



Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Factores Culturales en las Negociaciones
Postpandemia: Estudio de Caso de la Empresa
Luna Pazmiño en sus Importaciones desde China
(2021–2025)**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado
de Licenciada en Estudios Internacionales

Autora:

Samantha Elodie Arias Ayala

Directora:

Mónica Alexandra Martínez Sojos

**Cuenca – Ecuador
2026**

DEDICATORIA

A Dios, porque sin Él nada de esto sería posible.
Porque fue mi guía, mi refugio y quien me sostuvo cuando
ya no tenía fuerzas. Este logro es reflejo de tu gracia en mi
vida.

A mi mamá, Jenny Ayala.
Porque con tus propias manos construiste todo para mí,
sola, sin rendirte. Tus sueños también viven en mí, y hoy
entiendo que cada paso que doy lleva tu historia.

A Alan Tapia, mi alma gemela.
Porque contigo aprendí que el amor verdadero no solo se
siente, también se construye, se cuida y se elige cada día.
Porque un cordón de tres dobleces no se rompe fácilmente.

A mi Peluche.
Mi compañía de tantos años, por estar en esas noches
largas, cuando el cansancio pesaba y aun así seguías,
siempre a mi lado, en silencio, pero presente. También
eres parte de este camino y de mi vida.

Y a mí,
a esa Sami chiquita que soñaba sin saber cómo lo lograría,
y a la Samantha de hoy, que a pesar del miedo y el
cansancio, nunca se rindió. Porque este logro no es solo la
meta, sino todo el camino recorrido para llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

A mi abuelito Oscar Ayala.

Porque aunque la distancia exista, gracias porque su apoyo nunca me ha faltado y aunque para usted siempre seré esa Sami chiquita, la que no puede usar tacos, hoy le dedico este logro con todo el amor que nos une.

A mi prima Valery Ayala, mi mejor amiga, Gracias por siempre estar presente, por cada conversación y por recordarme que sí puedo, incluso en los momentos en los que más lo necesitaba.

A mi familia, por su cariño, su apoyo y por estar presentes en cada etapa importante de mi vida.

A mi tutora, Mónica Martínez, por su guía, su paciencia y su acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Sus aportes fueron fundamentales para la culminación de esta investigación.

A mis amigas Vanessa, Camila, Gabriela y Viviana, por estar conmigo en este proceso, por las risas, el apoyo y por hacer que cada etapa sea más llevadera. Gracias por cada momento compartido y por ser parte de este camino.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y contribuyeron a que hoy este logro sea posible.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Tablas y Anexos.....	v
Índice de Tablas.....	v
Índice de Anexos.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes y Justificación.....	2
Pregunta de Investigación.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Actividades y Resultados Esperados.....	4
CAPÍTULO 1 ESTADO DEL ARTE.....	5
1.1 Evolución de los Estudios sobre Cultura y Negociación Internacional.....	5
1.2 Uso y Cuestionamiento de los Modelos Culturales en Estudios Empíricos de Negociación.....	6
1.3 Estudios Comparativos Sobre Negociación entre China y América Latina.....	8
1.4 Identidad Cultural y Construcción de la Confianza en las Negociaciones Interculturales.....	9
1.5 Negociación Internacional, Digitalización y Contexto Postpandemia.....	9
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Negociación Internacional y Negociación Intercultural: Profundización del Enfoque Procesual y Relacional.....	11
2.2 Cultura e Identidad Cultural en la Estructuración de la Negociación Internacional..	12
2.3 Modelos Culturales como Pilares Analíticos de la Negociación Intercultural.....	13
2.4 Inteligencia Cultural e Inteligencia Emocional como Capacidades Mediadoras en la Negociación.....	14
2.5 Logísticas Culturales en América Latina y China: Profundización Comparativa.....	15
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	18
3.1 Enfoque de la Investigación.....	18
3.2 Alcance de la Investigación.....	19
3.3 Diseño de la Investigación.....	19
3.4 Estrategia Metodológica: Estudio de Caso.....	20
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
3.5.1 Análisis Documental.....	22
3.5.2 Instrumentos Utilizados.....	23
3.6 Procedimiento de Análisis de la Información.....	24
3.7 Triangulación y Validez.....	24
3.8 Justificación Integral de la Metodología.....	25
CAPÍTULO 4 RESULTADOS.....	26

4.1 Caso de Estudio Comercial Luna Pazmiño.....	26
4.1.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede y su Incidencia en las Negociaciones Internacionales de Comercial Luna Pazmiño	29
4.1.2 Distancia al Poder.....	29
4.1.3 Individualismo vs Colectivismo.....	29
4.1.4 Motivación hacia el Logro y el Éxito.....	30
4.1.5 Evitación de la Incertidumbre	31
4.1.6 Orientación a Largo Plazo.....	32
4.1.7 Indulgencia	32
4.2 Entrevistas.....	33
4.2.1 Entrevista: Osmary Bravo - Gerente General de Comercial Luna Pazmiño.....	33
4.2.2 Entrevista: Mateo Castillo – Especialista en Comercio Exterior	38
4.2.3 Entrevista: Xavier Patiño – Director de Data País	43
4.2.4 Entrevista: Joy Zhong (Proveedora Internacional De Comercial Luna Pazmiño)	49
4.2.5 Entrevista: Gabriela Fajardo – Académica e Investigadora	53
4.3 Triangulación de Resultados.....	56
4.3.1 Análisis de la Triangulación.....	57
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	71
ANEXOS	74

Índice de Tablas y Anexos

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfil de Entrevistados.....	20
Tabla 2 Elaboración Propia, Adaptado de Hofstede Insights (The Culture Factor Group, 2024).....	28
Tabla 3 Matriz de Análisis de la Entrevista a Osmar Bravo.....	38
Tabla 4 Matriz de Análisis de la Entrevista a Mateo Castillo	43
Tabla 5 Matriz de Análisis de la Entrevista a Xavier Patiño.....	48
Tabla 6 Matriz de Análisis de la Entrevista a Joy Zhong.....	52
Tabla 7 Matriz de Análisis de la Entrevista a Gabriela Fajardo	56
Tabla 8 Matriz de triangulación entre teoría, evidencia empírica e interpretación	57

Índice de Anexos

Anexo A Informe Consentido	74
Anexo B Estructura de Bloques Temáticos y Preguntas de la Entrevista.....	76
Anexo C Transcripción de las Entrevistas	78

Factores Culturales en las Negociaciones Postpandemia: Estudio de Caso de la Empresa Luna Pazmiño en sus Importaciones desde China (2021–2025)

RESUMEN

El presente trabajo de titulación analiza la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos durante el periodo postpandemia (2021–2025). El objetivo principal es comprender cómo las diferencias culturales influyen en la comunicación, la construcción de confianza, la toma de decisiones y la ejecución de acuerdos comerciales en contextos interculturales. La investigación se sustenta en enfoques teóricos clásicos y contemporáneos de la negociación intercultural, incluyendo los modelos de Hofstede, Trompenaars y las perspectivas relacionales de Gelfand y Brett, así como los conceptos de inteligencia cultural y *guanxi*. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con diseño no experimental y estrategia de estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas a actores clave del comercio internacional y análisis documental como técnicas principales de recolección de datos. Los hallazgos evidencian que la cultura incide de manera estructural en las negociaciones, especialmente en la necesidad de precisión comunicativa, la construcción progresiva de confianza, las diferencias en la orientación temporal y la adaptación a entornos digitales. Se identifica que la negociación no se limita al acuerdo comercial, sino que se extiende a la fase operativa y documental, donde también se manifiestan diferencias culturales. Se concluye que comprender y gestionar estratégicamente estos factores resulta fundamental para fortalecer las relaciones comerciales internacionales y mejorar la competitividad de las empresas ecuatorianas en el contexto global.

Palabras clave: Comunicación Intercultural, Negociación Intercultural, Postpandemia, China, Ecuador

**Cultural Factors in Post-Pandemic Negotiations: A Case
Study of Luna Pazmiño Company's Imports from China (2021–2025)**

ABSTRACT

This thesis analyzes the influence of cultural factors on international negotiations between the Ecuadorian company Commercial Luna Pazmiño and its Chinese suppliers during the post-pandemic period (2021–2025). The main objective is to understand how cultural differences affect communication, trust-building, decision-making processes, and the execution of commercial agreements in intercultural contexts. The study is grounded in both classical and contemporary theoretical approaches to intercultural negotiation, including Hofstede's and Trompenaars' cultural dimensions, as well as relational perspectives proposed by Gelfand and Brett, complemented by the concepts of cultural intelligence and guanxi. Methodologically, the research adopts a qualitative approach with a non-experimental design and a case study strategy. Data were collected through semi-structured interviews with key actors in international trade and through document analysis. The findings reveal that culture plays a structural role in negotiation processes, particularly in the need for precise communication, the gradual development of trust, differences in time orientation, and adaptation to digital environments. The study shows that negotiation extends beyond the initial agreement to include operational and documentary stages, where cultural differences also emerge. It is concluded that understanding and strategically managing these cultural factors is essential to strengthen international business relationships and enhance the competitiveness of Ecuadorian companies in the global market.

Keywords: Intercultural Communication, Intercultural Negotiation, Post-pandemic, China, Ecuador.

INTRODUCCIÓN

En el contexto del mundo globalizado, las relaciones económicas y comerciales entre países han experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la interdependencia de los mercados, el avance tecnológico y la expansión del comercio internacional. En este escenario que ha generado un incremento significativo en las interacciones entre actores de diferentes contextos culturales, donde las negociaciones internacionales se convierten en un elemento clave para el desarrollo empresarial. Sin embargo, estas interacciones no se limitan a aspectos económicos o técnicos, sino que están profundamente influenciadas por factores culturales que condicionan la forma en que las partes se comunican, construyen confianza, toman decisiones y gestionan acuerdos.

La cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por una sociedad, desempeña un papel fundamental en los procesos de negociación internacional. Las diferencias culturales pueden generar tanto oportunidades como desafíos, ya que influyen en los estilos de comunicación, la percepción del tiempo, la gestión de la incertidumbre y la estructura de las relaciones comerciales. Diversos enfoques teóricos, como los modelos de Hofstede y Trompenaars, han permitido identificar patrones culturales que explican el comportamiento de los actores en contextos interculturales, evidenciando la necesidad de comprender la cultura como un elemento estratégico en los negocios internacionales.

El presente estudio se estructura a partir de tres componentes principales: en primer lugar, la influencia de los factores culturales en las dinámicas de negociación internacional; en segundo lugar, el impacto del contexto postpandemia, caracterizado por la digitalización de los procesos, la virtualización de las relaciones comerciales y el incremento de la incertidumbre; y en tercer lugar, el análisis empírico del caso de estudio, que permite comprender cómo estos elementos se manifiestan en un contexto real.

El escenario posterior a la pandemia de COVID-19 ha redefinido las dinámicas del comercio internacional, generando nuevos desafíos para las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que deben adaptarse a entornos digitales, gestionar relaciones a distancia y enfrentar mayores niveles de incertidumbre. En este contexto, las diferencias culturales adquieren una relevancia aún mayor, ya que influyen en la forma en que se construye la confianza en entornos virtuales, se interpretan los mensajes y se establecen acuerdos comerciales.

En el caso de Ecuador, las pymes desempeñan un papel fundamental en el comercio internacional, aunque enfrentan limitaciones en términos de recursos, acceso a información y desarrollo de competencias interculturales. La empresa Luna Pazmiño, dedicada a la importación de productos desde China, constituye un caso representativo que permite analizar de manera específica cómo los factores culturales inciden en las negociaciones internacionales en el contexto postpandemia. A través del estudio de este caso, se busca no solo comprender las dinámicas interculturales que afectan las relaciones comerciales, sino también proponer estrategias aplicables a otras empresas ecuatorianas que operan en mercados internacionales.

A pesar del desarrollo teórico que existe en el campo de la negociación intercultural, se evidencia una limitada producción académica centrada en estudios empíricos aplicados a pymes ecuatorianas que negocian con China, especialmente en el contexto posterior a la pandemia, así es como esta brecha académica justifica la importancia del presente estudio, que busca aportar evidencia situada sobre la relación entre cultura, negociación y transformación de las dinámicas comerciales en entornos globalizados.

La investigación se plantea como un aporte tanto académico como práctico, al analizar de manera integral la influencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación intercultural, fortalecer las relaciones comerciales y potenciar la competitividad de las pymes ecuatorianas en el contexto internacional.

Antecedentes y Justificación

El estudio de la negociación intercultural ha sido abordado ampliamente desde diversas corrientes teóricas que reconocen la influencia de la cultura en los procesos de interacción internacional; modelos como los propuestos por Hofstede y Trompenaars han permitido identificar dimensiones culturales que explican diferencias en estilos de comunicación, toma de decisiones y construcción de relaciones comerciales. Asimismo, enfoques contemporáneos han incorporado conceptos como la inteligencia cultural y la adaptabilidad como competencias esenciales para desenvolverse en entornos globalizados.

En el ámbito empírico, diferentes investigaciones han analizado las relaciones comerciales entre China y América Latina, evidenciando diferencias culturales significativas en aspectos como la jerarquía, la comunicación, la construcción de confianza y la orientación temporal. Sin embargo, gran parte de estos estudios se han centrado en grandes

corporaciones, dejando de lado la realidad de las pequeñas y medianas empresas, las cuales enfrentan limitaciones particulares en sus procesos de internacionalización.

En el contexto ecuatoriano, las pymes constituyen un actor relevante en el comercio exterior, aunque presentan desafíos en el desarrollo de estrategias interculturales que les permitan gestionar de manera eficiente sus negociaciones internacionales. A esto se suma la transformación de las dinámicas comerciales derivadas de la pandemia de COVID-19, que introdujo cambios significativos en los procesos de negociación, como la virtualización de las interacciones y el incremento de la incertidumbre.

En donde se identifica una limitada producción académica centrada en el análisis de factores culturales en negociaciones internacionales de pymes ecuatorianas con proveedores chinos en el contexto postpandemia. Esta brecha justifica la pertinencia del presente estudio, el cual analiza el caso de la empresa Luna Pazmiño con el propósito de generar conocimiento aplicado que contribuya a mejorar las prácticas de negociación intercultural; de esta manera, la investigación no solo aporta al desarrollo académico, sino que también ofrece herramientas prácticas que pueden ser utilizadas por otras empresas ecuatorianas que operan en el comercio internacional.

Pregunta de Investigación

¿Cómo influyen los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Luna Pazmiño en sus procesos de importación desde China durante el periodo 2021–2025, en el contexto postpandemia?

Objetivo General

Analizar la influencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Luna Pazmiño en sus procesos de importación desde China durante el periodo 2021–2025, en el contexto postpandemia.

Objetivos Específicos

Revisar las principales teorías y enfoques relacionados con los factores culturales aplicados a los procesos de negociación internacional.

Analizar las interacciones comerciales de la empresa Luna Pazmiño en sus procesos de importación desde China en el contexto posterior a la pandemia de COVID-19.

Proponer estrategias de comunicación intercultural que contribuyan a mejorar las relaciones y resultados de negociación entre la empresa y sus proveedores chinos.

Actividades y Resultados Esperados

En función de los objetivos planteados, se desarrollarán actividades orientadas a la revisión teórica, el análisis empírico y la formulación de estrategias. En primer lugar, se realizará una revisión y sistematización del marco teórico, con el propósito de establecer una base conceptual sólida sobre cultura y negociación intercultural. Como resultado, se espera contar con un sustento teórico coherente que respalde el análisis de la investigación.

Como segundo punto, se analizarán las interacciones comerciales de la empresa Luna Pazmiño mediante la aplicación de entrevistas y el análisis documental, lo que permitirá identificar los principales factores culturales que inciden en los procesos de negociación. Como resultado, se espera obtener una comprensión detallada de las dinámicas interculturales presentes en el caso de estudio. Se formularán estrategias de comunicación intercultural basadas en los hallazgos obtenidos, orientadas a fortalecer las relaciones comerciales y mejorar los resultados de negociación. Estas estrategias no solo serán aplicables a la empresa objeto de estudio, sino que también podrán servir como referencia para otras pymes ecuatorianas que participan en el comercio internacional.

CAPÍTULO 1

ESTADO DEL ARTE

1.1 Evolución de los Estudios sobre Cultura y Negociación Internacional

La investigación académica sobre negociación internacional ha incorporado de manera progresiva el análisis de la cultura como eje central para explicar las interacciones económicas entre actores de distintos países. Dentro de sus primeras etapas, la literatura se enfocó principalmente en identificar diferencias culturales a nivel nacional y en analizar cómo estas influían en los estilos de negociación, partiendo del supuesto de que los valores compartidos dentro de una sociedad condicionan de manera relativamente estable la comunicación la toma de decisiones y la resolución de conflictos; la cultura fue conceptualizada como un conjunto de normas, valores, creencias iguales que orientan el comportamiento negociador de los individuos, enfoque que se consolidó con los aportes de Hofstede (2011); Trompenaars y Hampden-turner (2002).

Al estructurar patrones culturales que pueden ser comparados entre naciones, estos estudios pioneros hicieron una aportación esencial al campo, lo cual permitió a los expertos de los negocios internacionales y a los investigadores prever eventuales discrepancias en las maneras de negociar. Sin embargo, este primer acercamiento también tiende a favorecer una perspectiva esencialista y estática de la cultura, en la que las conductas negociadoras se explican por encima de todo por pertenencias nacionales, relegando el carácter dinámico de las interacciones reales. Con el avance la globalización y la intensificación de los intercambios comerciales, la literatura comenzó a evidenciar las limitaciones de estos enfoques iniciales; investigaciones posteriores demostraron que las negociaciones internacionales no pueden comprenderse únicamente desde una lógica racional o económica, no explicarse exclusivamente a partir de diferencias culturales nacionales.

En este sentido, autores como Adair y Brett (2005) involucran el análisis al mostrar que los procesos negociadores están profundamente atravesados por elementos simbólicos, relacionales y culturales; lo cual influye en la percepción del otro, en la interpretación de las reglas del intercambio y en la disposición a cooperar o competir. Esta transición paradigmática en la literatura especializada permitió un desplazamiento crítico en el foco de análisis, el cual dejó de observar a las diferencias culturales como variables independientes y estáticas para entender la negociación como un proceso social complejo y multidimensional. Bajo este enfoque, la interacción negociadora trasciende la simple

búsqueda de beneficios materiales inmediatos, convirtiéndose en un espacio donde los actores ejecutan una gestión estratégica de sus identidades, expectativas mutuas y la sostenibilidad de sus relaciones a largo plazo.

Investigaciones empíricas fundamentales han demostrado que dimensiones críticas como la edificación de confianza, la percepción del tiempo, la tolerancia frente a la ambigüedad y los patrones de comunicación no funcionan como compartimentos estancos. Por el contrario, autores como Lewicki et al., (2014) sostienen que estas variables se encuentran esencialmente supeditadas a marcos culturales implícitos; estructuras subyacentes que operan como mapas cognitivos que dictan y moldean el comportamiento de los negociadores en la mesa.

En el último periodo, el debate científico ha refinado esta perspectiva al cuestionar y fragmentar la visión convencional de la cultura, la cual solía entenderse como una estructura estática, unidimensional o predeterminada; la literatura contemporánea, liderada por autores como Gelfand y Brett (2004) propone una visión mucho más fluida donde la cultura se manifiesta de forma situacional y relacional. Esto implica que el comportamiento no depende únicamente del origen de los actores, sino de la confluencia entre el contexto específico del encuentro, la trayectoria histórica de las interacciones previas y la psicología particular de los sujetos involucrados.

Consecuentemente, la negociación intercultural se redefine hoy como un fenómeno en estado de construcción permanente. En este flujo interactivo, los significados y las normas no son antecedentes fijos, sino que emergen, se disputan y se reconfiguran durante el diálogo mismo. Este posicionamiento cobra una vigencia excepcional en la actualidad, especialmente al examinar las negociaciones internacionales en entornos de alta incertidumbre y transformación digital derivados del escenario postpandemia, donde los protocolos convencionales han cedido paso a dinámicas híbridas que exigen una flexibilidad cultural mucho mayor por parte de los investigadores y los practicantes.

1.2 Uso y Cuestionamiento de los Modelos Culturales en Estudios Empíricos de Negociación

Los modelos culturales desarrollados por Hofstede (2011); Trompenaars y Hampden-turner (2002) han ocupado un lugar central en los estudios empíricos sobre negociación intercultural, particularmente en investigaciones comparativas entre países y regiones. Estos modelos permitieron operacionalizar la cultura a través de dimensiones analíticas que

facilitaron el estudio de diferencias en estilos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y manejo del poder en contextos empresariales internacionales, consolidándose como referentes clásicos dentro del campo de los negocios internacionales (Venaik y Brewer, 2008).

En el contexto asiático, y especialmente en China, numerosos estudios basados en el modelo de Hofstede destacaron la relevancia de dimensiones como la orientación a largo plazo, la alta distancia de poder y la preferencia por la armonía social. Estas investigaciones coincidieron en señalar que las negociaciones con socios chinos suelen caracterizarse por una estructura jerárquica claramente definida, un énfasis en la relación por encima del contrato formal y una construcción gradual de la confianza antes de la formalización de acuerdos comerciales (Fang, 2012; Hofstede Insights, 2022). Dichos aportes contribuyeron significativamente a comprender por qué los procesos negociadores en China tienden a ser más prolongados y relacionales en comparación con enfoques occidentales más contractuales.

Sin embargo, a medida que estos modelos fueron ampliamente adoptados, surgió una línea crítica que cuestionó su aplicación acrítica. Diversos autores advirtieron que el uso de índices culturales nacionales como predictores directos del comportamiento negociador puede conducir a estereotipos culturales y a interpretaciones simplificadas de dinámicas complejas. Kirkman et al., (2006) argumentan que las dimensiones culturales no deben extrapolarse automáticamente al nivel individual ni utilizarse como determinantes rígidos del comportamiento en negociaciones específicas, ya que ello invisibiliza la influencia de factores contextuales, organizacionales y relacionales.

En respuesta a estas críticas, la literatura contemporánea ha propuesto enfoques integradores que combinan los modelos culturales clásicos con perspectivas procesuales y relacionales. Además, actúa como una variable determinista, sino como un marco interpretativo que interactúa con la experiencia, la historia de la relación y las estrategias de adaptación intercultural de los actores. Autores como Gelfand & Brett (2004) enfatizan que la comprensión de los resultados de la negociación requiere analizar cómo los actores negocian en la práctica, ajustando continuamente sus comportamientos y expectativas. Esta tendencia resulta particularmente pertinente para estudios de caso cualitativos, ya que permite capturar la complejidad y el dinamismo de las interacciones interculturales sin reducirlas a categorías rígidas.

1.3 Estudios Comparativos Sobre Negociación entre China y América Latina

El fortalecimiento de las relaciones económicas entre China y América Latina ha impulsado un creciente interés por analizar las diferencias culturales que influyen en los procesos de negociación entre ambas regiones. En donde diversos estudios coinciden en que la cultura negociadora China se caracteriza por la centralidad del *guanxi*, entendido como una red de relaciones personales basados en la confianza, reciprocidad y el compromiso a largo plazo (Gangyi et al., 2018). Este enfoque relacional ha sido identificado como un elemento estructural que condiciona la manera en que se establece y sostiene los acuerdos comerciales en el contexto chino.

Las investigaciones empíricas señalan que, en este marco, las negociaciones con actores chinos tienden a evitar la confrontación directa, priorizar la armonía social y desarrollarse de forma progresiva, permitiendo que la confianza se construya a través del tiempo mediante la consistencia y el cumplimiento de compromisos. Buckley et al., (2018) destacan que esta lógica relacional explica por qué el contrato formal suele considerarse una etapa posterior a la consolidación del vínculo interpersonal, más que un punto de partida del proceso negociador.

En contraste, los estudios sobre América Latina describen patrones culturales caracterizados por una mayor flexibilidad, informalidad y centralidad de las relaciones interpersonales. Investigaciones realizadas en la región muestran que los negociadores latinoamericanos tienden a privilegiar la cercanía interpersonal, la comunicación directa y la adaptabilidad frente a contextos cambiantes, incluso en entornos empresariales formales; si bien estas características pueden facilitar la construcción rápida de vínculos, también pueden generar expectativas distintas respecto a los tiempos y formas de negociación (Lopez Duarte & Vidal Suárez, 2012; Ogliastri, 2008).

La literatura comparativa advierte que estas diferencias culturales pueden generar tensiones significativas en negociaciones interculturales cuando no existe una comprensión adecuada de las lógicas relacionales de la contraparte; estudios recientes subrayan que dichas tensiones se intensifican en contextos de negociación asimétrica, donde existen desequilibrios en poder económico, acceso a información y capacidad institucional, situación frecuente en las relaciones comerciales entre pymes latinoamericanas y proveedores chinos (Ji et al., 2024). Esta investigación pone de relieve la necesidad de

analizar las negociaciones Ecuador - China desde una perspectiva que considere tanto las diferencias culturales como las condiciones estructurales en las que se desarrollan.

1.4 Identidad Cultural y Construcción de la Confianza en las Negociaciones Interculturales

La construcción de la confianza ha sido identificada de manera consistente como uno de los elementos más críticos en la negociación intercultural, en donde los enfoques contemporáneos y la confianza deja de entenderse únicamente como un cálculo racional de costos y beneficios para ser conceptualizada como una construcción social, influida por percepciones culturales, identidades compartidas y experiencias relacionales acumuladas (Lewicki et al., 2014).

Desde la teoría de la identidad social, Adair & Brett (2005) sostienen que los actores tienden a confiar más en aquellos percibidos como miembros del propio grupo, mientras que las diferencias culturales pueden generar incertidumbre y desconfianza inicial. En este sentido, la negociación intercultural no se limita al intercambio económico, sino que implica un proceso de gestión de identidades culturales y expectativas mutuas, donde la interpretación de las intenciones del otro resulta fundamental. Los estudios empíricos comparativos muestran que la confianza se construye de manera diferenciada según el contexto cultural.

En América Latina, suele desarrollarse a partir de la comunicación interpersonal, la empatía y la reciprocidad, mientras que en el contexto chino se construye de forma más gradual mediante el respeto jerárquico, la consistencia en el comportamiento y el cumplimiento progresivo de compromisos (Dinh & Hilmansson, 2020). Estas diferencias pueden generar fricciones cuando una de las partes espera resultados inmediatos y la otra prioriza la relación a largo plazo, situación que representa un desafío particular para pequeñas y medianas empresas con recursos limitados.

1.5 Negociación Internacional, Digitalización y Contexto Postpandemia

La pandemia de la COVID-19 marcó un punto de inflexión en las dinámicas del comercio internacional y en los procesos de negociación intercultural. La virtualización acelerada de las interacciones comerciales redujo significativamente el contacto presencial y transformó los canales tradicionales de comunicación, afectando la manera en que se construyen y mantienen las relaciones comerciales internacionales (Verbeke & Hutzschenreuter, 2021).

Estudios recientes advierten que la negociación mediada por tecnología limita la comunicación no verbal y los espacios informales donde tradicionalmente se construía la confianza intercultural, introduciendo nuevos desafíos para la gestión de relaciones internacionales (Ji et al., 2024). El cual emerge la noción de confianza digital, entendida como la capacidad de generar credibilidad y legitimidad a través de la transparencia informativa, la trazabilidad de los procesos y el cumplimiento consistente de los acuerdos en entornos virtuales.

En el caso chino, investigaciones recientes muestran que la confianza digital se ha convertido en un nuevo criterio cultural para evaluar al socio comercial en negociaciones electrónicas, reconfigurando prácticas tradicionales como el *guanxi* en entornos digitales. Por otro lado, en América Latina, diversos estudios evidencian que las pymes han adoptado estrategias de resiliencia basadas en la digitalización acelerada y el uso intensivo de plataformas virtuales, aunque enfrentando brechas significativas en competencias interculturales (CEPAL, 2020).

A pesar del crecimiento sostenido de investigaciones sobre negociación intercultural, digitalización y relaciones China - América Latina, persiste un vacío relevante en el análisis empírico de cómo los factores culturales interactúan con la digitalización en las negociaciones internacionales de pequeñas empresas. La mayoría de los estudios se concentran en grandes corporaciones o en análisis macroeconómicos, dejando escasamente exploradas las micro dinámicas culturales que caracterizan las negociaciones postpandemia entre pymes ecuatorianas y proveedores chinos. Este vacío académico justifica la pertinencia del presente estudio y refuerza su contribución al campo de los estudios internacionales.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Negociación Internacional y Negociación Intercultural: Profundización del Enfoque Procesual y Relacional

La negociación internacional ha sido tradicionalmente abordada por la literatura de los negocios internacionales como un mecanismo mediante el cual actores de distintos países buscan alcanzar acuerdos que regulan intercambios económicos, comerciales o institucionales. En sus primeros planteamientos, este proceso se pensó desde una lógica principalmente racional, que suponía que los participantes negociaban con base en intereses bien establecidos, analizaban costos y beneficios y elegían acciones encaminadas a optimizar los resultados, cuando se trató de explicar negociaciones reales entre personas de diferentes culturas, esta aproximación mostró rápidamente sus limitaciones, ya que los resultados no siempre coincidían con cálculos económicos objetivos (Varner & Bearner, 2011).

A partir de esta constatación, la literatura comenzó a incorporar variables sociales y culturales para explicar la complejidad del proceso negociador. Lewicki et al., (2014) representan un punto de inflexión en este desarrollo teórico al definir la negociación como un proceso social estructurado, compuesto por múltiples fases interdependientes que se desarrollan en el tiempo. Desde su enfoque, la negociación no es un evento puntual, sino una secuencia de interacciones en la que influyen la historia previa de la relación, la percepción de legitimidad, la confianza acumulada y la interpretación cultural del comportamiento de la contraparte. Esta conceptualización permite comprender por qué negociaciones similares en términos económicos pueden derivar en resultados radicalmente distintos.

Gelfand & Brett (2004) explora esta visión al incluir explícitamente el elemento intercultural, si los actores son de culturas distintas, la negociación adquiere un nivel adicional de complejidad, pues las normas implícitas acerca de cómo negociar, qué tácticas son legítimas y cómo se interpreta el comportamiento ajeno difieren considerablemente entre diferentes contextos culturales. Bajo esta lógica, la cultura funciona como un filtro de interpretación que determina tanto el proceso como el resultado de la negociación.

Salacuse (1998) sostiene que la negociación internacional se organiza en base a diversas dimensiones culturales, incluyendo la preferencia por contratos o relaciones, el estilo de comunicación, la gestión del poder y la orientación hacia el tiempo. Estas dimensiones no funcionan de manera independiente, sino que están interconectadas y cobran

especial importancia en situaciones de incertidumbre, como las que se presentan después de una pandemia. En esta línea, la negociación intercultural se establece como un marco de análisis esencial para entender los procesos contemporáneos de negociación, en particular en contextos donde las interacciones se virtualizan y los canales habituales de comunicación se fragmentan.

2.2 Cultura e Identidad Cultural en la Estructuración de la Negociación Internacional

La cultura ha sido conceptualizada como un elemento central para comprender el comportamiento humano y organizacional en contextos internacionales. Hofstede (2011) define la cultura como un sistema de valores compartidos que distingue a los miembros de una sociedad y que influye en la manera en que los individuos perciben la autoridad, gestionan la incertidumbre, priorizan objetivos colectivos o individuales y establecen relaciones con otros actores. Este enfoque permitió operacionalizar la cultura en dimensiones analíticas comparables, facilitando el estudio empírico de las diferencias culturales en contextos de negociación internacional.

Esta aproximación ha sido objeto de cuestionamientos por su tendencia a concebir la cultura como un sistema homogéneo y relativamente estable. En respuesta a estas limitaciones, Geertz (1973) propone una perspectiva interpretativa que redefine la cultura como una “red de significados” construida por los propios actores sociales. Desde esta visión, la cultura no determina de manera mecánica el comportamiento, sino que ofrece marcos simbólicos que los individuos utilizan para interpretar la realidad y orientar su acción. Esta concepción resulta especialmente relevante para el análisis de negociaciones interculturales, donde los significados no están dados de antemano, sino que se construyen y reconstruyen a lo largo del proceso negociador.

Schein (2020) expande esta discusión al presentar la relación entre la cultura nacional y la cultura organizacional, las organizaciones crean patrones culturales únicos que están en constante interacción con los valores nacionales, resultando en prácticas híbridas que se adaptan dependiendo del contexto y la experiencia previa. En situaciones de negociaciones globales, esta interacción significa que los participantes no solo encarnan culturas nacionales, sino que también poseen identidades organizacionales que impactan sus enfoques en la negociación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

La noción de identidad cultural, desarrollada por Hall (1989), complementa este marco teórico al vincular la cultura no solo con sistemas de valores compartidos, sino con el sentido de pertenencia y la construcción social de la identidad de los individuos en contextos de interacción intercultural. Desde este enfoque, la identidad cultural no constituye un atributo fijo o esencial, sino un proceso dinámico que se configura y reafirma a través de la interacción con otros actores, especialmente en escenarios donde convergen marcos culturales distintos. En las negociaciones internacionales, esta construcción identitaria se activa de manera particularmente intensa, ya que los actores interpretan constantemente el comportamiento de la contraparte a partir de categorías culturales que les permiten asignar significados, intenciones y niveles de legitimidad a las acciones observadas.

Hall (1989) sostiene que la identidad cultural condiciona la forma en que los individuos evalúan la credibilidad, legitimidad y confiabilidad del interlocutor, elementos que resultan centrales para la toma de decisiones en contextos negociadores. Estas evaluaciones no se basan únicamente en criterios objetivos o contractuales, sino que están mediadas por percepciones culturales implícitas, como el grado de cercanía, la coherencia entre discurso y comportamiento, y la adecuación del otro a las normas culturales esperadas. En este sentido, la identidad cultural influye directamente en la disposición de los actores a cooperar, realizar concesiones o, por el contrario, mantener posiciones rígidas frente a la contraparte.

En este ámbito la negociación internacional, estas percepciones adquieren un rol estructural en la construcción de confianza, ya que la confianza no se establece únicamente a partir de resultados inmediatos, sino a partir de la validación progresiva de la identidad del otro como actor legítimo y confiable dentro del marco cultural propio; en donde la identidad cultural se convierte en un componente clave para la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados, en tanto condiciona la continuidad de la relación negociadora, la predisposición a futuros intercambios y la estabilidad de los vínculos comerciales en el largo plazo.

2.3 Modelos Culturales como Pilares Analíticos de la Negociación Intercultural

Para el análisis sistemático de la cultura en los procesos negociadores, este estudio adopta las dimensiones propuestas por Hofstede (2011); Trompenaars & Hampden-turner (2002) como referentes primordiales. Estas tipologías ofrecen una estructura analítica para comprender cómo las diferencias culturales permean la resolución de disputas y la comunicación. Su aplicación resulta crítica para identificar patrones conductuales

específicos, desde la percepción de la autoridad hasta la orientación temporal, que determinan la efectividad de las interacciones en mercados internacionales.

La principal contribución de estos enfoques radica en haber transformado la cultura en una variable analítica operativa, facilitando el paso de descripciones generales a análisis empíricos comparativos. Sin embargo, la literatura ha problematizado la lógica interna de estos modelos, señalando que su aplicación determinista puede conducir a estereotipos culturales. Buckley et al., (2018) cuestiona la extrapolación automática de dimensiones culturales nacionales al comportamiento individual, advirtiendo que la cultura no opera como un sistema cerrado ni homogéneo.

La propuesta de Gelfand & Brett (2004) y Lewicki et al. (2014) representa una evolución hacia modelos híbridos donde la cultura actúa como un lente interpretativo más que como un destino conductual. Este enfoque reconoce que la experiencia previa y el contexto situacional permiten a los negociadores ajustar sus estrategias de forma dinámica. Para estudios de caso como el presente, esta visión es crucial, ya que permite documentar la complejidad de la praxis negociadora real, evitando las generalizaciones excesivas de los modelos puramente dimensionales.

2.4 Inteligencia Cultural e Inteligencia Emocional como Capacidades Mediadoras en la Negociación

El concepto de inteligencia cultural surge como una respuesta teórica a la necesidad de explicar por qué algunos negociadores logran desenvolverse eficazmente en contextos interculturales, incluso cuando enfrentan diferencias culturales significativas.

Earley & Mosakowski (2004) la inteligencia cultural como una capacidad multidimensional que permite a los individuos desenvolverse eficazmente en contextos caracterizados por la diversidad cultural. Esta capacidad se estructura en tres componentes interrelacionados. En primer lugar, el componente cognitivo, que hace referencia al conocimiento que el individuo posee sobre normas, valores, prácticas y sistemas culturales distintos al propio, y que le permite interpretar adecuadamente comportamientos y situaciones interculturales. En segundo lugar, el componente motivacional, vinculado al interés, la disposición y la confianza del individuo para interactuar con personas de otras culturas, incluso en escenarios de incertidumbre o ambigüedad. El componente conductual, que se manifiesta en la capacidad de adaptar el comportamiento verbal y no verbal a las exigencias del contexto cultural específico.

Este enfoque representa un desplazamiento significativo en el análisis de la cultura dentro de los estudios sobre negociación intercultural, ya que traslada la atención desde la cultura entendida como una estructura externa y determinante hacia las competencias individuales que permiten gestionar activamente la diversidad cultural en la práctica negociadora. En donde, la inteligencia cultural actúa como un mecanismo mediador entre las diferencias culturales estructurales y las interacciones concretas que se producen durante la negociación, posibilitando que los actores interpreten señales culturales implícitas, ajusten sus estrategias comunicativas y regulen su comportamiento de manera flexible frente a contextos cambiantes. Esta mediación resulta especialmente relevante en negociaciones internacionales, donde la ambigüedad, la falta de información completa y la divergencia de expectativas culturales constituyen elementos recurrentes.

De manera complementaria, Goleman (1999) introduce el concepto de inteligencia emocional, desde una visión general de competencias orientadas a la gestión de las emociones propias y ajenas, destacando dimensiones como la autoconciencia, la autorregulación emocional y la empatía. Estas capacidades permiten a los individuos reconocer sus propias reacciones emocionales, controlar impulsos y comprender las emociones de la contraparte, aspectos fundamentales para la estabilidad de las interacciones sociales en contextos de negociación.

Thomas et al. (2008) articulan ambos enfoques al sostener que la eficacia en la negociación intercultural no depende exclusivamente del conocimiento cultural, sino de la capacidad de integrar inteligencia cultural e inteligencia emocional en la práctica. Desde este enfoque, los negociadores más efectivos son aquellos que logran combinar la comprensión cognitiva de las diferencias culturales con la gestión emocional de tensiones, frustraciones y expectativas divergentes. Esta integración permite interpretar mensajes implícitos, responder de manera empática a comportamientos culturalmente distintos y fortalecer la confianza mutua, especialmente en contextos de alta incertidumbre como el comercio internacional postpandemia, donde la virtualización de las interacciones y la reducción del contacto presencial han intensificado la complejidad de las relaciones negociadoras.

2.5 Logísticas Culturales en América Latina y China: Profundización Comparativa

La investigación sobre negociación intercultural en América Latina y China evidencia la coexistencia de sistemas culturales con lógicas diferenciadas que estructuran los procesos negociadores. En América Latina, Ogliastrì (2008) identifica una fuerte orientación

relacional caracterizada por la flexibilidad, la informalidad y la centralidad de la confianza interpersonal. Estas características influyen en la manera en que se construyen acuerdos, privilegiando la cercanía interpersonal y la adaptabilidad frente a contextos cambiantes.

Dinh & Hilmarsson (2020) han sostenido que la cultura empresarial en China está fuertemente influenciada por valores vinculados al confucianismo. Entre estos valores resaltan la búsqueda de la armonía social, el respeto a la jerarquía, la reciprocidad y una marcada inclinación hacia el largo plazo. Estos conceptos no actúan de forma independiente, sino que forman un sistema relacional que guía la conducta empresarial y la dinámica de negociación en el ámbito chino. Desde esta visión, la negociación se entiende no como un terreno de choque de intereses, sino como un proceso gradual de desarrollo de relaciones firmes y de beneficio mutuo.

Fang (2012) amplía esta idea al argumentar que la cultura China posee una dialéctica sobre la realidad, donde los opuestos no se rechazan mutuamente, sino que coexisten y se equilibra. Desde este punto de vista de la negociación, esta visión sugiere que la búsqueda de armonía no implica la ausencia de conflictos, sino su gestión indirecta y estratégica, evitando enfrentamientos directos y favoreciendo soluciones que mantengan la relación; el respeto por la jerarquía juega un papel importante en los procesos decisionales, ya que las decisiones más importantes tienden a concentrarse en niveles altos de autoridad, lo que influye de manera directa en los plazos de negociación y en la comunicación de los acuerdos.

Dinh y Hilmarsson (2020) complementan este análisis al conceptualizar el *guanxi* como el mecanismo relacional que articula estos valores culturales en la práctica empresarial. El *guanxi* se manifiesta como una red de vínculos personales basada en la confianza, la reciprocidad y el compromiso mutuo, que funciona como un sistema informal de regulación de las relaciones comerciales. A través de este, los actores reducen la incertidumbre inherente a la negociación, establecen expectativas compartidas y generan obligaciones recíprocas que trascienden el contenido del contrato formal, éste no reemplaza al contrato, sino que lo precede y lo complementa, otorgándole legitimidad social dentro del marco cultural chino.

La literatura señala que estas lógicas culturales no son incompatibles con los estilos de negociación latinoamericanos, caracterizados también por una orientación relacional. Sin embargo, sí generan expectativas diferenciadas respecto al tiempo, la formalización de acuerdos y la reciprocidad. Mientras que en el contexto chino la confianza se construye de

manera gradual y a largo plazo, a través de la consistencia en el comportamiento y el cumplimiento progresivo de compromisos, las pymes latinoamericanas suelen esperar avances más rápidos y resultados tangibles en plazos relativamente cortos. Estas diferencias pueden intensificarse en contextos de negociación asimétrica, donde existen desequilibrios en recursos, información y poder de negociación, como ocurre frecuentemente en las relaciones comerciales entre pymes latinoamericanas y proveedores chinos.

En este escenario, la falta de comprensión del rol estructural del *guanxi* puede generar interpretaciones erróneas por parte de las empresas latinoamericanas, que podrían percibir la ausencia de decisiones inmediatas o la ambigüedad comunicativa como falta de compromiso, cuando en realidad responde a una lógica cultural orientada a la consolidación de la relación. Por ello, el análisis del *guanxi* y de los valores confucianos que lo sustentan resulta fundamental para comprender las dinámicas de negociación intercultural entre China y América Latina, especialmente en el contexto postpandemia, donde la virtualización de las interacciones ha reconfigurado los mecanismos tradicionales de construcción de confianza.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, dado que su propósito central es comprender e interpretar la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales desarrolladas por la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores ubicados en China durante el periodo postpandemia (2021 - 2025).

El enfoque cualitativo resulta pertinente cuando el interés del investigador se orienta a explorar significados, experiencias y dinámicas relacionales dentro de un contexto específico. Flick & Uwe (2014) señala que la investigación cualitativa estudia los fenómenos en sus escenarios naturales, interpretando los significados que las personas atribuyen a sus acciones. En este estudio, los factores culturales no se conciben como elementos cuantificables aislados, sino como dimensiones simbólicas, relacionales y contextuales que influyen en la forma en que se negocia, se comunica y se construye confianza en contextos interculturales.

Taylor et al., (2016) sostienen que la investigación cualitativa permite comprender la realidad social a partir de la postura de los propios actores, enfatizando la interpretación de sus experiencias, percepciones y significados en contextos específicos. Para estos autores, el investigador no busca medir variables, sino comprender los procesos sociales en su complejidad, considerando el contexto en el que se desarrollan.

El enfoque cualitativo permite comprender la realidad desde la interpretación de los actores sociales involucrados, priorizando la profundidad interpretativa sobre la generalización estadística. En este caso, resulta fundamental analizar cómo los distintos actores (tanto internos como externos) perciben, interpretan y gestionan las diferencias culturales en la negociación con proveedores chinos. Por tanto, se justifica porque posibilita una comprensión contextualizada del fenómeno, reconociendo que la negociación intercultural es un proceso dinámico, relacional y situado, donde intervienen factores culturales, comunicacionales y organizacionales que no pueden ser reducidos a indicadores numéricos.

3.2 Alcance de la Investigación

El estudio presenta un alcance descriptivo con un enfoque analítico - relacional. Es descriptivo en la medida en que busca caracterizar los factores culturales presentes en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño, tales como los estilos de comunicación, el manejo del tiempo, la percepción de la jerarquía, la construcción de confianza, la formalidad documental y las estrategias de adaptación cultural en el contexto postpandemia.

Tiene un carácter analítico relacional en la medida en que examina cómo estas dimensiones culturales se vinculan con los procesos de negociación internacional, permitiendo interpretar su incidencia en aspectos como la toma de decisiones, la gestión de acuerdos, los tiempos de respuesta y la sostenibilidad de las relaciones comerciales; el análisis no pretende establecer relaciones causales en términos estadísticos, sino comprender las interacciones y dinámicas existentes entre cultura y negociación dentro del caso estudiado. Este enfoque permite identificar patrones, tensiones y mecanismos de adaptación cultural que emergen en el contexto de negociación intercultural, aportando una comprensión más profunda del fenómeno desde una perspectiva interpretativa.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que no se manipulan deliberadamente las dimensiones de estudio, sino que se observan y analizan tal como se manifiestan en la realidad organizacional. Además, el mismo corresponde a un corte transversal con alcance retrospectivo, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal.

Sin embargo, el análisis se enfoca en las negociaciones desarrolladas durante el periodo 2021 - 2025, correspondiente al escenario posterior a la pandemia de COVID-19. Esta delimitación temporal permite examinar cómo factores como la digitalización, la virtualización de las interacciones comerciales y los cambios en las cadenas de suministro han influido en las dinámicas de negociación intercultural. De esta manera, el diseño permite analizar un fenómeno contemporáneo a partir de evidencia empírica actual, integrando una mirada retrospectiva que facilita la comprensión de los cambios y continuidades en las prácticas de negociación.

3.4 Estrategia Metodológica: Estudio de Caso

La estrategia metodológica adoptada es el estudio de caso, centrado en la empresa Comercial Luna Pazmiño como unidad principal de análisis. El estudio de caso permite examinar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidas. Según Yin (2018), esta estrategia resulta adecuada cuando se busca comprender procesos complejos, como las negociaciones interculturales, en escenarios específicos.

En este estudio, si bien la unidad central de análisis es la empresa Comercial Luna Pazmiño, también se incorporan entrevistas a actores externos especializados en comercio exterior, tales como consultores, agentes aduaneros y proveedores internacionales. Estos actores no forman parte directa de la estructura organizacional de la empresa, pero aportan una perspectiva técnica y experiencial que permite enriquecer el análisis del fenómeno desde distintos niveles.

La inclusión de estos actores responde a una lógica metodológica de ampliación analítica, ya que permite contrastar la experiencia interna de la empresa con visiones externas del proceso de negociación con proveedores chinos, fortaleciendo la comprensión del fenómeno desde un punto de vista más integral.

La población de estudio está conformada por:

- La gerente general de la empresa Comercial Luna Pazmiño, quien lidera los procesos de negociación internacional
- Especialistas en comercio exterior y gestión aduanera con experiencia en importaciones desde China
- Actores vinculados operativamente a procesos de negociación internacional

Tabla 1

Perfil de Entrevistados

Entrevistados	Perfil
Osmar Bravo	Lidera los procesos de negociación internacional de la empresa, con experiencia directa en relaciones comerciales con proveedores chinos y toma de decisiones estratégicas
Xavier Patiño	Economista con visión macroeconómica y estratégica del comercio internacional, con experiencia en análisis de mercados y dinámicas económicas globales.
Mateo Castillo	Profesional con experiencia operativa en comercio exterior, enfocado en gestión documental, procesos logísticos y coordinación con proveedores internacionales
Joy Zhong	Representante comercial de empresa manufacturera china, encargada de la gestión de clientes internacionales, negociación de pedidos y coordinación de exportaciones.
Gabriela Fajardo	Economista con maestrías en Administración de Empresas y Matemáticas Aplicadas. Docente universitaria y doctoranda en Administración, con experiencia investigativa sobre el impacto de la pandemia en el ámbito académico.

La muestra es de tipo intencional y responde a criterios de relevancia, experiencia y participación directa en procesos de negociación internacional con proveedores chinos.

Así mismo, (Sautu et al., 2004) señalan que el estudio de caso constituye una estrategia metodológica especialmente adecuada para el análisis de fenómenos sociales complejos, en la medida en que permite comprender en profundidad las interacciones, significados y dinámicas que se desarrollan dentro de un contexto específico. A diferencia de enfoques orientados a la generalización estadística, el estudio de caso se enfoca en la singularidad del fenómeno, privilegiando el análisis detallado de los procesos sociales en su entorno real. Esto resulta particularmente relevante para investigaciones como la presente, donde las negociaciones interculturales no pueden ser entendidas como eventos aislados, sino como procesos relacionales que se configuran a partir de múltiples factores culturales, organizacionales y contextuales.

Además, estos autores destacan que el estudio de caso posibilita la integración de diversas fuentes de información, tales como entrevistas, documentos y experiencias de los actores involucrados, lo que permite construir una comprensión más rica y multidimensional del fenómeno analizado. Esta capacidad de articulación contribuye a una interpretación holística, en la cual se reconocen las diferentes dimensiones que influyen en la negociación internacional, desde las percepciones individuales hasta las estructuras culturales y económicas más amplias; uso del estudio de caso en esta investigación no solo responde a la necesidad de analizar un fenómeno específico, sino también a la intención de captar su complejidad, profundidad y carácter dinámico dentro del contexto real en el que se desarrolla.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La principal técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación es la entrevista semiestructurada, aplicada tanto a actores internos de la empresa como a especialistas externos en comercio internacional. Este tipo de entrevista se caracteriza por combinar una estructura previamente definida con la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos emergentes durante la interacción con los participantes.

Las entrevistas fueron diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación y organizadas en bloques temáticos alineados con el marco teórico, incluyendo dimensiones como comunicación intercultural, construcción de confianza, jerarquía, manejo del tiempo, negociación digital y adaptación cultural. Esta estructura permitió guiar la

conversación hacia los temas relevantes del estudio, sin limitar la posibilidad de que los entrevistados desarrollen sus experiencias y percepciones de manera libre y contextualizada.

En este sentido, (Denzin et al., 2010) señalan que la entrevista cualitativa constituye una herramienta fundamental para acceder a los significados que los actores sociales atribuyen a sus experiencias, permitiendo explorar en profundidad las interpretaciones, percepciones y prácticas que configuran los fenómenos sociales. Desde esta visión, la entrevista semiestructurada no se limita a la recolección de información, sino que se concibe como un proceso de construcción conjunta de conocimiento entre el investigador y el entrevistado.

Asimismo, Flick & Uwe (2014) sostiene que este tipo de entrevistas resulta especialmente pertinente cuando se busca comprender fenómenos complejos desde la postura de los participantes, ya que permite equilibrar la comparabilidad de la información obtenida con la apertura necesaria para captar matices, experiencias individuales y elementos contextuales que no podrían ser identificados mediante instrumentos estructurados.

La inclusión de actores externos permite ampliar el análisis más allá del caso organizacional, proporcionando una visión comparativa y complementaria sobre las prácticas de negociación con proveedores chinos. Esto contribuye a enriquecer la interpretación de los resultados y a fortalecer la validez del estudio, al incorporar diferentes perspectivas sobre un mismo fenómeno.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual, fueron grabadas con autorización previa de los participantes y posteriormente transcritas de forma íntegra para su análisis. Este procedimiento permitió garantizar la fidelidad de la información recolectada y facilitar un análisis detallado de los discursos, identificando patrones, categorías y elementos relevantes para la investigación.

3.5.1 Análisis Documental

El análisis documental constituye una técnica complementaria dentro del proceso de recolección de datos, orientada a examinar información secundaria relevante para la comprensión del fenómeno estudiado. En el presente estudio, esta técnica se utilizó para analizar documentos vinculados a los procesos de negociación internacional, tales como proformas, comunicaciones comerciales, documentos aduaneros y registros de interacción con proveedores internacionales.

La interpretación teórica, el análisis documental se articula con los enfoques contemporáneos de la negociación internacional que la conciben como un proceso dinámico, relacional y contextual. Autores como Lewicki et al. (2014) sostienen que la negociación no se limita a un evento puntual, sino que se desarrolla a través de múltiples etapas en las que intervienen factores como la comunicación, la confianza y la interpretación de la información. En este marco, los documentos comerciales no solo cumplen una función operativa, sino que reflejan las dinámicas de interacción entre las partes, evidenciando patrones de comportamiento, estilos de negociación y niveles de formalización.

Asimismo, Gelfand y Brett (2004) plantean que la cultura influye en la forma en que los actores interpretan la información y estructuran sus interacciones durante el proceso negociador. En donde, los documentos analizados no son únicamente registros técnicos, sino manifestaciones de prácticas culturales que permiten comprender cómo se construyen los acuerdos en contextos interculturales.

Por su parte, autores como Adair & Brett (2005) destacan que la negociación intercultural implica una constante interpretación de señales, tanto explícitas como implícitas, lo cual se refleja también en los intercambios documentales entre las partes. En este sentido, el análisis de documentos permite identificar cómo se configuran aspectos como la claridad en la comunicación, la precisión técnica, los tiempos de respuesta y la formalización de los acuerdos.

De este modo, el análisis documental en esta investigación no se limita a la revisión de información secundaria, sino que se integra como una herramienta clave para comprender las dinámicas culturales presentes en las negociaciones internacionales. Su uso, en combinación con las entrevistas, permite fortalecer la validez del estudio mediante la triangulación de fuentes, facilitando una interpretación más profunda y contextualizada del fenómeno analizado.

3.5.2 Instrumentos Utilizados

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista semiestructurada
- Consentimiento informado
- Ficha de registro de entrevistas
- Matriz de análisis documental

- Matriz de categorización temática

Estos instrumentos permitieron organizar, sistematizar y analizar la información de manera rigurosa, asegurando coherencia entre los objetivos de la investigación y el proceso metodológico.

3.6 Procedimiento de Análisis de la Información

El análisis de la información se desarrolló mediante codificación temática de tipo mixto deductiva e inductiva. La codificación deductiva se basó en categorías teóricas previamente definidas a partir del marco conceptual, particularmente en relación con los modelos culturales analizados. Por su parte, la codificación inductiva permitió identificar categorías emergentes a partir de la información empírica obtenida en las entrevistas y documentos. El procedimiento se estructuró en las siguientes fases:

- Transcripción íntegra de entrevistas
- Lectura comprensiva del material
- Codificación inicial basada en categorías teóricas
- Identificación de categorías emergentes
- Agrupación de patrones y relaciones
- Integración interpretativa entre evidencia empírica y marco conceptual
- Este enfoque permitió construir un análisis profundo y contextualizado de las dinámicas culturales presentes en las negociaciones internacionales.

3.7 Triangulación y Validez

Para fortalecer la rigurosidad del estudio, se aplicó el principio de triangulación, entendido como la combinación de múltiples fuentes, técnicas y percepciones teóricas. En esta investigación se realizó:

- Triangulación de fuentes (gerencia y especialistas externos)
- Triangulación de técnicas (entrevistas y análisis documental)
- Triangulación teórica (contraste entre hallazgos empíricos y autores del marco conceptual)

La triangulación permitió contrastar la información obtenida en las entrevistas con evidencia documental y con los aportes teóricos de autores clave en cultura y negociación

intercultural, lo que contribuye a reducir sesgos, aumentar la credibilidad de los resultados y fortalecer la validez interpretativa del estudio.

3.8 Justificación Integral de la Metodología

La elección del enfoque cualitativo, el estudio de caso y las técnicas de recolección de datos responde a la naturaleza compleja del fenómeno analizado. Los factores culturales en negociación internacional operan como procesos simbólicos, relacionales y contextuales que no pueden ser reducidos a indicadores cuantitativos.

La incorporación de entrevistas a actores internos y externos, junto con el análisis documental y la triangulación teórica, permite construir una comprensión profunda y multidimensional del fenómeno, alineada con los objetivos de la investigación. La metodología adoptada se ajusta a los requerimientos del estudio y permite generar conclusiones fundamentadas sobre la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos en el contexto postpandemia.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Caso de Estudio Comercial Luna Pazmiño

La empresa Comercial Luna Pazmiño se configura como un actor relevante dentro del tejido empresarial del austro ecuatoriano, con una trayectoria que combina crecimiento progresivo, arraigo territorial y adaptación a los cambios del entorno económico nacional e internacional. Fundada en 1990 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, la empresa surge como un emprendimiento familiar orientado inicialmente a la comercialización de materiales básicos de construcción, en respuesta a una necesidad concreta del mercado local vinculada al acceso a vivienda propia. Desde sus inicios, la empresa se caracterizó por una lógica de aprendizaje empírico, cercanía con el cliente y adaptación constante a las demandas del entorno, elementos que constituyen la base de su cultura organizacional.

La evolución de Comercial Luna Pazmiño evidencia un proceso de crecimiento gradual y estratégico, marcado por hitos organizacionales relevantes.

La constitución formal de la empresa como persona jurídica en el año 2000 consolidó su estructura empresarial y permitió ampliar su portafolio hacia productos de acabados de construcción, reforzando su posicionamiento en el mercado regional. Posteriormente, la apertura de sucursales en Cuenca y Loja respondió a una estrategia de expansión territorial basada en la identificación de oportunidades comerciales y en la fidelización de una base de clientes que valoraba la calidad del servicio y la atención personalizada.

Un aspecto central en la trayectoria de la empresa es la continuidad de un liderazgo femenino, que ha mantenido los valores fundacionales y ha impulsado procesos de modernización administrativa y tecnológica. A partir de 2022, la transición generacional en la dirección de la empresa fortaleció la incorporación de herramientas tecnológicas, la profesionalización de los procesos internos y la apertura hacia nuevas dinámicas comerciales, incluyendo una mayor vinculación con proveedores internacionales. Este contexto resulta particularmente relevante para el presente estudio, en tanto coincide temporalmente con el periodo postpandemia (2021-2025), caracterizado por una reconfiguración de las cadenas de suministro y de las prácticas de negociación internacional.

La forma de ver de la negociación internacional, Comercial Luna Pazmiño ha desarrollado relaciones comerciales con proveedores extranjeros, especialmente chinos, en

un entorno marcado por la incertidumbre, la digitalización acelerada y la reducción del contacto presencial. Estas negociaciones no se limitan a la discusión de variables económicas como precios o volúmenes de importación, sino que implican la gestión de diferencias culturales, estilos de comunicación, tiempos de respuesta y expectativas relacionales. En este sentido, la empresa se inserta en dinámicas de negociación intercultural donde los factores culturales adquieren un rol estructurante en la construcción de confianza y en la sostenibilidad de los acuerdos comerciales.

La misión de Comercial Luna Pazmiño refleja una orientación clara hacia el cliente, entendido no solo como destinatario final de productos, sino como eje central de la estrategia empresarial. El énfasis en empoderar a los clientes, ofrecer una experiencia de compra personalizada y comprender sus necesidades se articula con una cultura organizacional basada en el servicio, el aprendizaje continuo y la innovación. Esta orientación resulta relevante para el análisis de la negociación internacional, ya que condiciona la forma en que la empresa concibe sus relaciones con proveedores, privilegiando vínculos de largo plazo sobre beneficios inmediatos.

De manera complementaria, la visión empresarial proyecta a Comercial Luna Pazmiño como un referente regional en el sector de ferretería, acabados y revestimientos, destacando la calidad del servicio, la confianza y la innovación como ejes estratégicos. Esta proyección implica una necesidad creciente de consolidar relaciones internacionales estables, capaces de sostener la expansión del portafolio y la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Los objetivos organizacionales y el lema de la empresa refuerzan esta lógica estratégica al enfatizar la excelencia, la integridad, la innovación y el desarrollo del talento humano. En particular, el énfasis explícito en el cliente interno evidencia una comprensión de la empresa como un sistema relacional, donde el desempeño externo depende de la cohesión interna, la confianza y el compromiso del equipo de trabajo. Esta visión resulta especialmente pertinente para el análisis de la negociación intercultural, ya que las competencias culturales y comunicativas de los colaboradores influyen directamente en la gestión de relaciones con proveedores internacionales.

El contexto organizacional y la trayectoria de Comercial Luna Pazmiño configuran un caso empíricamente pertinente para analizar cómo los factores culturales influyen en las negociaciones internacionales postpandemia. La combinación de una estructura empresarial

familiar, una cultura organizacional orientada a la relación, y una inserción creciente en mercados internacionales convierte a la empresa en un escenario idóneo para examinar las micro dinámicas culturales que atraviesan las negociaciones con proveedores chinos durante el periodo 2021 - 2025.

En este contexto, resulta fundamental comprender la relación comercial entre China y Ecuador como un eje estructural que explica la dinámica de negociación de Comercial Luna Pazmiño. China se ha consolidado como uno de los principales socios comerciales del Ecuador especialmente en el ámbito de importaciones de bienes facturados debido a su capacidad productiva precios competitivos y diversidad de oferta.

Esta relación se ha intensificado en el período post pandemia (2021 – 2025), donde las empresas ecuatorianas han incrementado su dependencia de proveedores chinos para garantizar el abastecimiento y la competitividad en el mercado local. No obstante, más allá de los factores económicos, esta relación está profundamente mediada por diferencias culturales que inciden directamente en los procesos de negociación.

Desde la posición de Hofstede Insights, las diferencias culturales entre China y Ecuador permiten comprender las tensiones y ajustes necesarios en las negociaciones internacionales. A continuación, se presenta una síntesis comparativa de las dimensiones culturales más relevantes:

Tabla 2

Elaboración Propia, Adaptado de Hofstede Insights (The Culture Factor Group, 2024)

Dimensión	China	Ecuador	Interpretación para la negociación
Distancia al poder	80	78	Alta jerarquía en ambos contextos, se valora la autoridad y la toma de decisiones centralizada
Individualismo	43	24	Ecuador es más colectivista; China combina colectivismo con pragmatismo relacional.
Masculinidad (logro/éxito)	66	63	Ambos orientados al logro, competitividad y resultados.
Evitación de incertidumbre	30	97	China es flexible ante la incertidumbre; Ecuador busca mayor seguridad y claridad.
Orientación a largo plazo	77	24	China prioriza relaciones a largo plazo; Ecuador tiende a resultados más inmediatos.
Indulgencia	24	24	Ambos contextos presentan baja indulgencia; mayor control social y normativo.

4.1.1 Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede y su Incidencia en las Negociaciones Internacionales de Comercial Luna Pazmiño

4.1.2 Distancia al Poder

La dimensión de distancia al poder hace referencia al grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder se distribuya de manera desigual dentro de las instituciones y organizaciones. De acuerdo con Hofstede (2011), esta dimensión permite comprender cómo las culturas perciben la autoridad, la jerarquía y la legitimidad del liderazgo. En sociedades con alta distancia al poder, las relaciones son marcadamente verticales, las decisiones se concentran en niveles superiores y existe una aceptación generalizada de las desigualdades jerárquicas. Por el contrario, en sociedades con baja distancia al poder, se promueve la equidad, la participación y la descentralización en la toma de decisiones.

En el caso de China (80) y Ecuador (78), ambos países presentan puntuaciones elevadas en esta dimensión, lo que indica una fuerte aceptación de estructuras jerárquicas. En China, este valor se vincula con tradiciones culturales como el confucianismo, que enfatiza el respeto a la autoridad, el orden social y la obediencia a figuras superiores. La relación entre subordinado y superior es clara y está definida por normas sociales que legitiman la concentración del poder. En Ecuador, la alta distancia al poder se explica por factores históricos y sociales que han configurado una estructura organizacional y social donde las jerarquías son aceptadas como parte del funcionamiento normal de la sociedad.

En el caso de Comercial Luna Pazmiño, esta dimensión se manifiesta en la forma en que se desarrollan las negociaciones con proveedores chinos. Tanto la empresa ecuatoriana como sus contrapartes operan bajo estructuras jerárquicas donde la toma de decisiones no se encuentra en los niveles iniciales de contacto, sino en instancias superiores. Esto implica que las negociaciones pueden presentar demoras o modificaciones, ya que los acuerdos preliminares requieren validación interna antes de ser confirmados. En este sentido, la comprensión de la distancia al poder permite interpretar estos procesos no como falta de coherencia, sino como una expresión cultural de la organización jerárquica del poder.

4.1.3 Individualismo vs Colectivismo

La dimensión de individualismo frente a colectivismo analiza el grado en que las personas se conciben a sí mismas como individuos independientes o como parte de un grupo. En las culturas individualistas, la identidad se construye en torno al individuo y sus intereses

personales, mientras que, en las culturas colectivistas, la identidad está vinculada a la pertenencia a grupos sociales, donde predominan la lealtad, la reciprocidad y la interdependencia. Esta dimensión resulta clave para comprender la importancia de las relaciones interpersonales en los procesos de negociación internacional.

China (43) y Ecuador (24) se ubican dentro de culturas colectivistas, lo que implica que en ambos contextos las relaciones personales tienen un peso significativo en la toma de decisiones. No obstante, Ecuador presenta un nivel de colectivismo más alto, lo que se traduce en una mayor centralidad de los vínculos cercanos, la comunicación interpersonal y la cohesión grupal. En China, el colectivismo se manifiesta a través de estructuras relacionales más complejas, como el concepto de guanxi, donde las relaciones se construyen progresivamente mediante la confianza, la reciprocidad y el cumplimiento sostenido de compromisos.

En el caso de Comercial Luna Pazmiño, esta dimensión se refleja en la importancia que adquiere la construcción de relaciones con proveedores internacionales. La negociación no se limita a aspectos económicos, sino que implica el desarrollo de vínculos interpersonales que permitan generar confianza. Sin embargo, la diferencia en la temporalidad de esta confianza genera una brecha significativa.

Mientras que en el contexto ecuatoriano la confianza puede establecerse en etapas relativamente tempranas, en el contexto chino se construye de manera gradual. Esta diferencia puede provocar interpretaciones erróneas sobre el estado de la relación, evidenciando la necesidad de comprender las particularidades culturales en la construcción de vínculos comerciales.

4.1.4 Motivación hacia el Logro y el Éxito

La dimensión de motivación hacia el logro y el éxito mide el grado en que una sociedad valora la competitividad, el rendimiento, el reconocimiento y los resultados. En culturas con alta puntuación en esta dimensión, el éxito se define en términos de logros concretos, desempeño y capacidad de superar a otros, mientras que en culturas con baja puntuación se priorizan la calidad de vida, la cooperación y el bienestar colectivo.

China (66) y Ecuador (63) presentan valores altos en esta dimensión, lo que indica que ambas sociedades comparten una orientación hacia el logro, la competitividad y el éxito. En el caso chino, esta característica se refleja en una fuerte ética de trabajo, disciplina y enfoque en la productividad. En Ecuador, aunque también existe una orientación al logro, esta se

encuentra mediada por el colectivismo, lo que implica que la competencia suele estructurarse en función de grupos más que de individuos.

En el contexto de Comercial Luna Pazmiño, esta dimensión se evidencia en la dinámica de negociación con proveedores chinos, donde ambas partes buscan optimizar condiciones comerciales, reducir costos y alcanzar resultados favorables. Sin embargo, esta similitud cultural se ve condicionada por una asimetría estructural, ya que los proveedores chinos cuentan con mayores capacidades productivas, experiencia internacional y economías de escala. Esto genera una relación donde, aunque existe una coincidencia en la orientación hacia el logro, las condiciones reales de negociación no son equivalentes.

4.1.5 Evitación de la Incertidumbre

La dimensión de evitación de la incertidumbre se refiere al grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos frente a situaciones ambiguas o desconocidas y, en consecuencia, desarrollan mecanismos para reducir dicha incertidumbre. En culturas con alta evitación de la incertidumbre, se busca establecer normas, reglas y estructuras que permitan controlar el entorno, mientras que en culturas con baja evitación se acepta la ambigüedad y se privilegia la flexibilidad.

China presenta un puntaje bajo (30), lo que indica una alta tolerancia a la incertidumbre y una orientación pragmática frente a situaciones cambiantes. En este contexto, las reglas pueden adaptarse según las circunstancias y la ambigüedad no es percibida necesariamente como un riesgo. Por el contrario, Ecuador presenta un puntaje alto (67), lo que refleja una mayor necesidad de control, formalización y previsibilidad en los procesos.

En el caso de Comercial Luna Pazmiño, esta diferencia cultural se manifiesta de manera clara en los procesos de negociación y en la ejecución operativa de los acuerdos. La empresa ecuatoriana requiere especificaciones detalladas, claridad en los términos y cumplimiento normativo estricto, mientras que los proveedores chinos operan con mayor flexibilidad. Esta divergencia se traduce en problemas como inconsistencias documentales, errores en especificaciones técnicas y prácticas comerciales que no siempre se ajustan a los estándares locales. En este sentido, la evitación de la incertidumbre permite explicar que estos conflictos no son únicamente operativos, sino culturales.

4.1.6 Orientación a Largo Plazo

La dimensión de orientación a largo plazo analiza el grado en que una sociedad prioriza el futuro frente al presente o al pasado. Las culturas con alta orientación a largo plazo tienden a ser pragmáticas, enfocadas en la perseverancia, el ahorro y la construcción de relaciones sostenibles. Por el contrario, las culturas con baja orientación a largo plazo son normativas, valoran las tradiciones y se enfocan en resultados inmediatos.

China presenta un puntaje alto (77), lo que refleja una fuerte orientación hacia el largo plazo, caracterizada por la planificación estratégica, la adaptación y la construcción progresiva de relaciones. Ecuador, con un puntaje de 24, presenta una orientación a corto plazo, donde se prioriza el cumplimiento inmediato y la obtención de resultados en el presente.

En el caso de Comercial Luna Pazmiño, esta dimensión constituye uno de los principales factores explicativos de las tensiones en la negociación. Mientras que los proveedores chinos priorizan la construcción gradual de la relación antes de consolidar acuerdos comerciales, la empresa ecuatoriana tiende a buscar resultados más inmediatos y condiciones claras desde etapas iniciales. Esta diferencia no impide la negociación, pero sí condiciona su desarrollo, generando ajustes constantes en expectativas y tiempos. La evidencia empírica confirma que la confianza y las condiciones comerciales evolucionan progresivamente, lo que responde a la lógica de largo plazo de la cultura china.

4.1.7 Indulgencia

La dimensión de indulgencia se refiere al grado en que una sociedad permite la satisfacción de deseos personales y la expresión de emociones. Las culturas con baja indulgencia, como China y Ecuador (24), se caracterizan por un alto control social, donde el comportamiento está regulado por normas estrictas y se prioriza la disciplina.

En el ámbito empresarial, esta característica se traduce en formalidad, responsabilidad y cumplimiento de obligaciones. En el caso de Comercial Luna Pazmiño, se refleja en la seriedad con la que se manejan las relaciones comerciales y en la importancia otorgada al cumplimiento de acuerdos. No obstante, su impacto en la negociación intercultural es menor en comparación con otras dimensiones, ya que su influencia se encuentra mediada por factores como la orientación relacional y la gestión de la incertidumbre.

El análisis de estas dimensiones permite comprender que las negociaciones entre Comercial Luna Pazmiño y sus proveedores chinos están profundamente influenciadas por factores culturales que condicionan la comunicación, la construcción de confianza, la gestión del tiempo y la ejecución de los acuerdos. Estas diferencias no deben interpretarse como obstáculos, sino como elementos estructurales que requieren ser comprendidos y gestionados estratégicamente dentro del proceso de negociación internacional.

Es importante señalar que estos valores no deben interpretarse como determinantes rígidos del comportamiento, sino como referencias que permiten contextualizar las percepciones y experiencias recogidas a través de las entrevistas y el análisis documental. En el caso específico de Comercial Luna Pazmiño, estas diferencias culturales se manifiestan en aspectos como los tiempos de negociación, la forma de establecer confianza, el manejo de la comunicación indirecta y la necesidad de formalización de los acuerdos.

Mientras que los proveedores chinos tienden a priorizar relaciones progresivas y de largo plazo, caracterizadas por flexibilidad y construcción gradual de confianza, la empresa ecuatoriana muestra una mayor orientación hacia la claridad inmediata, el cumplimiento explícito y la reducción de incertidumbre.

En este sentido, los hallazgos del presente estudio evidencian que las dinámicas de negociación de Comercial Luna Pazmiño no pueden comprenderse únicamente desde una lógica económica, sino que responden a un proceso intercultural donde las diferencias en valores, percepciones y prácticas influyen directamente en la interacción con proveedores chinos. De esta manera, el análisis cultural se integra como un eje interpretativo que permite explicar las tensiones, adaptaciones y estrategias desarrolladas por la empresa dentro del contexto de negociación internacional postpandemia.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Entrevista: Osmar Bravo - Gerente General de Comercial Luna Pazmiño

Perfil - Introducción Interpretativa

La entrevista realizada el 27 de febrero de 2026 permite analizar, desde un análisis empírico, la incidencia de los factores culturales dentro de las negociaciones internacionales entre empresas ecuatorianas y proveedores chinos. A través del testimonio de la entrevistada es posible comprender cómo las diferencias culturales, las dinámicas del comercio

internacional y las características estructurales del mercado influyen en la manera en que se desarrollan los procesos de negociación.

El relato de la entrevistada evidencia que la negociación internacional no se limita únicamente a un intercambio comercial, sino que implica procesos complejos de adaptación cultural, comprensión del contexto empresarial del otro país y desarrollo de relaciones de confianza a largo plazo.

A lo largo de la entrevista emergen diversos elementos que permiten comprender las dinámicas interculturales presentes en este tipo de negociaciones. Entre los aspectos más relevantes se encuentran las diferencias en la escala de producción entre empresas ecuatorianas y fabricantes chinos, los estilos de negociación caracterizados por rapidez y eficiencia, las percepciones culturales que los empresarios chinos tienen sobre los mercados latinoamericanos, así como la importancia de la comunicación técnica y detallada al momento de negociar productos destinados a mercados específicos.

La experiencia de la entrevistada permite evidenciar los cambios que se han producido en las dinámicas del comercio internacional después de la pandemia de COVID-19, particularmente en relación con la digitalización de las negociaciones, el uso de herramientas virtuales para contactar proveedores y la transformación de los procesos comerciales a nivel global.

En este sentido, la entrevista constituye una fuente relevante para comprender cómo los factores culturales influyen en la forma en que las empresas ecuatorianas negocian con proveedores internacionales y cómo estas dinámicas pueden impactar en el desarrollo de relaciones comerciales sostenibles.

Cuerpo Narrativo

La relación comercial entre Comercial Luna Pazmiño y proveedores chinos surge como parte de una estrategia empresarial orientada a diversificar su oferta de productos dentro del sector de acabados de construcción. Según explica la entrevistada, la búsqueda de proveedores internacionales responde a la necesidad de ofrecer productos innovadores y competitivos dentro del mercado ecuatoriano.

En este contexto, la entrevistada señala que el primer acercamiento de la empresa con el mercado chino se produjo cuando la entonces gerente de la empresa decidió explorar oportunidades comerciales en ese país. Según relata, “en el año 2016 mi mami, la señora Lucía Luna, quien en ese momento era la gerente, decidió viajar a la China para buscar

oportunidades de nuevos productos y mejores condiciones comerciales y obviamente poder traspasar eso a nuestros clientes” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

A partir de esta experiencia inicial, la empresa logró establecer contacto con diversos fabricantes dentro del sector de acabados sanitarios, lo que permitió iniciar un proceso gradual de integración de proveedores internacionales dentro de su cadena de suministro.

Durante este proceso, la entrevistada identifica una de las primeras diferencias estructurales entre el mercado ecuatoriano y el mercado chino: la escala de producción. Mientras que muchas empresas ecuatorianas operan con volúmenes de compra relativamente moderados, los fabricantes chinos suelen trabajar con cantidades mínimas de pedido considerablemente más altas. Esto genera un desafío importante para las empresas locales al momento de negociar condiciones comerciales.

Desde una línea de análisis cultural, la entrevistada destaca que uno de los rasgos más característicos de los proveedores chinos es su capacidad de adaptación a las necesidades del cliente. Sin embargo, esta flexibilidad implica que los compradores deben ser extremadamente claros y detallados al momento de especificar las características del producto solicitado. En este sentido, señala que “ellos pueden fabricar lo que uno les pida. O sea, si es por precio, ellos pueden hacer lo más barato y obviamente lo más barato no es lo mejor” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Esta capacidad productiva implica que cualquier omisión en la descripción técnica del producto puede generar errores importantes en el resultado final. Por esta razón, la entrevistada enfatiza que la comunicación con proveedores chinos debe ser altamente precisa y detallada. En sus palabras, “en las negociaciones con los chinos es bastante de detalle, es bastante de explicar la necesidad y todo lo que nosotros queremos con lujo de detalle” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Otro aspecto relevante que emerge durante la entrevista es la percepción que algunos empresarios chinos tienen sobre los mercados latinoamericanos. La entrevistada explica que, durante su experiencia en ferias comerciales internacionales, Ecuador muchas veces no es identificado como un mercado individual, sino como parte de una región más amplia. Según señala, “cuando yo decía que soy de Sudamérica, muchos proveedores ya se bloqueaban y decían que no vendían a Sudamérica, porque nos catalogan como un mercado barato” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Esta percepción refleja una realidad estructural dentro del comercio internacional, en la cual muchos mercados latinoamericanos son asociados con la búsqueda de productos de menor costo. Sin embargo, la entrevistada señala que esta visión no necesariamente representa la totalidad del mercado ecuatoriano, ya que existe también una demanda creciente por productos de mayor calidad e innovación.

En relación con el estilo de negociación, la entrevistada describe a los empresarios chinos como actores altamente eficientes y orientados a la rapidez en los procesos comerciales. Según explica, los proveedores chinos suelen responder con gran velocidad a solicitudes comerciales, lo que contrasta con los tiempos de respuesta habituales dentro del mercado local. En este sentido, afirma que “si usted les pide una proforma, ellos se la envían en diez minutos. Ellos son negociadores natos y siempre quieren cerrar el negocio de inmediato” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Esta rapidez responde en gran medida al volumen de operaciones que manejan las empresas chinas y a su cultura empresarial orientada a la productividad y el cumplimiento de objetivos comerciales.

Otro aspecto relevante identificado durante la entrevista es la estructura del sistema comercial chino. La entrevistada explica que dentro de este mercado pueden existir distintos niveles de intermediación entre el fabricante y el comprador final. En algunos casos, un producto puede pasar por varios intermediarios antes de llegar al cliente final, lo que incrementa los costos de comercialización. Por esta razón, destaca la importancia de verificar cuidadosamente la autenticidad de los proveedores antes de establecer una relación comercial.

En cuanto a la construcción de relaciones comerciales a largo plazo, la entrevistada señala que la confianza constituye un elemento fundamental dentro de las negociaciones internacionales. Según explica, las primeras transacciones comerciales suelen realizarse bajo condiciones de pago anticipado, pero con el tiempo es posible desarrollar relaciones comerciales más sólidas. En este sentido, afirma que “las primeras compras con ellos son de contado, pero cuando ya existe confianza incluso se puede trabajar a crédito” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

La entrevistada reflexiona sobre los cambios que se produjeron en el comercio internacional después de la pandemia de COVID-19. Según señala, la pandemia aceleró los procesos de digitalización dentro de las negociaciones internacionales, facilitando el

contacto con proveedores internacionales a través de herramientas virtuales. En este sentido, afirma que “antes muchas cosas se hacían de manera física, pero después de la pandemia todo se virtualizó y ahora es mucho más fácil contactar proveedores por internet” (Bravo Luna, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Recomendaciones derivadas de la experiencia empresarial

A partir de su experiencia en negociaciones internacionales, Osmay Katherine Bravo Luna plantea diversas recomendaciones dirigidas a empresas ecuatorianas que desean iniciar procesos de importación con proveedores chinos.

En primer lugar, considera fundamental realizar un análisis profundo del mercado antes de tomar la decisión de importar productos. Según explica, muchas empresas toman decisiones impulsivas basadas en tendencias momentáneas, lo que puede generar riesgos financieros importantes. En segundo lugar, recomienda que las empresas se especialicen en un nicho específico y desarrollen experiencia dentro de su sector antes de diversificar sus actividades comerciales. La entrevistada señala que la especialización permite comprender mejor las necesidades del mercado y mejorar la capacidad de negociación con proveedores internacionales.

En tercer lugar, destaca la importancia de comprender la cultura empresarial del país con el que se desea negociar. Para la entrevistada, conocer las formas de comunicación, los estilos de negociación y las dinámicas culturales del socio comercial constituye un factor clave para evitar errores en las negociaciones internacionales.

Finalmente, enfatiza que las relaciones comerciales internacionales deben construirse sobre la base de la confianza, la transparencia y el cumplimiento de los acuerdos establecidos. La entrevistada considera que estos elementos son fundamentales para establecer relaciones comerciales sostenibles y fortalecer la presencia de las empresas ecuatorianas dentro del comercio internacional.

Tabla 3*Matriz de Análisis de la Entrevista a Osmary Bravo*

Eje temático	Descripción	Aporte al estudio
Comunicación intercultural	Necesidad de especificaciones técnicas detalladas para evitar errores en producción	Evidencia que la claridad comunicativa es clave en contextos interculturales con alta flexibilidad productiva
Construcción de confianza	Evolución de relaciones comerciales desde pagos anticipados hacia crédito	Refuerza la confianza como proceso gradual, alineado con el concepto de guanxi
Percepción cultural	Mercado latinoamericano percibido como “económico” por proveedores chinos	Aporta al análisis de identidad cultural y asimetrías en negociación
Orientación temporal	Proveedores chinos priorizan rapidez y cierre inmediato de negocios	Confirma diferencias culturales en manejo del tiempo (Hofstede)
Estructura comercial	Presencia de intermediarios en el mercado chino	Introduce riesgos estructurales y necesidad de verificación en negociación

4.2.2 Entrevista: Mateo Castillo – Especialista en Comercio Exterior

Perfil

Mateo Castillo es profesional en Estudios Internacionales, graduado en el año 2021. Su trayectoria profesional se ha desarrollado dentro del ámbito del comercio exterior ecuatoriano, combinando experiencia tanto en el sector público como en el sector privado.

Inició su carrera profesional en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, específicamente en la Dirección Distrital de Cuenca, donde trabajó durante aproximadamente tres años. Durante este periodo tuvo la oportunidad de familiarizarse con los procedimientos operativos del sistema aduanero ecuatoriano, participando en actividades relacionadas con revisión documental, gestión de trámites aduaneros, verificación de documentación de importación y seguimiento de procesos logísticos vinculados al comercio exterior.

De acuerdo con su experiencia, el paso por la aduana representó una etapa formativa clave dentro de su desarrollo profesional, ya que le permitió comprender la estructura normativa y operativa del comercio internacional en el país. En sus propias palabras, señala que “la aduana ha sido una escuela muy importante para mí” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Posteriormente, decidió continuar su carrera en el sector privado, incorporándose a una agencia de aduanas donde actualmente se desempeña como especialista en comercio exterior y encargado del área de operaciones. Dentro de esta función participa en procesos relacionados con asesoramiento a clientes importadores, revisión de documentos de control

previo, gestión de declaraciones aduaneras, verificación de documentos de transporte como Bill of Lading (B/L) y Airway Bills, seguimiento logístico de cargas internacionales y coordinación con diferentes actores del comercio exterior.

Su posición dentro de la agencia le permite tener una visión amplia de los procesos de negociación internacional, particularmente desde el eje operativo y documental del comercio exterior, identificando cómo las diferencias culturales entre países pueden influir directamente en la ejecución de las operaciones de importación.

Introducción Interpretativa

La entrevista realizada el 27 de febrero de 2026 introduce una aproximación distinta dentro del análisis de las negociaciones internacionales entre empresas ecuatorianas y proveedores chinos. A diferencia de la visión gerencial que se centra en la estrategia empresarial, el testimonio de Mateo Castillo permite comprender cómo los factores culturales influyen en la fase operativa del comercio internacional.

Desde su experiencia profesional dentro del ámbito aduanero y logístico, el entrevistado observa las relaciones comerciales internacionales desde el momento en que las negociaciones ya han sido realizadas y los acuerdos deben materializarse mediante documentos, trámites aduaneros y procesos logísticos.

En este contexto, los factores culturales no se manifiestan únicamente en el momento de la negociación comercial, sino que también aparecen en la forma en que los proveedores elaboran documentos, responden a requerimientos técnicos o gestionan la comunicación con los importadores.

De hecho, el entrevistado señala que las diferencias culturales entre los sistemas comerciales pueden generar fricciones operativas de manera frecuente dentro de los procesos de importación. Según explica, “casi todas las semanas tenemos problemas con ellos” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026), lo cual evidencia que las diferencias culturales pueden tener implicaciones prácticas dentro de la gestión aduanera.

Este escenario permite comprender que la negociación internacional no termina con el acuerdo comercial entre comprador y proveedor, sino que continúa durante todo el proceso logístico y documental que permite concretar la importación de mercancías.

Cuerpo Narrativo

Desde su experiencia dentro de la agencia de aduanas, Mateo Castillo explica que existen diferentes tipos de empresas importadoras en el Ecuador. Algunas organizaciones de mayor tamaño cuentan con departamentos internos de comercio exterior encargados de negociar directamente con proveedores internacionales. En estos casos, la agencia aduanera interviene únicamente cuando la carga llega al país, gestionando el proceso de nacionalización.

Sin embargo, también existen pequeñas y medianas empresas que no cuentan con personal especializado en comercio exterior. En estos casos, la agencia aduanera asume un rol más amplio, actuando prácticamente como un departamento externo de comercio internacional que se encarga de coordinar directamente con los proveedores extranjeros.

Según explica el entrevistado, este segundo tipo de clientes representa aproximadamente el 15% de las empresas con las que trabaja la agencia. No obstante, señala que la gran mayoría de las operaciones de importación que gestionan provienen de proveedores ubicados en China. En este sentido, afirma que “me atrevo a decir que el noventa a noventa y cinco por ciento de todas las operaciones que hacemos son de importadores que traen productos desde China” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Esta realidad refleja la importancia estructural que China tiene dentro del comercio internacional ecuatoriano, particularmente en sectores relacionados con la importación de bienes de consumo y productos industriales.

En cuanto a la dinámica de comunicación con los proveedores chinos, el entrevistado explica que la interacción se desarrolla principalmente a través de plataformas digitales. Según señala, la mayoría de los proveedores utilizan aplicaciones de mensajería como WhatsApp o WeChat para mantener contacto con los importadores y los intermediarios logísticos.

De acuerdo con su experiencia, el correo electrónico suele reservarse para asuntos más formales, como el envío de proformas aprobadas o comprobantes de transferencias internacionales. En este sentido, señala que “la gran mayoría interactúa por WhatsApp” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Una práctica que se ha vuelto común dentro de estas operaciones es la creación de grupos de comunicación donde participan simultáneamente el importador, la agencia aduanera y el proveedor chino. Este

sistema permite que todos los actores involucrados tengan visibilidad del proceso logístico, desde la aprobación de la proforma hasta el embarque y llegada de la mercancía.

En términos culturales, uno de los aspectos que más llama la atención al entrevistado es el estilo comunicativo de los empresarios chinos. Según explica, estos tienden a ser bastante directos al momento de expresar sus necesidades o resolver problemas. En este sentido, señala que los proveedores chinos suelen ir directamente al punto cuando solicitan información o requieren aclaraciones. Esta característica obliga a los importadores ecuatorianos a adaptar su forma de comunicación. Según el entrevistado, en el contexto ecuatoriano es común utilizar explicaciones más extensas o rodeos al momento de plantear un problema; sin embargo, cuando se interactúa con proveedores chinos es preferible adoptar un estilo más directo y concreto.

Otro factor cultural relevante es el idioma. El entrevistado explica que la mayoría de los proveedores chinos utilizan el inglés como idioma de comunicación internacional. No obstante, señala que en muchos casos se trata de un inglés básico, lo que puede generar dificultades de comprensión. Por esta razón, considera que el dominio del idioma inglés es una competencia fundamental para cualquier empresa que desee participar en procesos de negociación internacional con proveedores chinos.

Uno de los aspectos donde las diferencias culturales se manifiestan con mayor claridad es en la elaboración de documentos comerciales. Según explica el entrevistado, en China es relativamente común que las facturas comerciales se elaboren en formatos simples, incluso en hojas de Excel o documentos básicos. Esta práctica contrasta con el sistema ecuatoriano, donde la facturación electrónica está regulada por el Servicio de Rentas Internas y debe cumplir con formatos específicos. Debido a esta diferencia, en muchas ocasiones la agencia aduanera debe reorganizar la información contenida en las facturas enviadas por los proveedores chinos para adaptarlas a los requisitos exigidos por la normativa ecuatoriana.

Otro problema recurrente se relaciona con la inclusión de mercancías adicionales dentro de los envíos. Según relata el entrevistado, algunos proveedores chinos incluyen pequeños “regalos” dentro de los contenedores como gesto de cortesía comercial. Sin embargo, esta práctica puede generar complicaciones dentro del proceso aduanero. En palabras del entrevistado, “a veces mandan un regalito... y eso puede paralizar toda la operación aduanera” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Esto ocurre porque cualquier mercancía que ingrese al país debe estar declarada dentro de la factura comercial. Si durante una inspección aduanera se detecta un producto que no ha sido declarado, el importador puede enfrentar sanciones administrativas o incluso la retención de la mercancía. En relación con los cambios generados por la pandemia de COVID-19, el entrevistado considera que las dinámicas de negociación no se modificaron de manera significativa, ya que la comunicación digital ya era predominante dentro del comercio internacional antes de la pandemia. Según explica, la interacción con proveedores internacionales se ha realizado desde hace varios años a través de internet, por lo que el proceso de negociación se mantiene relativamente similar.

Recomendaciones derivadas de la experiencia técnica

A partir de su experiencia profesional dentro del sector del comercio exterior, Mateo Castillo identifica varias competencias interculturales que considera fundamentales para las empresas ecuatorianas que desean negociar con proveedores chinos.

En primer lugar, enfatiza la importancia del dominio del idioma inglés. Según explica, esta competencia constituye una herramienta esencial para evitar malentendidos durante los procesos de negociación y comunicación con proveedores internacionales. En segundo lugar, recomienda adoptar un estilo de comunicación directo y claro al interactuar con empresarios chinos. En sus propias palabras, el consejo principal sería “ser directos con ellos... necesito esto, esto está pasando” (M. Castillo, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Asimismo, considera que contar con formación sobre cultura china o sobre prácticas de negociación internacional puede representar una ventaja competitiva para las empresas ecuatorianas que participan en el comercio internacional.

Finalmente, destaca que comprender las diferencias culturales en aspectos aparentemente pequeños (como la elaboración de documentos o la inclusión de mercancías adicionales) puede ser determinante para evitar problemas dentro del proceso aduanero y garantizar el éxito de las operaciones de importación.

Tabla 4*Matriz de Análisis de la Entrevista a Mateo Castillo*

Eje temático	Descripción	Aporte al estudio
Comunicación intercultural	Uso de comunicación directa por parte de proveedores chinos	Evidencia diferencias culturales en estilo comunicativo (Hall)
Barreras idiomáticas	Uso de inglés básico genera errores de interpretación	Introduce limitaciones prácticas en negociación intercultural
Formalización documental	Diferencias en formatos de documentos entre China y Ecuador	Refuerza impacto cultural en procesos técnicos de negociación
Cultura empresarial	Inclusión de productos no declarados práctica cultural	Evidencia conflicto entre prácticas culturales y normativa local
Digitalización operativa	Uso de WhatsApp y grupos para coordinación logística	Confirma virtualización de procesos en comercio internacional

4.2.3 Entrevista: Xavier Patiño – Director de Data País

Perfil

Xavier Patiño es economista graduado de la Universidad del Azuay, con una trayectoria profesional vinculada al análisis económico, la gestión empresarial y el estudio del comercio internacional. Posteriormente complementó su formación académica con una maestría en Administración de Empresas, además de diversos programas de formación internacional en instituciones como el Tecnológico de Monterrey y el INCAE Business School, donde profundizó en temas relacionados con competitividad, gestión empresarial y desarrollo económico.

Dentro de su formación académica también se destaca su experiencia internacional en Corea del Sur, específicamente en la ciudad de Seúl, donde participó en programas relacionados con atracción de inversiones y estrategias de desarrollo económico. Esta experiencia le permitió conocer de cerca las dinámicas económicas y culturales de Asia, así como comprender cómo diferentes países diseñan estrategias para posicionarse dentro del comercio internacional.

En el ámbito profesional, ha ocupado distintos cargos relevantes dentro del sector empresarial ecuatoriano. Entre ellos se destaca su participación en la Cámara de Comercio de Cuenca, organización en la cual se desempeñó primero como director ejecutivo y posteriormente como presidente. Desde este espacio tuvo la oportunidad de participar activamente en el análisis del entorno económico regional, así como en la promoción de iniciativas orientadas al fortalecimiento del sector empresarial.

A lo largo de su carrera también ha trabajado en distintas organizaciones privadas, incluyendo su participación como gerente regional dentro del sector asegurador y su vinculación con instituciones financieras locales como la Mutualista Azuay. Estas experiencias le han permitido desarrollar una visión amplia del funcionamiento del sistema empresarial ecuatoriano y de los desafíos que enfrentan las empresas dentro del contexto económico nacional e internacional.

Actualmente se desempeña como director de Data País, una plataforma digital orientada al análisis comparativo de información económica entre países y ciudades de América Latina. Según explica el propio entrevistado, esta plataforma se enfoca en recopilar, analizar y presentar información estadística y económica que permita comprender las dinámicas de desarrollo económico regional.

En sus propias palabras, señala que Data País “promueve todo lo que te puedas imaginar en el tema comparativo de datos entre los países y ciudades de Sudamérica”, generando estudios e informes que posteriormente son utilizados por empresas e instituciones para la toma de decisiones estratégicas (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

De manera paralela, también participa en el desarrollo de IA Data Negocios, una iniciativa enfocada en promover el uso de inteligencia artificial dentro de las pequeñas y medianas empresas. Según explica, esta plataforma busca orientar a las organizaciones en el uso de herramientas tecnológicas que les permitan mejorar su gestión empresarial y fortalecer su capacidad de análisis dentro de entornos económicos cada vez más complejos.

Además de sus actividades empresariales, Xavier Patiño también ha participado en el ámbito académico como docente universitario, lo que le ha permitido combinar la práctica profesional con la reflexión académica sobre temas económicos, tecnológicos y empresariales.

Introducción Interpretativa

La entrevista realizada al economista Xavier Patiño aporta una perspectiva macroeconómica y estratégica al análisis de las negociaciones internacionales entre empresas ecuatorianas y proveedores extranjeros, particularmente en el contexto posterior a la pandemia de COVID-19.

A diferencia de otras entrevistas realizadas a actores directamente involucrados en la gestión empresarial o en la operatividad del comercio exterior, la visión del entrevistado se

enfoca en comprender los cambios estructurales que se han producido en la economía global y cómo estos han transformado las dinámicas comerciales del Ecuador.

Desde este criterio, el entrevistado identifica que uno de los cambios más significativos generados por la pandemia fue la aceleración del proceso de digitalización dentro de las actividades económicas. Según explica, la crisis sanitaria obligó a las empresas a adoptar tecnologías digitales de manera mucho más rápida de lo que se habría producido en condiciones normales.

En este sentido, señala que “la pandemia vino a instaurar lo que a lo mejor hubiera sido un proceso de cinco años o seis años, lo hizo en un año”, evidenciando cómo los procesos de transformación tecnológica se aceleraron significativamente durante este periodo (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Esta aceleración tecnológica ha tenido implicaciones directas en la forma en que las empresas interactúan dentro del comercio internacional. Actualmente, herramientas como el comercio electrónico, las plataformas digitales, los sistemas de pago electrónicos y el uso de redes sociales forman parte fundamental de las estrategias comerciales de las empresas.

De acuerdo con el entrevistado, estas transformaciones han generado un entorno económico mucho más dinámico y competitivo, donde el acceso a la información y el uso estratégico de datos se han convertido en elementos fundamentales para la toma de decisiones empresariales. En este contexto, el análisis de datos, la inteligencia económica y el conocimiento del mercado internacional adquieren una importancia creciente dentro de los procesos de negociación internacional, ya que permiten reducir la incertidumbre y mejorar la capacidad de las empresas para identificar oportunidades dentro de los mercados globales.

Cuerpo Narrativo

Desde el punto de vista del entrevistado, uno de los cambios más relevantes que se han producido en el comercio exterior ecuatoriano después de la pandemia ha sido el crecimiento significativo de la actividad comercial internacional del país.

Según explica, el valor de las exportaciones ecuatorianas ha experimentado un incremento considerable durante los últimos años. Antes de la pandemia, las exportaciones del país se encontraban aproximadamente entre 21.000 y 22.000 millones de dólares, mientras que en la actualidad se aproximan a 37.000 o 38.000 millones de dólares, lo que

representa un aumento de aproximadamente quince mil millones de dólares en un periodo relativamente corto.

Este crecimiento refleja, según el entrevistado, una combinación de diferentes factores económicos, entre los que se destacan la apertura comercial del país, el desarrollo de nuevos acuerdos comerciales y el uso creciente de herramientas tecnológicas dentro de las actividades empresariales. En este sentido, explica que el comercio internacional se ha vuelto cada vez más accesible para las empresas, especialmente gracias a la digitalización de los procesos comerciales. Según señala, actualmente resulta prácticamente indispensable que las empresas cuenten con presencia digital para poder competir dentro de los mercados internacionales.

De acuerdo con el entrevistado, “si no tienes una página web en donde puedas comercializar tus productos o redes sociales para promocionarlos, simplemente no se lo ve bien”, lo cual evidencia cómo la digitalización se ha convertido en un requisito fundamental dentro del entorno empresarial contemporáneo (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

En relación con las importaciones ecuatorianas, el entrevistado destaca el crecimiento sostenido de la presencia de China dentro del comercio exterior del país. Según explica, aproximadamente entre el 22 % y el 23 % de las importaciones ecuatorianas provienen actualmente de China, lo que demuestra el grado de dependencia comercial que el país mantiene con este mercado. Esta situación se refleja de manera evidente dentro del mercado ecuatoriano, donde cada vez es más común encontrar productos de origen chino en distintos sectores de la economía. Según explica el entrevistado, basta con observar la presencia creciente de vehículos, electrodomésticos y dispositivos tecnológicos provenientes de China para comprender la magnitud de este fenómeno.

En palabras del entrevistado, “ya no es un tema puntual ni aislado; el veintidós por ciento de nuestras importaciones vienen de ahí”, lo que demuestra la importancia estratégica que este país ha adquirido dentro del comercio exterior ecuatoriano (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Desde el punto de vista de las negociaciones internacionales, el entrevistado considera que uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas ecuatorianas al negociar con proveedores chinos está relacionado con el desconocimiento del mercado asiático.

Según explica, China es un mercado extremadamente amplio y diverso, donde pueden encontrarse productos de distintos niveles de calidad y precio. En este contexto, las empresas que no poseen suficiente conocimiento sobre los proveedores pueden enfrentarse a riesgos relacionados con la calidad de los productos o la confiabilidad de los socios comerciales.

En este sentido, el entrevistado señala que uno de los problemas más comunes en las primeras etapas de las relaciones comerciales con China era “el desconocimiento pleno de qué había”, lo cual generaba incertidumbre entre los importadores ecuatorianos (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Además de los aspectos económicos, el entrevistado destaca la importancia de los factores culturales dentro de los procesos de negociación internacional. Según explica, las dinámicas empresariales en Asia pueden diferir considerablemente de las prácticas comerciales occidentales o latinoamericanas.

Durante sus experiencias de viaje y negociación en China, el entrevistado observó que las relaciones comerciales suelen construirse a partir de la confianza personal entre los actores involucrados. En muchas ocasiones, antes de discutir aspectos contractuales o económicos, los empresarios buscan establecer relaciones personales mediante encuentros sociales.

En este sentido, explica que dentro de la cultura empresarial china es común que las primeras reuniones se centren en actividades sociales como comidas o encuentros informales, donde las partes pueden conocerse antes de iniciar una negociación formal. Según relata el entrevistado, dentro de este contexto “primero te conozco y después negociamos”, lo cual refleja la importancia que tienen las relaciones personales dentro de las prácticas comerciales asiáticas (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Estas prácticas culturales pueden resultar diferentes para las empresas ecuatorianas, que en muchos casos priorizan directamente la discusión de aspectos económicos o contractuales. Por esta razón, comprender estas diferencias culturales puede resultar fundamental para desarrollar relaciones comerciales exitosas.

Recomendaciones derivadas de la experiencia profesional

A partir de su experiencia profesional dentro del análisis económico y el comercio internacional, el economista Xavier Patiño plantea varias recomendaciones para las empresas ecuatorianas que desean fortalecer sus relaciones comerciales con proveedores internacionales, especialmente con proveedores chinos.

En primer lugar, señala que las empresas no deberían basar sus decisiones de importación únicamente en el precio de los productos. Según explica, la diferencia de precios entre proveedores puede resultar atractiva en el corto plazo, pero no siempre garantiza la calidad del producto o la sostenibilidad del negocio. En este sentido, advierte que “a veces el precio no determina la completa satisfacción o la completa realidad”, por lo que resulta fundamental analizar también factores como la calidad del producto, la confiabilidad del proveedor y la estabilidad de la relación comercial (X. Patiño, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

En segundo lugar, enfatiza la importancia de utilizar información y datos dentro de la toma de decisiones empresariales. Según explica, el acceso a información estadística y económica permite comprender mejor las dinámicas del comercio internacional y reducir los riesgos asociados a las operaciones comerciales. En este sentido, menciona el principio ampliamente utilizado dentro del análisis estratégico empresarial que señala que “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”, destacando la importancia de los indicadores y el análisis de información dentro de la gestión empresarial.

En donde el entrevistado destaca la importancia de comprender los factores culturales dentro de los procesos de negociación internacional. No obstante, también señala que adaptarse a otras culturas no significa abandonar la propia identidad cultural. En este sentido, explica que “uno no tiene que volverse chino para poder negociar... uno es latino”, por lo que el objetivo principal debe ser comprender la cultura del otro para evitar malentendidos y facilitar la comunicación entre las partes. De acuerdo con su análisis, la combinación entre conocimiento cultural, acceso a información económica y uso estratégico de datos puede convertirse en una herramienta clave para fortalecer la posición negociadora de las empresas ecuatorianas dentro del comercio internacional.

Tabla 5
Matriz de Análisis de la Entrevista a Xavier Patiño

Eje temático	Descripción	Aporte al estudio
Digitalización	Aceleración tecnológica en comercio internacional postpandemia	Contextualiza transformación estructural de la negociación
Construcción de confianza	Prioridad de relaciones personales antes de negociar	Refuerza enfoque relacional en cultura china
Conocimiento del mercado	Desconocimiento de China genera riesgos en negociación	Evidencia necesidad de inteligencia cultural
Dependencia comercial	Alta participación de China en importaciones ecuatorianas	Sustenta relevancia estructural del caso de estudio
Uso de información	Importancia de datos para toma de decisiones estratégicas	Introduce dimensión analítica en negociación internacional

4.2.4 Entrevista: Joy Zhong (Provedora Internacional De Comercial Luna Pazmiño)

Perfil

Joy es representante comercial de una empresa manufacturera ubicada en China dedicada a la producción y comercialización de productos industriales para el mercado internacional. Dentro de su rol profesional se encarga de la gestión de clientes internacionales, negociación de pedidos, coordinación de producción y seguimiento de exportaciones hacia distintos mercados alrededor del mundo.

Su trabajo implica una interacción constante con clientes provenientes de diversas regiones, incluyendo América Latina, Europa y otros mercados internacionales. Dentro de sus funciones principales se encuentra la comunicación directa con los compradores, el envío de cotizaciones y proformas, la negociación de condiciones comerciales, así como la resolución de consultas relacionadas con la calidad de los productos, tiempos de entrega y servicio postventa. Durante la entrevista realizada en el marco de esta investigación, Joy explicó que su empresa mantiene relaciones comerciales con clientes de diferentes países, lo que le permite tener una perspectiva amplia sobre las diferencias culturales que se presentan en los procesos de negociación internacional.

En este sentido, señala que su trabajo implica interactuar con clientes de distintas culturas empresariales, lo que requiere adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y toma de decisiones. Según explica, este contacto constante con clientes internacionales le ha permitido comprender la importancia de la confianza y la comunicación dentro de las relaciones comerciales internacionales. Asimismo, Joy destaca que su empresa mantiene relaciones comerciales con algunos clientes latinoamericanos, incluyendo empresas ecuatorianas, lo que le ha permitido conocer las características particulares del estilo de negociación empresarial en esta región.

Introducción Interpretativa

La entrevista realizada a Joy permite incorporar la perspectiva del proveedor internacional dentro del análisis de las negociaciones interculturales entre empresas ecuatorianas y proveedores chinos. A diferencia de las entrevistas realizadas a actores ecuatorianos, esta conversación aporta la visión de una empresa asiática que participa activamente en procesos de comercio internacional con clientes de distintas regiones del mundo. Además, se puede comprender cómo los factores culturales influyen en la forma en

que los proveedores perciben a sus socios comerciales y en la manera en que se desarrollan los procesos de negociación.

Durante la entrevista, Joy explicó que la interacción con empresas ecuatorianas ha sido generalmente positiva y basada en relaciones de cooperación. Según sus propias palabras, el proceso de negociación con empresas ecuatorianas “es muy agradable y es un placer trabajar juntos”, lo que refleja una percepción favorable sobre la relación comercial establecida entre ambas partes (J. comunicación personal, 2026).

Desde su experiencia, las negociaciones internacionales no se basan únicamente en factores económicos, sino también en la construcción de relaciones personales que faciliten la cooperación entre las partes. En este sentido, la comunicación constante, la confianza y el respeto mutuo se convierten en elementos fundamentales para el desarrollo de relaciones comerciales sostenibles en el tiempo. Asimismo, la entrevistada destaca que los cambios generados por la pandemia de COVID-19 han transformado significativamente la forma en que se desarrollan las negociaciones internacionales, especialmente debido al incremento del uso de herramientas digitales de comunicación.

Cuerpo Narrativo

De acuerdo con la experiencia de Joy, el proceso de negociación con empresas ecuatorianas se caracteriza por ser colaborativo y orientado al establecimiento de relaciones de confianza. Según explica, las negociaciones suelen desarrollarse de manera gradual, comenzando con interacciones personales que permiten que ambas partes se conozcan antes de discutir aspectos comerciales más específicos.

En este sentido, señala que las empresas ecuatorianas suelen priorizar la construcción de relaciones personales y la generación de confianza antes de avanzar hacia la formalización de acuerdos comerciales. Esta característica coincide con los estilos de negociación observados en otros países de América Latina, donde la interacción interpersonal desempeña un papel importante dentro del proceso de negociación.

En el documento complementario enviado posteriormente por la entrevistada, se destaca que el proceso de negociación con empresas ecuatorianas suele incluir conversaciones iniciales orientadas a conocerse mejor y comprender las necesidades de cada parte. Según explica, estas interacciones ayudan a establecer un ambiente de cooperación que facilita el desarrollo de las negociaciones comerciales. Joy menciona uno de los elementos más importantes dentro de las relaciones comerciales internacionales es la

construcción de confianza entre las partes. Según explica, los clientes suelen decidir realizar pedidos cuando consideran que el proveedor es confiable y puede garantizar la calidad de los productos.

En este sentido, afirma que “construir confianza entre nosotros y los clientes antes del pedido es muy importante”, ya que la confianza en la fábrica y en la calidad del producto influye directamente en la decisión de compra de los clientes (J. comunicación personal, 2026). Para fortalecer esta confianza, la empresa procura mantener una comunicación constante con los clientes y responder de manera oportuna a cualquier consulta o problema que pueda surgir durante el proceso de producción o después de la entrega de los productos.

Joy reconoce que, en ocasiones, pueden surgir problemas de calidad dentro de los procesos productivos, algo que considera normal dentro de la industria manufacturera. Sin embargo, señala que cuando esto ocurre la empresa procura ofrecer soluciones que permitan mantener la relación comercial con los clientes.

En este sentido, explica que “cuando los clientes tienen problemas tratamos de ayudarles a solucionarlo”, por ejemplo, mediante el envío de repuestos o asistencia técnica que permita resolver las dificultades presentadas con los productos (J. comunicación personal, 2026). Otro aspecto relevante mencionado durante la entrevista es el impacto de la pandemia en la forma en que se desarrollan las negociaciones internacionales. Según Joy, antes de la pandemia muchas interacciones comerciales se realizaban mediante reuniones presenciales o visitas comerciales; sin embargo, en los últimos años se ha incrementado considerablemente el uso de herramientas digitales.

En este contexto, plataformas de comunicación como WeChat y WhatsApp se han convertido en herramientas fundamentales para mantener el contacto con los clientes internacionales. No obstante, Joy explica que dentro de China el uso de WhatsApp requiere herramientas adicionales debido a restricciones tecnológicas, por lo que WeChat suele ser la plataforma de comunicación más utilizada. Según explica la entrevistada, después de la pandemia “hablamos con los clientes cada vez más mediante aplicaciones como WhatsApp o WeChat”, lo que refleja el creciente papel de la tecnología dentro de las relaciones comerciales internacionales (J. comunicación personal, 2026).

Además, Joy señala que el contexto económico global posterior a la pandemia ha generado algunos desafíos para el comercio internacional. En particular, menciona que factores como conflictos internacionales, cambios en políticas económicas y fluctuaciones

en las tasas comerciales han afectado el desarrollo de las actividades comerciales en distintos mercados. De acuerdo con su experiencia, la situación económica mundial se ha vuelto más compleja en los últimos años, lo que ha influido en la reducción de clientes internacionales en algunos sectores.

Recomendaciones derivadas de la experiencia del proveedor

A partir de su experiencia trabajando con clientes internacionales, Joy identifica varios elementos que considera fundamentales para el éxito de las negociaciones comerciales entre empresas de diferentes países. En primer lugar, destaca la importancia de comprender las diferencias culturales entre las partes que participan en la negociación. Según explica, conocer la cultura empresarial del país con el que se negocia permite evitar malentendidos y mejorar la comunicación entre las partes.

En este sentido, afirma que “entender la cultura del otro país influye directamente en el éxito de una negociación”, ya que la cultura determina aspectos como la forma de comunicarse, el ritmo de las decisiones y las expectativas dentro de las relaciones comerciales (J. comunicación personal, 2026). Asimismo, señala que cuando las empresas comprenden mejor las diferencias culturales pueden adaptar su forma de interactuar con sus socios comerciales, lo que facilita la construcción de relaciones de confianza y mejora la cooperación entre las partes. Por esta razón, considera que el conocimiento cultural, la comunicación respetuosa y la construcción de relaciones de confianza constituyen elementos clave para el desarrollo exitoso de las negociaciones internacionales.

Tabla 6
Matriz de Análisis de la Entrevista a Joy Zhong

Eje temático	Descripción	Aporte al estudio
Construcción de confianza	Confianza previa al pedido determina la relación comercial	Confirma centralidad del guanxi en negociación china
Relación interpersonal	Interacciones iniciales orientadas a conocerse antes de negociar	Refuerza enfoque relacional frente al contractual
Comunicación intercultural	Comunicación constante y seguimiento continuo	Evidencia mantenimiento activo de relaciones comerciales
Resolución de conflictos	Disposición a solucionar problemas para mantener relación	Refuerza lógica de largo plazo en relaciones comerciales
Digitalización	Uso de plataformas como WeChat y WhatsApp	Confirma adaptación tecnológica en negociación postpandemia

4.2.5 Entrevista: Gabriela Fajardo – Académica e Investigadora

Perfil

Gabriela Fajardo es economista con formación académica en la Universidad del Azuay, donde posteriormente cursó una maestría en Administración de Empresas. Su trayectoria profesional se ha desarrollado principalmente en el ámbito académico, desempeñándose como docente universitaria en áreas relacionadas con economía y matemáticas.

Cuenta además con una maestría en Matemáticas Aplicadas y actualmente se encuentra cursando un doctorado en Administración de Empresas, cuya línea de investigación se enfoca en las diferencias laborales dentro del ámbito universitario, particularmente desde una perspectiva de género.

Durante la pandemia de COVID-19 participó en investigaciones junto a la Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas, analizando el impacto de la crisis sanitaria en el ámbito laboral y emocional de las mujeres académicas en Ecuador; esta experiencia le otorga un planteamiento analítico relevante sobre los efectos de la pandemia en el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y las dinámicas de interacción profesional.

Introducción Interpretativa

La entrevista realizada permite incorporar un panorama académico y analítico dentro del estudio de las negociaciones internacionales en el contexto postpandemia. A diferencia de los testimonios provenientes del ámbito empresarial y operativo, la visión de Gabriela Fajardo se centra en comprender los efectos estructurales de la incertidumbre, la digitalización y los cambios en las dinámicas laborales sobre los procesos de negociación.

Desde su experiencia investigativa, la entrevistada identifica a la incertidumbre como un elemento determinante que influye directamente en la toma de decisiones, la gestión del riesgo y la disposición de los actores a establecer relaciones comerciales. En el contexto de la pandemia, esta incertidumbre se intensificó debido a la falta de información sobre la duración de la crisis, el comportamiento de los mercados y la estabilidad del entorno económico.

Asimismo, la entrevista evidencia que la pandemia no solo transformó los canales de comunicación y negociación, sino también las condiciones laborales y emocionales de los actores involucrados. Factores como la sobrecarga de trabajo, la superposición de roles y la

presión psicológica incidieron en la calidad de las decisiones y en la manera en que se desarrollan las interacciones profesionales.

En este sentido, el testimonio de la entrevistada permite comprender que la negociación internacional en el contexto postpandemia no puede analizarse únicamente desde variables económicas o culturales tradicionales, sino que debe incorporar dimensiones como la incertidumbre, la adaptación tecnológica y el bienestar emocional de los actores.

Cuerpo Narrativo

Uno de los elementos centrales que emerge de la entrevista es el impacto de la incertidumbre en los procesos de negociación. Desde el punto de vista de la entrevistada, la incertidumbre constituye un factor estructural que incrementa el riesgo dentro de los negocios, afectando la disposición de las empresas a establecer relaciones comerciales.

Durante la pandemia, este fenómeno se intensificó significativamente debido a la falta de claridad sobre variables clave como la duración de la crisis, las condiciones del mercado y el comportamiento del consumo. En este contexto, la entrevistada señala que la incertidumbre “frena el momento de hacer relaciones o de hacer negocios”, evidenciando cómo este factor limita la toma de decisiones y la generación de acuerdos comerciales.

Además, la pandemia generó cambios importantes en los hábitos de consumo, lo que obligó a las empresas a replantear sus estrategias comerciales. La priorización de sectores como salud y alimentación modificó las dinámicas del mercado, introduciendo nuevas condiciones que influyen indirectamente en los procesos de negociación internacional.

Otro aspecto relevante identificado en la entrevista es la transformación de las dinámicas laborales. La transición hacia el trabajo remoto implicó un cambio estructural en la forma en que las personas se relacionan, trabajan y negocian. La entrevistada explica que este cambio generó una “nueva manera de trabajar, una nueva manera de relacionarse y una nueva manera de negociar”, evidenciando la interconexión entre los cambios organizacionales y las dinámicas comerciales.

En este contexto, la digitalización se consolida como uno de los principales factores que redefinen la negociación internacional. El uso de plataformas digitales permitió mantener la comunicación entre actores ubicados en distintos países, facilitando la continuidad de las operaciones comerciales. Sin embargo, esta virtualización también introduce limitaciones importantes, especialmente en términos de interacción cultural.

La entrevistada señala que la comunicación virtual permite mantener contacto constante, pero limita el conocimiento profundo de la cultura del otro. A diferencia de la interacción presencial, donde es posible observar comportamientos, costumbres y formas de comunicación, las plataformas digitales reducen la interacción a un nivel más funcional. Esto genera una paradoja en la negociación postpandemia: mayor conectividad, pero menor profundidad cultural en la interacción.

Desde el ángulo intercultural, este hallazgo resulta especialmente relevante, ya que evidencia que la digitalización puede afectar la construcción de confianza, un elemento clave en las negociaciones internacionales, particularmente en contextos como el chino, donde las relaciones personales (*guanxi*) desempeñan un rol fundamental.

Adicionalmente, la entrevista introduce una dimensión poco explorada en los estudios de negociación internacional: el bienestar emocional. La sobrecarga laboral y la superposición de tareas durante la pandemia generaron niveles elevados de estrés y agotamiento, afectando la capacidad de las personas para tomar decisiones de manera eficiente.

La entrevistada señala que la falta de separación entre el espacio laboral y personal generó un “malestar emocional” que influye directamente en el desempeño profesional. Este factor resulta relevante para el análisis de la negociación internacional, ya que las decisiones no se toman en un vacío racional, sino que están mediadas por condiciones emocionales y contextuales.

Por último, la entrevistada identifica que muchos de los cambios generados durante la pandemia se han consolidado en el contexto postpandemia. Entre ellos destaca el uso permanente de herramientas tecnológicas, la posibilidad de trabajar de manera remota y la flexibilización de los espacios laborales. Estos cambios han redefinido la manera en que las empresas interactúan a nivel internacional, configurando un entorno de negociación más dinámico, pero también más complejo.

Recomendaciones derivadas de la experiencia académica

A partir de su experiencia investigativa y profesional, Gabriela Fajardo plantea una serie de recomendaciones relevantes para las empresas ecuatorianas que participan en negociaciones internacionales en el contexto postpandemia.

En primer lugar, destaca la importancia de aprovechar las herramientas tecnológicas desarrolladas durante la pandemia, integrándolas de manera estratégica dentro de los

procesos de comunicación y negociación internacional. Estas herramientas permiten optimizar recursos, reducir costos y mantener contacto constante con socios comerciales.

No obstante, la entrevistada enfatiza que la digitalización no debe reemplazar completamente la interacción presencial; el contacto directo sigue siendo fundamental para comprender la cultura del otro, fortalecer la confianza y consolidar relaciones comerciales sostenibles. En segundo lugar, recomienda que las empresas desarrollen una capacidad constante de adaptación frente a los cambios del entorno. La pandemia evidenció que los contextos internacionales pueden transformarse rápidamente, por lo que la flexibilidad organizacional se convierte en una competencia clave.

En definitiva, subraya la importancia de integrar factores humanos dentro del análisis empresarial, especialmente aquellos relacionados con el bienestar emocional y las condiciones laborales. Considerar estas dimensiones permite mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer la sostenibilidad de las relaciones comerciales en el largo plazo.

Tabla 7
Matriz de Análisis de la Entrevista a Gabriela Fajardo

Eje temático	Descripción	Aportes al estudio
Incertidumbre	Incremento del riesgo y freno en la toma de decisiones durante la pandemia	Explica la cautela en negociaciones internacionales postpandemia
Digitalización	Uso intensivo de herramientas tecnológicas para negociar	Evidencia la transformación estructural de los procesos de negociación
Comunicación Intercultural	Limitación del contacto cultural en entornos virtuales	Aporta al análisis de confianza y construcción de relaciones
Bienestar Emocional	Sobrecarga laboral y afectación psicológica	Introduce dimensión humana en la negociación internacional
Adaptación Organizacional	Necesidad de ajustarse a cambios constantes	Refuerza la importancia de la flexibilidad en contextos globales

4.3 Triangulación de Resultados

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con estrategia de estudio de caso, orientada a comprender la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos durante el periodo postpandemia (2021–2025).

Para garantizar la validez y profundidad del análisis, se aplicó el principio de triangulación, integrando tres fuentes principales de información:

- El estudio de caso de la empresa
- Las entrevistas a actores clave (internos y externos)

- El marco teórico basado en autores especializados en negociación intercultural

Este enfoque permitió contrastar la evidencia empírica con los aportes teóricos, identificando patrones comunes, coincidencias interpretativas. Tomando en cuenta la triangulación no solo valida los hallazgos, sino que permite comprender el fenómeno desde un contexto integral, reconociendo la interacción entre cultura, contexto organizacional y dinámica de negociación internacional.

Tabla 8

Matriz de Triangulación entre Teoría, Evidencia Empírica e Interpretación

Eje temático	Teoría	Evidencia empírica	Interpretación
Comunicación intercultural	Hall (1989): la cultura influye en la interpretación de mensajes	Entrevistas evidencian necesidad de comunicación directa, clara y técnica	Se confirma que las diferencias comunicativas generan errores y afectan la negociación
Construcción de confianza	Lewicki et al. (2014); guanxi (Dinh & Hilmarsson, 2020)	Relación evoluciona de pagos anticipados a crédito; importancia de conocerse antes de negociar	Se evidencia que la confianza es progresiva y relacional, no contractual
Relación vs contrato	Adair & Brett (2005); Fang (2012)	Proveedores priorizan relación antes que negociación formal	Se confirma el enfoque relacional de la cultura china
Orientación temporal	Hofstede (2011): diferencias en largo vs corto plazo	China busca relaciones a largo plazo, Ecuador resultados inmediatos	Se evidencia tensión cultural en tiempos de negociación
Digitalización	Verbeke & Hutzschenreuter (2021)	Uso de WhatsApp, WeChat, Zoom en negociaciones	Se confirma transformación hacia negociación virtual/híbrida
Limitaciones de la virtualidad	Ji et al. (2024): pérdida de interacción cultural	Entrevistas evidencian menor conocimiento cultural en virtualidad	Se confirma reducción de profundidad en la relación intercultural
Incertidumbre	Gelfand & Brett (2004): negociación depende del contexto	Pandemia generó riesgo, cambios en consumo y decisiones	Se evidencia que la incertidumbre afecta la negociación
Cultura organizacional y adaptación	Schein (2020)	Empresa se adapta a proveedores, procesos y tecnología	Se confirma que la adaptación cultural es clave
Inteligencia cultural	Earley & Mosakowski (2004)	Necesidad de entender cultura china para negociar mejor	Se evidencia como competencia estratégica
Asimetría estructural	Ji et al. (2024): desigualdad en negociación	Diferencias en escala, conocimiento y mercado	Se confirma desequilibrio entre actores

4.3.1 Análisis de la Triangulación

La triangulación desarrollada en esta investigación permite comprender de manera integral la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos durante el periodo postpandemia 2021–2025. Su relevancia no radica únicamente en contrastar información procedente de distintas fuentes, sino en demostrar que el fenómeno estudiado no puede explicarse desde

una sola dimensión. Por el contrario, los resultados obtenidos evidencian que la negociación internacional constituye un proceso complejo, en el que se entrecruzan factores culturales, relacionales, organizacionales, operativos y contextuales. En este sentido, la triangulación entre el estudio de caso, las entrevistas y el marco teórico permite validar los hallazgos, profundizar su interpretación y dotar de coherencia académica a la investigación.

Desde el estudio de caso, Comercial Luna Pazmiño aparece como una empresa cuya trayectoria organizacional y estilo de gestión la convierten en un escenario pertinente para analizar negociaciones interculturales. Se trata de una empresa con fuerte orientación relacional, una cultura organizacional basada en la cercanía con el cliente, y una creciente inserción en dinámicas internacionales de abastecimiento. Esta configuración organizacional es especialmente importante, porque muestra que las negociaciones con proveedores chinos no se producen en abstracto, sino dentro de una estructura empresarial concreta, con valores propios, limitaciones operativas y objetivos estratégicos definidos. Por ello, el caso no solo sirve como contexto descriptivo, sino como evidencia de que la empresa ecuatoriana enfrenta el proceso negociador desde una lógica marcada por su identidad organizacional, su necesidad de competitividad y su adaptación progresiva al entorno global.

Cuando esta evidencia se contrasta con la teoría, se observa una coincidencia clara con los planteamientos de Gelfand y Brett, Lewicki y Hall, en el sentido de que la negociación internacional no es un simple intercambio racional de intereses, sino un proceso relacional atravesado por significados culturales, percepciones implícitas y formas diferenciadas de construir legitimidad y confianza. Los hallazgos empíricos muestran precisamente eso: que la empresa no negocia solo precios, tiempos o productos, sino también modos de comunicación, expectativas de comportamiento, ritmos de respuesta y lógicas distintas de construcción del vínculo comercial. Así, la triangulación confirma que la cultura no aparece como un factor periférico, sino como un elemento estructurante del proceso negociador.

Comunicación intercultural. Uno de los primeros ejes que se consolidan en la triangulación es la comunicación intercultural. La teoría sostiene que la comunicación en contextos interculturales no depende únicamente del idioma, sino también de la forma en que los actores codifican y decodifican mensajes, interpretan silencios, priorizan la claridad o la sutileza, y otorgan sentido a la interacción. Las entrevistas confirman esta premisa de manera contundente. En el caso de Osmar Bravo, se evidencia que negociar con proveedores chinos exige precisión extrema, detalle técnico y claridad absoluta en la especificación del producto. Desde la experiencia de Mateo Castillo, además, se observa que

la comunicación con proveedores chinos tiende a ser más directa, breve y orientada al punto, mientras que desde el lado ecuatoriano puede existir una tendencia a desarrollar explicaciones más extensas. Esta diferencia no es menor: tiene efectos concretos en la negociación, porque puede generar errores de interpretación, retrasos, reprocesos o incluso conflictos operativos. La triangulación permite concluir, por tanto, que la comunicación intercultural constituye un factor decisivo en la negociación, ya que su eficacia condiciona tanto la fase relacional como la operativa del acuerdo.

Este hallazgo se profundiza todavía más cuando se incorpora el testimonio de Gabriela Fajardo, quien aporta una lectura desde la transformación postpandemia. Su entrevista permite entender que la digitalización intensificó la frecuencia del contacto, pero no necesariamente mejoró la profundidad del entendimiento cultural. Esto es especialmente importante para la tesis, porque muestra una tensión central del escenario postpandemia: por un lado, las herramientas tecnológicas facilitan la interacción, reducen costos y agilizan procesos; por otro, limitan el acceso a dimensiones no verbales, contextuales y simbólicas que son fundamentales para comprender a la contraparte. Así, la triangulación permite ir más allá de una lectura optimista de la digitalización: la tecnología mejora la conectividad, pero no reemplaza completamente el conocimiento cultural ni el valor del contacto personal en negociaciones de largo plazo.

Construcción de confianza. El segundo gran eje que emerge con fuerza es la construcción de confianza. Desde la teoría, autores como Lewicki y los estudios sobre guanxi señalan que la confianza en contextos asiáticos se construye de manera progresiva, acumulativa y relacional, más allá de la mera formalización contractual. Este planteamiento encuentra un respaldo sólido en la evidencia empírica. Osmar Bravo indica que las primeras transacciones suelen realizarse bajo condiciones de pago anticipado y que solo con el tiempo, el cumplimiento y la relación sostenida se puede llegar a trabajar a crédito. Xavier Patiño refuerza esta idea al explicar que en el contexto chino muchas negociaciones se desarrollan bajo una lógica de “primero te conozco y después negociamos”. Joy, desde el ángulo del proveedor, confirma que la confianza previa al pedido es decisiva para que el cliente concrete la compra y que el mantenimiento de la relación depende de la capacidad del proveedor para responder, solucionar problemas y sostener una comunicación constante. Todo ello permite afirmar que la confianza no es un efecto secundario de la negociación, sino su núcleo estructural. La triangulación valida así una de las ideas centrales de la tesis: que en las

negociaciones con proveedores chinos el vínculo interpersonal y la credibilidad acumulada condicionan directamente la sostenibilidad de los acuerdos comerciales.

Este punto resulta crucial porque además permite distinguir entre las expectativas culturales de ambas partes. Mientras que desde la cultura empresarial china la confianza se construye de forma gradual y a largo plazo, desde la empresa ecuatoriana existe una necesidad más fuerte de certeza, cumplimiento explícito y claridad temprana. Aquí la triangulación se conecta con Hofstede: la diferencia en la evitación de incertidumbre y en la orientación a largo plazo ayuda a explicar por qué pueden surgir tensiones entre una contraparte que espera consolidar la relación de manera progresiva y otra que requiere seguridad más inmediata. La investigación, entonces, no solo confirma la teoría, sino que la aterriza al caso concreto de Luna Pazmiño, mostrando cómo estas diferencias culturales se traducen en desafíos reales de negociación.

Un tercer hallazgo de gran relevancia es la influencia del contexto postpandemia. La pandemia aparece en esta investigación no como un simple telón de fondo, sino como una coyuntura transformadora que reconfiguró los canales, ritmos y condiciones de la negociación internacional. Desde el marco teórico, la literatura reciente ya advertía que la virtualización acelerada podía modificar la construcción de confianza y reducir el contacto intercultural directo. Las entrevistas confirman plenamente esta transformación. Osmary Bravo señala que después de la pandemia resultó mucho más fácil contactar proveedores por internet; Joy destaca el aumento del uso de WeChat y WhatsApp; Gabriela Fajardo explica que la pandemia consolidó nuevas formas de trabajo, relación y negociación; Xavier Patiño enfatiza que la digitalización se aceleró en un tiempo mucho menor al esperado. La triangulación demuestra, por tanto, que el escenario postpandemia dio lugar a una negociación más virtual, más inmediata y accesible, pero también más expuesta a malentendidos, menor profundidad relacional y nuevas formas de incertidumbre.

A su vez, la entrevista de Gabriela Fajardo permite enriquecer el análisis al introducir variables menos abordadas en los estudios clásicos de negociación, como el bienestar emocional, la superposición de tareas y el impacto de la incertidumbre sobre la calidad de la toma de decisiones. Este aporte amplía el alcance interpretativo de la tesis, porque demuestra que el contexto postpandemia no solo transformó la infraestructura tecnológica de la negociación, sino también las condiciones humanas bajo las que negocian los actores. En otras palabras, los resultados sugieren que la negociación internacional postpandemia no puede ser comprendida exclusivamente desde un prisma económico o cultural tradicional;

debe incorporar también la influencia del cansancio, la presión, la incertidumbre y la reorganización del trabajo sobre la capacidad de decidir, adaptarse y sostener relaciones comerciales. Esta es una de las contribuciones más valiosas del estudio, porque actualiza el análisis de la negociación intercultural desde una perspectiva situada y contemporánea.

La triangulación también pone en evidencia una dimensión frecuentemente subestimada: la operatividad documental y logística como espacio donde la cultura se materializa. A través de la entrevista de Mateo Castillo, se observa que las diferencias culturales no terminan cuando se cierra el acuerdo comercial, sino que continúan en la elaboración de facturas, en la inclusión de mercancías no declaradas, en la forma de responder requerimientos y en la interacción cotidiana entre proveedor, importador y operador logístico. Este hallazgo es particularmente fuerte, porque muestra que la negociación no se agota en la conversación inicial, sino que se prolonga en toda la cadena operativa de la importación. En este punto, la triangulación con la teoría de Lewicki y con el análisis documental resulta muy consistente: los documentos comerciales no son solo registros técnicos, sino expresiones concretas de la forma en que se entiende la relación, la formalidad y el cumplimiento en distintos contextos culturales. Así, la tesis demuestra que la cultura no influye únicamente en la mesa de negociación, sino también en la ejecución material del acuerdo.

Otro elemento central que se desprende del cruce entre fuentes es la existencia de una asimetría estructural entre la empresa ecuatoriana y los proveedores chinos. Esta asimetría se manifiesta en la escala de producción, en el poder de negociación, en el acceso a información y en la experiencia acumulada dentro del mercado internacional. Osmar Bravo identifica claramente la diferencia entre los volúmenes manejados por empresas ecuatorianas y fabricantes chinos; Xavier Patiño señala que muchas empresas ecuatorianas negocian desde un conocimiento insuficiente del mercado asiático; y el propio caso de estudio muestra que la dependencia de China como proveedor internacional es cada vez más importante para sostener la competitividad local. La triangulación permite interpretar estas evidencias a la luz de la teoría sobre negociaciones asimétricas: las diferencias culturales se intensifican cuando existen también desequilibrios estructurales de información, tamaño y capacidad. Esto implica que la empresa ecuatoriana no solo debe entender la cultura de la contraparte, sino también negociar desde una posición estratégicamente fortalecida, con mayor preparación, conocimiento y capacidad de validación.

El análisis de triangulación permite sostener que el sentido profundo de esta tesis radica en demostrar que las negociaciones internacionales postpandemia entre una pyme ecuatoriana y proveedores chinos no pueden ser explicadas como un proceso lineal orientado únicamente al intercambio comercial. Lo que realmente muestran los resultados es que se trata de una dinámica relacional compleja, donde confluyen diferencias culturales, formas diversas de construir confianza, transformaciones derivadas de la digitalización, condicionamientos organizacionales, tensiones operativas e incertidumbres propias del contexto contemporáneo. Esta comprensión integral es precisamente la que otorga valor académico y práctico a la investigación: no solo identifica factores culturales, sino que explica cómo operan, cómo se articulan entre sí y por qué resultan determinantes en la sostenibilidad de las relaciones comerciales.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito comprender la incidencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos durante el periodo postpandemia 2021–2025. A partir del estudio de caso, las entrevistas semiestructuradas y la triangulación con el marco teórico, se concluye que los factores culturales sí influyen de manera directa, profunda y estructural en el proceso negociador, afectando no solo la interacción inicial entre las partes, sino también la construcción de confianza, la toma de decisiones, la ejecución operativa de los acuerdos y la sostenibilidad de la relación comercial en el tiempo.

En respuesta a la pregunta de investigación, los hallazgos permiten afirmar que los factores culturales inciden en las negociaciones internacionales postpandemia de Comercial Luna Pazmiño principalmente a través de cinco dimensiones interrelacionadas: la comunicación intercultural, la construcción de confianza, la orientación temporal, la adaptación a la virtualidad y la gestión de diferencias operativas y documentales. En otras palabras, la cultura no actúa como un elemento aislado o accesorio, sino como un marco que condiciona la forma en que cada parte interpreta la relación, comunica sus expectativas, evalúa el riesgo y decide avanzar o no en la consolidación de acuerdos comerciales.

Una primera conclusión es que la comunicación intercultural constituye uno de los factores más determinantes en la negociación con proveedores chinos. La evidencia obtenida demuestra que la interacción exige un alto nivel de precisión, claridad y adaptación al estilo comunicativo de la contraparte. Las diferencias en el uso del idioma, en la manera de estructurar mensajes y en la interpretación de requerimientos técnicos pueden traducirse en errores de producción, malentendidos o conflictos logísticos. Por tanto, la tesis demuestra que negociar eficazmente no depende únicamente de hablar con la contraparte, sino de comprender cómo esa contraparte interpreta, responde y actúa dentro de su propio marco cultural. Esta conclusión da la razón al enfoque teórico adoptado, especialmente a los planteamientos de Hall sobre la dimensión cultural de la comunicación.

Una segunda conclusión es que la construcción de confianza representa el núcleo central de las negociaciones con proveedores chinos. Los resultados muestran que la relación comercial se consolida gradualmente a través del cumplimiento, la constancia, la interacción sostenida y la experiencia acumulada entre las partes. Esto se refleja en la evolución desde pagos anticipados hasta relaciones con mayor flexibilidad y crédito, y en la importancia

otorgada por los entrevistados a conocerse antes de formalizar acuerdos. En este sentido, la investigación confirma que el vínculo relacional antecede y da sentido al vínculo contractual, lo cual coincide con el concepto de guanxi y con la literatura que destaca la centralidad de la confianza en contextos asiáticos. Por tanto, la tesis respalda claramente la idea de que la negociación con China no puede entenderse desde un paradigma puramente contractual o transaccional.

Una tercera conclusión es que el contexto postpandemia transformó de manera significativa las dinámicas de negociación, especialmente mediante la digitalización acelerada de los procesos de interacción comercial. Las herramientas tecnológicas ampliaron la capacidad de contacto, redujeron distancias y facilitaron la continuidad de las relaciones internacionales. Sin embargo, los resultados también evidencian que esta virtualización no sustituyó completamente el valor del contacto presencial, ya que limitó la posibilidad de conocer con mayor profundidad la cultura, las prácticas sociales y los códigos implícitos de la contraparte. De este modo, la investigación concluye que el escenario postpandemia configuró un modelo híbrido de negociación: más eficiente y accesible, pero también más exigente en términos de adaptación cultural y gestión de la confianza. Esta conclusión responde directamente al componente “postpandemia” de la investigación y muestra que los cambios del periodo 2021–2025 no fueron meramente tecnológicos, sino también culturales y relacionales.

Una cuarta conclusión es que la negociación internacional entre Comercial Luna Pazmiño y sus proveedores chinos se desarrolla en un marco de diferencias culturales estructurales que generan tensiones concretas en la práctica. La orientación china hacia el largo plazo, su mayor flexibilidad ante la incertidumbre y su énfasis en la relación contrastan con la necesidad ecuatoriana de mayor claridad inmediata, seguridad y formalización. Estas diferencias no impiden la negociación, pero sí obligan a la empresa ecuatoriana a desarrollar mecanismos de adaptación para evitar interpretar como desinterés, ambigüedad o lentitud comportamientos que en realidad responden a otra lógica cultural. Por ello, la investigación concluye que el éxito de la negociación no depende de eliminar las diferencias culturales, sino de comprenderlas estratégicamente y gestionarlas de forma inteligente.

Una quinta conclusión es que la cultura incide también en la fase operativa y documental de la negociación. Los hallazgos muestran que los problemas no terminan cuando se acuerdan condiciones comerciales, sino que continúan en los documentos, la logística, la declaración de mercancías y la coordinación entre actores. Esto permite concluir

que la negociación internacional es un proceso extendido, en el cual la cultura se manifiesta tanto en la conversación inicial como en la ejecución posterior del acuerdo. Esta conclusión es especialmente valiosa, porque amplía el alcance de la tesis y demuestra que los factores culturales no afectan solo la dimensión simbólica o relacional de la negociación, sino también sus consecuencias prácticas y operativas.

Asimismo, se concluye que la empresa Comercial Luna Pazmiño, por su trayectoria, cultura organizacional y experiencia acumulada, ha desarrollado una capacidad progresiva de adaptación a estas dinámicas interculturales. Sin embargo, la investigación también evidencia que esa adaptación todavía depende en gran medida de la experiencia empírica y del aprendizaje práctico, más que de protocolos formales o estrategias sistemáticas de inteligencia cultural. Esto sugiere que existe un campo importante de fortalecimiento organizacional, donde la empresa podría consolidar sus capacidades de negociación internacional mediante formación especializada, sistematización de aprendizajes y herramientas más estructuradas de análisis cultural.

En un plano más amplio, la investigación concluye que el estudio de las negociaciones internacionales entre pymes ecuatorianas y proveedores chinos requiere superar visiones simplificadas de la cultura como un conjunto estático de rasgos nacionales. Los resultados muestran que la cultura opera de manera dinámica, relacional y contextual, interactuando con factores como la incertidumbre, la tecnología, la escala del negocio y las condiciones organizacionales. De este modo, la tesis no solo responde a la pregunta de investigación, sino que también reafirma la validez del enfoque teórico adoptado y la pertinencia del estudio de caso como estrategia metodológica para comprender fenómenos complejos en contextos reales.

En síntesis, los hallazgos obtenidos le dan fundamento a la investigación al demostrar que los factores culturales sí son determinantes en las negociaciones internacionales postpandemia de Comercial Luna Pazmiño con proveedores chinos. Influyen en cómo se inicia la relación, cómo se construye la confianza, cómo se comunican las necesidades, cómo se gestionan los tiempos, cómo se ejecutan los acuerdos y cómo se sostiene la relación a largo plazo. En consecuencia, la tesis confirma que comprender la dimensión cultural de la negociación no es un complemento opcional, sino una condición indispensable para interpretar y fortalecer los procesos de inserción internacional de empresas ecuatorianas en contextos globales complejos.

RECOMENDACIONES

Antes de presentar las recomendaciones específicas derivadas del análisis, es necesario resaltar el papel central que desempeña la cultura en los procesos de negociación internacional. A lo largo de la investigación, se evidenció que los factores culturales no constituyen un elemento complementario, sino que influyen de manera directa en aspectos clave como la comunicación, la construcción de confianza, la toma de decisiones y el desarrollo de las relaciones comerciales en contextos interculturales. En este sentido, la cultura debe ser entendida como una herramienta estratégica que puede facilitar o limitar los resultados de una negociación, dependiendo del nivel de comprensión y adaptación de los actores involucrados.

Los hallazgos permiten reconocer que muchas de las dificultades identificadas en las negociaciones no responden únicamente a factores técnicos o económicos, sino a diferencias culturales que no siempre son comprendidas o gestionadas de manera adecuada. Esto pone en evidencia la necesidad de fortalecer las competencias interculturales no solo a nivel empresarial, sino también desde una apreciación más amplia que involucre a la sociedad en su conjunto. En este contexto, se considera pertinente que el Estado ecuatoriano, a través de instituciones como el Ministerio de Educación y organismos vinculados al comercio exterior, promueva el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a la formación en cultura e inteligencia intercultural desde etapas tempranas del sistema educativo.

La incorporación de estos enfoques en los procesos formativos permitiría desarrollar habilidades clave en los futuros profesionales, tales como la capacidad de adaptación, la comunicación efectiva en contextos diversos y la comprensión de diferentes lógicas culturales. De esta manera, no solo se contribuiría al desarrollo individual, sino también al fortalecimiento de la competitividad de las empresas ecuatorianas en el ámbito internacional, particularmente en mercados complejos como el asiático. En consecuencia, reconocer la importancia de la cultura como eje transversal en la formación y en la práctica empresarial resulta fundamental para mejorar la calidad de las negociaciones internacionales y generar relaciones comerciales más sostenibles en el tiempo.

A partir de los hallazgos obtenidos, del diálogo entre los autores revisados, de la evidencia recabada en las entrevistas y del análisis del caso de estudio, se proponen las siguientes recomendaciones integrales.

En primer lugar, se recomienda que Comercial Luna Pazmiño y, en general, las empresas ecuatorianas que negocian con proveedores chinos desarrollen procesos formales de formación en inteligencia cultural. La investigación demuestra que comprender la lógica relacional, la orientación temporal, las formas de comunicación y la construcción progresiva de confianza propias de la cultura empresarial china constituye una ventaja estratégica. Esta recomendación se sustenta tanto en la literatura sobre inteligencia cultural como en las entrevistas, donde varios participantes destacan la importancia de conocer la cultura del otro para evitar errores y mejorar la negociación.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer la comunicación técnica, clara y estructurada en todas las fases del proceso negociador. Esto implica mejorar la formulación de requerimientos, estandarizar especificaciones de producto, reducir ambigüedades y reforzar competencias lingüísticas, particularmente en inglés comercial. La evidencia muestra que muchos errores no provienen de mala fe o falta de disposición, sino de diferencias en estilos comunicativos y niveles de precisión. Por ello, una comunicación más rigurosa puede disminuir riesgos tanto en la negociación como en la ejecución documental y logística.

En tercer lugar, se recomienda asumir la construcción de confianza como una estrategia deliberada y de largo plazo, no como una consecuencia automática de la transacción. La empresa debería priorizar relaciones estables con proveedores validados, mantener consistencia en el cumplimiento de compromisos y promover interacciones que fortalezcan la reciprocidad y la credibilidad mutua. Los resultados muestran que la confianza abre posibilidades más favorables de negociación, reduce incertidumbre y mejora la sostenibilidad de la relación comercial. En este punto, tanto la teoría como las entrevistas coinciden en que el vínculo relacional es un activo central en las negociaciones con China.

En cuarto lugar, se recomienda consolidar un modelo híbrido de negociación internacional, que combine las ventajas de la virtualidad con la importancia estratégica del contacto presencial. La pandemia demostró que las herramientas digitales son eficaces para agilizar procesos y reducir costos; sin embargo, el estudio también evidenció que la presencialidad sigue siendo importante para comprender mejor la cultura de la contraparte, reforzar la confianza y profundizar la relación. Por ello, las empresas deberían aprovechar la virtualidad para la gestión cotidiana, pero sin renunciar a espacios presenciales de validación, conocimiento y consolidación del vínculo comercial cuando la relación estratégica lo amerite.

En quinto lugar, se recomienda fortalecer los mecanismos de validación y selección de proveedores, con el fin de reducir la dependencia de intermediarios no siempre transparentes y minimizar riesgos asociados a la asimetría de información. La investigación mostró que el mercado chino ofrece amplias oportunidades, pero también exige verificación constante, conocimiento sectorial y capacidad de distinguir entre fabricante, intermediario y representante comercial. En consecuencia, la empresa debería incorporar criterios más sistemáticos de evaluación de proveedores, incluyendo trayectoria, capacidad productiva, cumplimiento previo, calidad del producto y confiabilidad documental.

En sexto lugar, se recomienda institucionalizar dentro de la empresa protocolos internos de negociación intercultural y gestión documental internacional. La experiencia empírica ha permitido a Comercial Luna Pazmiño adaptarse progresivamente, pero el estudio muestra que muchos aprendizajes siguen dependiendo del conocimiento acumulado de personas concretas. Convertir esos aprendizajes en protocolos, guías o procedimientos internos permitiría reducir errores, facilitar la transferencia de conocimiento y fortalecer la capacidad organizacional frente a futuras negociaciones.

En séptimo lugar, se recomienda incorporar de manera más explícita la gestión de incertidumbre y el análisis estratégico de información dentro de las decisiones de importación. La entrevista con Xavier Patiño, junto con los hallazgos del contexto postpandemia, muestra que negociar en mercados internacionales exige no solo intuición comercial, sino también acceso a datos, lectura del entorno y capacidad de anticipación. En este sentido, la empresa podría beneficiarse de herramientas de análisis de mercado, monitoreo de tendencias, seguimiento de riesgos logísticos y evaluación comparativa de proveedores.

En octavo lugar, y como recomendación propia derivada de todo el análisis, considero importante que la empresa incorpore una visión más amplia de la negociación internacional, entendida no únicamente como un proceso comercial, sino como una práctica de aprendizaje intercultural continuo. Esto implica reconocer que cada interacción con la contraparte extranjera aporta información valiosa sobre estilos de gestión, dinámicas de confianza, respuestas ante la incertidumbre y formas de cooperación. Sistematizar ese aprendizaje permitiría no solo mejorar futuras negociaciones, sino también fortalecer la proyección internacional de la empresa a mediano y largo plazo.

Finalmente, desde un enfoque estratégico académico, se recomienda que futuras investigaciones continúen profundizando en el estudio de las negociaciones internacionales entre pymes ecuatorianas y mercados asiáticos, especialmente desde enfoques cualitativos que permitan captar la complejidad relacional, cultural y contextual de estos procesos. Esta tesis evidenció que existen dimensiones poco exploradas, como el impacto del bienestar emocional, la operatividad documental o la hibridación tecnológica, que merecen mayor atención dentro del campo de los estudios internacionales

REFERENCIAS

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation* (Vol. 16, Number 1). [La danza de la negociación: tiempo, cultura y secuencias conductuales en la negociación (Vol. 16, Número 1)] <https://about.jstor.org/terms>
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Voss, H., Cross, A. R., Liu, X., & Zheng, P. (2018). A retrospective and agenda for future research on Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 49(1), 4–23. [Una retrospectiva y agenda para futuras investigaciones sobre la inversión extranjera directa saliente de China. Revista de Estudios de Negocios Internacionales, 49(1), 4–23.] <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0129-1>
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*.
- Denzin, N. K., Lincoln Traducción, Y. S., & Perrone, M. E. (2010). Manual de investigación cualitativa 1 Introducción. Ingresando al campo de la investigación cualitativa.
- Dinh, T. Q., & Hilmarsson, H. Þ. (2020). *Understanding “Guanxi” in the Asian Business Context*. 21(1). [Comprendiendo el ‘guanxi’ en el contexto empresarial asiático. 21(1)] <https://doi.org/10.24818/RMCI.2020.1.12>
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. [Inteligencia cultural]
- Fang, T. (2012). Yin yang: A new perspective on culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50. [Una nueva perspectiva sobre la cultura. Revista de Gestión y Organización, 8(1), 25–50]. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>
- Flick, & Uwe. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. [El manual SAGE de análisis de datos cualitativos].
- Gangyi, S., Hoque, M. R., & Zhangwen, P. (2018). The Impact of Culture on Business Negotiation Styles: A Comparative Study between Bangladesh and China. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 121. [El impacto de la cultura en los estilos de negociación empresarial: un estudio comparativo entre Bangladés y China. Revista Internacional de Negocios y Gestión, 13(8), 121] <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p121>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures Selected Essays Chapter 2 THE IMPACT OF THE CONCEPT OF CULTURE ON THE CONCEPT OF MAN*. [La interpretación de las culturas: ensayos seleccionados. Capítulo 2: El impacto del concepto de cultura sobre el concepto de hombre].

- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. [El manual de negociación y cultura].
- Goleman, Daniel. (1999). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. [Trabajando con la inteligencia emocional. Editorial Bantam Books].
- Hall, E. (1989). *Beyond Culture* 30-58. [Más allá de la cultura 30-58].
- Hofstede. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). [Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1)]. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede Insights. (2022). *Country Comparison tool*. [Herramienta de comparación de países.] <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%20ecuador>.
- Ji, C., Jiang, J., & Zhang, Y. (2024). Political trust and government performance in the time of COVID-19. *World Development*, 176. [Confianza política y desempeño del gobierno en tiempos de COVID-19. *Desarrollo Mundial*, 176]. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106499>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). *A Retrospective On Cultures Consequences: The 35-Year Journey*. [Una retrospectiva sobre las consecuencias de la cultura: el recorrido de 35 años].
- Lewicki, R. J., Saunders, D., & Barry, B. (2014). *Fundamentos de negociación*.
- Lopez Duarte, C., & Vidal Suárez, M. M. (2012). Culturas y organizaciones: el software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3a edición revisada y ampliada). *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(2), 103–104. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.04.002>
- Ogliastri, E. (2008). *EL ESTILO NEGOCIADOR DE LOS LATINOAMERICANOS*.
- Salacuse, J. W. (1998). *Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results*. [Diez formas en que la cultura afecta el estilo de negociación: algunos resultados de encuestas].
- Schein, P. A., & Schein, E. H. (2020). *ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP*. [Cultura organizacional y liderazgo]. https://www.pngfind.com/mpng/iwxRTbh_digital-logo-digital-equipment-corporation-logo-png-transparent/
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2004). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.

- Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods*. [Introducción a los métodos de investigación cualitativa].
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143. [Inteligencia cultural: dominio y evaluación. *Revista Internacional de Gestión Intercultural*, 8(2), 123–143]. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Trompenaars, F., & Hampden-turner, C. (2002). *Riding the Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*. [Surfeando las olas de la cultura: comprensión de la diversidad cultural en los negocios].
- Varner, I., & Bearner, L. (2011). *INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE GLOBAL WORKPLACE*. [Comunicación intercultural en el entorno laboral global].
- Venaik, S., & Brewer, P. (2008). *AIB 2008 Track 8: International Human Resource Management, Cross-cultural Management, and Qualitative Research Methods Competitive Paper Contradictions in national culture: Hofstede vs GLOBE*. [AIB 2008, Pista 8: Gestión Internacional de Recursos Humanos, Gestión Intercultural y Métodos de Investigación Cualitativa. Artículo competitivo: Contradicciones en la cultura nacional: Hofstede vs. GLOBE].
- Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). The dark side of digital globalization. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 606–621. [El lado oscuro de la globalización digital. *Perspectivas de la Academia de Gestión*, 35(4), 606–621] <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0015>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods - Sixth Edition*. [Investigación de estudio de caso y aplicaciones: diseño y métodos – sexta edición]

ANEXOS

Anexo A

Informe Consentido

Hoja Informativa: entrevista

Factores Culturales en las Negociaciones Postpandemia: Estudio de Caso de la Empresa Luna Pazmiño en sus Importaciones desde China (2021–2025)

HOJA DE INFORMACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la influencia de los factores culturales en las negociaciones internacionales de la empresa Luna Pazmiño en sus procesos de importación desde China durante el periodo 2021–2025, en el contexto postpandemia. La investigación busca comprender cómo las diferencias culturales influyen en la comunicación, la construcción de confianza, la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones comerciales en entornos interculturales.

Este trabajo se fundamenta en enfoques teóricos de la negociación intercultural, tales como las dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars, así como en conceptos contemporáneos como la inteligencia cultural y la construcción de relaciones en contextos internacionales. A partir de estos enfoques, se busca evidenciar que la cultura constituye un elemento determinante en el desarrollo de negociaciones internacionales, especialmente en escenarios posteriores a la pandemia de COVID-19, donde las dinámicas comerciales han sido transformadas por la digitalización y la virtualización de los procesos.

La investigación contempla el análisis del caso de la empresa Luna Pazmiño como una pequeña y mediana empresa ecuatoriana que mantiene relaciones comerciales con proveedores chinos. A través de este estudio, se busca no solo comprender las dinámicas interculturales presentes en el proceso de negociación, sino también generar estrategias que puedan ser aplicadas por otras empresas ecuatorianas que participan en el comercio internacional.

Palabras clave: Factores Culturales, Negociación Intercultural, Postpandemia, China, Ecuador.

Parte del proyecto incluye la realización de entrevistas semiestructuradas, a través de las cuales se recopilará información relevante sobre experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con las negociaciones internacionales. Estas entrevistas permitirán profundizar en la comprensión de cómo los factores culturales influyen en las interacciones comerciales, así como identificar posibles desafíos y oportunidades en el contexto intercultural.

Adicionalmente, se realizará un análisis documental que permitirá complementar la información obtenida en campo, fortaleciendo la interpretación de los resultados y la construcción del estudio de caso.

Se espera que las entrevistas generen un espacio de diálogo que permita recopilar experiencias, opiniones y reflexiones de los participantes, aportando así información valiosa para el desarrollo de la investigación y la elaboración del trabajo de titulación.

La recopilación de la investigación documental será luego revisada para concluir con la redacción y edición de la tesis “Factores Culturales en las Negociaciones Postpandemia: Estudio de Caso de la Empresa Luna Pazmiño en sus Importaciones desde China (2021–2025)”

A través de este documento, extendemos a usted la invitación a participar en una entrevista que se llevará a cabo el de febrero del 2026 de manera presencial/ virtual, a las respectivamente, en las instalaciones de la Universidad del Azuay / por zoom / en su oficina.

Garantizamos que la información obtenida será tratada de manera confidencial. Los datos serán analizados cuidadosamente y utilizados exclusivamente con fines académicos. Los participantes tendrán la posibilidad de revisar la información proporcionada antes de su publicación, con el fin de validar su contenido y solicitar modificaciones si lo consideran necesario.

Asimismo, el participante podrá abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que esto genere ninguna consecuencia. En caso de solicitar el retiro de la información, esta será eliminada del estudio.

Cabe indicar que únicamente la investigadora y la directora del trabajo de titulación tendrán acceso a los datos recopilados.

La duración estimada de la entrevista es de aproximadamente 20 a 40 minutos.

Para el registro de la entrevista, se utilizarán herramientas de grabación digital (como Zoom o dispositivo móvil), con el fin de garantizar la fidelidad de la información recolectada. El participante podrá solicitar en cualquier momento que se detenga la grabación si así lo considera pertinente.

Los datos recopilados serán posteriormente transcritos, analizados e incorporados en el informe final de investigación.

<p>Samantha Elodie Arias Ayala Investigador E mail: samantha.arias@es.uazuay.edu.ec Cel: 0984503600 Dirección: Av. 12 de Octubre y Don Bosco</p>	<p>Lcda. Mónica Martínez Sojos, Mgt Directora Email: mmartinez@uazuay.edu.ec Teléfono: 0998470787 Dirección: Guangarcucho s/n Cuenca</p>
---	---

Anexo B

Estructura de Bloques Temáticos y Preguntas de la Entrevista

Entrevista: Osmar Bravo

Bloque temático	Preguntas
Perfil Profesional	¿Podría describir su perfil profesional y experiencia en negociaciones internacionales?
Aprendizajes culturales en negociaciones	Desde su experiencia, ¿cuáles han sido los aprendizajes culturales más importantes al negociar con proveedores chinos?
Factores culturales en negociaciones	¿Qué factores culturales considera que influyen en los procesos de negociación con proveedores chinos?
Comunicación intercultural	¿Cómo considera que debe ser la forma de comunicación de los ecuatorianos al negociar con empresas chinas?
Recomendaciones estratégicas	¿Qué recomendaciones daría a las empresas ecuatorianas que desean negociar con proveedores chinos?

Entrevista: Mateo Castillo

Bloque temático	Preguntas
Perfil Profesional	¿Podrías contarme sobre tu experiencia en comercio exterior y tu rol actual?
Relación con proveedores internacionales	¿Te relacionas con proveedores chinos dentro de tu trabajo?
Factores culturales en operaciones	En los procesos de importación que has acompañado, ¿qué factores culturales influyen en la ejecución de acuerdos comerciales?
Diferencias culturales en comunicación	¿Has identificado diferencias en la forma de comunicarse entre ecuatorianos y chinos?
Competencias interculturales	Desde tu perspectiva, ¿qué competencias interculturales son necesarias para negociar internacionalmente?
Recomendaciones prácticas	Desde tu experiencia, ¿qué consejos darías para mejorar la negociación con proveedores internacionales?

Entrevista: Xavier Patiño

Bloque temático	Preguntas
Perfil Profesional	¿Podría contarnos su perfil profesional y trayectoria en comercio internacional?
Cambios postpandemia	Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido los cambios más importantes en el comercio exterior ecuatoriano después de la pandemia?
Factores culturales en operaciones	¿Cómo influyen los factores económicos y culturales en las negociaciones internacionales?
Factores económicos y culturales	¿Has identificado diferencias en la forma de comunicarse entre ecuatorianos y chinos?
Uso de información y datos	¿Qué importancia tienen los datos y el conocimiento previo en la toma de decisiones al negociar internacionalmente?
Recomendaciones estratégicas	¿Qué recomendaciones daría a las PYMES ecuatorianas para mejorar sus negociaciones con proveedores chinos?

Entrevista: Joy Zhong

Bloque temático	Preguntas
Proceso de negociación internacional	¿Cómo describiría el proceso de negociación con empresas ecuatorianas?
Diferencias culturales	¿Existen diferencias entre empresarios chinos y ecuatorianos en la forma de negociar?
Comunicación intercultural	¿Cómo percibe la forma de comunicación entre empresas chinas y ecuatorianas?
Comparación cultural global	¿Qué diferencias observa entre clientes latinoamericanos y de otras regiones como Europa o Estados Unidos?
Construcción de confianza	¿Qué tan importante es la confianza en las relaciones comerciales internacionales?
Cambios postpandemia	¿Cómo ha cambiado la forma de negociar después de la pandemia?
Impacto cultural en negociación	¿Considera que entender la cultura de otro país influye en el éxito de una negociación?
Percepción del socio ecuatoriano	¿Cómo describiría a las empresas o empresarios ecuatorianos?

Entrevista: Gabriela Fajardo

Bloque temático	Preguntas
Perfil académico	¿Podría contarnos sobre su formación académica y experiencia profesional?
Incertidumbre y negociación	¿Cómo considera que la incertidumbre durante la pandemia transformó las negociaciones internacionales en términos de confianza y toma de decisiones?
Condiciones laborales y negociación	¿Cómo influyen la sobrecarga laboral y la presión profesional en la calidad de las negociaciones internacionales?
Adaptación organizacional	¿Qué papel juegan los factores culturales en la adaptación de las empresas a nuevas formas de negociación postpandemia?
Comunicación intercultural	¿Cómo impacta la virtualidad en la comunicación intercultural en negociaciones internacionales?
Bienestar y toma de decisiones	¿Cómo influyen los factores emocionales en la toma de decisiones dentro de negociaciones internacionales?
Cambios postpandemia	¿Cuáles son los cambios que se han consolidado en el entorno postpandemia en las negociaciones internacionales?
Recomendaciones estratégicas	¿Qué recomendaciones daría a las empresas ecuatorianas para adaptarse al contexto postpandemia en negociaciones internacionales?

Anexo C

Transcripción de las Entrevistas

Transcripción de Entrevista – Osmary

Samantha: Buenos días, estamos con la gerente general del Comercial Luna Pazmiño. Quiero primero iniciar cómo inició Luna Pazmiño sus relaciones comerciales con los proveedores en China y cómo evolucionó su experiencia a través del tiempo.

Osmary: Un gusto poderle dar esta entrevista y gracias por considerarnos dentro de este proyecto académico. Comercial Luna Pazmiño es una empresa que ya tiene más de 35 años en el sector de la construcción. Nosotros comercializamos materiales de construcción y acabados de construcción inicialmente en la ciudad de Cuenca y desde el año 2018 también estamos presentes en la ciudad de Loja.

Además, abastecemos a la zona del Austro, a las provincias de Cañar, Azuay, Loja, Zamora y El Oro, y dentro de nuestro plan de visión es continuar extendiéndonos enfocados en el Austro ecuatoriano.

Como le indicaba, desde el año 2018 empezamos a tener una visión de expansión, por eso vimos la necesidad de tener productos más innovadores, más personalizados. Por esa razón, en el año 2016, mi mami, la señora Lucía Luna, quien en ese momento era la gerente, decidió viajar a China para buscar oportunidades de nuevos productos y mejores condiciones comerciales y poder trasladar eso a nuestros clientes.

Tuvimos la oportunidad de participar en la Feria de Cantón y ahí se pudieron contactar proveedores. Uno de ellos es una fábrica que se llama Yakiki Sanitary, con quien tuvimos la entrevista con Joy Chong, nuestra asesora comercial. Nosotros estamos más enfocados en acabados de construcción, en ese nicho de mercado.

Samantha: Desde su experiencia como gerente general, ¿cuáles han sido las diferencias culturales que usted ha identificado en la manera de negociar con los empresarios chinos?

Osmary: Con los empresarios chinos nos han dicho que tengamos mucho cuidado. Yo también viajé hace dos años y veo que ellos son bastante flexibles a lo que uno les pida.

Siempre en las negociaciones con los proveedores chinos uno debe tener mucho cuidado y darles los productos que necesitamos con mucho detalle, porque realmente ellos pueden fabricar lo que uno les pida.

Si es por precio, ellos pueden hacer lo más barato y lo más barato no es lo mejor. Para poder brindar un buen servicio a nuestros clientes es importante tener un buen producto, no solo por precio sino por calidad.

En las negociaciones con los chinos es bastante de detalle, de explicar la necesidad y todo lo que queremos con detalle.

Como China exporta a muchos países, hay diferencias en instalaciones, por ejemplo, tipos de energía, tipos de luz, la calidad de la luz también es diferente.

Los chinos son bastante flexibles y algo informal puede ser, pero no porque no tengan valores, sino que son muy abiertos a todos los tipos de mercado y se adaptan absolutamente a todo, o son muy textuales a todo lo que uno les diga.

Entonces hay que tener mucho cuidado en explicar con mucho detalle lo que se necesita.

En el desarrollo de producto, ellos tienen productos de primera calidad, modelos de primera calidad. Yo pienso que hay bastante que explotar aún, pero muchas marcas locales traen lo más económico y no siempre lo más económico es lo mejor.

Incluso en China nos catalogan como un mercado barato. Cuando visité algunos stands me preguntaban de dónde somos y al decir Sudamérica decían que no venden a Sudamérica, solo a europeos o norteamericanos. Nos catalogan como un mercado económico, pero dentro de eso debemos buscar la calidad del producto.

Samantha: ¿Usted ha viajado a China?

Osmary: Sí, yo viajé hace dos años. Siempre con la idea de ver nuevos modelos, nuevos productos, tendencias. Pensaba en importar, pero no importé por problemas de operaciones que teníamos en la bodega.

Eso ya se está solucionando y se está organizando para poder importar y traer productos con valor agregado.

Samantha: Cuando usted viajó a China, ¿se reunió con alguien allá?

Osmary: Sí. Viajé a la Feria de Cantón, que hacen dos veces al año. No tuve una reunión formal porque fui a buscar proveedores. Fui a los stands y me reuní con las personas representantes.

Samantha: ¿Y cómo fue?

Osmary: Amables, serios, bastante amigables, pero tienen su estrategia. Ellos preguntan y tienen una visión bastante macro del comercio internacional.

No preguntan cuántas tiendas tienen, dicen a cuántos países venden. Tienen una visión bien macro.

Ecuador no lo conocen, no lo tienen en su mapa, por eso siempre decimos que somos de Sudamérica y nos identifican como un solo grupo.

También fui a un lugar que se llama Yiwu. Es un mercado más adaptable, porque en la Feria de Cantón piden cantidades bastante altas, por ejemplo 20 contenedores por modelo.

En Yiwu es diferente, es más adaptable a Latinoamérica. Ahí se puede comprar menor cantidad y armar un contenedor con varios productos.

En Yiwu no están los fabricantes directos, sino comercializadores. Ellos compran a las fábricas y venden menor cantidad.

Hay fábricas y también personas que comercializan. A veces hay varios intermediarios, por eso hay que tener cuidado y verificar al proveedor.

Hay empresas en Ecuador que confirman la veracidad del proveedor, como Clifco. Ellos cobran una comisión, pero aseguran que sea fabricante directo y no haya más intermediarios.

Samantha: ¿Y directamente con el proveedor?

Osmary: Es con el proveedor directo o con el primer intermediario, no más.

Samantha: Desde la perspectiva de una empresa ecuatoriana, ¿qué opina de cómo los chinos opinan de nosotros?

Osmary: Es así, nuestra naturaleza de mercado es económica. No compramos productos de lujo. Ellos quieren vender, trabajar y llegar a una cuota.

No piensan en los ecuatorianos, sino en Sudamérica.

Depende del producto. En algunos casos sí reconocen a Ecuador, por ejemplo, en productos como la teja española.

En general quieren hacer negocio y sí identifican la cultura de Sudamérica.

Samantha: Usted después de la pandemia, usted me dice que ya desde el 2018 más o menos están trabajando con ellos. Después de la pandemia, ¿qué cambios notó en la dinámica de las negociaciones de los proveedores chinos?

Osmary: Yo pienso que al tener la pandemia se pudo agilizar el proceso de las reuniones virtuales o el acceso más globalizado en el tema de poder por internet contactar a los proveedores. Antes todo se hacía de manera física y después se virtualizó.

Para mí fue algo bueno, porque siento que estábamos atrasados en Ecuador en digitalizarnos, en las ventas online. Ahora estamos más globalizados.

Cuando asistía a la feria de Cantón me decían que era una de las ferias más concurridas. La gente tuvo más curiosidad de China y de negociar con China. Yo pienso que dinamizó más.

Durante el confinamiento hubo una reducción de ventas, pero como son periodos cíclicos, luego hubo un pico de subida.

En la construcción, en el año 2024 hubo una reducción acompañada de la crisis energética. Sin embargo, en el año 2025 y 2026 tenemos una proyección de crecimiento importante en la construcción, especialmente en el Austro.

Nosotros vemos con optimismo el panorama. Cuenca está haciéndose un lugar atractivo para vivir y queremos tener productos diferentes, innovadores.

Samantha: ¿Cómo considera que tuvo que adaptarse al estilo de negociación de los proveedores chinos?

Osmary: Ellos son bastante persistentes y eficientes. Cuando uno pide una proforma, la entregan en minutos. Son negociadores natos y quieren cerrar el negocio inmediatamente.

Su manera de negociar es inmediata. Para ellos grandes cantidades son normales.

La adaptación ha sido aprender a explicar con detalle. A un proveedor local le digo algo y ya entiende, pero al proveedor chino hay que decirle medidas, características, todo.

La adaptación es no cometer errores por falta de detalle y manejar la presión porque ellos quieren cerrar rápido.

Samantha: ¿Y ustedes se han tenido que adaptar a eso o buscan equilibrio?

Osmary: Ellos tienen que adaptarse a nosotros. Siempre el que vende se adapta al cliente. La adaptación ha sido negociar con alguien que está afuera y explicarle muchas cosas.

Samantha: Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido los aprendizajes culturales clave?

Osmary: El tema de negociar, la disciplina, las relaciones personales y comerciales, la seriedad.

Las primeras compras son de contado, pero con confianza se puede trabajar a crédito. Eso se construye.

También ver la proyección que ellos tienen amplía la mente. Lo que para uno es mucho, para ellos es poco.

Samantha: ¿Cuáles son las recomendaciones que usted daría a las empresas ecuatorianas que desean negociar con los proveedores chinos?

Osmary: Primero hacer un análisis profundo del mercado. He visto casos donde importan productos por tendencias momentáneas y generan pérdidas.

Es importante analizar a quién voy a vender, cómo voy a vender, dónde voy a poner la operación.

También entender el negocio, especializarse en un nicho y no meterse en muchas cosas.

Samantha: ¿Y con el tema de los factores culturales?

Osmary: Es importante entender bien la cultura, cómo trabajan, cómo funcionan y buscar asesoramiento.

Si no se comunica bien, se pueden generar pérdidas. Hay que analizar si conviene importar, el capital, el tiempo, la rentabilidad.

Es importante empezar con cautela.

Samantha: Usted como ecuatoriana, ¿cuál es el consejo que daría sobre la manera en la que tienen que expresarse los ecuatorianos con los chinos?

Osmary: Prepararse, ir convencido, demostrar seguridad y saber.
Ser honestos, no decir cosas que no son ciertas ni prometer más de lo que se puede cumplir.
Decir lo que se quiere y lo que se necesita.
Crear relaciones interpersonales es muy importante, también con proveedores, instituciones financieras y clientes.

Transcripción de Entrevista – Mateo Castillo

Samantha: Bueno, estamos aquí con Mateo Castillo, estudiante de Estudios Internacionales. Mateo, cuéntame un poco quién eres, tus experiencias laborales, qué estudiaste.

Mateo: Gracias por hacerme parte de tu tesis. Yo egresé en el 2020, en agosto, y me gradué a inicios del 2021. El primer trabajo que tuve fue en la aduana de Cuenca, en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Apliqué como secretario y me quedé tres años aprendiendo todo el tema aduanero.

Luego tuve una mejor oportunidad laboral con una agencia de aduana. Ahora trabajo en la parte privada, interactuando con la aduana desde afuera.

Me encargo de toda la operación aduanera: asesoramiento, revisión documental, documentos de control previo, recepción de trámites, digitación, servicio al cliente y seguimiento del proceso.

También reviso documentos de transporte como B/L, vistos buenos, cartas de salida, transporte, bodegaje.

Trabajamos con clientes en Cuenca, Guayaquil y Quito, principalmente carga marítima y aérea.

Samantha: ¿Te relacionas mucho con proveedores chinos o no tanto?

Mateo: Sí. Tenemos dos tipos de clientes:

Uno, empresas grandes que tienen su propio departamento de comercio exterior y ellos interactúan directamente con proveedores chinos.

Y otro tipo de clientes donde nosotros hacemos todo el procedimiento. En ese caso sí interactuamos con proveedores chinos.

No es un gran porcentaje, diría que un 15%, pero sí trabajamos con ellos.

Samantha: Desde tu perspectiva, ¿cómo has observado la dinámica de negociación entre empresas ecuatorianas y proveedores chinos?

Mateo: La dinámica es bastante regular. Se interactúa principalmente por WhatsApp o WeChat.

Muy pocos usan correo electrónico, solo para cosas formales como proformas o transferencias.

Incluso tenemos grupos de WhatsApp donde están el importador, nosotros y el proveedor chino.

Ahí todos interactúan y se informa sobre pagos, embarques y llegada de la carga.

Samantha: ¿Has hablado directamente con proveedores chinos?

Mateo: Sí, pero solo por WhatsApp. El 95% usa inglés. Muy pocos usan español y es bastante básico.

El inglés de ellos a veces es básico y con errores, entonces hay que tratar de entenderles.

Nunca he hablado con ellos por Zoom ni en persona.

Samantha: En los procesos de importación, ¿qué factores culturales influyen más?

Mateo: Los chinos son bastante directos y honestos. Van al grano.

Eso nos obliga a ser directos también. No se puede dar muchas vueltas.

Otro factor es el horario. Ellos trabajan cuando aquí es madrugada o noche, entonces hay que adaptarse.

Y otro punto es la formalidad en documentos. En Ecuador la facturación es muy formal. En China no.

Ellos envían facturas en Excel o formatos simples. Eso puede generar molestias, pero hay que adaptarse.

Samantha: ¿Has identificado problemas por factores culturales?

Mateo: Sí, constantemente.

Muchas veces no entienden lo que necesitamos porque las reglas aduaneras son diferentes.

También el tema de facturas, que a veces nos toca rehacerlas para cumplir con requisitos.

Otro problema es con documentos de transporte, como los B/L, porque no siempre se comunican correctamente.

Mateo: Otro problema es cuando envían regalos en la carga.

Eso no está en la factura y puede generar problemas graves en aduana: multas, decomisos o paralización de la carga.

Ellos lo hacen por amabilidad, pero genera inconvenientes.

Samantha: Pensé que eran más formales.

Mateo: Sí, en algunos aspectos, pero en importaciones no tanto.

Samantha: A partir de la pandemia, ¿notaste cambios en la forma de negociar?

Mateo: No realmente.

Desde hace más de 10 o 15 años todo se maneja por internet: correo o WhatsApp.

El proceso siempre ha sido el mismo: cotización, pago, producción, embarque y llegada.

Lo único es que ahora todo es más rápido.

Samantha: Antes incluso se viajaba para negociar.

Mateo: Sí, antes las operaciones eran mucho más lentas. Ahora con internet todo es más ágil.

Samantha: Desde tu perspectiva, ¿qué competencias interculturales son necesarias?

Mateo: Es indispensable dominar el inglés.

Puntos extra si se sabe mandarín y si se tiene conocimiento de la cultura china.

Pero la base es saber negociar en inglés.

Samantha: ¿Algún consejo desde tu experiencia?

Mateo: Ser directos.

No dar muchas vueltas ni “labia”.

Decir claramente lo que se necesita para evitar malentendidos.

Samantha: Listo, gracias, Mateo

Transcripción de Entrevista – Xavier Patiño

Samantha: Buenos días. Estamos aquí con Xavier Patiño. No sé, usted me puede dar un poco de su perfil, de quién es usted, qué ha hecho, su título universitario, sus experiencias, algo así.

Xavier: Okey, economista. Estudié Economía en la Universidad del Azuay. Luego me formé en el tema de una maestría en Administración de Empresas. Tengo unos estudios en el TEC de Monterrey, también en el INCAE. Tuve la oportunidad también de estudiar sobre el tema de atracción de países, tema de inversión en Corea del Sur, en Seúl, un par de años. Entonces, por ahí más o menos va mi carrera estudiantil.

Ahora me dedico mucho a estudiar el tema de inteligencia artificial y sobre todo cómo esto puede, de una u otra forma, ayudar a los pequeños negocios. De hecho, en Data País utilizamos mucho eso.

En el tema laboral, fui presidente de la Cámara de Comercio de Cuenca, he dirigido INVEGE, que era una agencia de atracción de inversiones, la cual financiaba mucho la USAID, que era una rama de cooperación de los Estados Unidos. Me dediqué mucho al tema propio. También trabajé mucho tiempo en Cartoper. Me vinculé a la Cámara como director ejecutivo, luego fui presidente. También fui gerente en la parte sur de Shop Seguros. He sido vocal de la Mutualista Azuay, etcétera.

Actualmente me dedico al tema de Data País y también a IA Data Negocios, que son dos plataformas digitales. En el caso de Data País, lo que hace es promover todo lo que te puedas imaginar en el tema comparativo de datos entre los países y ciudades de Sudamérica.

A raíz de eso hacemos informes, estudios, análisis y eso vendemos en nuestra página. Y con el tema de IA Data Negocios, lo que hacemos es orientar o tratar de promover para que otras empresas o medianas empresas también hagan lo mismo y puedan utilizar la inteligencia artificial como una herramienta de ayuda para sus gestiones. Entonces, más o menos en eso me desarrollo, más allá de poder dar clases en la Universidad del Azuay.

Samantha: Okey, listo. Bueno, una de las preguntas que yo tengo, quería hacerle, desde su perspectiva, tanto como en Data País como en la Cámara de Comercio, ¿cuáles han sido los cambios importantes que usted ha observado en el comercio exterior ecuatoriano después de la pandemia?

Xavier: Verás, uno de los cambios radicales que creo que, en todo sentido, no solo en el comercio exterior, pero en todo sentido, fue el tema del uso de la tecnología. Yo creo que la pandemia vino a instaurar lo que a lo mejor hubiera sido un proceso de cinco años, seis años o algo por el estilo, lo hizo en un año.

Es decir, la tecnología agilitó muchas cosas y despertó también la necesidad de nuevas plataformas, nuevas formas de pago, nuevas formas de vivir la vida, y no se diga de comercializar, de comprar y vender.

Lo que antes a lo mejor era una excepción, el poder hacer un tema de e-commerce, hoy es la regla. Casi, si no tienes una página web en donde puedas comercializar u ofertar tus productos y vender ahí tus productos, si no tienes redes sociales o de alguna manera, simplemente no se lo ve bien ya.

Entonces, yo creo que uno de los temas que podemos instaurar y sobre todo elevar al comercio exterior es eso, el uso de la tecnología. Ahora, sin duda, el comercio exterior desde el punto de vista para nuestro país ha venido creciendo sobremanera.

En el 2019, por ejemplo, las remesas en nuestro país eran más o menos de tres mil millones de dólares. Y hoy simplemente podemos decir que están cerca de los ocho mil millones de dólares. Entonces, es un tema bastante inusual.

Y te voy a dar los datos de las exportaciones. Un dato bastante interesante es que más o menos en el 2019 o 2018, antes de la pandemia, nuestras exportaciones estaban alrededor de veintiún mil, veintidós mil millones. Y el día de hoy está en cerca de treinta y ocho, treinta y siete mil millones. Entonces, hemos subido quince mil millones en seis años.

Eso viene a generar el impacto positivo, al menos para nuestro país, de lo que ha sucedido después de la pandemia. Ahora, las razones pueden ser muchas. Una de ellas, el tema tecnológico. Dos, la apertura comercial es otra razón de ser. Este rato, a pesar del tema arancelario que estamos viviendo con los Estados Unidos, la apertura comercial que ha tenido el Ecuador también es bastante favorable. Hemos tenido en estos últimos años

un acuerdo comercial con China, con Corea del Sur, hace unos días con Arabia Saudita, con algún país de Centroamérica. Entonces, la apertura comercial también viene a apoyar y ayudar ese esquema postpandemia.

Samantha: Okey, perfecto. Sí, totalmente de acuerdo. Y además también con lo que vamos a tener ahorita, lo que se va a abrir, lo del puerto de Shanghái también va a ser bastante... Yo creo que hemos de subir bastante lo que son los temas de comercio exterior. ¿Qué tendencias relevantes se evidenciaron o se evidencian en las importaciones ecuatorianas desde China durante el periodo del 2025 al 2026, que fue después de la pandemia? ¿Cuál cree que usted fue lo que más...?

Xavier: Una de las cosas es el crecimiento que ha tenido la dependencia de China en nuestro país. Para darte un dato, nosotros este rato dependemos más o menos el veintidós por ciento de nuestras importaciones, variando entre veintidós, veintitrés, vienen de China.

El crecimiento que ha tenido en las importaciones, sobre todo la presencia de China en nuestro país es creciente. Y eso es un factor en el cual cada vez más la logística, el transporte, la cercanía virtual, porque la distancia física sigue siendo exactamente la misma, pero estos factores anteriores que te comenté vienen a hacer que de una u otra forma sea mucho más accesible y factible.

Hoy cada vez es más fácil y es más visualmente real darse cuenta y solamente ver la cantidad de vehículos chinos que existe, la cantidad de artefactos hechos en China que existe. Entonces, el tema postpandemia o desde esa fecha del 2019 hacia acá, China ha venido creciendo sobremanera en cuanto a las importaciones de lo que se refiere a nuestro país.

Entonces, ya es un país que no podemos descartar, no podemos dejarle de lado y no podemos tomar ningún tipo de acción a no ser que se tenga mucho cuidado, porque el veintidós por ciento de nuestras importaciones vienen de ahí. Ya no es un tema puntual, un tema aislado.

Samantha: Entiendo. Y desde su opinión, ¿cuáles han sido las limitaciones estructurales que han enfrentado las empresas ecuatorianas cuando negocian en los mercados que son altamente competitivos como el chino?

Xavier: Lo que pasa es que yo creería que una de las principales razones es un poco el tema cultural. El tema cultural, súmese a esto el tema de desconocimiento. Como todos sabemos, a veces en China existe desde a lo mejor el teléfono de diez dólares hasta el teléfono de mil dólares. Estoy poniendo como ejemplo. Lo que quiero decir es que, si no se conoce adecuadamente, uno solamente puede comprar algo de muy baja calidad o algo de muy buena calidad. Esto simplemente se va a suplir con el conocimiento.

Entonces, las personas que poco a poco van conociendo a su proveedor y va teniendo una mayor incidencia, una mayor confianza, simplemente pueden garantizar su comercialización acá. El problema grave era ese, el desconocimiento pleno. Inclusive al inicio se formaban empresas de ecuatorianos que lo que hacían esas empresas eran certificar que la empresa china sí existe o que es más formal.

Porque simplemente nosotros veíamos en la página web una empresa china, un producto simpático y simplemente lo importaba. Pero no sabíamos si era real, si a lo mejor iba a ser un robo eso o si venía la mercadería, en qué condiciones venía la mercadería. El día de hoy ya es más formal y el tema de conocimiento se puede hacer mucho más accesible.

Entonces, yo creo que uno de los factores sumamente presenciales que ha ido progresando es el tema cultural y el tema de desconocimiento cultural. Y digo por qué, porque hay que conocer la cultura asiática para poder negociar adecuadamente.

Samantha: Y más que nada son bastantes diferencias. O sea, realmente el mismo hecho de la manera en la que se comunican, la manera en la que negocian. A mí me comentaban, por ejemplo, que cuando uno negocia con algún proveedor chino, uno tiene al proveedor principal y de ahí se desglosa como cinco proveedores más, entonces sale más caro, es más difícil. Entonces no sé si usted tal vez ha tenido la oportunidad, me comentó que también se ha ido a Corea, ha tenido la oportunidad de negociar directamente con los proveedores chinos y cómo ha sido su experiencia a través de eso.

Xavier: Sí, también tuve la oportunidad de estar en China un par de veces y uno de los factores que al menos en mi experiencia sucedió es que, a veces, cuando ya se llega a cierto nivel de proveedor, como que parecería que primero prima la confianza o la relación de uno a otro y después el tema de negociación. Es decir, primero te conozco, los típicos almuerzos, meriendas, vamos a comer, vamos a tomar un trago, etcétera. Te conozco y mañana te muestro la empresa, mañana te muestro cómo funciona todo, etcétera. Es decir, primero quiero saber con quién voy a negociar.

Entonces esas cosas, y si a eso le sumamos que a lo mejor si viene alguien acá en el Ecuador que primamos el tema de la recepción, que tenemos mucho cuidado, parecería que allá es mucho más informal y mucho más al punto, mucho más rápido. Pero estas cosas yo creo que es un tema cultural.

Para ellos es muy importante la comida y que la persona o el futuro cliente o el probable cliente coma, y coma todo, y lo vea como una ofrenda bastante agradable. Entonces, en mi experiencia, igual experiencia ha tenido mi hermano, que cuando le toca viajar, él se va una vez al año allá, entonces es muy parecida cuando existe un nuevo proveedor o cliente, dependiendo si compra o vende, pero ya cuando es conocido, las condiciones son completamente distintas. Son otros temas.

Entonces el tema cultural sí es muy importante, el conocer y el saber, porque cada uno negocia de diferente manera dependiendo de la cultura en la cual estén. No es siempre las mismas tradiciones, costumbres o formas de negociación.

Samantha: Claro. Y usted cómo consideraría o cómo el análisis de datos y la inteligencia económica puede ayudar a las empresas ecuatorianas a comprender mejor a los mercados internacionales y adaptarse a las diferencias culturales en los procesos de negociación. Aparte de investigar bien el mercado, de saber con quién negociamos y todo eso. Tal vez me refiero un poco más a lo que es la manera de vestir, la manera de hablar, los tiempos. A mí me comentaron, por ejemplo, que los chinos algunos son muy informales, pero digamos, si usted pide una proforma son capaces de mandarla a los cinco minutos. Cosas así.

Xavier: El tema de los datos yo creo que es fundamental. Hay un libro escrito por Kaplan y Norton que dice: “Lo que no se puede medir, no se puede gestionar”. Y si no se puede gestionar, simplemente casi no existe. Entonces yo creo que la medición debe estar en todos los factores, en toda pequeña empresa, en toda mediana o grande empresa, siempre deben estar los indicadores.

Y el tema de datos este rato empieza a ser un insumo sumamente amigable e indispensable, ya no solo para la gran empresa, sino también para la pequeña empresa. Con la ayuda de la tecnología, esto ya no es un distanciamiento, sino que ha venido a democratizar plenamente, absolutamente, independiente del tamaño.

Ahora, ¿a qué me refiero con los datos? Que si el día de mañana yo sé qué está exportando China, en qué condiciones, a qué países, en qué precios, eso yo ya lo puedo saber. Esos ya son insumos con los cuales yo puedo comparar y yo puedo saber. Yo sé que China está exportando tanto a Colombia tales productos. Y esa información es gratuita. Si yo me voy al Trademap de las Naciones Unidas, yo puedo tranquilamente obtener esa información y saber qué es lo que está haciendo.

Entonces, esos datos, transformados ya en información de saber qué es lo que está usando, qué es lo que está exportando China a Colombia o a Perú, se puede convertir en un conocimiento pleno, porque el ecuatoriano puede tomar decisiones en virtud de eso. Importa o no importa, compra o no compra, trae ese producto o no trae. Entonces, esa información, que este rato está muy presente en todos lados, la tengo que empezar a buscar. Si este rato yo encuentro o tengo a un proveedor chino, yo ya puedo saber quién es el proveedor, cuánto vende el proveedor, a quién vende el proveedor, para saber simplemente si ese proveedor es fiable, no es fiable, si es confiable, no es confiable. Entonces, este rato todo el tema de datos ya empieza a ser una herramienta extremadamente útil para saber, para dimensionar y para tomar decisiones que implicarían el día de mañana un tema de poder vender o no poder vender, de poder comercializar o no poder comercializar, lo que antes era lo que hablábamos al inicio, un desconocimiento completo.

Samantha: Perfecto. Y bueno, realmente tenía más preguntas, pero todo lo que me acaba de decir es bastante extenso relacionado a esto, no solamente de la parte económica, sino también de la parte cultural, como usted me dice. Yo quisiera saber, finalmente, desde su perspectiva profesional, ¿cuáles son las recomendaciones que usted daría a las empresas ecuatorianas, a las PYMES ecuatorianas, para mejorar sus negociaciones con los proveedores chinos, considerando tanto los factores económicos como los factores culturales?

Xavier: Yo creería dos cosas. Uno, que a veces el precio no determina la completa satisfacción, la completa realidad. Yo creo que me fijaría mucho en la calidad, no solo en el precio sino en la calidad.

Dos, que también orientaría mucho el tema de los datos y el conocimiento antes de importar o meterme en algo, tanto el conocimiento y datos, temas internos, saber el mercado interno y el tema obviamente externo, este rato con China.

Si yo decido importar por A o B motivo, sea porque encontré un producto X en China, o sea porque encontré una debilidad o una oportunidad acá en el Ecuador, sea la razón que sea, yo creo que es muy importante investigar. Y sobre todo cuando investigo, no solamente que exista este tema, sino que sobre todo pueda ser una que tenga una mayor permanencia en el tiempo.

Nosotros de rato sabemos que pueden asomar muchas empresas. El día de hoy, si usted me pide algo, yo puedo decir: “Sí, claro que yo lo puedo hacer, hago una página web en dos días y ya está”. Y puedo yo revender alguna cosa y ya está. Entonces, tomarme el tiempo para averiguar en dónde más hay, qué alternativas hay, qué opciones hay sobre uno u otro producto que por A o B motivo haya decidido la persona importar.

Entonces, yo creo que esos factores son muy importantes, porque te diría que el día de hoy es tan fácil ver en una pantalla cientos de productos, cientos de alternativas, pero es tan difícil sobre todo saber si esos cientos de productos son reales o no son reales, son revendidos o no son revendidos. Estoy apuntando al proveedor o al proveedor del proveedor del proveedor.

Entonces, eso de ahí yo creería: calma. Una de las cosas fundamentales, calma, paciencia. Igual la importación se va a dar, pero igual, si va a dedicarse a un negocio, con calma. Yo creo que esto es uno de los factores fundamentales, el cerciorarse y el averiguar tres veces antes de.

Samantha: Y en la parte cultural, ¿cuáles son los consejos que usted daría profesionalmente según su experiencia? Como digo, tal vez la manera de vestir, la manera de hablar, ese tipo de factores culturales, ¿cuál creería que ha sido los que más han afectado o que ha visto que ha sido mejor para usted, para sus negociaciones o en este tipo de contexto?

Xavier: Dos cosas. Uno, primero, no perder la idiosincrasia de uno. Porque uno no tiene que volverse chino para poder actuar con ellos. Uno es latino. Tiene que guardar y mantener su idiosincrasia. Pero sí es importantísimo entender la cultura de la otra persona, porque entendiendo la cultura de la otra persona me evita simplemente suponer, me evita pensar cosas que no son o que son.

Y tercero, creo que es fundamental antes de conversar, antes de trasladarme, dos cosas: uno, conocer la empresa, a qué se dedica, qué es lo que hace; y dos, conocer sobre esa cultura, en este caso la china, cuáles son los principales axiomas que esa cultura tiene.

Y para eso, el día de hoy, vaya a cualquier modelo de inteligencia artificial y pregúntele: “Okey, yo tengo una reunión con tal empresa, tal, tal, tal, ¿cuáles son mis formas más adecuadas de actuar?”. Y me van a decir prácticamente cuáles son los tips en los cuales no debo cometer un error o sí debo hacer hincapié. Pero eso sí, entendiendo a la persona y sin perder la idiosincrasia de ser latino.

Samantha: Perfecto, economista, muchísimas gracias. Voy a dejar de grabar.

Transcripción de Entrevista – Xavier Patiño

Samantha: Hi, nice to meet you. My name is Samantha. I study international business. I'm doing my final project to graduate, so maybe you could help me with some questions.

Joy: Okay.

Samantha: The first question is: how would you describe the negotiation process with Ecuadorian companies such as Luna Pazmiño?

Joy: I think the negotiation process between us is very pleasant.

Samantha: Do you think that there are many differences between Chinese and Ecuadorian business people?

Joy: Before, between us, we always talked about the order and the details of the order, but the cultural difference, I don't think it affects our cooperation.

Samantha: What do you think about the way that we communicate? Maybe Chinese people are more formal or Ecuadorians are more informal.

Joy: I think most of the time I am informal, so I don't think the people on your side are informal.

Samantha: You have customers around the world. What differences do you see between Ecuadorian or Latin American customers and others like Europeans or Americans?

Joy: For European people, most of the time they are polite and kind, but they have their requirements for the goods. They require higher quality and also better after-sale services.

Samantha: How important is building trust in business relationships?

Joy: I think building trust between us and the customers before the order is very important. Customers place orders because they trust us, trust our factory and trust our quality.

What our factory needs to do is to be honest with the customer and try our best to offer the best quality.

Also, if customers have any questions during negotiation or after they receive the goods, sometimes there will be quality problems. I cannot guarantee that all goods are perfect, but when customers have problems, we try our best to help them solve it, like offering spare parts.

Samantha: Do you have a percentage of products with problems?

Joy: First, if we find quality problems in our factory, we check them. The percentage is very small, only a few problems for the orders.

Samantha: After the pandemic, has the way you negotiate with international clients changed?

Joy: Yes, I think it changed. We talk with customers more and more through apps like WhatsApp or WeChat. WeChat is more popular. Many customers use WeChat to talk with us because WhatsApp cannot be used directly in China. We need special software to use it.

Samantha: Do you think international clients changed after the pandemic?

Joy: Yes, it changed a lot. The economic situation around the world became worse.

Samantha: Do you have more clients after the pandemic?

Joy: In the first one or two years, it changed a little, but in the past two years, especially in 2025, customers reduced a lot.

Samantha: Why?

Joy: The global economic situation became worse. Many countries have wars, so business is affected. Also, the rates from the USA changed a lot, so it affects international business.

Samantha: Do you have problems with customers from the USA?

Joy: It affects us, but we don't have many USA customers. However, the policies affect other customers, especially European customers.

Samantha: In your opinion, does understanding another country's culture influence the success of a negotiation?

Joy: Yes. Understanding the other country's culture helps the success of a negotiation.

To know more about the other country's culture helps us to talk better to customers. If we know the culture, we know how to talk to people and we can respect each other better.

Samantha: How can you describe Ecuadorian people or Ecuadorian companies?

Joy: I don't have many customers in your country, only three. But I think people are very nice. It is a pleasure for us to cooperate in business.

Most of the time I send many messages, emails or WhatsApp, but in the past two or three years I didn't get many replies.

Samantha: But now we want to work again.

Joy: Yes, it is very good to come back. I hope I haven't disturbed you in the past years.

Samantha: Thank you, Joy. Thank you so much for your help.

Transcripción de Entrevista – Gaby Fajardo.

Samantha: Bueno, primero, Gaby, quería agradecerle por su ayuda con esta entrevista para mi tema de tesis. Como primer punto, quisiera que me cuente un poco más de usted, de su experiencia académica, laboral, todo lo que usted ha hecho, en qué ha estudiado, qué hace actualmente.

Gaby: Le cuento, yo soy economista, estudié en la Universidad del Azuay. También hice una maestría en Administración de Empresas, fue la primera maestría que hice. Luego, como me he dedicado a la docencia durante mucho tiempo dentro del área de la economía y de las matemáticas, hice una maestría en Matemáticas Aplicadas.

Ahora me encuentro estudiando un doctorado en Administración de Empresas, pero mi tesis doctoral está relacionada con las diferencias laborales en universidades, dentro de la parte laboral en cuanto a género, en el campo administrativo y docente.

Eso es lo que estoy haciendo ahora. También hice un estudio previo durante la pandemia, conjuntamente con la Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas, sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en las mujeres académicas y científicas ecuatorianas.

Samantha: He visto que en sus investigaciones se evidencian altos niveles de incertidumbre durante la pandemia. ¿Cómo considera que esta incertidumbre transformó la forma en que las empresas negocian a nivel internacional, especialmente en términos de confianza y toma de decisiones?

Gaby: La incertidumbre genera riesgo en los negocios, porque el riesgo está asociado precisamente a lo que no se sabe qué va a pasar.

Durante la pandemia pasó eso. No se sabía cuánto tiempo iba a durar, si iba a haber vacuna o solución. Entonces, esta incertidumbre nos frena en el momento de hacer relaciones o negocios.

Además, el consumo de las personas se modificó. Los hábitos cambiaron porque estábamos confinados y priorizamos salud y alimentación. Eso afectó directamente las dinámicas de negocio

Samantha: Usted también menciona los efectos sobre la sobrecarga laboral y la presión profesional. ¿Cómo cree que estos factores pudieron influir en la calidad de las negociaciones internacionales?

Gaby: La carga laboral cambió completamente. Pasamos de trabajar en oficinas a trabajar desde casa.

La casa se convirtió en el lugar de trabajo. Eso implicó adaptarse a nuevas formas de trabajo remoto.

Esto trajo una nueva manera de trabajar, de relacionarse y de negociar.

Antes uno tenía un horario claro. En cambio, en la casa, la comunicación podía darse en cualquier momento.

Eso cambió la dinámica laboral y también facilitó la comunicación internacional, porque permitió conectarse en cualquier momento con personas de otros países.

Samantha: A partir de sus hallazgos sobre la adaptación en contextos de crisis, ¿qué papel considera que juegan los factores culturales en la capacidad de las empresas para adaptarse a nuevas formas de negociación post-pandemia?

Gaby: Es un desafío constante. Las empresas siempre deben adaptarse a los cambios.

Antes no se usaba tecnología y ahora es fundamental. La pandemia aceleró ese proceso, pero igual es algo que las empresas deben hacer constantemente.

Las empresas deben actualizarse continuamente, especialmente en contextos internacionales.

Samantha: ¿Cómo cree que esto impacta a la comunicación intercultural en las negociaciones internacionales?

Gaby: Hay dos cosas importantes.

Cuando uno visita un país, conoce la cultura, las costumbres, el idioma, la forma de relacionarse.

Pero cuando solo se comunica por Zoom, solo conoce a la persona, no la cultura completa.

Las herramientas digitales facilitan la comunicación constante, pero limitan el acercamiento cultural real.

El contacto presencial permite entender costumbres, formas de comportamiento y negociación.

Sin embargo, al estar en un mundo globalizado, ya tenemos cierto conocimiento previo de otras culturas.

Aun así, el contacto personal sigue siendo fundamental para el intercambio cultural y las negociaciones.

Samantha: En su estudio también aborda el bienestar emocional. ¿Cómo influyen estos factores en la toma de decisiones dentro de negociaciones?

Gaby: Durante la pandemia hubo una superposición de tareas.

Las personas trabajaban y al mismo tiempo atendían el hogar, hijos, responsabilidades personales.

Se registraron niveles altos de trabajo simultáneo, incluso hasta un 70% en algunos casos.

Esto afecta el bienestar emocional, porque no hay separación entre trabajo y vida personal.

También afecta la toma de decisiones, ya que no hay descanso adecuado.

Samantha: Desde su perspectiva, ¿cuáles han sido los cambios que se han consolidado en el entorno post-pandemia y que siguen influyendo en las negociaciones internacionales?

Gaby: El uso de herramientas tecnológicas es el principal cambio.

Muchas personas continúan trabajando desde casa. Esto permite movilidad laboral y trabajo remoto desde cualquier lugar del mundo.

Las empresas ahora no necesitan un espacio físico para todos sus empleados, solo supervisión digital.

Sin embargo, las negociaciones presenciales siguen siendo necesarias en ciertos casos.

Samantha: ¿Qué recomendaciones daría a las empresas ecuatorianas que negocian con proveedores internacionales para adaptarse al contexto postpandemia?

Gaby: Aprovechar todo lo aprendido durante la pandemia, especialmente el uso de herramientas tecnológicas. Pero también es importante mantener la presencialidad.

El contacto personal permite conocer la cultura, adaptarse mejor y fortalecer relaciones comerciales.

Lo ideal es combinar ambas formas: lo digital y lo presencial.

Samantha: Perfecto, no tengo más preguntas. Muchas gracias por su ayuda.

Gaby: Está bien.