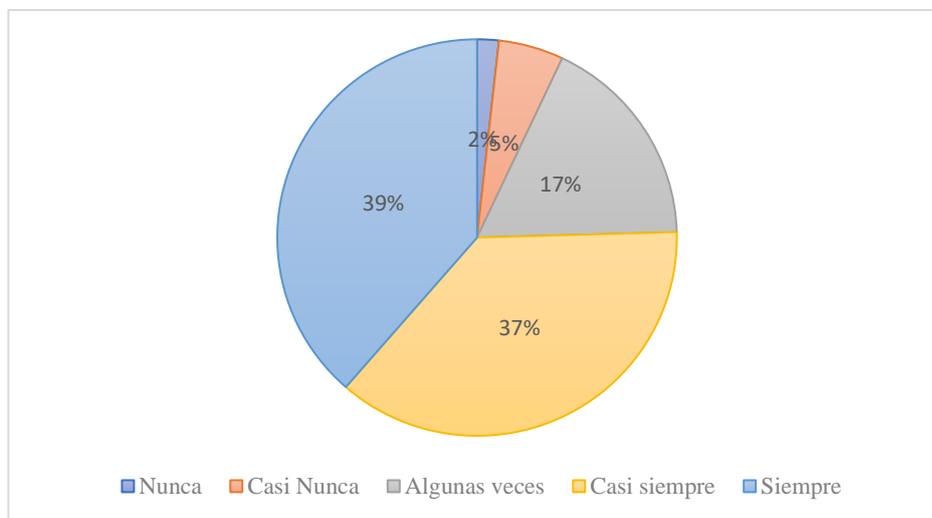
*Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Nunca</b>	1	2,0	2,0
<b>Casi Nunca</b>	3	5,0	7,0
<b>Algunas veces</b>	10	17,0	24,0
<b>Casi siempre</b>	21	37,0	61,0
<b>Siempre</b>	22	39,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 30.**

*Nivel para tomar decisiones (Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a los datos que se muestran en la figura 30, se evidencia que el 27% de artesanos casi siempre buscan ganar el acuerdo con el fin de tener mayores ingresos para su negocio, mientras que el 39% de artesanos prefieren llegar a un beneficio mutuo con la contraparte.

**Tabla 34.**

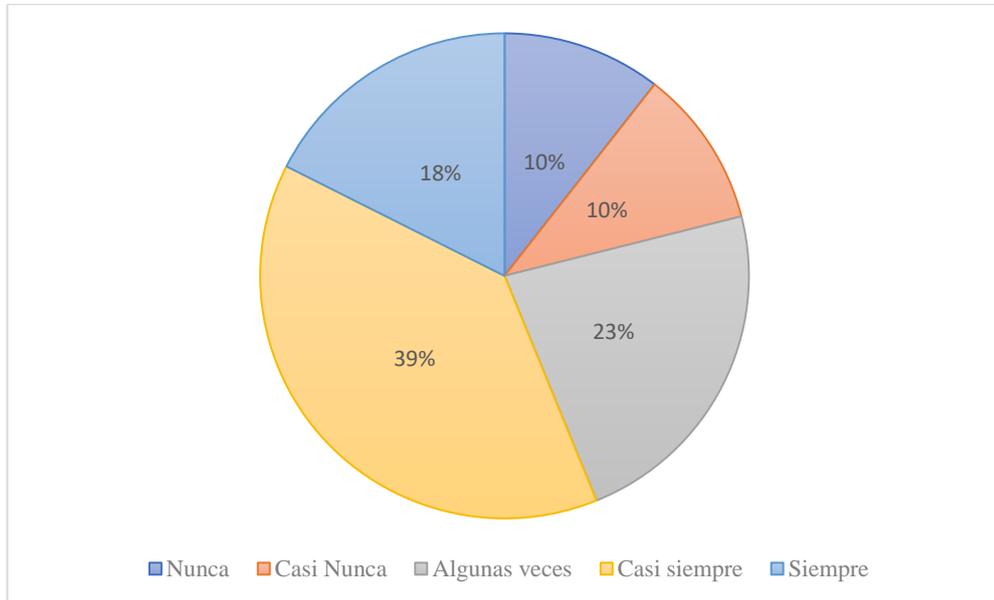
*Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones (Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación)*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Nunca</b>	6	10,0	10,0
<b>Casi Nunca</b>	6	10,0	20,0
<b>Algunas veces</b>	13	23,0	43,0
<b>Casi siempre</b>	22	39,0	82,0
<b>Siempre</b>	10	18,0	100,0
<b>Total</b>	57	100,0	

*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

**Figura 31.**

*Nivel para tomar decisiones (Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación)*



*Nota.* Encuesta aplicada a los Artesanos de Calzado del Cantón Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los datos que se presentan en la figura 31, el 39% casi siempre usa su poder para imponer la propuesta de negociación, porque busca intereses propios dentro de la negociación, mientras tanto, el 10% de artesanos nunca buscan sobrepasar los intereses de la contra parte, busca intereses comunes para mantener y lograr relaciones futuras comerciales.

### **3.2. Resultados descriptivos**

A continuación, se muestra los datos de los cálculos que se realizaron en Excel donde se obtuvo los calculas en porcentajes de los artesanos encuestados en sus respectivas dimensiones, y se las comparo con los porcentajes que propone Olegario Llamazares.

**Tabla 35.***Identificación de las habilidades de negociación de los artesanos*

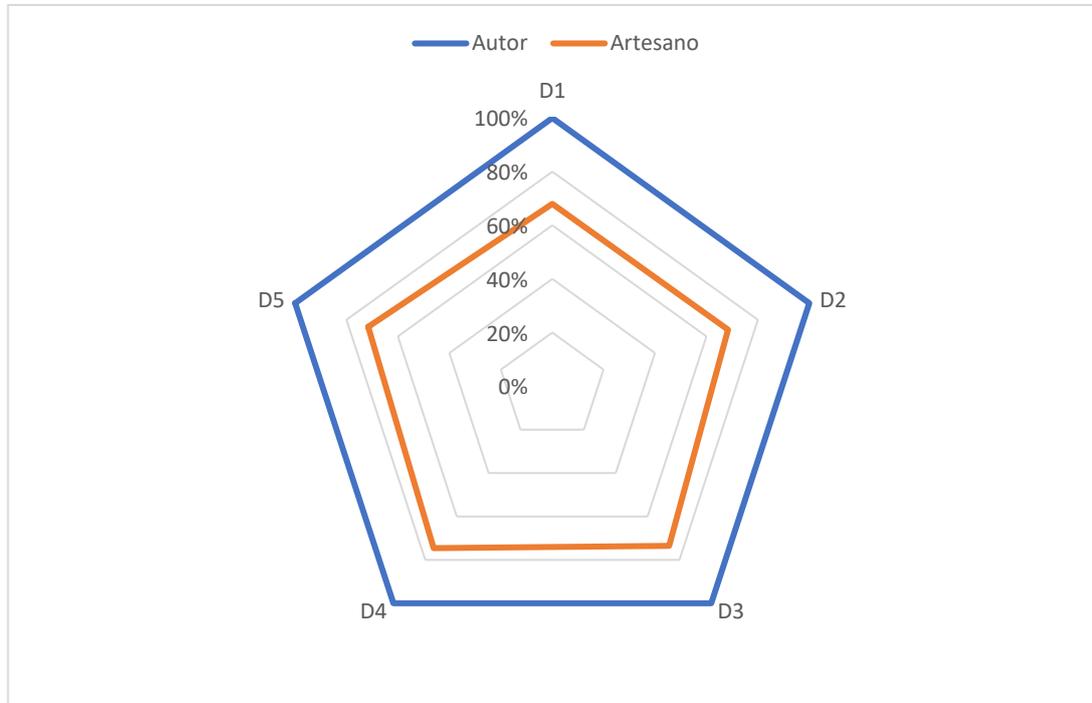
<b>Habilidades del Negociador ideal (Olegario Llamazares)</b>		<b>Habilidades del negociador en dimensiones (Arias 2023)</b>	
1. Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte	100%	1. Captación de Nuevos clientes	68%
2. Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte	100%	2. Nivel de comunicación	68%
3. Saber preparar y planificar la negociación	100%	3. Iniciativa y persistencia	74%
4. Conocimiento de la materia sobre la que se negocia	100%	4. Asertividad y Claridad	75%
5. Conocer el proceso de toma de decisiones	100%	5. Nivel para tomar decisiones	72%

*Nota.* En la siguiente tabla se muestra la comparación entre las habilidades del negociador ideal y las habilidades del negociador en dimensiones.

Además, se presenta los resultados de manera visual con la ilustración 2 en forma de telaraña y poder realizar un análisis visual donde podemos considerar el desfase y la diferencia entre las brechas de las habilidades del negociador eficaz y las dimensiones de los artesanos.

## Ilustración 2.

### *Identificación de habilidades de negociación de los artesanos del calzado*



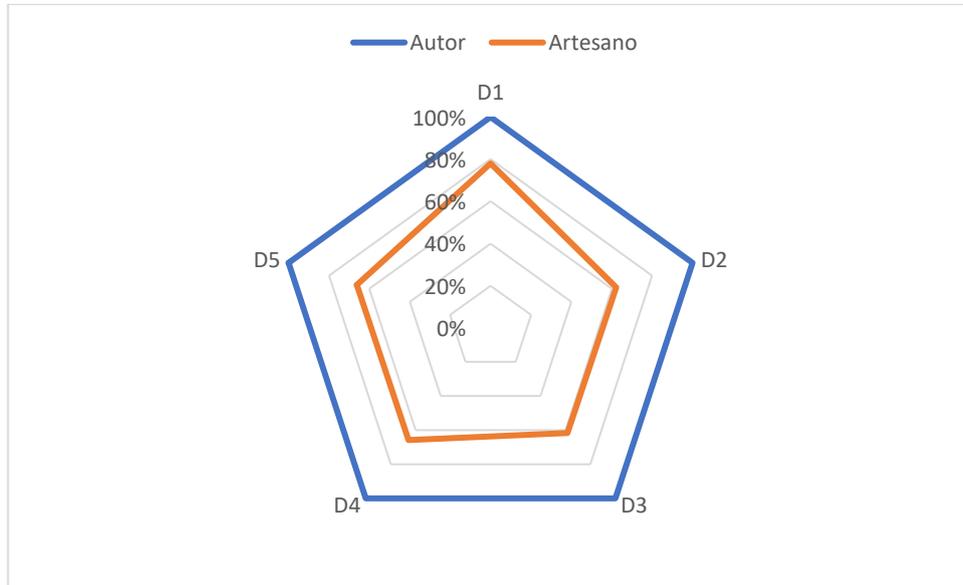
*Nota.* En la siguiente ilustración se muestran las habilidades de los artesanos de Tungurahua

En la ilustración 2 se muestra que los artesanos del calzado encuestados no llegan a las habilidades del negociador ideal, ya que su promedio está en el 60%.

Es necesario considerar que se realizó una discriminación de los datos atípicos (mayores y menores) para poder calcular el promedio de cada dimensión y obtener datos más auténticos de las habilidades de los artesanos hasta cierto punto que se puede enfatizar un despliegue más real de las brechas, tal como se puede observarse en la ilustración 3.

### Ilustración 3.

*Identificación de brechas entre las habilidades ideales y reales de la negociación de los artesanos del calzado.*



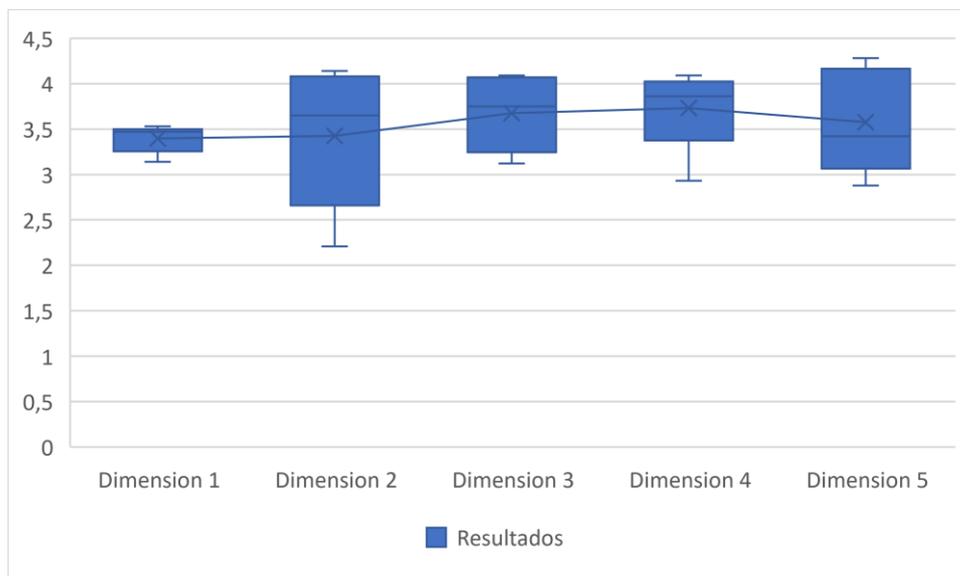
*Nota.* En la siguiente ilustración se muestra la comparación Autor- Dimensiones sin valores atípicos.

Obteniendo un mejor panorama de las dimensiones para identificar las brechas que existen con la propuesta del Autor Llamazares, donde se muestra que los artesanos no poseen habilidades para negociar, sin embargo, hay que destacar que la habilidad que mejor puntaje tiene es la captación de nuevos clientes (dimensión 1).

Finalmente se calculó el promedio de cada dimensión, recalcando que cada una de ellas contiene cinco preguntas, con el fin de generar un gráfico de Box Plot o Caja de bigotes (ilustración 4), y poder analizar más a detalle los datos que evidencien las habilidades de los artesanos.

#### Ilustración 4.

##### *Análisis de habilidades de negociación de los artesanos por Dimensiones*

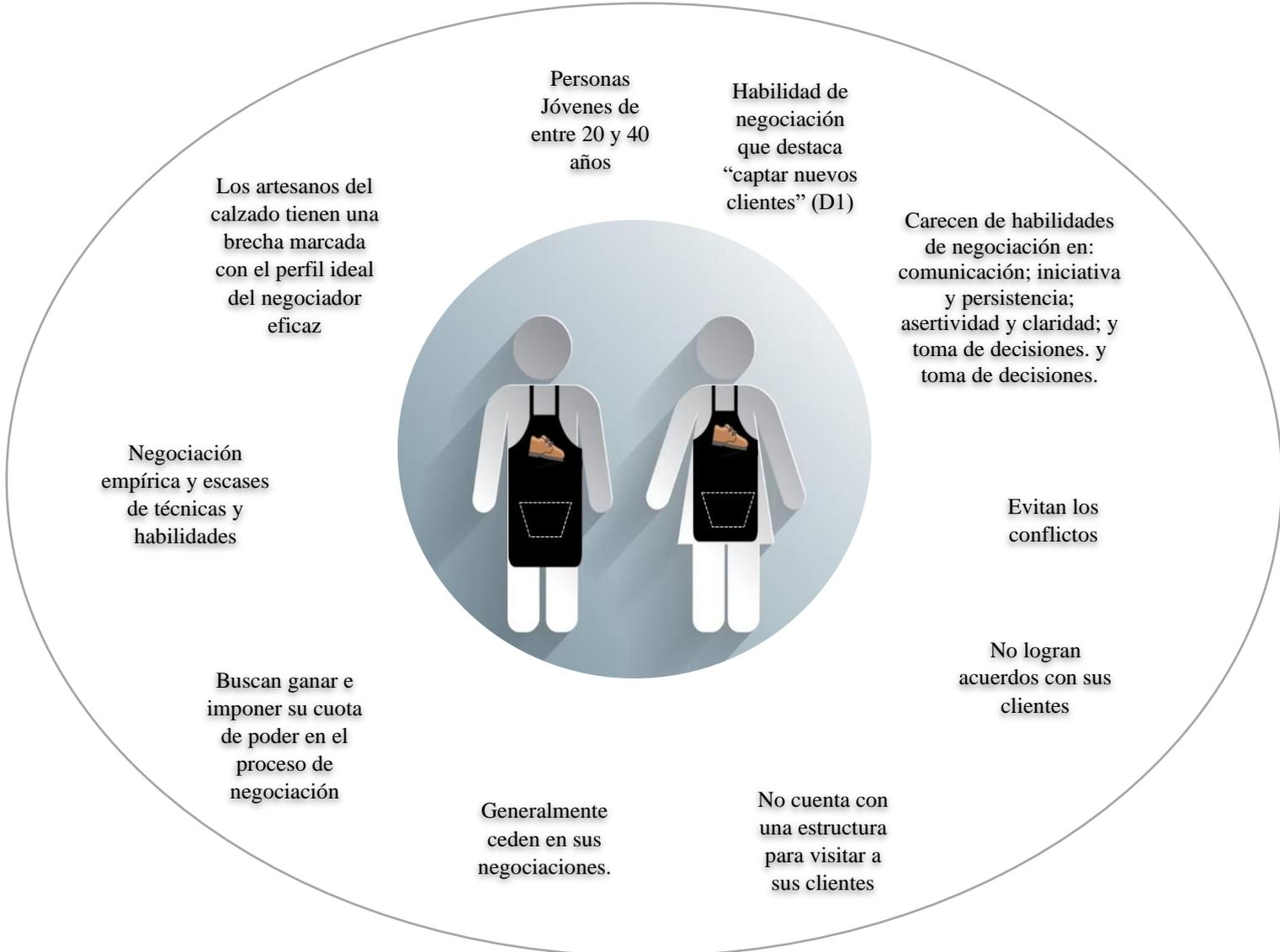


*Nota.* En la siguiente ilustración se muestra la comparación de las 5 dimensiones aplicadas en el trabajo de investigación.

Es posible evidenciar que en la dimensión 1, las respuestas se asemejan entre los artesanos de calzado sabiendo que este constructo refleja la habilidad para la captación de nuevos clientes mientras que, en la dimensión 2, existen respuestas más dispersas de los productores de calzado; lo mismo ocurre en las dimensiones 3, 4 y 5. Cabe indicar que visualmente la dimensión que más dominan los artesanos es la número 1, debiendo trabajar en el fortalecimiento de las habilidades de negociación.

## Ilustración 5.

### Diagnóstico de las Habilidades de Negociación de los artesanos



*Nota.* En la siguiente ilustración se muestra el diagnóstico de las habilidades de negociación de los artesanos

## **CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

El perfil del artesano de los cantones Ambato, Tisaleo y Cevallos corresponde a personas de sexo masculino y femenino, con edad entre 20 y 40 años, con nivel académico de bachillerato. Son artesanos no calificados ante la ley, por tanto, no gozan de sus beneficios. Además, dedican a sus actividades hasta 10 horas diarias.

Se ha podido identificar que la habilidad de negociación que más se destaca en el promedio de los artesanos del calzado de Tungurahua es la captación de clientes.

Los artesanos de los cantones Ambato, Tisaleo y Cevallos no tienen desarrolladas las habilidades de: comunicación; iniciativa y persistencia; asertividad y claridad; y toma de decisiones.

El promedio de los artesanos evita los conflictos, sus clientes no respetan las citas programadas, son sumisos, esto como una derivación de su deficiente habilidad para comunicar.

En cuanto a la iniciativa y persistencia, los artesanos no tienen esta habilidad debido a que no cuentan con una estructura para visitar a sus clientes y mayormente ceden en sus negociaciones.

De igual manera se evidencia poca habilidad de los artesanos para la asertividad y claridad en la negociación, ya que mayormente ellos no logran acuerdos con sus clientes, pese a que proponen soluciones y alternativas.

Por otra parte, la habilidad para tomar decisiones de los artesanos requiere de más práctica, información y experiencia, ya que ellos suelen modificar los acuerdos que realizan para obtener más beneficios, es decir siempre buscan ganar e imponer su cuota de poder en el proceso de negociación, elementos que se derivan en decisiones, no siempre acertadas.

Finalmente, los artesanos del calzado tienen una brecha marcada con el perfil ideal del negociador eficaz que sostiene Olegario Llamazares.

## **4.2. Recomendaciones**

A las autoridades locales para que realicen campañas informativas orientada a los artesanos de la provincia de Tungurahua y conozcan de los beneficios que ofrece la ley de fomento artesanal. Así como, la planificación de programas de apoyo a las personas de este sector para que obtengan la certificación correspondiente que les permita formalizarse.

Al gobierno de turno para que se fortalezcan las políticas de educación técnica y tecnológica, con el fin de que los artesanos reciban capacitación sobre: técnicas de negociación, ventas, atención al cliente, comunicación asertiva, y otras, que les permita adquirir nuevos conocimientos que los puedan poner en práctica en sus procesos de negociación y así se robustezcan sus habilidades.

A los artesanos del calzado para que afiancen su compromiso con sus negocios y busquen capacitarse de manera constante en su proceso de producción y ventas, lo que hará que mejoren notablemente sus habilidades de negociación y por ende, se incremente las ventas y la relación con sus clientes y proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2018). *Negociar. Cómo satisfacer a ambas partes*. ESIC Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociar\\_C%C3%B3mo\\_satisfacer\\_a\\_ambas\\_partes/WLZiDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociar_C%C3%B3mo_satisfacer_a_ambas_partes/WLZiDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Aguado , R. (2020). *Las Claves de la Negociación y Mediación con PNL*. La Biblioteca.info La Biblioteca.tv. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Las\\_Claves\\_de\\_la\\_Negociaci%C3%B3n\\_y\\_Mediaci/neUJEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=estilos+de+negociaci%C3%B3n+2020&pg=PA89&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Las_Claves_de_la_Negociaci%C3%B3n_y_Mediaci/neUJEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=estilos+de+negociaci%C3%B3n+2020&pg=PA89&printsec=frontcover)
- Aguilar, M. (2018). *La negociación*. MAPorrúa. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_negociaci%C3%B3n/46X3DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=firmeza+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT59&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/La_negociaci%C3%B3n/46X3DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=firmeza+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT59&printsec=frontcover)
- Aguilar, S. (2020). *Cómo Dominar el Arte de la Negociación*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo\\_Dominar\\_el\\_Arte\\_de\\_la\\_Negociaci%C3%B3n/8RUOEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+MAAN&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_Dominar_el_Arte_de_la_Negociaci%C3%B3n/8RUOEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+MAAN&printsec=frontcover)
- Álvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., Campoverde, F., Sornoza, D., & Nieto, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. 3Ciencias. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Los\\_procesos\\_las\\_t%C3%A9nicas\\_de\\_negociaci/pppfDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Los_procesos_las_t%C3%A9nicas_de_negociaci/pppfDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Aquino, M., & Barrón, V. (2020). *Proyectos y Metodologías de la Investigación*. Editorial Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/160000>
- Arenal, C. (2022). *Gestión de Proveedores. MF1004*. Editorial Tutor Formación. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_Proveedores\\_MF1004/v01mEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA82&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_Proveedores_MF1004/v01mEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA82&printsec=frontcover)

- Arévalo, J. (2020). *Negociación y cooperación*. Universidad Externado. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_y\\_cooperaci%C3%B3n/8ck1EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo++de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_y_cooperaci%C3%B3n/8ck1EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo++de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover)
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Infinite Study. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n\\_De\\_Empresas\\_Elementos\\_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=paciencia+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA53&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_De_Empresas_Elementos_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=paciencia+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA53&printsec=frontcover)
- Aristizabal, N. (15 de Diciembre de 2019). *Repositorio Institucional Biblioteca Digital*. Obtenido de Formulación de un marco de referencia en negociación colaborativa para el área de abastecimiento de Hada S.A.: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77306/tfmdic.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrogante, A. (2018). *Organización de eventos empresariales*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Organizaci%C3%B3n\\_de\\_eventos\\_empresariales/npBXDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PA155&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Organizaci%C3%B3n_de_eventos_empresariales/npBXDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PA155&printsec=frontcover)
- Ayud, A. (2021). *El negociador Consejos para triunfar en la vida y en los negocios*. Penguin Random House Grupo Editorial México. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_negociador/EQcTEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+del+negociador+ideal&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/El_negociador/EQcTEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+del+negociador+ideal&printsec=frontcover)
- Bárcena, B. (2018). *Trato hecho. Cómo lograr acuerdos en la vida cotidiana*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Trato\\_hecho/bSNWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Trato_hecho/bSNWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Barrionuevo, H., & Abril, J. (2020). Competencias de negociación comercial del sector calzado: un estudio basado en el enfoque Psico Consult. *Digital Publisher*. Obtenido de

[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/323/549](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/323/549)

Brancaccio, E., & Bibi, S. (2021). *Anti-Blanchard: un enfoque comparativo para el estudio de la macroeconomía*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/177618>

Calcaterra, R. (2018). *Mediación estratégica*. GEDISA. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Mediaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica/JNpgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Mediaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/JNpgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Carbonell, E. (2020). *Patrimonio inmaterial en el Ecuador*. Editorial Abya-Yala. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Patrimonio\\_inmaterial\\_en\\_el\\_Ecuador/2\\_VbEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+a+nivel+nacional+segun+autores+ecuatorianos&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Patrimonio_inmaterial_en_el_Ecuador/2_VbEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+a+nivel+nacional+segun+autores+ecuatorianos&printsec=frontcover)

Carbonero, P. (2018). *Manual. El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz (ADGD036PO). Especialidades formativas*. Editorial CEP. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Manual\\_El\\_conflicto\\_m%C3%A9todos\\_de\\_resoluci/BBRLDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+de+l+negociador+ideal&pg=PA142&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_El_conflicto_m%C3%A9todos_de_resoluci/BBRLDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+de+l+negociador+ideal&pg=PA142&printsec=frontcover)

Carhuancho, I., Monteverde, L., Nolazco, F., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la Investigación Holística*. Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/131261>

Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Curso Taller. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>

Corona, D. (2023). *Negociar*. Libros de Vanguardia. Obtenido de <https://www.google.com.ec/books/edition/Negociar/2IGxEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=empatizar+en+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover>

Corona, L. (2022). *Innovación: teorías, metodologías y aplicaciones*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/224804>

- Díaz, M. (2019). *Estadística inferencial aplicada*. Universidad del Norte. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Estad%C3%ADstica\\_inferencial\\_aplicada/CvPCDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Estad%C3%ADstica_inferencial_aplicada/CvPCDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Dueñas, J. (2018). *Gestión de proveedores. COML0210*. IC Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_proveedores\\_COML0210/aEwpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+progresiva&pg=PT127&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_proveedores_COML0210/aEwpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+progresiva&pg=PT127&printsec=frontcover)
- Durán, A. (2018). *Negociación*. Editorial Elearning S.L. Obtenido de <https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n/cp18DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1>
- Elorza, J. (2023). *Una pica en Flandes*. Grupo Editorial España. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Una\\_pica\\_en\\_Flandes/RN2wEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=firmeza+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT104&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Una_pica_en_Flandes/RN2wEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=firmeza+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT104&printsec=frontcover)
- Espriella, C., & Samper, N. (2023). *Negociar: Todo el tiempo lo hacemos*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/books/edition/Negociar/xRjBEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=paciencia+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT10&printsec=frontcover>
- Fernández, A. (2022). *La negociación internacional*. RUTH. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_negociaci%C3%B3n\\_internacional/EFGWEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+acomodativa+\(perder-ganar\)&pg=PT74&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/La_negociaci%C3%B3n_internacional/EFGWEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+acomodativa+(perder-ganar)&pg=PT74&printsec=frontcover)
- Ferrán, O., & Sánchez, R. (2023). *Competencia docente del profesorado de educación física para la inclusión del alumnado con discapacidad visual*. Wanceulen S.L. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Competencia\\_docente\\_del\\_profesorado\\_de\\_e/Ei9EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=v+de+aiken+2020&pg=PA70&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Competencia_docente_del_profesorado_de_e/Ei9EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=v+de+aiken+2020&pg=PA70&printsec=frontcover)

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2018). *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/S%C3%AD\\_de\\_acuerdo/-sRNDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PT87&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/S%C3%AD_de_acuerdo/-sRNDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PT87&printsec=frontcover)
- García, C., & Bernabé, M. (2020). *Otras actuaciones en prevención de riesgos laborales*. Sanz y Torres. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Otras\\_actuaciones\\_en\\_preveni%C3%B3n\\_de\\_ries/6QMBEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PA130&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Otras_actuaciones_en_preveni%C3%B3n_de_ries/6QMBEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PA130&printsec=frontcover)
- Gironella, N., & Maza, S. (2021). *Anatomía de la comunicación*. Plataforma. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Anatom%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n/DkFCEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT123&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Anatom%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/DkFCEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT123&printsec=frontcover)
- González, J., & Pérez, R. (2020). *Formación y orientación laboral*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Formaci%C3%B3n\\_y\\_orientaci%C3%B3n\\_laboral\\_7\\_%C2%AA\\_e/aTHrDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&kptab=overview](https://www.google.com.ec/books/edition/Formaci%C3%B3n_y_orientaci%C3%B3n_laboral_7_%C2%AA_e/aTHrDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&kptab=overview)
- Granados, J., & Medir, R. (2021). *Enseñar y aprender geografía para un mundo sostenible*. Ediciones Octaedro. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Ense%C3%B1ar\\_y\\_aprender\\_geograf%C3%ADa\\_para\\_un\\_m/ps5uEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=v+de+aiken+2020&pg=PT31&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Ense%C3%B1ar_y_aprender_geograf%C3%ADa_para_un_m/ps5uEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=v+de+aiken+2020&pg=PT31&printsec=frontcover)
- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. Patria Educación. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias\\_de\\_negociaci%C3%B3n/c0JqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+por+intereses+2020&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias_de_negociaci%C3%B3n/c0JqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+por+intereses+2020&printsec=frontcover)
- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. Patria Educación. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias\\_de\\_negociaci%C3%B3n](https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategias_de_negociaci%C3%B3n)

n/c0JqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso+de+negociacion++2020&printsec=frontcover

Guilera, L. (2021). *Competencias directivas*. ICG Marge, SL. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Competencias\\_directivas/ghkmEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=capacidad+de+observacion+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA171&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Competencias_directivas/ghkmEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=capacidad+de+observacion+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA171&printsec=frontcover)

Hallaward, M., & Nayyar, G. (2017). *Trouble in the Making*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10986/27946>

Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación (Sexta edición)*. Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hinojosa, R., Costa, M., Cubillo, I., Galeote, M., & García, N. (2018). *Sistemas de solución extrajudicial de conflictos*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Sistemas\\_de\\_soluci%C3%B3n\\_extrajudicial/HjNyDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Sistemas_de_soluci%C3%B3n_extrajudicial/HjNyDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Hurtado, O. (2018). *Las costumbres de los ecuatorianos*. Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.

Jimenez, A. (2019). ¿Cómo negociar en las empresas? Conozcamos los tipos de negociación. *Revista Digital INESEM*.

Ladrón, M. (2019). *Negociación y contratación internacional. UF1784*. Editorial Tutor Formación. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_y\\_contrataci%C3%B3n\\_internacion/Twe4DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=etapas+de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_y_contrataci%C3%B3n_internacion/Twe4DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=etapas+de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover)

Lempereur, A., Colson, A., & Pérez, R. (2022). *Método De Negociación Negociadores No Nacen, Se Hacen*. Ediciones Granica S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/M%C3%A9todo\\_De\\_Negociaci%C3%B3n/D6l2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PT57&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/M%C3%A9todo_De_Negociaci%C3%B3n/D6l2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PT57&printsec=frontcover)

- Lima, M., & López, L. (2020). *Marketing e relacionamento empresarial na área da saúde*. Editora Senac São Paulo. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Marketing\\_e\\_relacionamento\\_empresarial\\_n/ECTgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+del+negociador+ideal&pg=PT101&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Marketing_e_relacionamento_empresarial_n/ECTgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=caracteristicas+del+negociador+ideal&pg=PT101&printsec=frontcover)
- Llamazares, O. (2014). *Negociación Internacional*. Madrid: Global Marketing.
- López, R. (2021). *Logística de aprovisionamiento 2a edición*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Log%C3%ADstica\\_de\\_aprovisionamiento\\_2%C2%AA\\_edic/36MIEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+inmediata&pg=PA84&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Log%C3%ADstica_de_aprovisionamiento_2%C2%AA_edic/36MIEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+inmediata&pg=PA84&printsec=frontcover)
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/70335>
- Manzanal, M., Cháñez, E., & Rivero, A. (2020). Los Elementos de la negociación. *CEA VIL IV N°1*.
- Marín, J., Cruz, J., Sánchez, S., & Gómez, G. (2021). *Investigación e innovación educativa frente a los retos para el desarrollo sostenible*. Editorial Dykinson, S.L. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Investigaci%C3%B3n\\_e\\_innovaci%C3%B3n\\_educativa\\_f/qf5pEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=investigaci%C3%B3n+documental+2020&pg=PA55&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Investigaci%C3%B3n_e_innovaci%C3%B3n_educativa_f/qf5pEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=investigaci%C3%B3n+documental+2020&pg=PA55&printsec=frontcover)
- Marreno, Y., Ortiz, M., Márquez, F., & Sorhergui, R. (2018). Caracterización del desempeño del negociador comercial cubano en empresas seleccionadas según la percepción de sus contrapartes. *Espacios*, 33. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/18394533.html>
- Martín, P. (2018). *Manual. El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz (ADGD036PO)*. Especialidades formativas. Editorial CEP. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Manual\\_El\\_conflicto\\_m%C3%A9t](https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_El_conflicto_m%C3%A9t)

odos\_de\_resoluci/BBRLDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=capacidad+de+ob  
servacion+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA41&printsec=frontcover

Martínez, F. (2022). *Administración en cocina. HOTR0110*. IC Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n\\_en\\_cocina\\_HOTR0110/mVeeEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PT298&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Administraci%C3%B3n_en_cocina_HOTR0110/mVeeEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PT298&printsec=frontcover)

Martínez, J. (2018). *Negociación Internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_internacional/pk9tDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+internacional&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_internacional/pk9tDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociaci%C3%B3n+internacional&printsec=frontcover)

Martínez, J. (2020). *Trabajo de Campo en la Investigación Comercial*. Paraninfo. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rR\\_gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=info:2Krt81jYv0wJ:scholar.google.com/&ots=E3z8N0Ixll&sig=QEAI-TWjDYMwckRfTw5e4xCamUc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rR_gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=info:2Krt81jYv0wJ:scholar.google.com/&ots=E3z8N0Ixll&sig=QEAI-TWjDYMwckRfTw5e4xCamUc#v=onepage&q&f=false)

Martínez, J. (2021). *Negociación y contratación internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_y\\_contrataci%C3%B3n\\_internacion/pwpAEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cierre+de+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA47&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_y_contrataci%C3%B3n_internacion/pwpAEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cierre+de+la+negociaci%C3%B3n&pg=PA47&printsec=frontcover)

Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/172512>

Monroy, M., & Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/172512>

Muñoz, M., Tapia, N., Jaya, I., & Pacheco, A. (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala. *Digital Publisher*. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/793](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/793)

- Nohlen, D., Valdés, L., & Zovatto, D. (2019). *Derecho electoral latinoamericano: un enfoque comparativo*. Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/230762>
- Ordaz, F., García, J., & Jiménez, R. (2022). *Estadística y Métodos Cuantitativos II*. Universidad de Huelva. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Estadistica\\_y\\_M%C3%A9todos\\_Cuantitativos\\_II/8XeXEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+hipotesis+nula+y+alternativa&pg=PA159&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Estadistica_y_M%C3%A9todos_Cuantitativos_II/8XeXEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+hipotesis+nula+y+alternativa&pg=PA159&printsec=frontcover)
- Ortiz, S., Chagoya, H., González, M., Rivero, M., Melo, F., & Mendoza, M. (2023). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/GU%C3%8DA\\_DE\\_BUENAS\\_PR%C3%81CTICAS\\_DE\\_NEGOCIACION/1VC6EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cierre+de+la+negociacion%C3%B3n&pg=PA47&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/GU%C3%8DA_DE_BUENAS_PR%C3%81CTICAS_DE_NEGOCIACION/1VC6EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cierre+de+la+negociacion%C3%B3n&pg=PA47&printsec=frontcover)
- Palomar, A. (2022). *Practicum Ejercicio de la abogacía*. ARANZADI / CIVITAS. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Practicum\\_Ejercicio\\_de\\_la\\_abogac%C3%ADa\\_2023/kO-mEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+inmediata+2023&pg=PT1816&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Practicum_Ejercicio_de_la_abogac%C3%ADa_2023/kO-mEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+inmediata+2023&pg=PT1816&printsec=frontcover)
- Páramo, D., Campo, S., & Maestre, L. (2020). *Métodos de investigación cualitativa: fundamentos y aplicaciones*. Editorial Unimagdalena. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/174940>
- Posada, R. (2020). *Modelos cuantitativos en la toma de decisiones administrativas: casos prácticos y ejercicios*. Universidad CES. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/165232>
- Prado, C., & Sánchez, E. (2021). *Negociación y mediación para la resolución de conflictos. Una aproximación con estudios de caso*. Editorial Dykinson, S.L. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociacion\\_y\\_mediacion\\_para\\_la\\_resolucion\\_de\\_conflictos/Una\\_aproximacion\\_con\\_estudios\\_de\\_caso/Ros2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+el+BATNA&pg=PA56&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociacion_y_mediacion_para_la_resolucion_de_conflictos/Una_aproximacion_con_estudios_de_caso/Ros2EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+el+BATNA&pg=PA56&printsec=frontcover)

- Puchol, L., & Puchol, I. (2020). *El libro de la negociación*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_libro\\_de\\_la\\_negociaci%C3%B3n/wncZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo++de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/El_libro_de_la_negociaci%C3%B3n/wncZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo++de+la+negociaci%C3%B3n&printsec=frontcover)
- Rabet, R. (2021). *Innovación en la docencia e investigación de las ciencias sociales y de la educación*. Editorial Dykinson, S.L. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Innovaci%C3%B3n\\_en\\_la\\_docencia\\_e\\_investigaci/hIVjEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+poblacion+en+investigacion+2019&pg=PT67&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Innovaci%C3%B3n_en_la_docencia_e_investigaci/hIVjEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+poblacion+en+investigacion+2019&pg=PT67&printsec=frontcover)
- Rite, R. (2021). *¡Aquí mando yo!* Letrame Grupo Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Aqu%C3%AD\\_mando\\_yo/CS0\\_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Aqu%C3%AD_mando_yo/CS0_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Rosa, J., & Rivas, G. (2018). *Teoría del conflicto y mecanismos de solución*. Fondo Editorial de la PUCP. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa\\_del\\_conflicto\\_y\\_mecanismos\\_de\\_so/GaHNDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT51&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa_del_conflicto_y_mecanismos_de_so/GaHNDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=resolutivo+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT51&printsec=frontcover)
- Saieh, C., Rodríguez, D., & Opazo, P. (2019). *Negociación: ¿Cooperar o competir?* Ediciones UC. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=dWPeDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=que+es+la+negociaci%C3%B3n+2019&ots=g5nR3rkNXM&sig=kcEaRYX9Mn-1F9kGpzUGE0RSa18#v=onepage&q=que%20es%20la%20negociaci%C3%B3n%202019&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=dWPeDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=que+es+la+negociaci%C3%B3n+2019&ots=g5nR3rkNXM&sig=kcEaRYX9Mn-1F9kGpzUGE0RSa18#v=onepage&q=que%20es%20la%20negociaci%C3%B3n%202019&f=false)
- Sánchez Pilar. (2023). *Negociación y contratación internacional*. IC Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_y\\_contrataci%C3%B3n\\_internacion/\\_bWpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+competitiva+2023&pg=PT29&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_y_contrataci%C3%B3n_internacion/_bWpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+competitiva+2023&pg=PT29&printsec=frontcover)

- Sánchez, O. (2021). *Gestión de proveedores*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_proveedores/nBQZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PA78&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_proveedores/nBQZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Negociaci%C3%B3n+evitativa&pg=PA78&printsec=frontcover)
- Sánchez, P., & Fernández, R. (2020). *Negociación comercial*. ESIC Editorial. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_comercial/BiEGEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso+de+negociacion+preparacion,+desarrollo+y+cierre+2020&pg=PA16&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_comercial/BiEGEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso+de+negociacion+preparacion,+desarrollo+y+cierre+2020&pg=PA16&printsec=frontcover)
- Santos, M. (2022). *La negociación piedra angular*. Narcea Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/224889>
- Santos, M. (2022). *La negociación, piedra angular*. Narcea Ediciones. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_negociaci%C3%B3n\\_piedra\\_angular/dG6SEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=capacidad+de+observacion+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT85&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/La_negociaci%C3%B3n_piedra_angular/dG6SEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=capacidad+de+observacion+en+la+negociaci%C3%B3n&pg=PT85&printsec=frontcover)
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación*. Bernardo Reyes. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_edicion/XnnkDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=investigacion+explicativa+2020&pg=PA56&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodologia_de_la_Investigacion_edicion/XnnkDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=investigacion+explicativa+2020&pg=PA56&printsec=frontcover)
- Terán, D., & González, N. (2023). *Habilidades directivas en ingeniería*. Marcombo. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Habilidades\\_directivas\\_en\\_ingenier%C3%ADa/mgWoEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+competitiva+2023&pg=PT223&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Habilidades_directivas_en_ingenier%C3%ADa/mgWoEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=negociacion+competitiva+2023&pg=PT223&printsec=frontcover)
- Valencia, G. (2019). *Organizarse para negociar la paz*. Universidad de Antioquia. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Organizarse\\_para\\_negociar\\_la\\_paz/25\\_XDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Organizarse_para_negociar_la_paz/25_XDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Vázquez, E., García, L., & Estancona, A. (2022). *Habilidades y procedimientos en la mediación. De la teoría a la práctica de los MASC*. ARANZADI / CIVITAS.

- Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Habilidades\\_y\\_procedimientos\\_en\\_la\\_media/ifKmEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+al+acuerdo+negociado&pg=PT391&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Habilidades_y_procedimientos_en_la_media/ifKmEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+al+acuerdo+negociado&pg=PT391&printsec=frontcover)
- Villarij, M. (2018). *Negociación de Disputas Legales*. J.M. Bosch Editor. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n\\_de\\_Disputas\\_Legales/DDi3DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Negociaci%C3%B3n_de_Disputas_Legales/DDi3DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Viqueira, V. (2020). *Mediación comunitaria*. Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Mediaci%C3%B3n\\_comunitaria/gpzODwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PA74&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Mediaci%C3%B3n_comunitaria/gpzODwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+mejor+alternativa+a+un+acuerdo+negociado&pg=PA74&printsec=frontcover)
- Zalles, J. (2020). *Teoría del conflicto Orígenes, evolución, manejo y resolución*. USFQ Press. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa\\_del\\_conflicto/PmIKEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Teor%C3%ADa_del_conflicto/PmIKEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Zarzar, C. (2020). *Crítica y Propuesta*. Patria Educación. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Cr%C3%ADtica\\_y\\_Propuesta/z5otEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+hipotesis&pg=PA56&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Cr%C3%ADtica_y_Propuesta/z5otEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+la+hipotesis&pg=PA56&printsec=frontcover)

## ANEXOS

### Anexo A. Evidencias Encuesta Validada por expertos.



#### CUESTIONARIO PERFIL DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

**Objetivo:** Definir el perfil de las habilidades de negociación de los artesanos del calzado para proponer acciones de mejora.

**Instrucciones:** Responda el siguiente cuestionario y seleccione la opción de respuesta de cada enunciado, que usted considere que más le identifique.

#### Datos Socio Demográficos

Sexo: Hombre  Mujer   
 Edad: .....(Años) Tiempo que se dedica a la elaboración de calzado: .....(Horas)  
 Certificación de Artesano: SI  NO   
 Nivel de educación: Primaria  Bachillerato  Grado  Posgrado  Otro   
 Lugar donde funciona su establecimiento: .....

#### Dimensión 1: Captación de nuevos clientes

PREGUNTA	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes					
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares					
3. Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes					
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita.					
5. Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono.					

#### Dimensión 2: Nivel de comunicación

PREGUNTA	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto					
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente					
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas					
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control					
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades					

### Dimensión 3: Iniciativa y persistencia

PREGUNTA	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos					
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata					
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas					
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas					
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes					

### Dimensión 4: Asertividad y claridad

PREGUNTA	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
16. Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes					
17. Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes					
18. Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes					
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación					
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica					

### Dimensión 5: Nivel para tomar decisiones

PREGUNTA	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios					
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas					
23. Respeto lo acordado durante la negociación					
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar					
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación					

**Anexo B. Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos-Método de V de Aiken**

**Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos – Método de V de Aiken**

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

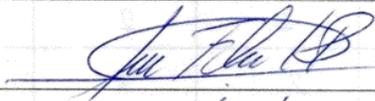
**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de información para ser validado, para ello se solicita que se dé una puntuación de acuerdo con el siguiente detalle de su apreciación del contenido de cada pregunta.

0 = No claro                      1 = Algo Claro                      2 = Claro

Preguntas	Apreciación Cualitativa			
	Claridad	Congruencia	Contenido	Constructo
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes	2	2	2	2
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares	2	2	2	2
3. Poseo habilidad para captar nuevos clientes	2	2	2	2
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo la habilidad de lograr la segunda cita.	2	2	2	2
5. Logro buenos resultados cuando contacto con potenciales clientes a través del teléfono.	2	2	2	2
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto	2	2	2	2
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente	2	2	2	2
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas	2	2	2	2
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control	2	2	2	2
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades	2	2	2	2
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos	2	2	2	2
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata	2	2	2	2
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas	2	2	2	2
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas	2	2	2	2
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes	2	2	2	2
16. Usualmente logro cerrar el negocio cuando visito a mis clientes	2	2	2	2

17. Tengo la habilidad de mantener a mis clientes	0	2	2	2
18. Cuando estoy negociando doy soluciones y alternativas a mis clientes	2	2	2	2
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten	1	2	2	2
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica	2	2	2	2
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios	2	2	2	2
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas	2	2	2	2
23. Respeto lo acordado durante la negociación	2	2	2	2
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco la rentabilidad de mi negocio	2	2	2	2
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer ideas	1	2	2	2

<b>Recomienda la aplicación:</b>	SI
<b>Observaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIMENSIÓN 1. CORREGIR ESCALA "Casi Siempre"</li> <li>• 19) en una negociación.</li> <li>• 25) para imponer mi propuesta de negociación.</li> </ul>
<b>Validado por:</b>	REALIZAR VALIDACION DE CONSTRUCTO KRO. LUIS LASCANO.
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	04/07/2023.

### Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos – Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

#### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de información para ser validado, para ello se solicita que se dé una puntuación de acuerdo con el siguiente detalle de su apreciación del contenido de cada pregunta.

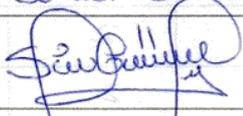
0 = No claro

1 = Algo Claro

2 = Claro

Preguntas	Apreciación Cualitativa			
	Claridad	Congruencia	Contenido	Constructo
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes	2	2	2	2
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares	2	2	2	2
3. Poseo habilidad para captar nuevos clientes	1	2	2	2
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo la habilidad de lograr la segunda cita.	1	2	2	2
5. Logro buenos resultados cuando contacto con potenciales clientes a través del teléfono.	2	2	2	2
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto	2	2	2	2
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente	2	2	2	2
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas	2	2	2	2
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control	2	2	2	2
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades	2	2	2	2
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos	2	2	2	2
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata	2	2	2	2
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas	2	2	2	2
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas	2	2	2	2
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes	2	2	2	2
16. Usualmente logro cerrar el negocio cuando visito a mis clientes	2	2	2	2

17. Tengo la habilidad de mantener a mis clientes	2	2	2	2
18. Cuando estoy negociando doy soluciones y alternativas a mis clientes	2	2	2	2
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten	2	2	2	2
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica	1	2	2	2
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios	2	2	2	2
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas	2	2	2	2
23. Respeto lo acordado durante la negociación	2	2	2	2
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco la rentabilidad de mi negocio	2	2	2	2
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer ideas	2	2	2	2

<b>Recomienda la aplicación:</b>	Si
<b>Observaciones:</b>	Preguntas 3, 4, 20
<b>Validado por:</b>	Sonia Chaluisa
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	04/07/2023

### Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos – Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

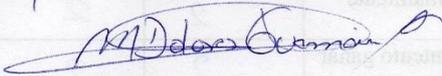
#### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de información para ser validado, para ello se solicita que se dé una puntuación de acuerdo con el siguiente detalle de su apreciación del contenido de cada pregunta.

0 = No claro                      1 = Algo Claro                      2 = Claro

Preguntas	Apreciación Cualitativa			
	Claridad	Congruencia	Contenido	Constructo
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes	2	2	2	2
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares	2	2	2	2
3. Poseo habilidad para captar nuevos clientes	2	2	2	2
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo la habilidad de lograr la segunda cita.	2	2	2	2
5. Logro buenos resultados cuando contacto con potenciales clientes a través del teléfono.	2	2	2	2
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto	2	2	2	2
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente	2	2	2	2
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas	2	2	2	2
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control	2	2	2	2
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades	2	2	2	2
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos	2	2	2	2
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata	2	2	2	2
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas	2	2	2	2
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas	2	2	2	2
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes	2	2	2	2
16. Usualmente logro cerrar el negocio cuando visito a mis clientes	2	2	2	2

17. Tengo la habilidad de mantener a mis clientes	2	2	2	2
18. Cuando estoy negociando doy soluciones y alternativas a mis clientes	2	2	2	2
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten	2	2	2	2
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica	2	2	2	2
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios	2	2	2	2
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas	2	2	2	2
23. Respeto lo acordado durante la negociación	2	2	2	2
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco la rentabilidad de mi negocio	2	2	2	2
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer ideas	2	2	2	2

<b>Recomienda la aplicación:</b>	SI
<b>Observaciones:</b>	—
<b>Validado por:</b>	Maria Dolores Guzmán Guvara
<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	4 Julio 2023

Anexo C. Resultados AIKEN por expertos (Primera ronda).

Preguntas	Afirmaciones	Expertos	Opciones	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Validación
1	6	4	3	2	2	2	0	0,75 válido
2	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
3	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
4	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
5	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
6	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
7	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
8	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
9	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
10	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
11	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
12	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
13	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
14	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
15	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
16	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
17	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
18	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
19	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
20	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
21	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
22	7	4	3	2	2	2	1	0,88 válido
23	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
24	6	4	3	2	2	2	0	0,75 válido
25	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido

V AIKEN	
CONTENIDO	0,875
CLARIDAD	0,740
CONGRUENCIA	0,875
CONSTRUCTO	0,425
<b>PROMEDIO</b>	<b>0,650</b>

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Si = 1  
no = 0

V =

0,425 El instrumento No es válido para recolectar información

CONSTRUCTO

Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos – Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de información para ser validado, para ello se solicita que se dé una puntuación de acuerdo con el siguiente detalle de su apreciación del contenido de cada pregunta.

0 = No claro 1 = Algo Claro 2 = Claro

Preguntas	Apreciación Cualitativa			
	Claridad	Congruencia	Contenido	Constructo
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes	2	1 *	2	0
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares	2	2	1 *	1 *
3. Poseo habilidad para captar nuevos clientes	2	2	2	2
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo la habilidad de lograr la segunda cita	2	2	2	1 *
5. Logro buenos resultados cuando contacto con potenciales clientes a través del teléfono.	2	2	2	1 *
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto	2	2	2	2
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente	2	2	2	2
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas	2	2	2	1 *
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control	2	2	2	2
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades	2	2	2	2
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos	2	2	2	1 *
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata	2	2	2	2
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas	2	2	2	2
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas	2	2	2	1 *
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes	2	1 *	2	1 *
16. Usualmente logro cerrar el negocio cuando visito a mis clientes	1	2	1 *	1 *

17. Tengo la habilidad de mantener a mis clientes	1	1	1	1
18. Cuando estoy negociando doy soluciones y alternativas a mis clientes	2	1	1	1
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten	2	2	2	2
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica	2	2	2	2
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios	2	2	2	2
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas	1	1	1	1
23. Respeto lo acordado durante la negociación	2	2	2	2
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco la rentabilidad de mi negocio	0	1	1	0
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer ideas	2	2	2	2

Recomienda la aplicación:	No
Observaciones:	En sus respectivas Preguntas
Validado por:	José Herrera Herrera
Firma:	<i>José Herrera</i>
Fecha:	2023/07/04

Anexo D.

Formato Resultados AIKEN por expertos (Segunda ronda).

Preguntas	Afirmaciones	Expertos	Opciones	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Validación
1	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
2	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
3	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
4	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
5	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
6	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
7	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
8	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
9	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
10	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
11	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
12	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
13	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
14	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
15	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
16	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
17	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
18	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
19	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
20	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
21	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
22	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
23	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
24	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido
25	8	4	3	2	2	2	2	1,00 válido

V AIKEN	
CONTENIDO	1,000
CLARIDAD	0,975
CONGRUENCIA	1,000
CONSTRUCTO	1,000
PROMEDIO	1,000

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Si = 1  
no = 0

V =

1,000

El instrumento es válido para recolectar información

CONTENIDO

Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos – Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de información para ser validado, para ello se solicita que se dé una puntuación de acuerdo con el siguiente detalle de su apreciación del contenido de cada pregunta.

0 = No claro      1 = Algo Claro      2 = Claro

Preguntas	Apreciación Cualitativa			
	Claridad	Congruencia	Contenido	Constructo
1. Tengo habilidad para identificar a potenciales clientes	2	2	2	2
2. Cuento con una planificación semanal para visitar a mis clientes regulares	2	2	2	2
3. Poseo habilidades de negociación para captar nuevos clientes	2	2	2	2
4. Una vez que he logrado una cita con un cliente, tengo las habilidades de negociación para lograr la segunda cita.	2	2	2	2
5. Logro buenos resultados cuando me contacto con potenciales clientes a través del teléfono.	2	2	2	2
6. Cuando estoy negociando, normalmente evito las situaciones de conflicto	2	2	2	2
7. En el proceso de negociación intento ganar frecuentemente	2	2	2	2
8. Con frecuencia los clientes hacen cambios en las citas programadas	2	2	2	2
9. Cuando me encuentro en una discusión suelo perder el control	2	2	2	2
10. Me comunico constantemente con los clientes para conocer sus necesidades	2	2	2	2
11. Tengo objetivos definidos y trabajo constantemente para alcanzarlos	2	2	2	2
12. Cuando tengo un problema o conflicto intento darle solución inmediata	2	2	2	2
13. Usualmente cedo a las peticiones de otras personas	2	2	2	2
14. Recibo de buena manera, la crítica de otras personas con el fin de conseguir soluciones más acertadas	2	2	2	2
15. Tengo diseñado una estructura para realizar visitas a clientes	2	2	2	2

16. Usualmente logro cerrar el acuerdo cuando visito a mis clientes	2	2	2	2
17. Tengo la habilidad para fidelizar a mis clientes	2	2	2	2
18. Cuando estoy negociando propongo soluciones y alternativas a mis clientes	2	2	2	2
19. Usualmente no dejo que mis sentimientos se manifiesten en una negociación	2	2	2	2
20. Poseo habilidad para indicar las características de mi producto de una manera objetiva y técnica	2	2	2	2
21. En una negociación suelo modificar los acuerdos para obtener beneficios	2	2	2	2
22. Usualmente cambio de estado de ánimo ante las reacciones de las personas	2	2	2	2
23. Respeto lo acordado durante la negociación	2	2	2	2
24. Cuando estoy negociando, usualmente busco ganar	2	2	2	2
25. Si me es posible, uso mi poder para imponer mi propuesta de negociación	2	2	2	2

Recomienda la aplicación:	Si
Observaciones:	Ninguna
Validado por:	Jose Herrera Herrera
Firma:	<i>[Firma]</i>
Fecha:	2023/07/04

*Anexo E. Evidencias fotográficas de encuestas.*



*Nota.* Encuesta: con el tecnólogo Klever Sánchez productor de calzado de la parroquia Totoras.

## Anexo F.

### *Evidencia lista de personas encuestadas*

Lista de Personas Encuestadas

Nº	Apellidos y Nombres	Cedula Identidad	Cantón
1	Achupatin Choco Elsa Beatriz	1804392171	Ambato
2	Andy Grefa Lisseth Elizabeth	504153123	Ambato
3	Andy Grefa Lisseth Elizabeth	1850043637	Ambato
4	Aracely Pico	0536136477	Ambato
5	Basurto Javier	1804834420	Ambato
6	Campaña Víctor	1803522364	Ambato
7	Carlos Sánchez	1804452678	Ambato
8	Carpio Daniel	1805170485	Ambato
9	Carpio Paola	1804724308	Ambato
10	Carrillo Tamayo Marco Herman	1805434196	Ambato
11	Chamba Pardo Rosa Graciela	1804404851	Ambato
12	Criollo Valencia Cristina de las Mercedes	1850606342	Ambato
13	Escobar Andrés	1850138882	Ambato
14	Espín Richard	1805085196	Ambato
15	Fredy Aldaz	1804634333	Ambato
16	Gavilanes Lorena	1804724308	Ambato
17	Grefa Vargas Romen Jacobo	1804836649	Ambato
18	Jonathan Aldaz	1803927382	Ambato
19	Liseth Pérez	1808762071	Ambato
20	Uantén Caldon Samuel Steven	1850103191	Ambato
21	Lilider del Carmen Merino Rosales	1850888346	Ambato
22	Lopez Carrillo Omar Fernando	1850176015	Ambato
23	López Pamela	1805187091	Ambato
24	López Paul	1805436951	Ambato
25	Manobanda Iza Lourdes Natalia	202235230	Ambato
26	Marco Solís	1804612726	Ambato
27	Martínez Guerrero Martha Graciela	1850452218	Ambato
28	Masapuncho Tobar Marta Dolores	1804600888	Ambato
29	Masaquiza Narvaez Luis Byron	1850074152	Ambato
30	Masaquiza Rivera Nelly Lorena	1804834420	Ambato
31	Masaquiza Rivera Teresita de Jesus	1850063940	Ambato
32	Medina Narvaez Wilfrido Heriberto	1804724308	Ambato
33	Mirian Rodríguez	1801759588	Ambato
34	Mónica Garces	1808865423	Tisaleo
35	Moposita Solis Samira Judith	1805085196	Tisaleo
36	Núñez López Olger Adrian	503409906	Tisaleo
37	Ortiz Fiallos Magaly Adelaida	0803770569	Tisaleo
38	Parra Luis	0803770569	Tisaleo
39	Peñaloza Diego	1805085196	Tisaleo

40	Perez Araujo Dario Rodolfo	1805187091	Tisaleo
41	Ramos Bryan	1724583669	Tisaleo
42	Salazar Acurio Alexandra Magoth	1804834420	Tisaleo
43	Sánchez David	1850074152	Tisaleo
44	Sánchez Klever	1805170485	Tisaleo
45	Sánchez Pazmiño Carlos Gil	1850138882	Tisaleo
46	Solis Masaquiza Tannia Marisol	1724583669	Tisaleo
47	Soto Carlos	1850452218	Tisaleo
48	Tisalema María Laura	1850063940	Tisaleo
49	Umanjingo Toaquiza María Cecilia	1804724308	Tisaleo
50	Vargas Mario	503409906	Tisaleo
51	Viera Solís Luis Alfredo	1805085196	Tisaleo
52	Villacis Ximena	1850063940	Tisaleo
53	Villarroel Silva Elena Cumanda	1805436951	Tisaleo
54	Villarroel Katherine	1850074152	Cevallos
55	Villarroel Silva Jorge Olmein	1850452218	Cevallos
56	Villegas Diego	1804600888	Cevallos
57	Yaula Masaquiza Paula Alejandra	1804600888	Pelileo