



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**ESTUDIO INTERCULTURAL DEL PROCESO
DE NEGOCIACIÓN ECUADOR- CHINA:
CASO INDURAMA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Estudios Internacionales
con mención bilingüe en Comercio Exterior**

Autores:

Atancuri Guaycha Mauricio Rodrigo

Director:

Mgtr. Martínez Sojos Mónica Alexandra

Cuenca – Ecuador

Año 2023

DEDICATORIA

Esta tesis es un tributo de amor a mis padres, en especial a mi madre por su dedicación y esfuerzo. Por nunca dejar de creer en mí, este logro también es tuyo, te amo mamá.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a cada persona que alguna vez formo parte de este bello viaje. Amigos, padres, mi tío y profesores por su apoyo y dedicación incondicionales han sido fundamentales en mi camino hacia el logro de esta tesis.

A mis queridos padres, sido mi inspiración y mis mayores impulsores. A mi querida maestra Melita Vega, quiero expresar mi gratitud por su dedicación y pasión por la enseñanza. Usted me inspiro a ser un estudiante apasionado por las diferentes culturas y conocimiento que se puede alcanzar con el aprendizaje de estas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	iv
Índice de figuras	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Estudio intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: caso Indurama	1
1. Introducción	1
1.1 Objetivos	1
1.2 Marco teórico	1
2. Estado del arte	8
3. Métodos	9
4. Resultados	9
4.1 Entrevista al Ing. Luis Fernando Ortiz	9
4.2 Entrevista al Arquitecto Ramon Valdivieso	10
5. Discusión	11
Dimensiones de Hofstede en la relación cultural entre Ecuador y China	11
Dimensiones de Trompenaars en la relación cultural entre Ecuador y China	14
6. Conclusión	15
7. Referencias	17
8. Anexos	18
Esquema para las entrevistas	18
8.2 Transcripción de la entrevista al Arquitecto Ramon Valdivieso	27
8.3 Transcripción de entrevista del Ingeniero Fernando Ortiz	27

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de figuras

Ilustración 1.....	5
--------------------	---

Estudio intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: caso Indurama

Resumen

La negociación internacional busca establecer la forma en que se llevan a cabo las relaciones humanas entre dos partes, donde la clave está en lograr el éxito en la negociación. En algunos casos, la ausencia de conocimiento intercultural de una de las partes puede representar una pérdida para la empresa. Este artículo analiza las principales competencias interculturales a tener en cuenta a la hora de negociar en una cultura extranjera. principales competencias interculturales que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con una cultura extranjera. La metodología de la investigación es cualitativa. La hermenéutica tomará como eje principal las 6 dimensiones de Geert H. Hofstede y las 4 dimensiones de Fons Trompenaars. El análisis de estas teorías se basará en las respuestas de las entrevistas estructuradas realizadas a los ejecutivos ecuatorianos de Indurama y Mp3. Se evidencia como resultado la variación en las dimensiones de Individualismo-Colectivismo y Orientación a Largo Plazo.

Palabras clave:

Cultura, Interculturalidad, Negociación, Dimensiones Culturales, China

Intercultural study of the Ecuador-China negotiation process: Indurama case

Abstract

International negotiation seeks to establish the way in which human relations are carried out between two parties, where the key is to achieve success in the negotiation. In some cases, the absence of intercultural knowledge of one of the parties can represent a loss for the company. This paper analyzes the main intercultural competencies to be considered when negotiating in a foreign culture. main intercultural competences that we must consider when negotiating with a foreign culture. The research methodology is qualitative. Hermeneutics will take as its main axis the 6 dimensions of Geert H. Hofstede and the 4 dimensions of Fons Trompenaars. The analysis of these theories will be based on the answers of the structured interviews conducted with the Ecuadorian executives of Indurama and Mp3. The variation in the dimensions of Individualism-Collectivism and Long-term Orientation is evidenced as a result.

Key words

Culture, Interculturality, Negotiation, Cultural Dimensions, China

Estudio intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: caso Indurama

1. Introducción

"Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others"(Seda Beekman & Ayan Aksu-Ko, 2012)

La inteligencia emocional y las habilidades de negociación son puntos fundamentales para lograr un buen negocio. En este aspecto las relaciones humanas son el pilar fundamental del mismo, las aptitudes que tenga cada parte siendo en el intercambio cultural y el reconocimiento de qué lado está el liderazgo que es clave en los negocios internacionales. Estas negociaciones se caracterizan por tener a dos partes o incluso más involucradas con diferencias culturales marcadas.

Entonces cuando no existe un conocimiento en el ámbito intercultural se producen discusiones y desacuerdos por no entender la cultura de la otra parte provocando choques culturales que pueden llevar las negociaciones a un desastre. Por consiguiente, este artículo se centrará en el análisis cultural con el fin de explicar las aptitudes en la interculturalidad al momento de relacionarse con una cultura extranjera, en este caso el estudio se enfocará en la cultura china y ecuatoriana. Para llegar a entender mejor se tomarán de referencia el modelo de las 6 Dimensiones Culturales de Geert H. Hofstede; también se incluirán análisis de teorías culturales de autores como Nancy Adler y Gary Weaver

1.1 Objetivos

Es necesario identificar las principales competencias interculturales que deben considerarse en encuentros entre Ecuador y China en el caso Indurama, analizando las teorías relacionadas a los factores interculturales y las diferencias culturales que existen entre la cultura ecuatoriana y china, para así describir cómo se pueden enriquecer los encuentros culturales entre chinos y ecuatorianos.

1.2 Marco teórico

Las seis dimensiones de Hofstede

En este mundo globalizado los encuentros con países de diferentes partes del planeta se han convertido en parte esencial de los negocios internacionales. Se hace fundamental el relacionarse, así como el intercambio entre culturas teniendo que usar estrategias o mejorarlas. Como seres sociales tendemos por naturaleza a ser colectivos antes que individualistas. La negociación intercultural se enfoca en cómo las diferencias culturales pueden afectar el proceso de negociación, personas de diversas culturas tienen diferentes estilos de negociación; estos contrastes pueden causar malentendidos y conflictos

Muchos autores concuerdan que el modelo más utilizado y el mejor en las últimas décadas para medir las diferencias culturales entre países, fue diseñado por el psicólogo social Geert Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2010). La teoría de Hofstede destaca la importancia de la comprensión y la adaptación cultural para una negociación exitosa. Esta teoría describe las diferencias culturales en términos de seis dimensiones: distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evitación de la incertidumbre y orientación a largo/corto plazo, indulgencia/ contención. La teoría sugiere que estas dimensiones pueden influir en cómo las personas de diferentes culturas se comportan en situaciones de negociación.

Hofstede sostiene que "El individualismo implica un marco social débilmente tejido en el que se supone que las personas deben cuidarse a sí mismas y a sus familias inmediatas únicamente"(Hofstede, 1980, p. 5) . Entonces es necesario y esencial la consolidación en una sociedad de una buena relación con miembros del exterior y priorizar en la transacción comercial las interacciones globales entre el individuo y la organización.

Hofstede consiguió datos para una cincuentena de países o grupos de países, lo que le permitió identificar cuatro dimensiones culturales a partir de las cuales caracterizó a los distintos estados en cuatro dimensiones y para cada una de ellas elaboró un indicador numérico.

Teniendo en cuenta la relevancia del estudio de la cultura en los negocios, el mejorar las estrategias de interacción cultural con el análisis de factores culturales que influyen con otras sociedades es fundamental para mejorar las posibilidades de mantener y mejorar acuerdos de forma exitosa.

Dagoberto Páramo afirma en su texto "Cultura y Negocios Internacionales", la necesidad de mantener lazos comerciales con personas con costumbres, tradiciones y orígenes distintos, vuelve imprescindible tener un amplio conocimiento de factores como el estilo, las formas, las creencias y los modos de relacionarse de otras culturas. (Páramo Morales, 2011) Consecuentemente, es importante que los empresarios estudien la cultura para tener encuentros positivos con miembros de otras naciones, ya que mientras más se conozca sobre la cultura de la otra persona, se podrá predecir y comprender con mayor precisión su comportamiento.

Para analizar las competencias interculturales a considerar al interactuar con la cultura china, se debe considerar a uno de los autores más respetados en el campo de las diferencias culturales, como es Geert Hofstede. El autor identifica las características del grupo cultural que la sociedad mantiene para que la toma de decisiones influya en su comportamiento y actuación en la región, país, continente e incluso en la organización empresarial. Posteriormente, se probará su modelo para reflejar la dimensión cultural que propone.

La teoría de Hofstede sobre las dimensiones culturales puede ser útil en el contexto de la negociación internacional con China, ya que permite entender y prever las diferencias culturales que pueden surgir en la interacción entre personas de diferentes culturas.

Las seis dimensiones culturales de Hofstede que podemos usar para revisar las dimensiones culturales chinas son:

1. Distancia de poder: Representa el grado en que las personas de una cultura aceptan y esperan que existan desigualdades en el poder o la autoridad en las relaciones sociales y profesionales, En el caso de China, la cultura se caracteriza por una alta distancia jerárquica, lo que significa que existe una gran diferencia entre las personas que tienen poder y las que no lo tienen. En China, el poder se concentra en pocas manos y las relaciones sociales se basan en el respeto y la obediencia a los superiores. Como podemos observar con 80 puntos, China se encuentra en las clasificaciones más altas de PDI (Distancia de poder, por sus siglas en inglés), es decir, una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son aceptables. La relación subordinado-superior tiende a polarizarse y no hay defensa contra el abuso de poder por parte de los superiores. Los individuos están influenciados por la autoridad formal y las sanciones y, en general, son optimistas acerca de la capacidad de liderazgo e iniciativa de las personas. Las personas no deben tener aspiraciones más allá de su rango. (Almutairi et al., 2021; Herramienta de comparación de países)

Ahora, a pesar de los datos obtenidos de la página de Hofstede Ecuador se caracteriza por una menor distancia jerárquica, lo que significa que hay una menor diferencia entre las personas que tienen poder y las que no lo tienen. Ecuador es una cultura más igualitaria, en la que se valora la participación y el diálogo para tomar decisiones. Con 78, Ecuador se encuentra en las clasificaciones más altas de PDI, es decir una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad y, a menudo, está relacionada con la raza y la clase social. Las personas de ascendencia europea a menudo se sienten "superiores" a las de ascendencia indígena local, y esto es ampliamente aceptado por la sociedad en su conjunto. Desempeñan un papel importante en la vida política. Ningún líder político en Ecuador llegará muy lejos sin su apoyo. Los "golpes de estado" han sido frecuentes a lo largo de la historia del Ecuador, reflejando este aspecto. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

Además, la cultura china es conocida por su alto nivel de deferencia hacia la autoridad y la tradición, mientras que la cultura ecuatoriana es conocida por ser más abierta y crítica con la autoridad y la tradición. En China, la autoridad es vista como una fuerza estabilizadora y se espera que se sigan las tradiciones y costumbres establecidas, mientras que en Ecuador, la autoridad es vista con más desconfianza y se valora más la innovación y el cambio. Básicamente la diferencia en cuanto a la cultura del poder entre China y Ecuador se relaciona con la distancia jerárquica. Mientras que en China el poder se utiliza para mantener la estabilidad social y la cohesión del grupo, en Ecuador se valora más la participación y el diálogo para tomar decisiones y se espera que los líderes sean transparentes así como justos en sus decisiones.

2. Individualismo vs. Colectivismo: La dimensión del Individualismo vs. Colectivismo es una de las dimensiones culturales más importantes en el modelo de Hofstede, que se utiliza para analizar las diferencias culturales en todo el mundo. Esta dimensión se refiere a la forma en que las sociedades perciben y valoran el papel de los individuos en la sociedad y en las relaciones sociales. El individualismo se refiere a la forma en que se valora la autonomía, la independencia y la libertad individual, se espera que los individuos tomen decisiones en

función de sus propios intereses y necesidades. El éxito individual es valorado y se espera que las personas asuman la responsabilidad de sus propias decisiones y acciones. Por otro lado, el colectivismo se refiere a la forma en que se valora el bienestar del grupo sobre el individualismo. En las sociedades colectivistas, se espera que los individuos tomen decisiones en función del bienestar del grupo y que se priorice el interés colectivo sobre el individuo. La lealtad al grupo y la cooperación son valoradas y se espera que las personas actúen en función del bienestar del grupo.

En la cultura china, el colectivismo es una parte integral de la sociedad. Las relaciones sociales son extremadamente importantes en la cultura china y el bienestar del grupo es visto como más importante que el bienestar individual. La familia y la comunidad son valores centrales en la cultura china y se espera que las personas se comporten de una manera que beneficie al grupo en lugar de enfocarse en sí mismos. Además, en la cultura china, el concepto de "rostro" es muy importante, lo que significa que las personas deben proteger su reputación y la de su familia; evitar cualquier comportamiento que pueda avergonzarlos a ellos o a su comunidad. Con una puntuación de 20, es una cultura altamente colectivista donde las personas actúan en interés del grupo y no necesariamente de sí mismos. Las consideraciones del grupo interno afectan la contratación y las promociones con grupos internos más cercanos (como la familia) reciben un trato preferencial. El compromiso de los empleados con la organización (pero no necesariamente con las personas de la organización) es bajo. Mientras que las relaciones con los colegas son cooperativas para los grupos internos, son frías o incluso hostiles para los grupos externos. Las relaciones personales priman sobre la tarea y la empresa (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023). En este contexto, el poder se utiliza para mantener la estabilidad social y la cohesión del grupo. Ecuador por otra parte es una cultura menos individualista que China, con un puntaje de 8, Ecuador se encuentra entre los puntajes individualistas más bajos; es decir, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo, sólo superada por Guatemala. Dado que los ecuatorianos son un pueblo altamente colectivista, la pertenencia a un grupo es muy importante. Combinado con los puntajes altos en PDI, esto significa que los grupos a menudo tienen sus identidades fuertes ligadas a distinciones de raza y clase. Se evita el conflicto para mantener la armonía del grupo y salvar las apariencias. Las luchas por el poder entre diferentes facciones políticas, aunque frecuentes, rara vez se han vuelto muy violentas. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

En este contexto, el poder se utiliza para lograr objetivos individuales y colectivos como también se espera que los líderes sean transparentes y justos en sus decisiones. En la cultura china, se espera que las decisiones sean tomadas por el grupo, y se utiliza un proceso de toma de decisiones consensuado. En la cultura ecuatoriana, en cambio, nos indica que las decisiones suelen ser tomadas de manera menos individual, y no se espera que las personas tomen decisiones de manera independiente.

3. Masculinidad vs. Femenidad: en el modelo de Hofstede se refiere a la forma en que las sociedades valoran los roles de género y las características asociadas con cada género. En una cultura más masculina se valoran características como la competitividad, la ambición y la agresividad, mientras que en una cultura más femenina, se valoran características como la cooperación, la modestia y la compasión.

En la cultura china la dimensión de la masculinidad es muy fuerte, las sociedades chinas tradicionales valoran la masculinidad y la fortaleza. Se espera que los hombres sean líderes fuertes y agresivos en el trabajo y en la vida en general. El éxito se mide por la capacidad de un hombre para competir y sobresalir en un ambiente altamente competitivo. Además, las sociedades chinas tradicionales tienen una fuerte jerarquía de género, en la que los hombres son vistos como superiores a las mujeres. A los 66 puntos, China es una sociedad masculina, orientada e impulsada por el éxito. La necesidad de garantizar el éxito puede ejemplificarse con el hecho de que muchos chinos sacrificarán las prioridades familiares y de ocio por el trabajo. Las personas de servicio (como los peluqueros) prestarán servicios hasta muy tarde en la noche. El tiempo libre no es tan importante. Los trabajadores campesinos migrados dejarán a sus familias en lugares lejanos para obtener mejores trabajos y salarios en las ciudades. Otro ejemplo es que los estudiantes chinos se preocupan mucho por los puntajes y la clasificación de sus exámenes, ya que este es el criterio principal para lograr el éxito o no. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

En la cultura ecuatoriana la masculinidad también es una característica tan valorada. Con 63 puntos es una sociedad masculina, altamente orientada al éxito. Esto contradice el estereotipo de que los latinoamericanos evitan el trabajo duro. Los ecuatorianos son competitivos y orientados al estatus, aunque colectivistas en lugar de individualistas. Esto significa que la competencia se dirige hacia los miembros de otros grupos (o clases sociales), en lugar de hacia los miembros de su propio grupo. Las personas buscan pertenecer a grupos que le otorgan estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero a menudo

sacrifican el ocio en lugar del trabajo. Es difícil “dejar ir” el trabajo y, a menudo, esto solo sucede a través del consumo excesivo de alcohol, una práctica común entre las clases trabajadoras. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

En la cultura ecuatoriana también valora más la igualdad entre los géneros y se espera que hombres y mujeres tengan oportunidades y responsabilidades similares. Se valora la colaboración y hay más flexibilidad en la forma en que se interpretan estos roles y se espera que hombres y mujeres contribuyan por igual al bienestar de la familia y de la sociedad. La cultura china valora más la masculinidad y los comportamientos asociados con ella, mientras que la cultura ecuatoriana valora más la igualdad de género y la colaboración, características más asociadas con la feminidad. Es importante tener en cuenta que estas diferencias culturales son matices y que las actitudes y valores pueden variar dentro de una cultura y entre culturas.

4. Evitación de la incertidumbre: es la dimensión cultural en el modelo de Hofstede que se refiere a la forma en que las culturas manejan la ambigüedad, el riesgo y la incertidumbre en la vida cotidiana. Se analiza si se sienten cómodos con la ambigüedad y la incertidumbre en comparación con la necesidad de estructura y claridad en las situaciones sociales y profesionales.

En China, la evitación de la incertidumbre es una característica muy valorada. La cultura china valora la estabilidad y la seguridad; esta se basa en una jerarquía clara y bien definida con normas y reglas que se siguen estrictamente. La ambigüedad y la incertidumbre son vistas como amenazas a la estabilidad y el orden social, y se espera que las personas sigan las normas, así como reglas establecidas para mantener el equilibrio social. Con 30 puntos, China tiene una puntuación baja en Evitación de la incertidumbre, el cumplimiento de las leyes y normas puede ser flexible para adaptarse a la situación real. Los chinos se sienten cómodos con la ambigüedad; el idioma chino está lleno de significados ambiguos que pueden ser difíciles de seguir para los occidentales. Los chinos son adaptables y emprendedores. Al momento de escribir, la mayoría (70% -80%) de las empresas chinas tienden a ser pequeñas o medianas y de propiedad familiar. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

En la cultura china, las decisiones se toman en base a la experiencia y la tradición, se valora más la estabilidad y la seguridad en lugar de la innovación y la creatividad. Se basa más en una jerarquía clara y bien definida, con normas y reglas que se siguen estrictamente. La ambigüedad y la incertidumbre son vistas como amenazas a la estabilidad y el orden social, y se espera que las personas sigan las normas y reglas establecidas para mantener el equilibrio social. Las decisiones se toman en base a la experiencia y la tradición, y se valora la estabilidad como la seguridad en lugar de la innovación y la creatividad.

Por otro lado, en la cultura ecuatoriana, la evitación de la incertidumbre es alta. Con 67, Ecuador tiene un puntaje alto en Evitación de la incertidumbre, lo que significa que, como nación hace uso de varios mecanismos que buscan evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente; la legislación es extensa y detallada; prevalece el conservadurismo social. Sin embargo, las reglas no necesariamente se siguen: esto depende en última instancia, de la decisión de quienes tienen el poder, quienes establecen sus propias reglas, y de si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

La cultura ecuatoriana valora más la creatividad y la innovación, y se acepta más la ambigüedad y la incertidumbre. Las normas y las reglas son importantes, pero se espera que se apliquen de manera más flexible, y se valora más la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes. Además, las decisiones se toman en base a la razón y la lógica, y se valora la innovación y la creatividad en la resolución de problemas.

En China se espera que las normas y las reglas se sigan estrictamente para mantener el equilibrio social, mientras que en Ecuador se valora más la creatividad y la innovación en la resolución de problemas.

5. Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo: la forma en que una cultura valora la perseverancia, la gratificación instantánea y la tradición. Las culturas con una orientación a largo plazo tienden a ver el grado en que una cultura valora la perseverancia y la preparación para el futuro en comparación con la gratificación inmediata y la tradición. Se refiere a la importancia que una sociedad otorga a la perspectiva a largo plazo en la toma de decisiones y en la planificación de la vida. En las sociedades con orientación a largo plazo, se valora la perseverancia, la paciencia y el trabajo duro para alcanzar objetivos a largo plazo. Por otro lado, en las sociedades con orientación a corto plazo, se da más importancia a la gratificación inmediata ya la estabilidad del presente. En China, la orientación a largo plazo es muy alta con un puntaje de 87, lo que significa que es una cultura muy pragmática. En

sociedades con una orientación pragmática, la gente cree que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Muestran una habilidad para adaptar fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, economía y perseverancia en el logro de resultados. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

La cultura china tiene una historia milenaria y ha enfrentado muchos desafíos a lo largo del tiempo donde se valora el trabajo duro y la perseverancia para alcanzar objetivos a largo plazo. La educación y la planificación a largo plazo son muy importantes y se espera que los jóvenes se preparen desde temprana edad para un futuro exitoso. También se valora la tradición y se espera que las personas respeten las normas y reglas establecidas para mantener la estabilidad y el orden social. En cambio, en la cultura ecuatoriana, la orientación a largo plazo es baja. Los ecuatorianos se enfocan más en el presente y en la gratificación inmediata. Se valora más la amistad, la familia y el disfrute del momento presente. La planificación a largo plazo y el ahorro para el futuro no son tan importantes como en la cultura china. Además en Ecuador se valora la creatividad y la innovación, y se espera que las personas encuentren soluciones creativas a los desafíos del presente.

6. Indulgencia/ Contención: La dimensión de indulgencia/contención de Hofstede se refiere a la forma en que una sociedad maneja sus impulsos y placeres. Las sociedades indulgentes permiten una mayor satisfacción de los impulsos y placeres, mientras que las sociedades de contención buscan controlar y reprimir esos impulsos en mayor medida.

China es una sociedad restringida como se puede apreciar en su baja puntuación de 24 en esta dimensión. Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la gratificación de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse está algo mal. (Almutairi et al., 2021; hofstede-insights, 2023)

La sociedad china valora el autocontrol, la moderación, la contención en la expresión de las emociones y los deseos. La religión y la filosofía china, como el taoísmo y el confucianismo, enfatizan la importancia de la autodisciplina y la contención emocional. Además, la tradición china también enfatiza la importancia de mantener el equilibrio y la armonía en las relaciones sociales y familiares.

Por otro lado, en la cultura ecuatoriana la indulgencia es más común. La cultura ecuatoriana valora la felicidad personal y el disfrute de la vida. Se espera que las personas se expresen y se comuniquen con libertad, que disfruten de los placeres de la vida.

Al aplicar esta teoría a la negociación internacional con China, es importante considerar que esta cultura tiene una alta distancia de poder, lo que significa que se espera que las personas en posiciones de autoridad tengan un mayor poder mientras que, las personas de menor rango muestren respeto y obediencia. Además, la cultura china valora el colectivismo, lo que significa que el éxito se ve como un esfuerzo de grupo, y se valora la armonía y la evitación de conflictos abiertos. Ver Ilustración 1

Tabla de comparación de las dimensiones entre Hofstede y Trompenaars

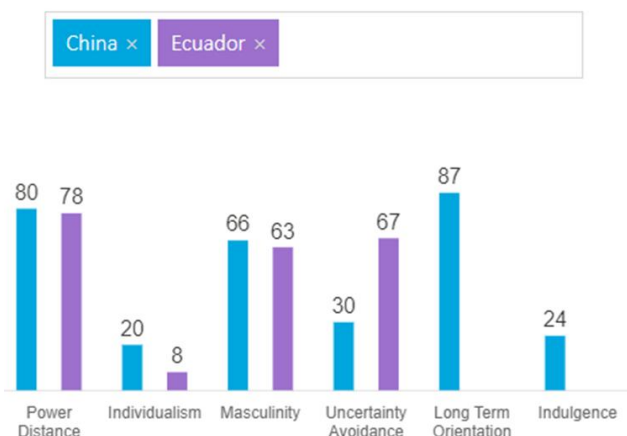


Ilustración 1

Ilustración tomada de Hofstede Insights

Por lo tanto, al negociar con personas de origen chino, es importante tener en cuenta estas diferencias culturales y adaptar el enfoque y la estrategia de negociación para construir relaciones de confianza y respeto mutuo. Esto puede incluir la necesidad de mostrar respeto a las jerarquías, la importancia de construir relaciones personales y el uso de enfoques colaborativos para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

Las dimensiones de Trompenaars

Otro autor conocido que trata el asunto de las dimensiones culturales es el psicólogo holandés Fons Trompenaars quien agrega ciertos aspectos que también le parecen importantes para determinar la cultura corporativa dependiendo de ciertas características. Considera a la cultura como la forma específica que una sociedad escoge para resolver problemas que surgen con el tiempo o con su entorno.

Las dimensiones culturales de Trompenaars también nos ayudarán para entender las diferencias culturales en la negociación internacional con China. Las dimensiones que trata son:

1. **Universalismo- particularismo:** Esta dimensión trata la forma en que las culturas abordan la relación entre las reglas universales y las excepciones particulares. Las culturas universalistas tienden a aplicar reglas y principios generales de manera consistente en todas las situaciones, mientras que las culturas particularistas prefieren considerar cada situación individualmente y tomar decisiones basadas en las relaciones interpersonales y los contextos específicos. (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020)

En la cultura china, se observa un alto grado de particularismo. En esta cultura, las relaciones interpersonales son muy importantes y se espera que las personas se comporten de manera diferente según el contexto en el que se encuentren. Por ejemplo, la forma en que una persona trata a su jefe es muy diferente a la forma en que trata a un amigo o a un subordinado. En China, es común que se establezcan relaciones de confianza antes de comenzar cualquier negociación, lo que puede llevar tiempo y esfuerzo. Además, en China se espera que las empresas se preocupen por el bienestar de sus empleados, y esto se refleja en la forma en que se llevan a cabo las negociaciones laborales.

En la cultura ecuatoriana se observa un grado moderado de particularismo. En esta cultura las relaciones personales son importantes pero no tanto como en China. En Ecuador, es común que se establezcan relaciones de confianza antes de comenzar cualquier negociación, pero esto no es tan marcado como en China. Además, en Ecuador se espera que las empresas se preocupen por el bienestar de sus empleados, pero esto no es tan importante como en China.

En el caso de China, es importante establecer relaciones de confianza antes de comenzar cualquier negociación, y estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en estas relaciones. En el caso de Ecuador, también es importante establecer relaciones de confianza, pero esto no requiere tanto tiempo y esfuerzo como en China. La cultura china tiene un enfoque particularista, mientras que la cultura ecuatoriana tiene un enfoque universalista. Estas diferencias culturales tienen un impacto en la forma en que se llevan a cabo los negocios en ambos países.

2. **Individualismo - colectivismo:** Se refiere a la forma en que las personas se relacionan entre sí en términos de grupos sociales. El individualismo se refiere a la valoración de la independencia y la autonomía individual, mientras que el colectivismo se refiere a la valoración de la pertenencia a un grupo y la interdependencia entre sus miembros. (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020)

En la cultura china, el colectivismo es una característica central. La lealtad a la familia, el grupo de trabajo y la comunidad son altamente valorados. Las relaciones personales son extremadamente importantes en China y los negocios suelen depender de estas relaciones. Las decisiones se toman de forma colectiva y se espera que los miembros del grupo trabajen juntos para alcanzar metas comunes. El éxito del grupo se valora más que el éxito individual. Las relaciones personales y la construcción de una red de contactos son vitales para hacer negocios en China.

Por otro lado, en la cultura ecuatoriana, el individualismo es más prevalente. La independencia y la autonomía son altamente valoradas y se espera que las personas tomen decisiones asumiendo la responsabilidad individualmente. Sin embargo, la familia y las relaciones personales también son muy importantes en la cultura ecuatoriana pero no determinantes en los negocios como en la cultura china.

En China la construcción de relaciones personales y la construcción de una red de contactos son esenciales para hacer negocios con éxito. Los negociadores chinos pueden enfocarse en construir relaciones personales y evitar la confrontación directa lo que puede llevar a que las negociaciones se alarguen y a la formación de relaciones más duraderas. Por otro lado, en Ecuador, se espera que las empresas se centren en la transparencia y la toma de decisiones individuales. Los empresarios ecuatorianos pueden ser más directos en sus negociaciones y menos enfocados en la construcción de relaciones personales.

3. Especificidad- difusión: Esta dimensión según Trompenaars es una forma de medir la forma en que las culturas manejan su relación con el entorno y la información. En esta las culturas se clasifican en función de su grado de especificidad o difusión en su forma de comunicación, pensamiento y toma de decisiones. (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020)

China es conocida por su alta especificidad en su forma de comunicarse y tomar decisiones. La comunicación es directa con un enfoque en la claridad y precisión; se espera que los líderes tomen decisiones firmes y definitivas. Esta cultura valora el conocimiento y la educación lo que significa que los expertos son altamente respetados. En la negociación esto puede significar que las empresas chinas tienden a ser más jerárquicas y centradas en la autoridad, con una toma de decisiones centralizada en los líderes. En cambio, la cultura ecuatoriana es más difusa en su forma de comunicarse y tomar decisiones ya que presta más atención a las relaciones personales y la confianza. Se valora la opinión y los aportes de todos los miembros de un grupo y al momento de negociar, esto puede significar que las empresas ecuatorianas son más democráticas y participativas, con una toma de decisiones más descentralizada y basada en el consenso.

Con este enfoque podemos decir que las empresas chinas pueden tener dificultades para adaptarse a la cultura de negocios ecuatoriana, donde se espera que los negocios se basen en relaciones personales y la confianza es fundamental. Por otro lado, las empresas ecuatorianas pueden tener dificultades para entender la jerarquía y la toma de decisiones centralizada de las empresas chinas.

4. Estatus de logro-estatus de adscripción: Esta dimensión es una herramienta útil para comprender las diferencias culturales en la forma en que las personas ven el estatus y la jerarquía. El Estatus de Logro se refiere a la creencia de que el estatus se adquiere a través del logro personal, mientras que el Estatus de Adscripción se refiere a la creencia de que el estatus se otorga por nacimiento o afiliación a un grupo. (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020)

En términos de cultura china, el Estatus de Adscripción es una creencia muy arraigada. El concepto de familia y la jerarquía social son muy importantes en la cultura china, y se espera que las personas respeten y sigan las tradiciones y costumbres familiares. La educación y el trabajo duro son valorados, pero en última instancia, el estatus social se otorga por pertenecer a una familia o grupo influyente. Esto se evidencia en la estructura de las empresas chinas, donde los lazos familiares y de amistad son fundamentales en la toma de decisiones y en la asignación de roles y responsabilidades.

En términos de negocios, comprender la dimensión de las Trompenaars del Estatus de Logro-Estatus de Adscripción puede ser útil para establecer relaciones comerciales efectivas en estas culturas. En la cultura china, es importante reconocer la importancia de las relaciones personales y familiares y trabajar para establecer vínculos con personas influyentes dentro de una empresa. En la cultura ecuatoriana, la importancia de las relaciones personales y familiares también debe ser reconocida, pero también se debe enfatizar la importancia del trabajo duro y la educación para lograr un alto estatus social. En ambos casos, la comprensión y el respeto por la cultura local son esenciales para construir relaciones comerciales exitosas.

Las dimensiones de Trompenaars proveen una herramienta útil para entender las diferencias culturales en relación a la relación con las normas. La dimensión universalista-particularista y la dimensión control de la incertidumbre son dimensiones clave que influyen en la forma en que las personas interactúan con las normas en cada cultura. En el caso de la cultura china y ecuatoriana, estas diferencias culturales tienen implicaciones importantes en la forma en que se aplican las normas y es fundamental tenerlas en cuenta para promover una convivencia armoniosa y una comunicación efectiva en ambos contextos.

Al aplicar estas dimensiones culturales a la negociación internacional con China, es importante tener en cuenta que la cultura china valora la relación con la autoridad y espera que se sigan las reglas y los protocolos adecuados en las interacciones profesionales. La cultura china también valora el tiempo y la puntualidad, pero a menudo tiene una perspectiva de tiempo a largo plazo y puede ser más tolerante con los retrasos y las demoras a corto plazo. Además, la cultura china valora las relaciones interpersonales y la

construcción de relaciones a largo plazo, lo que significa que es importante invertir tiempo y esfuerzo en establecer relaciones personales antes de avanzar en las negociaciones.

Las dimensiones culturales de Trompenaars pueden ayudar a los negociadores a comprender las diferencias culturales en la negociación internacional con China y adaptar sus estrategias y enfoques para construir relaciones de confianza y respeto mutuo. Esto puede incluir la necesidad de mostrar respeto a las jerarquías, la importancia de construir relaciones personales, y el uso de enfoques flexibles y adaptativos para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

2. Estado del arte

La inteligencia emocional y las habilidades de negociación son puntos fundamentales para lograr un buen negocio. En este aspecto las relaciones humanas son el pilar fundamental del mismo, las aptitudes que tenga cada parte siendo en el intercambio cultural y el reconocimiento de qué lado está el liderazgo que es clave en los negocios internacionales. Estas negociaciones se caracterizan por tener a dos partes o incluso más involucradas con diferencias culturales marcadas.

Entonces cuando no existe un conocimiento en el ámbito intercultural se producen discusiones y desacuerdos por no entender la cultura de la otra parte provocando choques culturales que pueden llevar las negociaciones a un desastre. Por consiguiente, este artículo se centrará en el análisis cultural con el fin de explicar las aptitudes en la interculturalidad al momento de relacionarse con una cultura extranjera, en este caso el estudio se enfocará en la cultura china y ecuatoriana. Para llegar a entender mejor se tomarán de referencia el modelo de las 6 Dimensiones Culturales de Geert H. Hofstede; también el análisis de teorías culturales de autores como Nancy Adler y Gary Weaver. En estos casos en el campo de los estudios interculturales y la gestión de la diversidad, Nancy Adler y Gary Weaver han realizado contribuciones significativas a través de su investigación sobre las dimensiones culturales. Sus estudios y teorías han proporcionado una base sólida para comprender la influencia de la cultura en el ámbito laboral.

Nancy Adler, profesora emérita de la Universidad McGill, y Gary Weaver, profesor de la Universidad de DePaul, han colaborado en varios trabajos que exploran las dimensiones culturales en el contexto laboral. Su enfoque se basa en la teoría de las dimensiones culturales desarrollada por Geert Hofstede. En los últimos años, Adler y Weaver han aplicado estas dimensiones culturales para examinar casos contemporáneos y sus implicaciones en el trabajo y la gestión de las organizaciones.

Según Gary Weaver (Weaver, 1986) para comprender los aspectos sociales, económicos, políticos y personales de un grupo de individuos es primordial reconocer los distintos valores predominantes dentro de cada cultura, los cuales tienden a ser transmitidos entre generaciones mediante el aprendizaje. Weaver dice que la cultura mantiene una dimensión oculta al tener factores difícilmente visibles que tienen una fuerte influencia en el comportamiento humano. Según el autor (Weaver, 1997), la cultura puede ser interpretada mediante un iceberg donde la punta o parte externa hace referencia a lo que se puede visualizar fácilmente. Aquí se encuentran los elementos tangibles y visibles representando solamente un 10% del iceberg, el cual considera el comportamiento de los sujetos de una cultura. Mientras que el mismo autor (Weaver, 1986), sostiene que la mayor parte del iceberg no se puede ver al englobar elementos invisibles e intangibles. Para Weaver (Weaver, 1997) aquel conjunto de valores, creencias, pensamientos y percepciones fundan la mayor parte de las conductas de las personas. Por lo tanto para poder entender estos comportamientos es primordial diferenciar los rasgos de la parte externa de la otra interna de la cultura.

Luego Adler (Adler, N.J.) habla sobre la Sinergia Cultural en su libro *"Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations"* Describe el intento para constituir un entorno que mantenga como base la combinación de fortalezas y habilidades de todos los grupos. Estas diferencias identificadas, dentro de la perspectiva de la Sinergia Cultural, se usarían como una herramienta que motive o promueva el crecimiento o mejoramiento recíproco de las partes a través de la cooperación intercultural mutua (Adler, 1980)

Para Adler, la aceptación como la validación de diversos paradigmas de diferentes metas dentro de la organización, son cruciales para alcanzar la sinergia. Así la retroalimentación multicultural es esencial ya que permite la conciliación grupal y el perfeccionamiento de soluciones. "Para superar el pensamiento o la perspectiva de una sola cultura, los directivos deben examinar sus suposiciones subyacentes sobre el mundo. Una sola visión o forma de gestión limita mucho la flexibilidad de los directivos en situaciones internacionales" (Hofstede, 1980, p. 5). Adler hace referencia a que la sinergia permite a una organización usar la diversidad cultural a su favor para resolver dilemas transculturales; manejar la diversidad como una fortaleza para el dinamismo y mejor entendimiento cultural de la empresa.

3. Métodos

Este estudio es cualitativo por lo cual no hay necesidad de formular hipótesis antes de recolectar datos, su naturaleza es más bien inductiva porque su alcance es exploratorio o descriptivo.

La metodología investigación fue cualitativa. Se trabajará desde la hermenéutica con la interpretación de textos y literatura existente, así como en entrevistas y grupo focales que proveerán evidencia suficiente para el tema de estudio.

Esto supone una interpretación de enfoque subjetivo y profundo para la revisión de la problemática investigada. También este proceso permite ampliar el conocimiento del estudio intercultural que es poco conocido o investigado en cuanto a la negociación empresarial. Teniendo esto en cuenta la investigación cualitativa estuvo bien organizada y documentada.

4. Resultados

4.1 Entrevista al Ing. Luis Fernando Ortiz

El Ingeniero Luis Fernando Ortiz, Coordinador de Desarrollo de Proveedores de la Empresa Indurama, accedió gentilmente a la entrevista sobre su experiencia desde el año 2008, que fue la primera vez que tuvo contacto con el país asiático (Ver anexo 8.3). De acuerdo a su experticia en esta área se procedió a redactar la información necesaria con respecto a las Dimensiones Culturales de Hostfede y Trompennars. En este aspecto, se realizaron preguntas puntuales con relación a estas temáticas, mismas que tienen la finalidad de generar resultados que permitan comprender la interacción entre la cultura china y ecuatoriana.

En primer lugar, señala una diferencia clave entre los empresarios ecuatorianos y chinos al momento de empezar una negociación. Ortiz se refiere al idioma como un limitante al momento de negociar, ya que se tuvo que llevar un intérprete que hablara inglés, así fue necesario tener una conexión para la ayuda con el idioma. El inglés es considerado como el lenguaje universal al momento de realizar negociaciones. Sin embargo, se pudo hacer una excepción con China, donde es esencial el conocimiento del idioma que predomina en el país, en este caso el mandarín, para entablar relaciones comerciales.

Ortiz menciona que en la cultura china radica el hecho de, al momento de realizar un negocio, es fundamental la presentación y el intercambio de tarjetas de presentación de ambas partes, los ejecutivos chinos llevan estas tarjetas con su información básica sobre su empresa y del empresario. Esta diferencia es clave, ya que Ortiz comenta que fue necesario luego de su primer encuentro, hacer tarjetas de presentación para tener una relación adecuada con los empresarios chinos.

Más adelante Ortiz comenta la necesidad de conocer la cultura asiática, en este caso China, antes de interactuar con ellos el momento de realizar negocios ya que según indica, dedicó en su primer viaje al país asiático a recorrer la feria de Cantón, que es en el mes de abril, donde se presentan distintas empresas chinas, con el objetivo de obtener nuevos clientes. En este punto el ingeniero señaló que después de elegir los distintos proveedores y acordar una cita para negociar, estos lo llevaron a comer como parte de esta ceremonia. Sin embargo, en el momento de tener una cena o comida, es estrictamente prohibido el hablar de negocios; para esta cultura es considerado falta de respeto involucrar temas de negocios en momentos sociales como puede ser una cena. Pueden conversar sobre temas más sociales como la familia, el clima, la vida diaria o incluso temas actuales, pero el tema de negociación se retomará apenas se acabe la cena, y se regrese a la oficina. Señala que para ellos es muy importante separar la vida de la oficina con su vida social, pero que es parte de su costumbre de negociación tener un momento de entretenimiento o distracción que es la comida, pero que una vez más es prohibido hablar de negocios en la comida.

Ahora, cuando se preguntó a Ortiz sobre otro choque cultural, señala que en ese tiempo también había una clara muestra que los chinos tenían una cultura que podían ser considerada el día de hoy como machista, ya que los puestos de gerencia o ejecutivos en estos casos, eran ocupados solo por hombres, los mismos que tendían a tener comportamientos algo excluyentes con las mujeres sobre todo al momento de entablar relaciones de negocios, llevando a sus posibles clientes a reuniones donde solo participan hombres. Ortiz comenta que al día de hoy esto ha cambiado ya que en la China contemporánea hay más mujeres en cargos ejecutivos y gerenciales, lo que claramente nos da una visión más progresista de la sociedad China.

Cuando se preguntó a Ortiz sobre el ambiente político que es primordial en cualquier país, él comenta que la parte política y social es muy conservadora. El estado controla todo movimiento que exista

en el país. Si una persona requiere salir de su provincia para movilizarse a otra necesita de una visa especial para poder movilizarse. Ortiz relata que en sus distintos viajes observó cómo la realidad del país en cuanto lo político el estado controla “como una especie de gran hermano” (Ortiz, 2023), todo lo que pasa en el país, empezando desde el control de la tierra, para poder instalar una fábrica el empresario le alquila el terreno al estado.

Este modelo de política comunista parece haberse diferenciado del modelo económico. El ingeniero nos relata que en el ámbito económico, la China es bastante liberal e incluso capitalista, porque el “dinero, el hacer dinero se ha convertido en el Dios y religión de esta sociedad” (Ortiz, 2023). Las personas están más enfocadas en hacer dinero que en cualquier otro pensamiento. Esta manera de pensar es lo que tiene a China como una máquina de hacer dinero. Desde los más jóvenes buscan trabajar o emprender, antes que tener incluso una vida social o espiritual, lo que ha pasado a un segundo plano, con menos prioridad.

Como punto primordial de este modelo económico se señaló que la vida en China ha cambiado y la sociedad se siente mejor con el propósito de hacer dinero, tanto que no le interesa el control del gobierno ya que parecen haberlo aceptado a cambio de un mejor nivel de vida en cuanto a lo económico. Ortiz sostiene que las personas se han ido adaptando a precios bajos y grandes salarios; pero dejando todo en manos del estado.

Uno de los retos que tomaron fue que Indurama empezó a buscar proveedores. En cierto punto, y luego de dos años de negociaciones entre las partes, decidieron buscar un elemento propio, contratando a un empleado ecuatoriano, con experiencia en el ámbito cultural asiático. Ahora radica en China y se encarga de proceder con la búsqueda y aprobación de proveedores. Es necesario indicar que, al momento, este empleado al pertenecer a la cultura ecuatoriana, tiene bajo su mando a empleados de cultura china. Hasta ahora no se ha producido ningún choque cultural. Como lo señala Ortiz, el ejecutivo ecuatoriano tiene experiencia en relacionarse con la cultura asiática, lo cual representa una ventaja para la negociación.

4.2 Entrevista al Arquitecto Ramon Valdivieso

Luego se continúa con la entrevista que se realizó al Arquitecto Ramon Valdivieso quien es Gerente de la Empresa Car Soundvision Compañía Limitada, más conocida como MP3, donde se encarga del departamento financiero y comercial. De igual manera, accedió gentilmente a la entrevista y relata que lleva tres años con la empresa, donde ha trabajado con importaciones y exportaciones chinas. En su primera experiencia con China (en 2003), en una empresa de cerámica, hace una observación, y menciona que el mercado chino en ese entonces era tomado en cuenta, por ser la opción económica en el mercado de más bajo valor, marcando una gran diferencia en cómo hoy se ve a los negocios con China. Al no ser un mercado principal para el mundo, como lo es el día de hoy, se pudo notar más barreras que las actuales; en primer lugar el idioma, ya que se intentaba relacionarse mediante el inglés, pero no existía un real conocimiento del idioma por la otra parte.

La herramienta que se utilizó por parte de los ejecutivos chinos para la eliminación de esta barrera, fue una persona que los ayudo con el idioma en inglés. En este punto Valdivieso hace notar que, al ser una comunicación solo mediante mensajes o a través de intérpretes, no es conveniente porque para tener una mejor comunicación es ver las gesticulaciones que se tienen al momento de negociar. De aquí mientras gana experiencia existe un salto hasta el año 2016, Valdivieso relato que seguía manteniendo contacto con China hasta que en Indurama, donde desarrollo una nueva línea y viaja a China, logra tener un impacto cultural más grande. En este punto hizo notar también una relación laboral que habría existido con Luis Fernando Ortiz. Para este año Valdivieso vio una gran diferencia y cómo se redujo primero que nada la barrera del idioma, al considerar que gracias a la globalización ahora en las distintas ferias o localidades de China, se podía encontrar a personas jóvenes con el conocimiento suficiente en inglés. Esto facilitó el negociar al comprender perfectamente a la otra parte, comentando que incluso que una parte hablaba español. Sin embargo, señalo reiteradamente que el idioma extranjero es algo exclusivo de la gente joven, entre 20 y 40 años por diversas razones como el estudio, no siendo el caso de las personas mayores de 50 años.

Para llegar a esta conclusión, el arquitecto hizo notar que hubo mucha intervención del gobierno chino que, según la visión del entrevistado, lejos de ser conservador tiene un gobierno proteccionista, ya que las aplicaciones de occidente no son permitidas. Para ello el gobierno implementa sus propios servicios de redes sociales. Con esta idea dio a entender que el gobierno apoya el liberalismo en el mercado mientras tiene un cierto control sobre el pueblo como el control de la tierra, es decir, al momento de crear un negocio,

fabrica o algo parecido el gobierno es dueño de la tierra, del lugar donde estas empresas se posicionan. En palabras de Valdivieso, “el estado es dueño de la tierra y la arrienda a los empresarios”. (Valdivieso, 2023)

Al mismo tiempo relato sobre cómo los jóvenes son también auspiciados por el gobierno para el estudio incluso con becas alrededor del mundo, esto como una gran herramienta para el gobierno y los negocios ya que estos alumnos en su mayoría son condicionados a regresar con el conocimiento occidental, el mismo ya otorgado en sus experiencias y estudios alrededor del globo. De esta manera, China rompe barreras como el idioma y desconocimiento de otras culturas, tomando ventaja clara en las negociaciones gracias a esta iniciativa y cierto control de su gobierno. Se puede ver como una posible inversión que hacen para el bien del país.

Para relatar de su viaje a China, los principales puntos que le impactaron, fue que su guía, una chica oriunda de China, no podía ingresar con la familia en un viaje en el tren, y señalaba que el gobierno controla cuándo gasta la persona y no podría ni sabría cómo declarar un ingreso extra. Este ingreso es dado por ser guía de turistas, actividad que hacía como una manera de buscar dinero extra. Esta actividad no está avalada por el gobierno, entonces no se declara impuestos, y es considerada como algo ilegal. Otro punto que señalo, es la manera en que la familia de la guía es conservadora, al punto de señalar su molestia e inconformidad ante su situación de que no esté casada a su edad. Valdivieso señala esto como una muestra clara de una sociedad aún machista que evidencia el descontento con mujeres que aún no están casadas.

Un punto más es la aspiración que tienen muy marcada en los jóvenes, mientras en occidente es el hacer dinero a través del emprendimiento. Valdivieso señala que los jóvenes buscan una actividad de emprendimiento paralela, es decir, no se busca el emprendimiento, ya que el estado controla cualquier negocio, apoyando con infraestructura pero se lleva una regalía. Por este motivo, el joven chino busca trabajar para alguien, en lugar de emprendimiento de algo propio formando las grandes corporaciones chinas donde contratan más de 6000 personas.

Finalmente, luego de estas reuniones que se tuvieron con ambos entrevistados podemos decir que en cuanto a sus experiencias con sus encuentros culturales que tuvieron entre Ecuador y China respectivamente, nos revela la importancia de comprender y respetar las diferencias culturales. Ambos entrevistados destacaron la necesidad de que antes se debe de estudiar las prácticas empresariales y las normas sociales de los ejecutivos chinos para poder llegar a establecer una comunicación clara y de esta manera desarrollar de mejor manera la relación comercial que se busca tener.

5. Discusión

Dimensiones de Hofstede en la relación cultural entre Ecuador y China

Ecuador y China en relación a distancia del poder

La dimensión de la distancia del poder de Hofstede es una medida de la aceptación y la expectativa de la desigualdad en una sociedad. Según la tabla que ya se analizó de Hofstede Insights en Ecuador existe una alta distancia del poder, lo que significa que las estructuras jerárquicas son respetadas. Algo parecido sucede con China que también presenta una alta distancia del poder, pero con características propias. Con la primera entrevista, realizada a Ortiz se revela que en China la jerarquía es altamente valorada en el entorno empresarial. Según el entrevistado se espera que los líderes tomen decisiones y ejerzan un control más directo sobre sus subordinados. Además, se señala que los empleados suelen mostrar respeto y deferencia hacia sus superiores. Esto indica una clara manifestación de la distancia del poder en las relaciones de negocios en China. Después, Valdivieso refuerza este concepto con asertividad al mencionar la presencia de la distancia del poder en China. Esto se ve reflejado en las acciones de control que tiene su gobierno al revisar incluso un posible aumento de gastos en una persona común. La jerarquía es notable en este punto y que se tiende a respetarla o incluso, en el caso del gobierno, tener recelo de la misma. En este tipo de relación con sus mandantes se puede notar cómo se valora la obediencia, pero también se destaca de qué manera en la cultura china se hace gran énfasis en la jerarquía, porque se refleja en una mayor importancia que se otorga a la edad, la experiencia y el poder. Los líderes son percibidos como figuras de autoridad y respeto. Con esto se espera que tomen decisiones clave sin cuestionamientos.

A pesar de la presencia común de la distancia del poder en ambos países existen diferencias sutiles en la forma en que se manifiesta por ejemplo mientras en Ecuador se enfatiza la importancia de la posición jerárquica y el respeto hacia los superiores no lo es tanto a sus gobernantes mientras que, en China se da mayor relevancia a las conexiones personales en la estructura de poder en el caso que sea empresarial y una obediencia ciega en el ámbito político.

Ecuador y China en relación a lo Masculino y lo Femenino

La definición más simple que se tiene de Hofstede en cuanto a la dimensión de lo masculino y lo femenino es que examina la distribución de roles de género en una sociedad. Es decir que esta dimensión explica que en las culturas más masculinas se valora la competitividad, la ambición y el logro, mientras que en las culturas más femeninas se enfatiza la cooperación, el cuidado y la calidad de vida.

Con la entrevista realizada a Ortiz y de la mano con la investigación realizada en Hofstede Insights, se notó que tanto Ecuador como China tienden a tener una cultura masculina. Según él en las empresas de ambas naciones existe una competencia intensa donde se valora el éxito, la ambición y el liderazgo fuerte. Los roles de género tradicional aún están presentes destacando una mayor presencia de hombres en posiciones de liderazgo algo que con el tiempo va en decadencia y se ve más líderes mujeres en empresas que en el pasado pero todavía el mérito del éxito en negocios es la competencia y ambición, valores que existen impregnados en esta sociedad. Estos son los aspectos que más resaltan una sociedad con características masculinas pero tanto Ortiz como Valdivieso señalaron que en China al día de hoy evidencia una mezcla de características masculinas y femeninas. Ambos entrevistados comparten un punto de vista, que si bien la competencia como los logros en ámbitos académicos como empresariales son valorados, también se presta atención a la cooperación y las relaciones armoniosas. Esto se puede notar por la introducción de nuevos integrantes jóvenes a las empresas que tuvieron un mejor entendimiento de la cultura occidental al viajar y conocerla. Es clara la diferencia de cómo una cultura puede ejercer influencia sobre otra para incluso transformar la manera de actuar de una sociedad donde sus integrantes mayores son más conservadores en sus valores masculinos pero los más jóvenes son progresistas y abiertos para mantener de mejor manera una relación en este caso de comercio.

Ecuador y China en relación al Individualismo vs. Colectivismo

En el contexto de las relaciones interculturales de negocios entre China y Ecuador comprender las diferencias culturales es esencial la dimensión de Individualismo vs. Colectivismo, que se refiere a la forma en que una sociedad valora la interdependencia y la cooperación. En ambas entrevistas se pudo explorar cómo se manifiesta esta dimensión en ambas culturas, y cómo influye en las relaciones interculturales de negocios. Por ejemplo, en la primera entrevista con Ortiz, observamos que tanto Ecuador como China tienen una inclinación hacia el colectivismo al existir relevancia en las relaciones personales, la construcción de redes familiares o para los negocios, e incluso en cuanto a China se menciona varias veces cómo el gobierno se torna en el gran interventor, al tener el apoyo en mayoría de su gente en cuanto a su gestión. La mayoría de la toma de decisiones en China se hace de manera colectiva, considerando las opiniones y el consenso del grupo más si este es familiar como lo mencionaba Valdivieso.

Valdivieso habla sobre la lealtad y el bienestar del grupo familiar y que estos son importantes en el instante de tomar decisiones. Como parte de esta dimensión vale destacar la manera de cómo habla de sus estudiantes, quienes se tienen una idea de formar parte de una empresa, antes que intentar un emprendimiento como se suele hacer en occidente. Junto con esta decisión está la de obedecer a su gobierno y de cierta manera guardar cierto recelo ante incurrir en alguna falta contra el mismo. Se entiende que las decisiones siempre se toman considerando el impacto en sus grupos más cercanos y que estos no se vean afectados o que también ellos tengan alguna repercusión.

Tanto Ecuador como China exhiben características colectivistas pero en China, se enfatiza en la relación con su familia como costumbres y tradiciones pero también con su gobierno considerando siempre su ley así como sus prohibiciones.

Ecuador y China en relación a la evitación de la incertidumbre

Las dos entrevistas realizadas a Ortiz y Valdivieso brindan una visión complementaria sobre los desafíos y las estrategias necesarias en cuanto la relación comercial. En esta parte cuando se considera la dimensión de Hofstede de la evitación de la incertidumbre en la primera entrevista con Ortiz se menciona que China tiene una aversión a realizar negocios fuera de la empresa, es decir evitar hablar de negocios en una cena o en cualquier otra actividad como se acostumbra en occidente. Esta muestra de cómo se maneja esta sociedad, deja ver una alta evitación de la incertidumbre, lo que implica que las personas prefieren entornos estructurados y evitan los riesgos.

Esta información si bien es crucial para comprender cómo los empresarios chinos abordan los negocios, debe ser uno de los puntos de partida para tomar decisiones en una relación comercial donde Ecuador tiene que adaptarse a la evitación de la incertidumbre china y establecer estructuras claras con procesos demostrados para generar confianza. Además, se destaca la importancia de una comunicación clara y abierta para superar las barreras culturales que puedan surgir. En este tema Valdivieso dice que en

el momento de negociar se debe dar mucha importancia a cómo los ejecutivos chinos reciben una respuesta y cuál es su reacción. No se puede dar mucha credibilidad a la primera respuesta que se obtenga de ellos ya que será por cortesía antes que por credibilidad del tema a tratar. Pero al tener un análisis más profundo, se convierten en desafíos relacionados con la interculturalidad en la relación comercial porque señalan que si no se realiza la correcta observación de las respuestas se pueden generar malentendidos, dificultades en la toma de decisiones y la gestión de proyectos conjuntos. Ecuador tiene un bajo índice de evitación a la incertidumbre en comparación a China, entonces la mejor opción para una mejor relación comercial es establecer canales de comunicación abiertos y transparentes; ambas entrevistas subrayan la importancia de comprender las diferencias señaladas en esta dimensión antes de la toma de decisiones y procurar adaptarse para generar un mejor razonamiento al momento de generar una inquietud o aceptar una respuesta.

Ecuador y China en relación a la Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo

Entre China y Ecuador existen diferencias culturales que nos dan una perspectiva valiosa sobre la gestión en la relación comercial. Una diferencia grande está en la orientación a largo plazo que tiene China ya que implica, como lo indica Hofstede, una mentalidad de planificación a largo plazo. Esto se pudo evidenciar en las opiniones de ambos entrevistados.

Primero Ortiz, señaló que el bien que se persigue con mayor intensidad, es el dinero. Pero para conseguir el mismo se enfocan en estudios, carreras o decisiones que los lleven por un camino seguro. Valdivieso también es concurrente con este pensamiento pero aporta con la idea de que China está más centrada en la perseverancia y paciencia para lograr resultados. Ambos profesionales destacan cómo las expectativas a largo plazo de los empresarios chinos pueden chocar con la mentalidad más inmediata de los empresarios ecuatorianos. De hecho, este desacuerdo se menciona como algo común en ambos casos, de no tener experiencia previa de un contacto directo de esta cultura puede ocasionar que en sus primeras interacciones los sorprendan. Ortiz lo señalaba en la presentación de sus tarjetas y Valdivieso al momento de cerrar una negociación sin tener en cuenta si la otra parte realmente fue asertiva con sus reacciones o fueron sólo por modestia. Pero una de las barreras más grandes que se tiene en un inicio, y que es mencionada por ambos entrevistados, es el idioma, el no tener el conocimiento previo del idioma.

China entonces tiene una gran ventaja en cuanto a Ecuador ya que aquí se maneja una relación a corto plazo que según Hofstede esta dimensión se centra en resultados inmediatos. El factor educativo académico y de preparación profesional al momento de aplicar el conocimiento en el ámbito laboral marca una importante diferencia entre ambos países. China ostenta una marcada superioridad en este aspecto, en especial entre las generaciones más jóvenes, mientras que, en Ecuador, el retroceso educativo y la falta de oportunidades se evidencia.

Entonces después del análisis de ambas culturas y cómo son manejadas referente a esta dimensión se señaló la importancia de encontrar un equilibrio entre la planificación a largo plazo y la adaptabilidad a corto plazo para una gestión eficaz de proyectos comerciales conjuntos. El gran ejemplo de esto nos lo da Valdivieso al explicarnos cómo el gobierno invierte en la educación de sus jóvenes que son el real valor comercial en crecimiento. Esto es porque, como dimensión a largo plazo, China envía a sus becados a viajes alrededor del mundo para que aprendan directamente de otras culturas, que vivan sus costumbres e idiomas, para posteriormente con el retorno de estos jóvenes de sus viajes como retorno de la inversión a su país para trabajar para ellos. Con este conocimiento están mejor preparados para una relación intercultural para futuros problemas o eventualidades como evitar el desconocimiento de un idioma, y en adición a sus negocios internacionales ellos promueven su comercio y buscan el mejor trato disponible para ellos al ser capaces de percibir mejor las diferencias entre culturas y cómo manejarlas para su beneficio.

Ecuador y China en relación a la Indulgencia/Contención

La dimensión Indulgencia/ Contención según Hofstede se refiere a la forma en que una sociedad maneja las gratificaciones y los deseos humanos. Las culturas indulgentes tienden a permitir una mayor libertad en la gratificación de necesidades y deseos personales, mientras que las culturas de contención tienden a tener una mayor restricción y control sobre estas gratificaciones. China tiende a ser una sociedad más contenedora, lo que implica un enfoque en el control de las emociones, la autodisciplina y moderación. Por otro lado, Ecuador se inclina más hacia la indulgencia, con una mayor expresión emocional y menos restricciones. Esto enfatiza más cuando Ortiz señaló que la sociedad China tiene ahora el propósito de hacer dinero pero no le interesa el control del gobierno, al contrario han aceptado el control de una forma económica con el fin de obtener grandes salarios. A diferencia de occidente, en China no son comunes las protestas o mostrar el descontento con el gobierno haciendo plausible la dimensión de contención al tener moderación en sus emociones como sociedad.

En la entrevista con Valdivieso se menciona también el control del gobierno, como dueños de la tierra, de los establecimientos; no hay una protesta tampoco por parte de la sociedad china mostrándose neutrales ante estas acciones. Otro ejemplo de contención es la manera de cómo la familia de la joven guía

en el viaje de Valdivieso, no está conforme al resaltar la ausencia de un compromiso o de tener un matrimonio a su edad. La chica acepta la crítica con respeto hacia su familia, sin mostrarse descontenta con ello, evidenciando moderación también en sus emociones.

China es una sociedad de contención que tiene una larga historia de control y moderación de los deseos personales con el fin de mantener la estabilidad social y la armonía. Se valora la disciplina, la modestia y la contención emocional. Ortiz nos habla de cómo se lleva el tema espiritual con gran respeto en la sociedad. Para esto, el confucianismo y taoísmo han influido en la cultura china, promoviendo la moderación y el control de los impulsos. Los ecuatorianos podrían percibir a los chinos como demasiado controlados o restringidos en su expresión emocional, mientras que los chinos podrían ver a los ecuatorianos como demasiado indulgentes o sin suficiente autocontrol.

Estas diferentes percepciones en relación a la indulgencia y a la contención deben ser observadas por los empresarios cuando realizan sus negociaciones, ya que están profundamente enraizadas en la toma de decisiones al momento de invertir.

Dimensiones de Trompenaars en la relación cultural entre Ecuador y China

Ecuador y China en relación al Universalismo- particularismo

El universalismo como se revisó, según Trompenaars se centra en la aplicación de reglas y principios generales de manera consistente, independientemente de las relaciones personales. El particularismo, por otro lado, se basa en las relaciones personales y las circunstancias para determinar las reglas y normas aplicables. China tiende a inclinarse más hacia el universalismo. La cultura china valora la aplicación imparcial de las reglas y normas por lo que existe una mayor importancia en seguir los estándares y principios generales en las relaciones sociales y comerciales. Ambos entrevistados cuentan experiencias en donde se percatan que las reglas y normas que se aplican de manera más uniforme, y se cumplen sin importar las relaciones personales. En el caso de Ortiz, menciono que los grandes puestos de las empresas, mayormente en el pasado, eran ocupados por personal masculino antes que femenino dejando atrás ideologías que se pueden notar más en occidente al momento de elegir a alguien para un cargo. Mencionó que esta situación ha cambiado bastante y China hoy por hoy, es más contemporánea y moderna. También señaló que las decisiones que toman son más planeadas, de igual manera en el ambiente político. Valdivieso sostuvo que, en el ámbito político, insumos tecnológicos tales como las aplicaciones de celular que se usan en occidente no son permitidas en China. Se pudo observar cómo no hay objeción por parte de la sociedad y se acepta de manera obediente el utilizar las opciones que les brinda su gobierno, es decir las aplicaciones móviles para celular que les da su gobierno.

Por estos motivos en occidente, los ecuatorianos en específico podrían percibir a los chinos como demasiado rígidos en la aplicación de reglas y principios generales, mientras que los chinos podrían ver a los ecuatorianos como demasiado flexibles o basados en preferencias personales sobre la cuales el gobierno no puede intervenir.

Ecuador y China en relación al Individualismo y el Colectivismo

Trompenaars se refiere en esta dimensión a la forma de cómo las personas nos relacionamos con nuestros grupos sociales, en un contexto de una mayor autonomía como en el caso del individualismo, donde resaltan nuestros logros personales y el respeto a los derechos individuales. El colectivismo enfatiza la interdependencia, la solidaridad grupal y la obediencia a las normas sociales. En la entrevista se pudo examinar que en China existe un colectivismo arraigado. Esto también se da aquí ya que los lazos familiares y comunitarios tienen un papel crucial en la vida de los ecuatorianos. En ambas sociedades se tiende a valorar el apoyo de la familia y la comunidad, y se espera que mantengan fuertes conexiones con sus respectivos grupos. Como ejemplo, Valdivieso describe el contexto de la familia de la guía turística en China, la cual contaba con un entorno familiar muy estrecho. Esto lo evidenció al momento de cenar. Vínculos como este influyen en las decisiones individuales, por la importancia que dan a sus familias en el momento de tomar la iniciativa en algún proyecto. De la misma manera, Ortiz menciona cómo los ejecutivos salían en grupo para comer y disfrutar un tiempo lejos del trabajo, aquí se puede apreciar la forma en que se organizan las empresas en ambos países.

Sin embargo, también existen diferencias. Por ejemplo, en la sociedad ecuatoriana el colectivismo va más allá de lazos familiares y se refleja en una mayor participación comunitaria y solidaridad en situaciones de crisis que llegan a la empatía. Por otro lado, Ortiz nos demuestra que en China, el colectivismo se ve influido por los valores económicos y de crecimiento personal donde “el dios es el dinero” (Ortiz, 2023). La colectividad es importante ya que crea una red de contactos y relaciones personales para sobresalir del resto. Esta importancia de establecer y mantener relaciones sólidas explicaría el porqué es fundamental la presentación personal a través de tarjetas, al momento de realizar negocios en

la sociedad china. La jerarquía y la obediencia a las normas sociales también desempeñan un papel importante en la forma en la que se estructuran las relaciones laborales y empresariales. Como indican ambos entrevistados, se respeta la jerarquía en familias y empresas.

En cuanto al individualismo, se observan diferencias notables entre ambos países. Ecuador tiene valores individualistas especialmente en las áreas urbanas, donde se tiene influencia occidental. En China, por el contrario, y a pesar de su rápido desarrollo económico, nivel de potencia mundial actual y apertura al mundo exterior, sigue manteniendo una fuerte orientación colectivista por señalar de cómo su gobierno los controla y a la sociedad contemporánea china no haberle molestado. También está la indicación de Valdivieso donde mencionó que las personas de más edad son colectivistas con valores conservadores. Sin embargo, se destaca que la influencia de los valores individualistas está aumentando en las generaciones más jóvenes, especialmente en las áreas urbanas de China como resultado de sus experiencias en occidente.

Ecuador y China en relación a la especificidad- difusión

En ambas entrevistas se destacan como imagen de presentación ante un ejecutivo la necesidad de compartir sus tarjetas de contacto donde tienen su información. Con esta acción, que ambos relatan en sus primeras interacciones, se ve claramente que hay marcadas diferencias culturales desde un inicio en las relaciones comerciales entre China y Ecuador. Con este ejemplo pudimos observar que China tiene una cultura altamente específica porque valoran la precisión, la atención al detalle y la adherencia a las normas establecidas. Esto se refleja también cuando deciden iniciar un emprendimiento o empresas, y que junto con el gobierno, como señaló Ortiz, se busca la rentabilidad, controlando cada movimiento de negocios al ser dueños de la tierra, alquilándola a los emprendedores. Valdivieso por su parte, se basa en las becas a jóvenes estudiantes, donde el retorno está más que asegurado. De esta manera, el gobierno busca un rédito, la recuperación de la inversión donde sus jóvenes sean preparados para trabajar en el país y se enfoquen tanto en la calidad como en la eficiencia en la producción de bienes y servicios. Por otro lado, Ecuador tiene una cultura más difusa, donde se valora la flexibilidad, la adaptabilidad y la improvisación. Estas características se notan en el momento de comparar el nivel empresarial entre ambos países. En Ecuador se tiene una mayor libertad al momento de elegir un empleo o si se quiere emprender, sin necesidad de ser controlados por parte del gobierno o algún otro régimen, en espera del retorno de alguna inversión. Las inversiones van por parte de cada persona siendo ellas las que deciden el futuro de la misma y cómo pueden invertir.

En China, la especificidad cultural se manifiesta en su énfasis en el colectivismo, la jerarquía y el respeto a la autoridad. Esto ya se mencionó al respetar a padres o personas de mayor edad en la familia o respetar el nivel jerárquico en cada empresa pero principalmente, respetan el poder del gobierno sobre ellos- como el ejemplo de Valdivieso, donde su guía no esperaba acceder a un boleto de tren por mantener el sigilo en sus movimientos económicos a posiblemente ser cuestionada-. Por otro lado, en Ecuador, la difusión cultural se refleja en su enfoque en la igualdad, la participación en elecciones de un gobierno democrático y la horizontalidad en las relaciones sociales, como la posibilidad de poder elegir una carrera pero tener la opción de realizarla en otros países.

Ecuador y China en relación al estatus de logro-estatus de adscripción

China se caracteriza por tener una cultura con un fuerte énfasis en el estatus de adscripción al dar importancia a la posición social y el reconocimiento de los demás en lo profesional. Como Ortiz mencionaba al momento buscar el mejor trato con para sus empresas, y también en su vida familiar. De la misma manera, Valdivieso relataba que a su guía le importaba mucho la opinión familiar y cómo la veían. También se menciona como prioridad en los jóvenes la manera de cómo buscan trabajar para una empresa en lugar de iniciar un emprendimiento. En este contexto, el prestigio y el respeto a las jerarquías son aspectos cruciales que la sociedad china tiene como conceptos arraigados para el éxito de relaciones comerciales y sociales. Ecuador, por otra parte, tiene una cultura más inclinada hacia el logro, donde se valora el esfuerzo individual, la autonomía y la búsqueda de metas personales. Los jóvenes tienen como prioridad implementar un emprendimiento, o llegar a tener que esperar trabajar para alguien más.

6. Conclusión

En conclusión, a partir de las entrevistas realizadas al Ingeniero Luis Fernando Ortiz y al Arquitecto Ramon Valdivieso, cada uno experto en el área intercultural para negocios internacionales, y centrándonos en la comunicación intercultural en negocios entre China y Ecuador hay una idea clara de cuál es el problema que afecta a la comunicación intercultural; destacando además la importancia de comprender las

dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars y la manera en las que estas dependen de un marco útil para comprender las diferencias culturales y cómo pueden afectar las negociaciones empresariales.

Se evidenció que existen discrepancias significativas en términos de valores, normas y prácticas entre China y Ecuador. Estas diferencias pueden dar lugar a malentendidos, barreras de comunicación y dificultades en las negociaciones. Es por ello crucial que los profesionales de ambos países desarrollen una comprensión profunda de las características culturales de sus contrapartes para facilitar una comunicación eficaz y exitosa.

Es clave entender estas diferencias. De esta forma, al momento de realizar negociaciones se puede llegar a un mejor acuerdo para ambas partes y realizar un trato a largo plazo para cada empresa y tener un mejor rédito para las mismas.

Estas diferencias pueden ser analizadas de mejor manera si el enfoque se establece en el único problema que se encontró en este estudio, **la falta de inversión para el área de educación con una futura rentabilidad**, de la misma manera como lo hace el gobierno chino, que lejos de enfocarse en su modo de gobierno hace énfasis en cómo los jóvenes estudiantes de China, pueden llegar a ser mejor preparados para una negociación internacional. Al brindarles oportunidades de realizar viajes hacia occidente, con el objetivo de aprender realmente de primera mano de una cultura diferente a la de ellos, se le da la oportunidad de llegar a un nivel más alto de intelecto intercultural comprendiendo las diferencias, los aciertos y fallas de otra cultura.

La solución propuesta para abordar este problema específico es mejorar la educación por parte del gobierno ecuatoriano en áreas culturales. Esto implica proporcionar una formación adecuada y recursos a los profesionales ecuatorianos que se dedican a las negociaciones empresariales con China. Es esencial que los profesionales ecuatorianos adquieran conocimientos sobre la cultura china, incluyendo aspectos como los valores, las creencias, las prácticas empresariales y las normas de etiqueta.

Para esto es imprescindible una mejor financiación por parte del gobierno actual en becas o programas internacionales, teniendo como objetivo el retorno de los jóvenes profesionales, en miras a aportar con un óptimo desarrollo en las negociaciones y así no esperar a tener ayuda de fuentes externas, lo que podría significar un ahorro incluso para empresas o corporaciones ecuatorianas.

Con una visión rápida en la página oficial del Senescyt (*CONVOCATORIAS, NOTICIAS Y EVENTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL – Servicios Senescyt, 2023*), se pudo apreciar que los programas que existen son en base a ciencia y tecnología. Esto revela una marcada disparidad en términos de programas internacionales e inversión estatal. La falta de iniciativas sólidas por parte del estado ecuatoriano en comparación con China, en cuanto a programas de becas o apoyo en la educación intercultural, ha llevado a una posición de desventaja en las negociaciones bilaterales.

China ha demostrado una estrategia de inversión a gran escala y una dedicación significativa para establecer programas internacionales en interculturalidad que promueven la cooperación y el intercambio. Esta inversión y enfoque estratégico han permitido a China aumentar su influencia en el escenario mundial y generar relaciones comerciales más sólidas con varios países, incluido Ecuador.

Para superar esta brecha, es imperativo que el estado reconozca la importancia de fortalecer sus lazos con China e incluso otras naciones. Es fundamental asignar recursos adecuados para desarrollar programas que promuevan la cooperación tecnológica. Para llegar a esto, es clave el fomento de intercambios culturales, educativos y empresariales, así como la promoción de la inversión y el comercio entre ambos países.

Ecuador podría buscar oportunidades de colaboración con otros países o bloques regionales que puedan brindar apoyo en términos de inversión y programas internacionales. También está el establecer alianzas estratégicas más amplias podría ayudar a Ecuador a diversificar sus relaciones y reducir su dependencia de una única nación.

En última instancia, el estudio intercultural del proceso de negociación entre Ecuador y China resalta la necesidad de que Ecuador reevalúe y fortalezca su enfoque hacia las relaciones internacionales y la inversión. Solo a través de una estrategia integral y una mayor inversión estatal en programas internacionales, Ecuador podrá mejorar su posición de negociación y aprovechar plenamente las oportunidades de cooperación con China y otros actores globales.

7. Referencias

- Adler, N. (1980). *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations I'm focused on arts and leadership. View project Research Handbook of Responsible Management View project.* 176.
<https://www.researchgate.net/publication/245823230>
- Almutairi, S., Heller, M., & Yen, D. (2021). Reclaiming the heterogeneity of the Arab states. *Cross Cultural and Strategic Management*, 28(1), 158–176.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2019-0170/FULL/HTML>
- CONVOCATORIAS, NOTICIAS Y EVENTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL – Servicios Senescyt. (2023). <https://siau.senescyt.gob.ec/convocatorias-noticias-y-eventos-de-cooperacion-internacional/>
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (2020). *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business.*
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 45. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE MIND Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival | McGraw Hill.*
- hofstede-insights. (2023). *Herramienta de comparación de países.* 2023.
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%20Cecador>
- Paramo Morales, D. (2011). CULTURA Y NEGOCIOS INTERNACIONA. *pensamiento y gestion* . <https://www.redalyc.org/pdf/646/64620756001.pdf>
- Sevda Bekman, & Ayhan Aksu-Koç. (2012). *Perspectives on Human Development, Family, and Culture.* https://books.google.com.ec/books?id=_dbjUB-PFhAC&pg=PA25&lpg=PA25&dq=%22Culture+is+the+collective+programming+of+the+mind+that+distinguishes+the+members+of+one+group+or+category+of+people+from+others%22+quote&source=bl&ots=jONPqvIASr&sig=ACfU3U2DvWG3GFhNqu8hR4khqywni_srnA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjifW3xtr_AhUlgoQIHakAXYQ6AF6BAhKEAM#v=onepage&q&f=false

8. Anexos

Esquema para las entrevistas

- 1. Cuestionar sobre las diferencias entre empresarios ecuatorianos y chinos al momento de negociar e incluso convivir**
 - 1.1 Procesos organizacionales
 - 1.2 Desarrollo de encuentros interculturales
 - 1.3 Toma de decisiones
 - 1.4 Proceso para llegar a los acuerdos
 - 1.5 Diferencias tecnológicas
 - 1.6 En la práctica, las experiencias que se tenga donde se ven marcadas estas diferencias
 - 1.7 Anécdotas

- 2. Principales características de los ejecutivos chinos principalmente en las interacciones y reuniones sociales**
 - 2.1 Qué tipo de personas son, cálidas, frías, intelectuales o más sentimentales?
 - 2.2 El perfil socioeconómico
 - 2.3 Cuál es el nivel de atención al momento de negociar
 - 2.4 El nivel de poder al negociar
 - 2.5 Según las dimensiones de Trompenaars, cuantas se involucra
 - 2.6 Según las dimensiones de Hofstede, cuantas se involucra

- 3. El impacto intercultural**
 - 3.1 Cuál es el impacto que tienen la cultura china sobre la ecuatoriana
 - 3.2 Cuál es el impacto que tienen la cultura ecuatoriana sobre la china
 - 3.3 Que impacto causa las negociaciones en sus distintos actores
 - 3.4 Hay algún impacto sobre la educación o la tecnología
 - 3.5 En la práctica, se toma en cuenta la teoría o educación propuesta en estos temas?
 - 3.6 Existe evolución en la forma de negociar
 - 3.7 Mejorar relaciones interculturales o negociaciones

Hoja Informativa: Entrevista al Arq. Ramon Valdivieso

Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: Caso Indurama

HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

Este proyecto de investigación se propone dar cuenta del sentido de las prácticas de enseñanza que se enfocan en la interculturalidad y al proceso de interacción-comunicación entre diferentes culturas. Esta entrevista se centrará en la interacción entre estas dos culturas y cómo se manifiesta la interculturalidad en diferentes aspectos de la vida cotidiana, como la lengua, la alimentación, las tradiciones y las relaciones sociales. Se llevará a cabo dentro de la empresa Indurama a través de diversas técnicas de metodología cualitativa como la entrevista que tiene como objetivo proporcionar una visión más profunda de la interculturalidad entre China y Ecuador. Al explorar los aspectos mencionados anteriormente, se espera comprender mejor las dinámicas culturales, las similitudes y diferencias, así como las oportunidades y desafíos que surgen de la interacción entre estas dos culturas.

Palabras clave

Cultura, Interculturalidad, Negociación, Dimensiones Culturales, China

Gran parte del proyecto incluye la entrevista con el Arquitecto Ramón Valdivieso, donde se tratarán los siguientes puntos:

1. Contexto histórico y relaciones bilaterales:
 - Breve introducción sobre la relación entre China y Ecuador.
 - Influencias culturales y comerciales mutuas a lo largo del tiempo.
2. Características culturales:
 - Descripción de los valores, creencias y costumbres tradicionales en China y Ecuador.
 - Comparación de la estructura familiar, roles de género y jerarquía social en ambos países.
3. Lenguaje y comunicación:
 - Barreras de comunicación y estrategias utilizadas para superarlas.
4. Tradiciones y costumbres
 - Significado cultural y rituales asociados a ceremonias.
5. Relaciones interpersonales y negocios:
 - Estilos de comunicación y etiqueta en los negocios en China y Ecuador.
 - Importancia de la confianza y las relaciones personales en los negocios.

La recopilación de la investigación documental será luego revisada para concluir con la redacción y edición de la tesis “Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador-China: Caso Indurama”

A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el 18 de abril de 2023 a las 19:00.

Garantizamos que la información por este medio obtenida será recopilada de manera confidencial. Los datos serán analizados de manera cuidadosa y serán publicados con autorización del entrevistado, quien podrá revisar los datos previos a la publicación de la tesis, para expresar su conformidad con el material a ser publicado. Las personas que participan en la investigación tendrán la oportunidad de conocer los borradores de los productos de la investigación que contengan cualquier conclusión extraída de los datos que han proporcionado. Al conocer estos borradores, tendrán la oportunidad de solicitar modificaciones de sus intervenciones.

En caso de no estar de acuerdo con partes o la totalidad de la entrevista o los datos a publicarse, el entrevistado podrá abstenerse de participar y la parte correspondiente a los datos recogidos y la información serán retirados de la publicación. De igual manera, el entrevistado podrá abstenerse de contestar cualquier pregunta o solicitar el retiro de información en cualquier momento mientras dure esta investigación. Una copia de los datos recogidos y hallazgos, en caso de haberlos, estarán disponibles para revisión del entrevistado bajo su pedido expreso, y luego los resultados finales serán disponibles con la publicación de la investigación.

Cabe indicar que únicamente el equipo designado, es decir el estudiante y el profesor director de esta investigación que suscriben, tendrán acceso a los datos recopilados.

Se prevé que la duración de la entrevista sea de aproximadamente 90 minutos.

En cuanto a los dispositivos que se utilizarán para la realización de la entrevista, se utilizará la laptop y su aplicación de grabación a fin de garantizar la transcripción fidedigna de los datos. Además, se tomará nota de aspectos fundamentales de la entrevista.

El entrevistado podrá pedir que se apaguen los dispositivos de grabación en cualquier momento durante la entrevista, si así lo cree conveniente.

Los datos recopilados serán analizados posteriormente mediante su transcripción. Los datos recopilados serán examinados y se procederá a seleccionar la información pertinente para incluirla en la investigación a publicarse.


<p>Mauricio Atancuri</p> <p>Investigador</p> <p>matg26@es.uazuay.edu.ec</p> <p>0995539949</p>	<p>Lcda. Mónica Martínez Sojos, Mgt</p> <p>Directora</p> <p>Email: mmartinez@uazuay.edu.ec</p> <p>Teléfono: 0998470787</p> <p>Dirección: Guangarcucho s/n Cuenca</p>

Hoja de Consentimiento Informado

Nosotros, Mauricio Atancuri y Lcda. Mónica Martínez Sojos, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del proyecto “*Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: Caso Indurama*”, están completamente informadas acerca de las implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, háganoslo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.

- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

Nombre del participante	Firma
Arquitecto Ramon Valdivieso	

Fecha: 18 de abril de 2023

Hoja Informativa: Entrevista al Ing. Luis Fernando Ortiz

Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: Caso Indurama

HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

Este proyecto de investigación se propone dar cuenta del sentido de las prácticas de enseñanza que se enfocan en la interculturalidad y al proceso de interacción-comunicación entre diferentes culturas. Esta entrevista se centrará en la interacción entre estas dos culturas y cómo se manifiesta la interculturalidad en diferentes aspectos de la vida cotidiana, como la lengua, la alimentación, las tradiciones y las relaciones sociales. Se llevará a cabo dentro de la empresa Indurama a través de diversas técnicas de metodología cualitativa como la entrevista que tiene como objetivo proporcionar una visión más profunda de la interculturalidad entre China y Ecuador. Al explorar los aspectos mencionados anteriormente, se espera comprender mejor las dinámicas culturales, las similitudes y diferencias, así como las oportunidades y desafíos que surgen de la interacción entre estas dos culturas.

Palabras clave

Cultura, Interculturalidad, Negociación, Dimensiones Culturales, China

Gran parte del proyecto incluye la entrevista con el Ingeniero Luis Fernando Ortiz, donde se tratarán los siguientes puntos:

1. Contexto histórico y relaciones bilaterales:
 - Breve introducción sobre la relación entre China y Ecuador.
 - Influencias culturales y comerciales mutuas a lo largo del tiempo.
2. Características culturales:
 - Descripción de los valores, creencias y costumbres tradicionales en China y Ecuador.
 - Comparación de la estructura familiar, roles de género y jerarquía social en ambos países.
3. Lenguaje y comunicación:
 - Barreras de comunicación y estrategias utilizadas para superarlas.
4. Tradiciones y costumbres
 - Significado cultural y rituales asociados a ceremonias.
5. Relaciones interpersonales y negocios:
 - Estilos de comunicación y etiqueta en los negocios en China y Ecuador.
 - Importancia de la confianza y las relaciones personales en los negocios.

La recopilación de la investigación documental será luego revisada para concluir con la redacción y edición de la tesis “Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador-China: Caso Indurama”

A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el 12 de abril de 2023 a las 17:30.

Garantizamos que la información por este medio obtenida será recopilada de manera confidencial. Los datos serán analizados de manera cuidadosa y serán publicados con autorización del entrevistado, quien podrá revisar los datos previos a la publicación de la tesis, para expresar su conformidad con el material a ser publicado. Las personas que participan en la investigación tendrán la oportunidad de conocer los borradores de los productos de la investigación que contengan cualquier conclusión extraída de los datos que han proporcionado. Al conocer estos borradores, tendrán la oportunidad de solicitar modificaciones de sus intervenciones.

En caso de no estar de acuerdo con partes o la totalidad de la entrevista o los datos a publicarse, el entrevistado podrá abstenerse de participar y la parte correspondiente a los datos recogidos y la información serán retirados de la publicación. De igual manera, el entrevistado podrá abstenerse de contestar cualquier pregunta o solicitar el retiro de información en cualquier momento mientras dure esta investigación. Una copia de los datos recogidos y hallazgos, en caso de haberlos, estarán disponibles para revisión del entrevistado bajo su pedido expreso, y luego los resultados finales serán disponibles con la publicación de la investigación.

Cabe indicar que únicamente el equipo designado, es decir el estudiante y el profesor director de esta investigación que suscriben, tendrán acceso a los datos recopilados.

Se prevé que la duración de la entrevista sea de aproximadamente 90 minutos.

En cuanto a los dispositivos que se utilizarán para la realización de la entrevista, se utilizará el laptop y su aplicación de grabación a fin de garantizar la transcripción fidedigna de los datos. Además, se tomará nota de aspectos fundamentales de la entrevista.

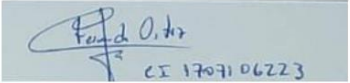
El entrevistado podrá pedir que se apaguen los dispositivos de grabación en cualquier momento durante la entrevista, si así lo cree conveniente.

Los datos recopilados serán analizados posteriormente mediante su transcripción. Los datos recopilados serán examinados y se procederá a seleccionar la información pertinente para incluirla en la investigación a publicarse.

<p>Mauricio Atancuri</p> <p>Investigador</p> <p>matg26@es.uazuay.edu.ec</p> <p>0995539949</p>	<p>Lcda. Mónica Martínez Sojos, Mgt</p> <p>Directora</p> <p>Email: mmartinez@uazuay.edu.ec</p> <p>Teléfono: 0998470787</p> <p>Dirección: Guangarcucho s/n Cuenca</p>

Hoja de Consentimiento Informado
<p>Nosotros, Mauricio Atancuri y Lcda. Mónica Martínez Sojos, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del proyecto <i>“Estudio Intercultural del proceso de negociación Ecuador- China: Caso Indurama”</i>, están completamente informadas acerca de las implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, háganoslo saber.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> He leído y comprendido la hoja de información del proyecto. <input type="checkbox"/> Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto. <input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo en participar en una entrevista. <input type="checkbox"/> Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad. <input type="checkbox"/> Estoy participando voluntariamente. <input type="checkbox"/> Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo. <input type="checkbox"/> Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.

- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

Nombre del participante	Firma
Ingeniero Luis Fernando Ortiz	

Fecha: 12 de abril de 2023

8.2 Transcripción de la entrevista al Arquitecto Ramon Valdivieso

8.3 Transcripción de entrevista del Ingeniero Fernando Ortiz